HR forum

12/2019

ODBORNÝ MĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY, KTEŘÍ CHTĚJÍ DOBŘE VÉST DRUHÉ I SAMI SEBE

People Management Forum

TÉMA
Komunikace

INSPIRACE
Zaměstnávání cizinců

FORUM
Personální audit

Nejlíp mi hlavu vyčistí box

KATEŘINA LUKÁŠOVÁ

People Management Forum

SETKÁNÍ PERSONALISTŮ A MANAŽERŮ 2020

čtvrtek 23. ledna 2020

od 18 do 22 hodin

Barokní refektář kláštera dominikánů,
Jilská 5, Praha 1

Úspěch a štěstí si někdy kazíme tak trochu sami

Marian Jelínek

mentální kouč, hokejový trenér
a kouč vrcholových sportovců

Podmínky vstupu a více naleznete na
www.hrforum.cz

hlavní partner

sodexo
SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT

Vydavatel:
People Management Forum
Vítkova 244/8, Praha 8, 186 00
telefon: 222 560 073, 608 071 381
fax: 224 232 353
e-mail: info@hrforum.cz
www.pmf-hr.com

Redakce:
Šéfredaktorka: PhDr. Alena Kazdová
Vítkova 244/8, Praha 8, 186 00
e-mail: alena.kazdova@pmf-hr.com
mobil: +420 737 207 374

Redakční rada:
Jana Havlíčková, Hana Caltová,
Jiří Halbrštát , Eva Hejlová

Grafický layout, sazba:
Johana Kratochvílová, johana@signatura.cz
telefon: 776 610 321

Foto na obálce:
Johana Kratochvílová

Tisk:
Tiskárna Jiskra
Gustav Horník
Telefon: 602 311 189

Péče o klienty:
Radka Voříšková, telefon: 774 712 795,
e-mail: radka.voriskova@pmf-hr.com

Příjem předplatného:
Objednávky předplatného i všechny dotazy a urgence týkající se předplatného směřujte prosím na:
SEND Předplatné
P.O.Box 141, 140 21 Praha 4
telefon: 225 985 225, 777 333 370
příjem SMS 605 202 115
e-mail: send@send.cz, www.send.cz

Informace o předplatném:
Dita Stodolová
telefon: 224 235 750, 608 071 381
fax: 224 232 353
e-mail: dita.stodolova@pmf-hr.com

Předplatné:
Plná cena předplatného je 1 400 Kč (bez DPH) ročně, pro předplatitele ze Slovenska 98 EUR (bez DPH) ročně.

Časopis HR forum vychází ve dvou podobách – tištěné a online, již lze najít na www.hrforum.cz. Pro heslo kontaktujte info@hrforum.cz.

Reklamní a PR články jsou zřetelně označeny. HR forum neodpovídá za jejich obsah, ani jazykovou úroveň.

Vydávání povoleno MK ČR pod číslem 8257.

Nevyžádané rukopisy se nevracejí.

Nepovoleno přetiskování a reprodukování bez souhlasu redakce.

Toto číslo vychází 17. 12. 2019.

ISSN 1212-690X

Hana Caltová
členka
představenstva PMF

Otevírejme zaměstnancům prostor pro rozvoj jejich potenciálu

Na podzimní konferenci Světová laboratoř lídrů: Nový svět práce řešili účastníci téma zvládání změny a celoživotního učení. Připravenost na změnu, která se schopností učit se nové věci úzce souvisí, je velkou výzvou pro ty, kteří chtějí v dnešním rychle se měnícím světě uspět. Všichni, kteří četli milou a poučnou knížku amerického psychologa a konzultanta Johnsona Spencera „Kam se poděl můj sýr“, vědí, proč změna znamená život. A že svět je bludiště, ke kterému hledání a objevování nového patří.

V tomto období roku má již většina z nás jasnou představu o svých pracovních i soukromých plánech na příští rok. Mohou obsahovat ambiciózní cíle, ale jejich naplnění bývá často ohroženo naší nedostatečnou připraveností. Svět kolem nás se mění velkou rychlostí a my potřebujeme změnit i způsob, jakým k takovým změnám přistupujeme. Místo úsilí mít vše pod kontrolou a rozhodovat sám je nezbytné vytvářet prostor, ve kterém naši zaměstnanci dostanou příležitost uplatnit svůj potenciál a sdílet uznání a úspěch. Prostor, ve kterém budou moci tvořit, rozhodovat se a učit se z vlastních chyb. Cesta do nejbližší budoucnosti vede přes přirozený talent, podporovaný dobře zacíleným a často individuálním rozvojem a vzděláváním.

Pro úspěšné vedení změny i osobní rozvoj není rozhodující jen způsob, jakým reagujeme na překážky a výzvy, nebo jak přistupujeme k organizování sebe sama, k vedení týmu nebo firmy. Důležité je naplno zapojit do hry ostatní, důsledně dotahovat věci do konce a využívat nabyté zkušenosti v další praxi.

Překážky a výzvy jsou jedinečná příležitost ke zlepšení, k hledání síly a odvahy postavit se jim čelem a převzít odpovědnost za nalezení možných řešení. O našem úspěchu rozhoduje otevřenost ke změnám i příležitostem a pružnost, odvaha a originalita, s jakou k nim přistoupíme.

Jakmile vykročíme na cestu ke změně, nastává čas sladit energii a úsilí pro dosažení společného cíle; určit si směr a strategii postupu. S vědomím celkového záměru formulovat přitažlivou a smysluplnou vizi budoucnosti, která lidi sjednotí a mobilizuje k akci. Klíčem je naše vlastní důvěryhodnost, autenticita a skutečný zájem o lidi a jejich práci. Ty jsou podmínkou vzájemné důvěry, respektu a porozumění, i efektivní spolupráce v týmu.

Schopnost změny přijmout a včas se jim přizpůsobit, využít příležitosti, je zásadním zdrojem konkurenční výhody nás samotných, našeho týmu i celé firmy. ■

5 otázek, na které hledáme v tomto čísle odpovědi

Jak vypadá nový svět práce?

Nahradí lidi roboti?

Jak v Sazce pomáhá interní nábor lidem růst?

Jak musí firmy změnit komunikaci?

Jaké zkušenosti s Ukrajinci mají ve firmě Greiner Nýrsko?

Ze zákulisí

Každoročně v době Adventu si jako film v hlavě přehrávám, co se mi v končícím roce povedlo, proč něco nevyšlo. Dá se takto přemýšlet i o tom, co se podařilo ve firmách v práci s lidmi. Myslím, že letos přibylo společností, které začínají chyby zaměstnanců vnímat jako šanci poučit se a volit jiné řešení. Strach z chyb v práci mizí, za chyby se už netrestá, někde je vítají. Takové firemní kultury oceňují zejména mladí lidé, kteří startují svou kariéru. Zvídavost, hledání a zkoušení je pro ně dobrodružství, a když je necháte, aby si našli svá řešení, budete překvapeni, s čím přijdou. Nikdy dřív nestály na trhu práce tak rozdílné generace. O to důležitější je, aby se v práci zohledňovaly potřeby různých věkových skupin a hledaly se cesty k jejich poznání a spolupráci. Pokud organizace ví, jak s diverzitou pracovat, vyhraje. Ještě jedna věc se ve firmách mění. Schopnost týmově spolupracovat. Líbí

Alena Kazdová

se mi výrok, který jsem si přečetla v publikaci Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019, kterou vydala společnost Deloitte. Ten výrok zní: „Výkon organizace jako týmový sport." Takto chápaná týmovost podle mě může nalákat do firmy mladé nadšence, je to ono „sexy", po čem na HR konferencích voláme, ale nějak si nevíme rady, jak toho dosáhnout. Podle zmíněné publikace z dílny Deloitte se stává trendem nový model spolupráce založený na agilním přístupu, digitalizaci a působení týmů napříč funkcemi. Ale pozor: takový model, má-li být uveden do praxe, předpokládá lídry, kteří vědí, jak řídit týmy. Doplním ještě jednou citací z publikace Deloitte: „Základem pro agilní organizaci je především spolupráce na nejvyšší úrovni vedení a flexibilita v přesouvání správných lidí na správné místo ve správný čas. Přeji vám, abyste to v novém roce zkoušeli a aby se vám to dařilo.

otázka pro...

Filipa Mikschika,

ředitele společnosti StartupJobs

Co pro vás znamená nejvyšší ocenění v kategorii Náborová kampaň roku a k tomu i druhé místo v kategorii Pracovní inzerát roku v soutěži Recruitment Academy Awards?

? Za StartupJobs.cz to vidím jako skvělou příležitost ukázat, že pracovní portály jsou stále relevantní a efektivní hráči na trhu. Pokud to dělají dobře. Což, i jak toto ocenění dokazuje, je náš případ. Je to pro nás i ověření konceptu, že pracovní portál nemusí být jen místem, kde firmy vystavují nabídky, ale že můžeme být i strategickým partnerem, který firmám může velmi pomoci s náborem. V rámci kampaně jsme testovali myšlenku, že když dostaneme trochu větší rozpočet než obvykle (chystali jsme hodnotu jedné mzdy) a zapojíme velkou dávku kreativity, tak se výsledky dostaví. A že existuje i střední cesta mezi pracovní inzercí a personální agenturou, která by si za obdobný výsledek řekla o 3–4 platy. A vítězství v těchto kategorií a hlavně nástup dvou super programátorů z této kampaně, kteří jsou stále součástí našeho týmu, tento koncept validuje. Obecně to beru jako ocenění naší dlouholeté práce a toho, že umíme připravit dobrý inzerát, který zaujme, a dobře jej dostat k relevantním zájemcům a přesvědčit je, že stojí za to se přihlásit.

Trh práce bude v roce 2020 stejně konkurenční jako letos

Zaměstnanci v příštím roce očekávají v průměru o 7,8 % vyšší výplatu, firmy jsou ochotné přidat 4,9 %. Vyplývá to z průzkumu, který personální společnost Předvýběr.CZ uskutečnila mezi zájemci o práci a zaměstnavateli. „Očekávání zaměstnanců jsou pochopitelně vždycky vyšší, odhady firem jsou ale reálnější, i vzhledem ke zhruba dvouprocentní inflaci. Přetlak poptávky po zaměstnancích ale pochopitelně znamená tlak na mzdové náklady," říká František Boudný, obchodní ředitel Předvýběru.CZ. Z průzkumu také vyplývá, že pracovní trh se v příštím roce příliš nezmění a nadále se firmy budou potýkat s nedostatkem zaměstnanců: 48 % zaměstnanců považuje za pravděpodobné, že práci změní, personalisté jsou ale optimističtější a věří, že pro změnu zaměstnavatele se rozhodne jen 36 % lidí.Třetina dotázaných nicméně očekává, že změnit práci bude v příštím roce těžší – uvedlo to 31 % zaměstnanců a 36 % zaměstnavatelů.

(tz)

zapište si do diáře

23. 1. SETKÁNÍ PERSONALISTŮ A MANAŽERŮ 2020

Již počtrnácté v historii People Management Fora se 23. ledna 2020 od 18 hodin uskuteční Setkání personalistů a manažerů. Je to slavnostní výroční setkání profesionálů, kteří pracují v oblasti HR a top managementu českých firem z celé republiky. Setkání je pro členy PMF a všechny příznivce práce s lidmi poděkováním PMF za jejich práci v uplynulém roce a zároveň slavnostním zahájením dalšího roku společné práce na odborných akcích pro HR komunitu.

Setkání se vždy koná v některém z krásných historických prostor v Praze, např. loni v Anežském klášteře, v lednu 2020 to bude v Barokním refektáři kláštera dominikánů v Jilské ulici v Praze. Na setkání zveme vždy zajímavé a inspirativní osobnosti z různých oblastí života.

Tentokrát se Setkání personalistů a manažerů a všech příznivců práce s lidmi koná 23. ledna 2020. Zajímavou osobností, která se podělí o své zkušenosti, bude Marian Jelínek, pedagog, mentální kouč, sportovní kouč a trenér, autor několika knih. U nás i ve světě je známý jako kouč Jaromíra Jágra a Karolíny Plíškové, kterým pomohl a pomáhá k úspěchu. Působí i jako trenér talentovaných dětí a jako kouč pomáhá ve firmách nastavovat motivační kulturu. Věnuje se tajemství naší životní i profesní motivace, přednáší na New York University v Praze. Letos mu vyšla kniha Vnitřní motivace vítězů.

Více informací na https://hrforum.cz/akce/setkani-personalistu-a-manazeru-2020/

kalendárium

leden/únor

15	**15. 1. 2020** Novinky v pracovním právu
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	**23. 1. 2020** Setkání personalistů a manažerů 2020 – Praha, Barokní refektář dominikánů, Jilská 5
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	**12. 2. 2020** Exchange Meeting ve Všeobecné zdravotní pojišťovně, People Management pro všechny, Praha
13	
14	
15	

lidé

Martin Dorotík

Novým výkonným ředitelem českého výrobce židlí a kancelářského nábytku RIM CZ je Martin Dorotík. Přichází s manažerskými zkušenostmi z firmy Baťa, jeho úkolem bude převzít část zodpovědnosti za každodenní fungování firmy a její rozvoj na světových trzích. Martin Dorotík přichází ze zlínské obuvnické firmy Baťa. Právě v jejím zakladateli vidí Dorotík velký manažerský vzor. Především pro jeho pokrokové myšlení v oblasti komplexnosti péče o zaměstnance, například v tom, že vytvářel víc než jen pracovní prostor.

Martin Dorotík

Tomáš Vysoudil

Novým obchodním ředitelem RSBC je Tomáš Vysoudil. Tomáš Vysoudil (47) přichází do RSBC z České pojišťovny a skupiny Generali, kde byl od roku 2015 členem představenstva České pojišťovny a předsedou dozorčích rad společností Č. P. Distribuce a Nadace GCP. Na starosti měl primárně rozvoj distribučních cest a obchodní strategii. Předtím působil pět let v Allianz pojišťovně, odkud z pozice obchodního ředitele a člena představenstva penzijní společnosti odpovídal za kompletní obchodní strategii a distribuci. Působil zároveň jako místopředseda správní rady v Allianz nadačním fondu.

Tomáš Vysoudil

Michal Čarný

Novým generálním ředitelem společnosti Mastercard pro Českou a Slovenskou republiku byl jmenován Michal Čarný. Na pozici střídá po necelých osmi letech Miroslava Lukeše. Před příchodem do Mastercard Michal Čarný působil pět let ve společnosti Roland Berger Strategy Consultants. Vystudoval ekonomii a strategii na University of Chicago a London School of Economics and Political Science.

Michal Čarný

V podnikových službách zastávají roboti 5 tisíc pracovních míst

Obor podnikových služeb v České republice za uplynulý rok rostl 12% tempem a je reprezentován již 112000 zaměstnanci. Dalších 5000 pracovních míst zastávají inteligentní softwaroví roboti. Právě technologie robotické automatizace a umělé inteligence, které jsou obecně nazírané jako hrozba lidské práce, představují v českých servisních centrech příležitost. Růst oboru totiž narazil na nedostatek talentů. Další rozvoj a zachování atraktivity pro mateřské společnosti i nové zahraniční investory proto závisí na rychlosti, s jakou místní centra zvládnou tyto technologie nasazovat. Vyplývá to z průzkumu asociace ABSL, která sdružuje poskytovatele podnikových služeb v ČR. Technologie robotické automatizace, strojového učení a umělé inteligence dnes alespoň částečně využívá již 82 % českých center podnikových služeb. V současnosti tyto technologie v pracovních procesech nahrazují 5000 lidí. „Potřebám našeho oboru to stále nestačí. V příštím roce vznikne v současných centrech přes 10000 nových pracovních míst a již nyní víme, že na vyprahlém českém pracovním trhu je najdeme jen stěží. Do jisté míry nám pomáhá nábor expertů z ciziny, ten je však v mnoha případech komplikován zdlouhavou administrativou související s vyřizováním víz a pracovních povolení. Technologie proto pro náš obor a zachování konkurenceschopnosti ČR hrají zcela zásadní roli," říká Jonathan Appleton, ředitel asociace. Podle nejnovějšího průzkumu ABSL v oboru působí již 43 % cizinců, což je o 8 procentních bodů více, než v loňském roce. „Aby byla centra schopna podpořit svůj rozvoj, potřebují se zaměřit na vzdělávání. Bez něj nebudou disponovat dostatkem kvalifikovaných odborníků," upozorňuje Jonathan Appleton. *(zr)*

Servisní a inovační centra v Brně plánují další růst

Výsledky průzkumu trhu podnikových služeb v Brně představila na své výroční konferenci v listopadu asociace ABSL. Z průzkumu vyplývá, že v moravské metropoli působí v tomto oboru již 22000 zaměstnanců, což reprezentuje téměř 9 % všech produktivních občanů města a současně zhruba pětinu celého českého trhu podnikových služeb. V příštím roce se očekává další růst, a to zhruba desetiprocentním tempem. V příštím roce se obor podnikových služeb v Brně rozroste o dalších dva tisíce pracovních míst. Půjde zejména o kvalifikované pracovní pozice z oblastí informačních technologií, výzkumu a vývoje, financí, logistiky a personálních služeb. Mzdy v oboru přitom v mnoha případech přesahují místní průměr. Dle ČSÚ činila ve druhém čtvrtletí 2019 průměrná mzda obyvatel Jihomoravského kraje 32582 Kč. Nástupní mzda absolventa začínajícího v oboru informačních technologiích v Brně se dle údajů personální agentury Grafton Recruitment například pohybuje mezi 30 a 38 tisíci, uchazeči o práci na finančních pozicích si bez praxe přijdou na 30-40 tisíc a zkušení pracovníci s praxí se na mnohých pozicích dostanou i přes hranici 100 tisíc Kč hrubého měsíčně. I když je míra nezaměstnanosti v Brně velmi nízká, aktuálně na úrovni 3,8 %, ABSL se nedostatku pracovníků neobává, naopak: „Rozvoj, který náš obor čeká v následujícím období, umožní nejen noví absolventi místních vysokých škol, ale i pracovníci ze zahraničí. Cizinci tvoří již dnes téměř třetinu všech zaměstnanců podnikových služeb a očekáváme, že jejich podíl během následujících dvou let vzroste na polovinu," říká Jonathan Appleton, ředitel asociace ABSL, která v ČR sdružuje poskytovatele servisních a inovačních služeb. *(tz)*

Stránky připravila Alena Kazdová

143

Tolik minut tráví průměrně na sítích muži a ženy v ČR. 5,7 milionů je počet lidí v Česku, kteří jsou na sociálních sítích, 5,3 milionů jich je na Facebooku a 1,6 mil na LinkedInu. Polovina firem zkoušela v roce 2017 hledat nové zaměstnance přes sociální sítě. 10 % českých studentů si přes sociální sítě sjednalo v roce 2018 ubytování v soukromí na dovolené. Průměrný roční nárůst uživatelů sociálních sítí v ČR je 3,3 procentního bodu. 8 % seniorů nad 65 let využívá sociální sítě.16 % žen na mateřské a rodičovské si mezi sebou prodává nepotřebné věci na sociálních sítích.

Zajímavé dále je, že průměrný roční nárůst uživatelů sociálních sítí v ČR je 3,3 procentního bodu nebo že 8 % seniorů nad 65 let využívá sociální sítě. Přes sociální sítě si 10 % českých studentů sjednalo v roce 2018 ubytování v soukromí na dovolené a 16 % žen na mateřské a rodičovské si mezi sebou prodává nepotřebné věci na sociálních sítíchCelkový počet lidí v Česku na internetu je 7 milionů (z toho 80,7 % z populace 16+). Počet denních uživatelů internetu – 6,1 milionů (z toho 70 % z populace 16+).

Nejen čísla, ale doporučení, jak se chovat na sociálních sítích, přináší knižní bestseller *Jak na sítě – Ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích* autorek Elišky Vyhnánkové & Michelle Losekoot, kterou vydalo brněnské nakladatelství Jan Melvil Publishing. *Více na www.jaknasite.cz.*

Randstad: firmy letos nabíraly nejvíce kvůli fluktuaci

Největší poptávka byla v roce 2019 po zaměstnancích na pozice ve výrobě (51 %), obchodu (33 %) a IT (30 %). Hlavními důvody pro nábor zaměstnanců byla zejména rostoucí fluktuace (59 %), expanze firem (42 %) a růst ekonomiky (36 %). Doporučení stávajících zaměstnanců je dle firem nejefektivnějším zdrojem nových zaměstnanců (74 %), na druhém místě je pak inzerce na pracovních portálech (65 %). Vyplývá to z průzkumu Randstad HR trends, který mezi HR profesionály realizovala personálně poradenská společnost Randstad. Téměř polovina dotazovaných společností považovala za největší HR výzvu letošního roku udržení tzv. top performerů, tedy zaměstnanců, kteří přináší firmám nejvyšší hodnotu. 72 % firem bylo dokonce připraveno kvůli udržení či získání nových kvalitních zaměstnanců nabídnout vyšší mzdy. Zhruba třetina respondentů byla ochotna zvýšit mzdu maximálně o 5 %, 59 % až o 15 % a pouze 6 % firem až o 25 %. Největší ochotu ke zvyšování mezd přitom deklarovaly oddělení výroby (24 %), engineeringu (16 %), IT (15 %) a obchodu (14 %).

Firmy v roce 2019 nabíraly nové zaměstnance zejména kvůli rostoucí fluktuaci. Ve srovnání s předchozím rokem to letos v rámci průzkumu zmiňovalo 2x více respondentů. Druhým nejčastějším důvodem pro nábor lidí byl i růst firmy jako takové, tento důvod meziročně vzrostl o 75 %. Snížit fluktuaci, a tedy i potřeby neustálého náboru nových lidí, mohou firmy řešit cílenou nabídkou benefitů a podmínek, které jejich lidé pro práci mají. Z výsledku průzkumu mezi HR profesionály vyplývá, že nejefektivnějšími benefity pro udržení zaměstnanců jsou konkurenceschopná mzda (80 % respondentů/72 % firem ji nabízí), dny volna/dovolené navíc (65/69 %), flexibilní pracovní uspořádání (64/61 %), bonusy/individuální výkonnostní bonusy (57/63 %), kariérní rozvoj (56/60 %), školení (40/68 %), stravenky/příspěvek na stravu (38/55 %), podíl na zisku (32/25 %), nefinanční odměny/ocenění (31/52 %). *(tz)*

Zeptali jsme se

Radka Hanuše, senior konzultanta společnosti Česká cesta, s. r. o.

Slyšíme o nadcházejících změnách vlivem digitalizace a robotizace, posunu automobilů k elektro mobilitě. Přijdou změny v důsledku brexitu či obchodní války mezi USA a Čínou. Jak vnímat a chápat pojem změna?

Jako danost a příležitost. Změna je dnes trvalou součástí našeho světa. V každém okamžiku se kolem nás mění řada skutečností. Někdy velmi rychle a dramaticky. Dostatečná schopnost reflexe reality a adekvátní reakce je uměním téměř nevídaným. Bývá obtížné především upravit stereotypní modely chování lidí. Pro úspěšnou změnu je potřeba dostatečně pochopit zdroje změn, aktuální situaci a možné směřování.

Jenže v reálné praxi bývají změny či jejich záměr často nepochopeny. Proč?

Vlivů ovlivňujících realizaci záměru je kolem nás spousta. Hyper konkurence, ekologizace, zvyšování rychlosti dodání výrobků či služby. Metafora: Lodě hlásí, že usilovně plují, udávají polohu. Plán zněl nejkratší cestou s nejmenšími náklady. Ale všude je bouře a na hladině plno dalších lodí. Posádka unavená a trochu vyděšená. Dochází zásoby. Klidnější je to podél pobřeží, ale delší. Co úprava lodi a plachet a nevídaným nasazením lodní posádky proplout největší bouří? Toto je věc zvolené strategie, její správná volba bývá to nejtěžší.

Jaké jsou obvyklé chyby při řízení změny?

Sebeuspokojení a arogance, nevytvoření dostatečně silné koalice lidí prosazujících změnu, podcenění síly vize, nedostatečná komunikace, neschopnost reálné akce, zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře, chybějící motivace lidí příkladem managementu.

Jaké bývají následky?

Realizace trvá příliš dlouho a stojí příliš mnoho, realizované škrty nevedou k omezení nákladů, zvyšování jakosti nepřináší očekávané výsledky. Nové strategie pak nemají šanci na realizaci.

Co dělat k úspěšnému řízení změny, aby ji lidé přijímali a realizovali?

Být senzitivní. Číst podstatné data a informace. Předvídat, budovat manažerskou inteligenci a kreativitu, dobře distribuovat pozornost a sebe disciplínu, dobře znát vlastní organizaci. A pečlivě znát procesy změny.

Nový svět práce je tady. Minulé koncepty v éře digitalizace končí

TEXT: ALENA KAZDOVÁ
FOTO: ARCHIV PMF

Konference Světová laboratoř lídrů s názvem Nový svět práce přilákala koncem listopadu do hotelu Pyramida v Praze více než dvě stovky účastníků. Konferenci pořádala společnost People Management Forum. Hlavními tématy byla změna a transformace organizací v kontextu digitální revoluce a otázka, jak na tyto zásadní změny v práci připravit lidi, jak je změnami provést, jaký leadership k tomu firmy potřebují, jaká je nová role lídrů a jaké digitální nástroje zavádění změn pomáhají. Na konferenci byly vyhlášeny vítězové soutěže HREA o nejlepší personální projekt.

Úvodním řečníkem konference byl Radvan Bahbouh, CEO společnosti QED Group, vedoucí katedry psychologie na Filozofické fakultě v Praze. Hovořil o charakteristikách lídra, který je v dnešním proměnlivém a nejistém světě hybatelem a nositelem změn ve společnostech. Podstatné pro lídra je, aby dokázal pro změnu nadchnout a získat lidi, proto musí mít vizi, pro niž ostatní emočně získá. V procesu utváření změn není důležité lidi jen racionálně přesvědčovat, ale podstatné je emotivně pro vizi nadchnout. Radvan Bahbouh rozebral dva typy leadershipu – transakční a transformační. Ten transakční patří minulosti, s tím lidi dnes pro změnu nezískáte. Protože transakční leader jen převádí svou představu – vizi do instrukcí. Zatímco ryzí leadership – transformační, ukáže lidem, že když půjdou za vizí, nejenže sami společně něco změní, ale sami se změní. Na emoce a emoční inteligenci však stále v řízení lidí zapomínáme. Opravdový lídr totiž má vysokou emoční inteligenci a právě díky ní je autentický. Lidé věří jeho vizi, věří jemu jako osobnosti, a proto se připojují ke změně, kterou jim předkládá.

Workshop o štěstí v práci

Koučovací přístup v řízení lidí

S příběhem transformace týmu HR ve společnosti CET 21 se svěřila Radmila Pinkavová Jirkovská, ředitelka sekce řízení lidských zdrojů CET 21. Vzhledem k tomu, že společnost CET 21 procházela před několika lety několika akvizicemi, bylo důležité propojovat různé kultury. HR oddělení muselo zásadně změnit své fungování. Například místo týdenních porad zavedli čtvrthodinové stand upy, kde řešili aktuální věci a koučovací formou hledala řešení, jak konkrétní úkoly splnit. Právě zavádění koučovacího přístupu do fungování týmu HR znamenalo velký průlom do dosavadní rutinní práce lidí. Ne každý se s tím vyrovnal, protože to samozřejmě kladlo větší nároky na týmovou spolupráci a zpětnou vazbu při řešení konkrétních problémů. Na speciálních workshopech se lidé z HR týmu učili určovat si cíle, uvědomit si své poslání ve společnosti, nemít strach ze zpětné vazby. Po roce se z některých z týmu HR stali interní kouči, kteří dokážou na poradách zastoupit původně jen jediného kouče, kterým byla jejich šéfová. Naučili se plnit samostatně a postupně menší cíle a nést odpovědnost za to, co dělají. V podstatě podle Radmily Pinkavové Jirkovské takto zaváděli prvky agilního řízení.

Lidé zrají neustálým rozvojem v práci i v osobním životě

Klíčovým a nesmírně inspirativním zahraničním řečníkem byla Jennifer Garvey Berger, CEO společnosti Cultivating Leadership, au-

Petr Hovorka

Luca Giovannini

Gergana Yordanova

Radvan Bahbouh

torka několika knih o lidském mozku a leadershipu. V éře digitalizace a robotizace je nesmírně důležitý neustálý osobnostní růst jak profesionální-pracovní, tak i osobní, protože osobní život je pro úspěch a štěstí v tom pracovní životě asi nejdůležitější. Jsou to dvě strany téže mince. A protože éra digitalizace vyžaduje neustálé učení a kontinuální práci na sobě samém, tak je velmi užitečné, abychom věděli, jak funguje mozek dospělého člověka a jak může vstřebávat všechny nové věci, které doba digitalizace a robotizace přináší. Dospělý zralý člověk má jednu velkou výhodu – dokáže přijímat odpovědnost za svoje myšlení a pocity. Je schopen při řešení problémů nebo nových nečekaných situací pracovat s více perspektivami a zohledňovat konkrétní kontext a aktuální okolnosti. Díky svým zkušenostem. Jennifer Garvey Berger ve svém vystoupení vysvětlila, že stereotyp o tom, že dospělí nejsou tak mentálně pružní jako mladší lidé, je mýtus, a naopak potvrdila, že zásadní změny v myšlení a komplexnosti vnímání trvají až do pozdního věku. Ale lidé musí stále aktivně na sobě pracovat, nenechat mozek zahálet. Své myšlenky o tom, jak a proč se tak děje, shrnula do knihy Jak lidé zrají, kterou na konferenci v českém překladu vydaném nakladatelstvím Portál pokřtila a účastníci konference si knihu mohli od autorky nechat podepsat.

Na nové dovednosti je třeba lidi školit

Dalším zahraničním speakrem byl Luca Giovannini, Head of Innovation společnosti ManpowerGroup. Tématem jeho přednášky byla Revoluce dovedností. Digitalizace a robotizace naprosto zásadně mění pracovní trh, zejména strukturu profesí, mnohé profese nahrazují roboti a souběžně vyvstávají požadavky na nové profese. Řada z nich je spojena s digitálními dovednostmi. Společnosti budou muset analyzovat a predikovat, které dovednosti potřebují, které jim chybí, a hledat pro ně buď nové kandidáty, kteří ty dovednosti mají, nebo si interní zaměstnance na potřebné profese a požadované dovednosti vyškolovat. Hovoří se v této souvislosti o reskillingu a upskillingu. Reskilling je rekvalifikace lidí na nové profese a nové dovednosti, upskilling je rozvoj lidí o několik úrovní výše v profesi a dovednostech, které zatím ovládají. ManpowerGroup má pro reskilling a upskilling vlastní vzdělávací instituci, Experis Academy, kde se mohou pro žádané dovednosti a profese školit jak zaměstnanci firem, tak i absolventi škol. Lektory jsou zkušení lídři a manažeři z firem, kteří tyto dovednosti sdílejí, dále lektoři a konzultanti z poradenských společností, kouči nebo mentoři.

Jak jsme motivováni na sobě pracovat?

Panelová diskuse se věnovala tématu neustálého učení, bez něhož se vývoj firem ani profesní život zaměstnanců a vlastně každého člověka už neobejde. Kdo na sobě nebude pracovat, ztrácí možnost získat zajímavé pracov-

Jennifer Garvey Berger

Nejlepší personální projekty v soutěži HREA

Na konferenci byly vyhlášeny a oceněny nejlepší personální projekty, které se přihlásily do soutěže HREA. V kategorii Velké společnosti nad 500 zaměstnanců zvítězila Komerční banka s projektem Preonboardingová aplikace D60. Tento projekt získal i Cenu veřejnosti. V kategorii Střední a malé společnosti vyhrála společnost ČEZ Korporátní služby s projektem Daně bez papírů? Víme, jak na to! V kategorii Neziskové organizace a veřejná správa si hlavní cenu odnesla Česká pošta za projekt Adaptační proces nových zaměstnanců Pobočkové sítě České pošty.

Generálním partnerem soutěže HREA je společnost Lídl Naše stravenka, partnery Ceny HREA jsou Česká cesta, OREA, ImageLab, Threshold, Jenewein, OKsystem, OKbase.

ní uplatnění. Diskusi moderoval Jiří Charvát, spisovatel, performer, stand-up komik. V panelové diskusi vystupovali Tomáš Kopecký, ředitel společnosti FranklinCovey ČR a SR, Juraj Gabrhel, CEO společnosti e-learnmedia, Adam Marčan, spoluzakladatel portálu Naučmese.cz a Tomáš Ervín Dombrovský, analytik pracovního trhu, LMC. Všichni účastníci panelové diskuse se shodli na tom, že plošné vzdělávání ve firmách již dnes není efektivní, že lidi takový formát rozvoje nemotivuje a že rozvoj lidí spěje k čím dál větší personalizaci.

„Podstatné pro lidi je, aby měli prostor a možnost si ve svém rozvoji vybírat sami to, v čem cítí, že se potřebují rozvíjet," řekl Tomáš Dombrovský. Podle Tomáše Kopeckého z FranklinCovey roste potřeba manažerského vzdělávání zaměřeného na rozvoj osobnostních a měkkých dovedností a poptávka je po rozvoji lídrů. Podle zkušeností Adama Marčana ze serveru Naučmese.cz chtějí lidé ve vzdělávání řešit vlastní problémy a nedostatky, tedy naprosto praktické věci jako: jak zvládat stres, jak řešit konflikty, jak fungovat na sociálních sítích, jak se otužovat a být zdraví nebo si sami zkusit upéct chleba apod. To potvrzují i zkušenosti Juraje Gabrhele z e-learningmedia. Podle něj si lidé chtějí sami vybrat kurzy, v nichž mohou vylepšit své schopnosti a dovednosti, které považují za slabé, nebo jim chybějí. A jak jsme na tom s motivací stále se učit? Podle údajů LMC ¼ lidí sama chce a je motivována se stále učit, ½ populace dohání to, co jí chybí, a ¼ lidí odmítá na sobě pracovat. Teprve strach z toho, že by mohli přijít o práci, je donutí na sobě více pracovat.

Age management a zaměstnanecká zkušenost

Andrea Korčeková z útvaru poradenství a rozvoje lidského kapitálu společnosti Deloitte na konferenci představila výsledky průzkumu o age managementu, který se zaměřil na zjišťování motivace a důvodů lidí ve věku 50+, proč a za jakých podmínek by chtěli dále pracovat. Pro zaměstnavatele z průzkumu plynou následující doporučení: Pracujte s flexibilitou (nabízejte starším zaměstnancům kratší úvazky), vytvářejte pro ně zajímavé pozice, šité jim na míru, zajistěte transfer know-how, podpořte mezigenerační spolupráci a omezujte penalizaci starších pracovníků.

Firma může být úspěšnější jen díky lidem, které má. To je krédo Petra Hovorky ze společnosti BrandBakers, který tím shrnul podstatu tzv. Zaměstnanecké zkušenosti (Employee Experience). Nic jiného k vyšší konkurenceschopnosti, než lidi ve firmě, zaměstnavatel nemá. A jak tento potenciál vytěžit? Je to podle Petra Hovorky jednoduché: cestou k motivovanosti lidí je 1. smysluplná práce, 2. Pečující prostředí. Za pečující prostředí nesou odpovědnost manažeři.

Onboarding a změny v náboru

Lenka Kružíková z innogy představila onboardingovou aplikaci, kterou se innogy podařilo zastavit odchody nováčků ve zkušební době. Nabídla novým lidem na jednom místě na webu všechny dokumenty a informace, které by měli znát, když v innogy začnou pracovat na jednom místě. Nováčci si vše mohou projít, a pokud mají dotazy, mohou se zeptat manažerů. Díky aplikaci má HR přehled, v jaké fázi onboardingu se nováčci nacházejí. Úspěchem bylo, že se podařilo fluktuaci ve zkušební době snížit, že poklesl i počet odmítnutých nabídek ze strany uchazečů a že se povedlo tuto aplikaci propojit se systémem SAP.

Souběžně s přednáškami speakrů probíhaly během konference 2 workshopy. Jeden na téma Organizace budoucnosti je především o lidech, který vedl Michal Šrajer, Chief Happieness Officer, a druhý se věnoval Implementaci automatizace ve společnosti, který vedli Šárka Stolaříková ze společnosti OKIN BPS a Lukáš Řeha, CEO, Techstra ■

Interní komunikace prošla velkými změnami

Před lety jsme v Institutu interní komunikace diskutovali o odlišnosti interní komunikace v různých sektorech a manažer komunikace velké stavební firmy si posteskl mým směrem: „Ty to máš v bance dobré – všichni Tvoji zaměstnanci sedí u počítačů, kdežto moje hlavní komunikační media jsou tištěné noviny a nástěnka v šatně stavebních dělníků.“ Od té doby se mnohé změnilo.

TEXT: JAN HAINZ,
HEAD OF COMMUNICATIONS
VE SBERBANK CZ

Marketingu a komunikaci se věnuji již více jak 25 let; pracoval jsem jako ředitel marketingu McDonald's Česká republika, pak Agrobanky, kterou jsme přejmenovali na GE Capital Bank, pak jako vedoucí komunikace skupiny GE Money ve střední Evropě, vedoucí komunikace České pojišťovny a dnes Sberbank CZ. Technologie se za tu dobu zásadně změnily, a stejně tak i komunikační návyky lidí. To, co jsme dříve sdělovali jen nejbližším přátelům, nyní volně zveřejňujeme na sociálních sítích. Dříve byl zaměstnanec hlavně příjemcem zprávy, nyní ji často sám vytváří a čeká na ni okamžitou reakci.

Základní komunikační pilíře pro získání motivovaného zaměstnance ovšem zůstávají stejné:

1. Jaká je náplň mé práce? Co tady budu dělat, jaké jsou mé cíle, mé pracovní podmínky, požadované kompetence, abych uspěl?
2. Jak mi to jde? Existuje pravidelný feedback od nadřízeného? 360° hodnocení?
3. Je můj výkon pro někoho důležitý? Oceňujeme ty nejlepší zaměstnance měsíce, ty, kteří nejlépe reprezentují firemní hodnoty, ty, kteří dosáhli mimořádných výsledků nebo ty, kteří přicházejí s inovativními nápady, jak dělat věci lépe?
4. Jak to jde mému oddělení? Sám nevyhraje nikdo. Pocit sounáležitosti s úspěšným týmem, který táhne za jeden provaz, je velmi důležitý.
5. Kam naše firma míří? Komunikujeme jasně vizi, misi a strategii firmy? Kontrolujeme, zda jí zaměstnanci rozumějí a ztotožňují se s ní?
6. Jak mohu pomoci já sám, aby naše firma byla ještě úspěšnější? Teprve tehdy, až mám uspokojivé odpovědi na všechny předchozí otázky, a cítím se pevnou součástí úspěšné firmy, mohu přicházet s nápady, jak ji posunout dopředu ještě rychleji.

Jak jste na tom ve vaší firmě? Myslíte si, že vaši zaměstnanci znají odpovědi na všech šest předchozích otázek? A kontrolujete pravidelně, zda ano? Rozeberme to ve větším detailu a podívejme se na interní komunikaci ve finančních institucích ze tří stránek: obsah, forma a relevance.

OBSAH

Nechť kandidát ví, do čeho jde

Zatímco obsah sdělení na první tři otázky se zdá být poměrně jasný, často jsem byl překvapen rozdílnou úrovní specifikace pozice, na kterou se ve firmě hledal vhodný kandidát. Ačkoliv popis pracovní náplně je jednoduchý, jasná konkretizace požadovaných znalostí a zkušeností už vyžaduje přípravu. Určitě doporučuji přidat i přesné vymezení zodpovědností, rozpočtů, procesů atd. Výběr nového kandidáta je poté jednodušší a nový zaměstnanec rovnou tuší, do čeho jde, stejně tak jako zaměstnavatel ví, co od něho lze očekávat.

Oceňuji všechny nové portály, které novým zaměstnancům přibližují také atmosféru ve firmě, kam nastupují, aby se rozhodli správně. Například www.vimvic.cz, www.proudly.cz nebo www.atmoskop.cz – ty byste před lety hledali marně.

Konstruktivní vylévání kyblíků

A už máte nového zaměstnance! Zaškolíte ho, pracuje dobře, tak máte hotovo, říkáte si. Kdepak! Ta druhá otázka už vyžaduje zkušené manažery. Mnozí totiž podávají jen obecný pozitivní feedback, a ten konstruktivní negativní zcela chybí. Manažerská komunikace s týmem je základ úspěšné interní komunikace ve firmě. Někdy mám pocit, že manažeři spoléhají na své nadřízené, že problémy vyřeší za ně, nebo se toho dokonce ujme centrální interní komunikace. A sami tím pádem tyto problémy neřeší včas.

Co pamatuji, jen v některých bankách skupiny GE Money CEE byl zaveden princip týmové otevřené 360° zpětné vazby. Všichni členové týmu seděli v kruhu a vzájemně si poskytli otevřený feedback na vše, co se kolegům za minulé období povedlo a co by mohli ještě zlepšit. Toto „vylití kyblíků“ vyžadovalo vyzrálé týmy, ale fungovalo znamenitě.

Zaměstnanci vs hodnoty a strategie firmy

Ruku na srdce, znají vaši zaměstnanci hodnoty firmy? Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců na českém trhu si myslím, že by interní kampaň na oživení znalostí hodnot a klíčových kompetencí měla být ve firmě zorganizována alespoň jednou za rok.

A vize, mise a strategie? Na nedávné mezinárodní konferenci Sberbank Europe jsem byl

překvapen, v kolika firmách je dodnes strategie zaměňována za finanční plán, jasně definující jen cíl: čistý zisk. Ten je ale výsledkem dobře implementované strategie vycházející z jasné vize, která mnohde chybí. I zde platí, co bylo řečeno výše – vizi a strategii lze představit všem zaměstnancům naráz na nějaké akci. Ovšem bez odpovídající manažerské komunikace směrem dolů po firmě z dané vize nezbyde nic.

FORMA

Novinky už nefaxujeme

Když jsem v roce 1998 nastoupil do Agrobanky, setkal jsem se tam s manažerem interní komunikace, jehož hlavní pracovní náplní bylo zajistit úspěšnou distribuci interního sdělení na všechny pobočky během jediného dne prostřednictvím faxu. Banka měla 256 poboček a telefonní linky byly často obsazené, takže faxoval od rána až do večera. Dovedete si to představit? V té době v interní komunikaci nejvíce platily e-maily a osobní setkání. Realizovali jsme jich řadu, od malých setkání týmů až po velká setkání všech zaměstnanců na celostátní úrovni za několik milionů korun. Intranet spíše sloužil jako on-line knihovna či nástroj jednosměrné komunikace shora dolů s malou možností interakce. Měli jsme ale dobře definovaná hlavní interní témata a hledali jsme jen vhodné formy, jak je zaměstnancům sdělit.

Firemní nástěnky 4.0

Dnešní intranet přizpůsobí sdělení přihlášenému uživateli, umožňuje vlastní nastavení, řízené přístupy k obsahu, chaty s vedením firmy, multimédia, blog generálního ředitele, přizpůsobí se mobilnímu telefonu a nabídne spousty dalších aplikací. Ještě takový nemáte? Nezoufejte, mnozí z nás ještě možná pracují s intranetovými platformami poplatnými tomu roku 2000, ale když se do toho opřete, není to změna trvající roky. Zkuste třeba SharePoint! Samozřejmě i ve finančních institucích využíváme v interní komunikaci standardní propagační balík klasických nosičů, jako jsou plakáty, hangery, polepy výtahů, polepy podlah, screesavery atd, ale je pravda, že během těch let se finanční instituce často přesunuly z vlastních poboček a centrál do pronajatých prostor a instalace všech těchto nosičů podléhá souhlasu vlastníků objektů.

> Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců na českém trhu si myslím, že by interní kampaň na oživení znalostí hodnot a klíčových kompetencí měla být ve firmě zorganizována alespoň jednou za rok.

Z osobního setkání na chat (a zpět?)

Rozpočty interní komunikace jsou dnes nižší, než bývaly, a tak také ubylo těch velkých celofiremních meetingů a drahých off-sitů, které nahradily on-line konference. Banky v době privatizace čelily mnoha komunikačním výzvám stabilizujícího se trhu, a role manažera komunikace jako strategického rádce vedení při překonávání řady krizí byla jiná než dnes, kdy jsou již banky a jejich značky na trhu dobře etablovány.

Když jsem v GE Money řídil interní komunikaci pro 10 zemí, kde zaměstnanci hovořili různými jazyky, byly video konference s překladem či titulky i tak náročnými technickými oříšky. Naopak zavedení on-line chatu zaměstnanců s vedením firmy bylo v České pojišťovně sice technicky jednoduché, ale vedení pojišťovny se do živé debaty se zaměstnanci nejprve nechtělo. Co když se veřejně zeptají na něco nepříjemného a ostatní tu otázku hned uvidí? A zaměstnanci se nejprve ptát báli. Teprve po několika chatech si jej oblíbili natolik, že během hodiny padlo i 100 dotazů, takže muselo najednou odpovídat několik lidí.

Relevance

Měřte efektivitu interní komunikace

Pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců je snad (doufám) již standardem ve všech finančních institucích (a nejen tam). Avšak jen někdy bývá jeho součástí i měření efektivity interní komunikace. Není-li tomu tak ve vaší firmě, doporučuji jej doplnit, anebo pravidelně organizovat jednoduchý on-line průzkum. Alespoň jednou za dva roky. Jeho výstupem by měl být graf rozdělený osami důležitost-spokojenost na čtyři kvadranty, a to jak pro jednotlivé komunikační kanály, které používáte, tak pro klíčová komunikační sdělení, která zaměstnancům předáváte. Tímto způsobem jsem například zjistil, že jsem vynakládal mnoho úsilí na komunikační platformu, která nebyla pro zaměstnance až tolik důležitá. Naopak očekávali klíčová sdělení od svých nadřízených, odkud včas nepřicházela. Samotný průzkum není tolik důležitý jako to, co s jeho výsledky pak uděláte.

Spokojenosti k nízké fluktuaci

Ve Sberbank CZ jsme spojili průzkum měření spokojenosti zaměstnanců s měřením efektivity interní komunikace do jednoho. Výsledky jsme zaměstnancům detailně představili a následně zorganizovali desítky workshopů, abychom zjistili příčiny problémů a navrhli možná zlepšení, která budeme implementovat v dalších měsících. To, zda jdeme správným směrem, budeme měřit jednoduchým zaměstnaneckým NPS. Průběžně vyhodnocujeme čtenost interních periodik i spokojenost se všemi interními akcemi, ale hlavním měřítkem úspěchu je samozřejmě dosažení plánovaných firemních výsledků, nízká fluktuace a vysoká spokojenost zaměstnanců.

Komunikace je nekonečný proces. Ta interní je o tolik zajímavější, protože komunikujete s lidmi, které znáte a denně potkáváte, kteří vám věří, kteří se na vás obracejí s běžnými věcmi. Co slíbíte, to musíte splnit. Já zastávám navíc jedno staré pravidlo: kam můžeš zajít, nevolej, kam můžeš alespoň zavolat, nepiš. Osobní komunikaci nic nenahradí. ■

Digitalizace: Informační systém má sloužit HR, ne HR systému

Trendům, které digitalizace na trh práce přináší, se věnovala konference Future of Work, kterou organizovala společnost SAP. Hlavním poselstvím akce byla myšlenka, že informační systém by měl sloužit HR, nikoliv HR systému.

Přednášky a panelová diskuze se zabývaly především talent managementem a zkušenostmi zaměstnanců a zaměstnavatelů. Návštěvníci měli možnost zažít budoucnost práce v rámci interaktivní prohlídky karavanu Airstream. „Žádná země v Evropě nemá tak nízkou nezaměstnanost, jaká je aktuálně v České republice, proto se talent management stává pro firmy vysoce důležitým. Nepřekvapilo mě, že jsem se zde setkal s velkým zájmem o to, jak vytvořit pozitivní zaměstnaneckou zkušenost," řekl ve svém vystoupení Dr. Steve Hunt, přední psycholog podílející se na výzkumu řešení řízení lidského kapitálu SAP SuccessFactors.

Digitalizace mění pracovní prostředí

„Naší zkušeností je, že v HR bývá v českých firmách nejzaostalejší informační systém. Kdyby bylo elektronické bankovnictví nebo obchodní portál ve stejném stavu jako HR, tak firmy zcela jistě zkrachují," řekl Pavel Barták, obchodní zástupce SAP SuccessFactors v České republice. Firmám by mělo jít především o to, aby měly všechna data uložena na jednom místě. Ovládání lidského kapitálu musí být intuitivní, srozumitelné a lehce řízené. To by měl být odrazový můstek pro další inovace.

Největší výzvou dnes není to, jak se s digitalizací vypořádat. Moderní technologie totiž neberou lidem práci, naopak přinášejí pokrok a upravují či vytvářejí nové pozice. „Klíčem je zaměřit se na propast mezi tím, co si myslí zaměstnanec, a tím, co zaměstnavatel. Společnosti se musí naučit tyto rozpory rozeznat a umět se k nim postavit. Klíčovou roli přitom hrají tzv. moments that matters, kdy se ptáme zaměstnance na jeho pocity v důležitém okamžiku – ne jednou za rok. To jsou individuální momenty, které mají význam. Jejich sběr nám usnadní mít spokojené zaměstnance," shrnul Barták.

Interaktivní karavan Airstream

Budoucnost práce jde ruku v ruce se vzrůstajícími technologickými trendy, které s sebou digitální transformace přináší. Uvnitř karavanu se tak skrývalo několik scénářů, se kterými se bude do budoucna HR potýkat. V interaktivním karavanu Airstream se skrývalo několik scénářů, se kterými se bude do budoucna HR potýkat. Téma karavanu bylo zaměřeno na vylepšení onboardingu nového zaměstnance.

Ukazuje se, že si dnes spousta lidí rozmyslí nástup prvního dne do práce, až po podpisu všech potřebných smluv. Podobně ani zkušební doba už není primárně o názoru zaměstnavatele, ale rozmýšlí se především zaměstnance. Součástí karavanu byly také HR analytiky a ukázka Digital Boardroom, pohledu pro top management společnosti. *(aka)*

INZERCE

MotivP®

OTEVŘENÝ KURZ MOTIVP

BEHAVIORÁLNÍ INTERVIEW

Vypsány nové termíny na rok 2020 pro Prahu a Brno

Nejžádanější kurz

Další informace na www.motivp.com

Interní nábor pomáhá našim lidem růst

TEXT: ALENA KAZDOVÁ
FOTO: JOHANA KRATOCHVÍLOVÁ

Potkat **Kateřinu Lukášovou, HR ředitelku společnosti Sazka,** je skvělý zážitek. Srší z ní energie a radost. Okamžitě vás tím nakazí. Pochopíte, že práce v HR je její láskou. Pořád vymýšlí, jak ji zlepšovat. Přiznává, že práci bere moc vážně, a to až tak, že neumí vždy včas vypnout. Ale už si našla recept. Box. Ten jí hlavu zaručeně nejlíp vyčistí. Kateřina Lukášová pracuje v Sazce 6 let, z toho 4 roky na pozici HR ředitelky, pro tu si ji vybral Robert Chvátal, generální ředitel Sazky. Kateřina se podílela na transformaci společnosti a budování nové firemní kultury. Že se to povedlo, o tom svědčí dva tituly Zaměstnavatele roku a ocenění mezi nejlepšími firmami ve studii AON Best Employers (BE), které Sazka získala.

Čím si ty úspěchy vysvětlujete?

Obrovskou zásluhu na tom mají naši zaměstnanci, protože firemní kultura Sazky procházela velkými změnami. Chtěli jsme vybudovat moderní společnost, která bude pro zaměstnance druhým domovem. Vytváříme firemní kulturu, která lidem dává smysl a vede je dlouhodobě k dobrým výkonům. Hodně dbáme na to, aby zaměstnanci byli spokojení a motivovaní, čehož dosahujeme tím, že jim neurčujeme přesně, jak co mají dělat. Zaměstnanci mají jasně definovaný cíl své práce a je jenom na nich, jakou cestou k němu dojdou. Sami zodpovídají za výsledky své práce a to, že se to někdy nepovede, je naprosto přirozené, patří to k životu. Po lidech chceme, aby vysvětlili, proč se to nepovedlo, a vzali si z toho ponaučení. Věřím tomu, že i neúspěchy nám v dlouhodobé perspektivě pomáhají budovat úspěšnou společnost.

Čím tedy konkrétně lidi motivujete?

Dá se to rozdělit do dvou kategorií. Jedna je nepeněžní, a to je kultura, jak se člověk ve společnosti a v práci cítí. Naše kultura je jedinečná ve dvou atributech. Prvním je týmovost. Hodně dbáme na to, jaké lidi tady máme. Ve výběrových řízeních nehledáme kandidáty s určitými znalostmi, ale hledáme určité typy osobností. Vycházíme z toho, že dovednosti se dají doučit, ale osobnost člověka se nedá změnit.

Druhým faktorem motivace je seberealizace zaměstnance. Máme hodně lidí ve věkové struktuře od 35 do 45 let, a to jsou lidi, kteří v práci potřebují něco, co jim dává smysl, aby do práce chodili rádi, aby je to bavilo. Věřím, že práce a osobní život jsou velice provázané. Když lidi budou spokojení v práci a budou dělat věci, které jim dávají smysl, tak jim může velmi dobře fungovat jejich soukromý život. To je ta nepeněžní část motivace.

Druhá kategorie motivovanosti je finanční odměna. Sazka má na trhu netradiční způsob odměňování. Neodlišujeme se v základní mzdě, platíme podle mediánu trhu, což se možná může zdát ne příliš atraktivní, ale máme velmi zajímavě postavené odměny. V odměnách jsme vůči benchmarku vysoce nad mediánem trhu.

Zastáváme filozofii, že když se zaměstnanec bude snažit a bude přinášet výsledky, tak na konci roku bude velice dobře zaplacený. U nás lidé dostávají velmi vysoké odměny za dlouhodobé výsledky své práce.

Jak se vám daří nábor v době, kdy firmy zoufale shánějí nové pracovníky?

Naší prioritou je interní povyšování. Mobilita ve firmě je pro nás velice důležitá. Na manažerské pozice jsme za poslední 3 roky nabrali zvenku pouze jednoho člověka. Přitom do boardu společnosti byli v uplynulých 3 letech povýšeni 3 interní manažeři. To si myslím velmi dobře ilustruje, jak se snažíme pracovat s interními lidmi.

Externí zdroje pochopitelně také využíváme, nejsme schopni naplnit všechny pozice interně. Trh práce je jiný před 5 lety, to je neoddiskutovatelné. V dlouhodobém horizontu se nám ale daří pozice obsazovat. Někdy to sice trvá delší dobu, ale není to tak, že bychom

tu měli pozice otevřené x měsíců a nedokázali jsme je naplnit.

Co vám v externím náboru funguje nejlíp?
Program doporučení, který zase odráží naši firemní kulturu. Jdeme na to jinak, než třeba jiné společnosti, kde dávají za doporučení zaměstnanci velkou částku. U nás je za doporučení 3000 benefitních bodů. To udělá radost – zaměstnanec si za to třeba může zajet na prodloužený víkend. Tohle nám hodně funguje. Díky doporučením máme i minimální odchodovost ve zkušební době.

Říkáte, že si vybíráte typy osobností. Jak zjistíte, že je to právě ten pravý/ta pravá do týmu?
Jednak zkoumáme soulad s kompetencemi, které bude ten člověk potřebovat, aby splnil pracovní úkoly, takže při pohovorech sledujeme, jak kandidát obstojí v těchto kompetencích. A to se dá behaviorálním pohovorem zjistit. Pak naslouchám šestému smyslu – intuici. Jaký pocit v nás kandidát vyvolává a zda by do firmy zapadl nebo ne. Zařazujeme také často case study. Bývá velmi obecná. Nejde nám tolik o to, jestli ji kandidát zpracuje dobře nebo špatně, ale o to, jak prezentuje, jak přistupuje k řešení zadání a jak dokáže reagovat na dotazy, jestli naslouchá názorům, nebo je spíše konfliktní.

Naším specifikem jsou vícekolová výběrová řízení. Ve dvou kolech jsou přítomni kolegové z týmu, manažer a interní zákazníci. Protože víc hlav, víc ví. Důležité je, aby si k tomu kandidátovi řekli své mínění kolegové z týmu i manažer, pod nímž má uchazeč dělat. Všechny hlasy jsou rovnocenné, možnost rozhodnout o kandidátovi mají všichni stejnou. Když se někomu kandidát nezdá, je to důvod, proč ho nepřijmeme.

Říkáte vícekolová výběrová řízení, ale dnes se děje vše rychle. I nábor.
Na trhu se tím trochu odlišujeme, ale od kandidátů získáváme zpětnou vazbu, že oceňují, když mohou více nahlédnout do firmy, že se jim věnujeme a sdílíme s nimi, co jsme za firmu, odpovídáme na jejich dotazy, aby přesně věděli, jakou práci a s kým budou dělat, kdo bude jejich zákazník.

V náboru prosazujeme trend, že HR se pomalu ubírá do pozadí a že mnohem důležitější je hlas byznysu a budoucích kolegů. Zodpovědnost za výběr kandidáta přenášíme hodně na manažera. Kandidát zvenku přece nejde za HR, ale za svým budoucím šéfem a kolegy v týmu.

Silnou motivací jsou možnosti rozvoje. Jaký máte přístup ke vzdělávání?
Před 3 lety jsme vzdělávání úplně překopali. Došli jsme k závěru, že vzdělávání je účinné jedině tehdy, když se zaměstnanec sám chce vzdělávat, a ne když mu to nařizujeme. Záleží na jeho vnitřní motivaci, a proto jsme upustili od velkých plošných programů.

Po každém zaměstnanci, který chce na sobě pracovat, požadujeme, aby o tom aktivně mluvil se svým manažerem. Impuls k rozvoji u nás tedy přichází zdola, ne shora. A na základě toho pak připravujeme vzdělávání šité na míru konkrétním lidem a týmům.

Vedle toho nám běží strategické manažerské programy jako Manažerská akademie, Akademie pro kontaktní centrum, pro obchod, letos jsme nově spustili CommuniCare. To je program pro lidi v útvarech Technology (IT), aby byli víc byznysově orientovaní. Vzdělávání je u nás založené na dobrovolnosti, aby se v programu, který si lidé vyberou, cítili dobře. Osvědčuje se nám to.

> Došli jsme k závěru, že vzdělávání je účinné jedině tehdy, když se zaměstnanec sám chce vzdělávat, a ne když mu to nařizujeme.

Motivovanost je založena na důvěře. Předpokládám, že důvěra tvoří DNA vaší kultury.
Doufám, že to tak je. Děláme si průzkumy spokojenosti a důvěra spolu s respektem jsou vysoce hodnocené hodnoty. Nedávno jsem měla setkání se svou koučkou a ona se mě ptala, jak bych definovala své poslání. Myslím, že mým posláním je přinášet zpět základní lidské hodnoty, protože na nich roste naše kultura a vztahy. Věřím, že toto pomůže společnosti

dlouhodobě růst a dlouhodobě udržet motivované zaměstnance.

Nemyslím si, že děláme raketovou vědu, myslím si, že jen vytváříme prostředí založené na důvěře, na respektu, na tom, že si lidi pomáhají, zkrátka na základních lidských hodnotách. Věřím, že když se k sobě budeme chovat slušně, tak vzniká prostředí, které umožňuje lidem realizovat zajímavé věci a seberealizovat se v práci. Dlouhodobě růst a být motivovaní.

Ve studii AON BE jste dosáhli vynikajícího výsledku. Máte 79 % motivovaných lidí. Zajímá mě ale, jakou slabinu vám studie odhalila?

Na základě výsledků a zpětné vazby ze studie jsme si zpracovali akční plán, na kterém pracujeme. Našli jsme tam tři oblasti ke zlepšování. Ale uvedu jen tu první. Dozvěděli jsme se z analýzy dat, že zaměstnanci vnímají, že s nimi management nesdílí tolik informací, o které by stáli. Nejprve nás to zamrzelo, mě to zasáhlo hodně, protože jsem takový pocit neměla. Ale domluvili jsme s komunikací a PR, že to vylepšíme.

Děláme na novém komunikačním formátu, abychom zaměstnancům přiblížili co nejvíc informací. Spustili jsme Sazka News, využíváme virtuální studio a každý měsíc pro zaměstnance natáčíme pětiminutové video, kde shrnujeme výsledky firmy, sdělujeme, jaké aktivity se chystají, jaké reklamy budou v médiích. Vytváříme pro ně zpravodajství, v němž je ředitel konkrétní divize v roli moderátora, a hovoří o tom, co se chystá. Manažerům jsme nabídli mediální tréninky, aby tu moderátorskou roli dobře zvládali.

Na to jsme navázali platformou, kde se zaměstnanci mohou vedoucích ptát na cokoliv.

Jaké postavení má HR ve vaší společnosti?

Nesmírně důležité je, aby HR bylo součástí boardu, což v Sazce je. Občas bývám na konferencích smutná, když padne otázka, kde je HR součástí top managementu, a přihlásí se nás jen pár. Upřímně, já už si nedokážu představit, že bych pracovala někde, kde HR není na vrcholové pozici. Moje pozice v Sazce je boardová a v boardu mám úplně stejný hlas jako ostatní. Navíc mám podporu svého šéfa,

ředitele Roberta Chvátala, i akcionáře Karla Komárka. Oba věří jako já, že lidi jsou základ společnosti, a nebojí se do nich hodně investovat. Investujeme do rozvojových programů, do motivací a bonusů. Když spočítám na konci roku bonusy, tak je to tak veliká částka, že by, myslím, měla spousta majitelů v jiných firmách problém takovou sumu vyplatit.

Líbí se mi vaše přirovnání, že jste všichni v práci na jedné palubě. Jak to funguje mimo práci?

Neformální mimopracovní aktivity, kde se lidé potkávají a baví, u nás vznikají přirozeně. A je jich hodně. Mám radost, když mi třeba přijde fotka, že CRM tým vzal lidi a jejich rodiny na společný víkend. My taky s managementem podobné akce děláme, vezmeme partnery a partnerky i děti a společně někde prožijeme zajímavý víkend. To ohromně stmeluje týmy i celou společnost. Snažím se to podporovat i ve svém HR týmu, kde jsme samé ženy a máme děti, takže podnikáme společné aktivity rodin a dětí. Společné zážitky mimo kancelář neskutečně posilují tu naši spolupráci a kulturu.

V poslední době jsem tu loajalitu a stmelení lidí za firmu zažila ještě na jedné věci. Asi víte, že se projednává danění hazardu a Sazka byla v tom návrhu začleněna mezi firmy, které provozují hrací automaty. Podle nás neprávem, protože my nelákáme lidi na automaty, my nabízíme lidem zábavu, v níž si mohou plnit své sny. Vedení společnosti napsalo Otevřený dopis, kde toto vše vysvětluje. A pod ten Otevřený dopis se spontánně podepisovali naši zaměstnanci, aby podpořili svého zaměstnavatele. Nadchlo mě, že mají chuť se za firmu bít, říkám si, že i to je odraz toho, jak rádi mají svou práci. Máme etický kodex zodpovědného hraní, který je součástí všech našich vizí a adaptačního procesu nováčků, který musí dodržovat ve firmě každý a v němž se od všeho, co souvisí s automaty, distancujeme.

Kateřina Lukášová

Vystudovala VŠE v Praze. Během studií pracovala pro společnost Hewitt Associate. Profesní kariéru zahájila v roce 2006 v Citibank v útvaru HR, pak vedla HR oddělení v Brně. V kariéře poté pokračovala ve společnosti Vodafone a od roku 2014 působí v Sazce, od roku 2016 na pozici HR ředitelky.

Zaujalo mě, že kontaktní centrum u vás funguje jako líheň talentů.

Kontaktní centrum využíváme jako líheň nových talentů a za to jsem moc ráda. Ve své praxi jsem totiž potkala kontaktní centra, která byla brána jako něco méněcenného, jako místo, kde je velká fluktuace a pro lidi nedobré podmínky. My to máme jinak, lidi v kontaktním centru mají stejné pracovní podmínky jako jejich kolegové jinde v útvarech společnosti. Vytvořili jsme pro ně akademii, kde se kromě odborných témat 75 % výuky věnuje praktickým věcem, které potřebujete nejen v práci, ale i v osobním životě – třeba jak zvládat stres, jak relaxovat apod.

Z kontaktního centra si manažeři vybírají šikovné lidi pro postup do různých útvarů. např. do oddělení reklamace, CRM, Technology, marketingu atd.

Mě například nedávno ohromilo na pohovoru setkání s kolegou z kontaktního centra, který ve svém volném čase za své peníze studuje Google akademii a spoustu kurzů na sociální média a je blogger! My totiž zrovna hledali někoho do digitálního marketingu. Tak jsme mu umožnili dělat něco, o čem sní. Propojuje svého koníčka s prací a firma tak získává skvělého a motivovaného zaměstnance.

Potvrzuje to, že když člověk u nás chce, může všechno. Snažíme se ty cesty k zajímavé práci otevírat zdola. Nedávno jsme se dokonce dostali do situace, kdy mi manažer kontaktního centra říkal, prosím tě, už mi nikoho neber, protože já stále jen musím dál nabírat nové lidi (*smích*).

Ideální lidé pro interní lektory, sdílí, co umí, a učí to ostatní.

Ano, proto máme plán budovat tým interních lektorů. Sdílení zajímavých oblastí a témat se ale už vyvinulo samo. Například máme kolegyni, která se věnuje trade marketingu a sama se přihlásila, že naučí ostatní Excel. Žijeme ve firmě zdravým životním stylem, který podporuje pohyb a zdravý životní styl. Takže v budově máme fitko, kam si lidé chodí zacvičit. Dříve tu působili jen externí trenéři, v současné době máme jen 2 externí lektory, protože se nám sami hlásili zaměstnanci, kteří chtěli svým kolegům předcvičovat. Lidi se ve fitku potkávají napříč různými útvary. Já tam taky chodím a je to bezvadná možnost, jak vytvářet neformální vztahy.

Jak pracujete s různými generacemi?

Máme tady všechny generace a pro firemní kulturu je to obohacující. Jsou u nás mladí lidé, kteří přišli hned po škole, silnou generací je u nás skupina ve věku 35–45 let a pracuje tu hodně lidí ve věku 55+. Samozřejmě, ne vším všechny generace oslovíte, nabízíme proto velmi různorodé aktivity, aby si každý podle svých zájmů vybral. V diverzitě uplatňujeme respekt ke každé věkové skupině, i proto jsme se rozhodli, že si nebudeme všichni automaticky tykat, jak bývá někdy zvykem, ale ne každému to musí vyhovovat

Máte čas na svůj vlastní rozvoj?

Snažím se. Pro mě je velmi důležitá rodina, mám dva syny ve věku 5 a 7 let a hodně se jim s manželem věnujeme. Jsme sportovní rodina, pořád v pohybu a co nejvíc v přírodě. To mě strašně nabíjí. Říkám si, že čas na další můj rozvoj určitě přijde po pár letech, až budou kluci větší. Hrozně mi pomáhá, že mám kolem sebe skupinu seniornějších lidí z managementu, z HR i z jiných oddělení.

Měla jsem v životě štěstí na šéfy, udržuji s nimi kontakt a mohu od nich sdílet a přebírat zkušenosti. Chodím ke koučovi, moje téma koučování je sladění práce a osobního života. Musela jsem si hodně věcí v hlavě ujasnit. Po škole jsem si klasicky prošla workholismem, pak přišla rodina a já řešila, co s tím. Měla jsem pocit, že nic nedělám dobře, že sedím na několika židlích. Prošla jsem výcvikem u Radvana Bahbouha a to mě posunulo. Učím se víc poslouchat než mluvit, nebrat si věci osobně, ale s odstupem. To byl velký posun i do osobního života. ■

Dát zaměstnancům možnost volby se rozhodně vyplatí

O trendech v benefitech, Employee experience i životních cyklech zaměstnanců s **Gerganou Yordanovou, HR ředitelkou Sodexo Benefity**

S novým rokem se firmy snaží vymyslet něco nového, lepšího, co by jejich zaměstnance učinilo spokojenějšími. Jaké jsou aktuální trendy v přístupu k zaměstnancům?

V dnešní době definuje přístup k zaměstnancům zejména FLEXIBILITA. Zaměstnanci stále více oceňují, že mají možnost volby. Například, pro většinu zaměstnanců je samo o sobě benefitem, že mají možnost si své výhody sami vybrat, třeba v našem systému cafeterie.

Proto, aby se zajistilo lepší řízení nákladů společnosti a také očekávání lidí, by společnosti měly volit své benefity s co největším důrazem právě na zaměstnance a na jejich zapojení přímo do samotné tvorby benefitů.

Co je podle vás dnes největší chybou firem v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců?

1. Unifikované řešení benefitů pro všechny zaměstnance je rozhodně špatná strategie. Společnosti mohou nastavit opravdu nevyhovující prostředí, pokud neposlouchají individuální potřeby svých zaměstnanců například pomocí cílených a pravidelných diskuzí a průzkumů.
2. Firmy, které se snaží se zavést něco, co viděly jinde. To, co se v jednom firemním kontextu ukáže jako úspěšné, nepřinese vždy stejné výsledky v jiném. Kopírujte, ale vždy hledejte vlastní ideální možnosti přímo pro vás a vaše zaměstnance.
3. Zaměření na kvantitu na úkor kvality. V současné době společnosti soutěží o to, aby přidaly zaměstnancům další a další benefity, události, projekty. To vše je může nakonec přehltit. Identifikujte, co je skutečně relevantní a odliší vaše firemní prostředí.

V současné době se hodně hovoří nejen o customer experience (zákaznická zkušenost), ale také o pojmu employee experience (zaměstnanecká zkušenost). Jaký má HR dopad na zákaznický úspěch firmy?

Koncepty Customer experience a Employee experience mají velmi podobný účel a oba vyžadují celopodnikové zaměření a zapojení všech. Velká část Employee experience leží stále na HR. Na jedné straně musí HR organizovat proces budování pozitivní, individuální a smysluplné zaměstnanecké cesty během celého „životního cyklu“ zaměstnance ve společnosti. Skvělá zaměstnanecká zkušenost vede k vyššímu výkonu, lepšímu zaměření na zákazníka, a s tím spojené zákaznické zkušenosti a také k lepším výsledkům.

Na druhou stranu lze část postupů z oblasti zaměstnaneckých zkušeností replikovat a použít v marketingu a v oblasti prodeje k vylepšení zákaznických zkušeností pomocí osvědčených a prověřených postupů. Korporátní Employee experience se tak může stát skvělým inkubátorem nápadů pro zlepšení Customer Experience.

Může employee experience pomoci také při náboru nových zaměstnanců?

Určitě. Ve skutečnosti začíná zaměstnanecká zkušenost v okamžiku prvního kontaktu s firmou. Proto rozhodně stojí za to investovat úsilí do prvního dojmu pro kandidáty i nováčky v rámci onboardingu. Toto úsilí na začátku se zhodnotí během následné retenční fáze.

Na druhou stranu autentické reference zveřejňované zaměstnanci na sociálních sítích, které popisují firemní kulturu, pracovní prostředí, jsou dnes běžně používaným brandingovým nástrojem pro mnoho společností. Tyto výpovědi jsou často také prvním referenčním bodem pro nové zaměstnance. Čím lepší Employee Experience společnosti vytvoří pro své zaměstnance, tím pozitivnější bude jejich zpětná vazba a tím větší bude zájem uchazečů.

Na co se v Sodexo zaměřujete vy?

Při interakci s naším týmem jsme si uvědomili, že emocionální vnímání zaměstnanců překonává očekávání. Na druhé straně je však emoční vnímání velmi osobní a individuální. Proto jsme v posledních měsících hledali způsoby, jak transformovat všechny běžně používané koncepty (Engagement, Employee experience), aby se ještě více soustředily na zaměstnance jako jednotlivce.

Vytvořili jsme koncept People experience, který šikovně kombinuje osobní a profesionální aspekty.

Jeho součástí jsou například:

- Festival „Sodexo a ty“ – workshopy zaměřené na fyzické a duševní zdraví, osobní branding a další témata osobního rozvoje
- Horká linka pro psychologickou podporu zaměstnanců a jejich rodin
- Školení pro rodiny
- Speciálně navržené kategorie v Sodexo Cafeterii ■

Firmy musí změnit svou komunikaci

Otevřenost, pravdivost a autentický obsah. To po vás budou vyžadovat uchazeči o práci, kterým je dnes 20 let a v roce 2025 budou hlavní pracovní silou, generace Z. Tito uchazeči budou hledat důvody, proč se zajímat právě o vaši společnost a proč si jí jako svého zaměstnavatele, kterému poskytnou svůj čas, vědomosti a energii, vybrat.

TEXT: PETR SKONDROJANIS,
FOUNDER & COMPANY CULTURE DIVER
AT COCUMA

Už se zvedáte ze židle? Podle vás přece žádné vědomosti nemají, jsou to junioři. Divili byste se, potkávám šikovné mladé lidi, kteří už ve dvaceti mají firmy, že mi občas zůstává rozum stát. Generace Z možná nemá zkušenosti, ale má internet. Ta podstatnější část úspěchu se ale skrývá v tom, zda to, co prezentujete, následně najdou uvnitř firmy.

Nezneužívejte to, že všichni ve firmě jste kamarádi!

Prošel jsem si během posledního týdne díky možnosti být porotcem v jedné soutěži několika desítkami kariérních stránek a několika desítkami náborových videí.

Musím říct, že mi bylo smutno, jak velké firmy začínají zneužívat pojmy jako smysluplná práce, odpovědná firma nebo termíny „jsme tu všichni kamarádi" – nejste, z podstaty kamarádství nemůžete být všichni v 500hlavé firmě kamarádi. Tak, jako se dřív v náborové komunikaci skloňovaly stravenky, benefity, dovolená, poté worklife balance a flexibilní pracovní doba, tak se nyní firmy a jejich oddělení komunikace propracovaly k termínům „skvělá firemní kultura", „smysluplná práce" a „radost z výsledku", naštěstí vyšší plat, tam bude vždycky jako věčné lákadlo. Tohle teď přeci frčí! Uchazeči to chtějí slyšet! Omílají to sexy tech startupy, omílají to firmy, které jsou oblíbené, tak proč by to o sobě nemohl říkat každý druhý velký korporát, kterému vizi a hodnoty nakreslili konzultanti v Americe, a on si myslí, že stejné hodnoty budou platit pro Američana i pro Čecha. Samozřejmě pokud jsou konzultanti chytří, tak použili jako hodnotu hodně obecné věci – třeba péče nebo slušnost. Proti slušnosti není co namítnout. Slušný přece chce být každý, jak Čech, tak Američan. Navíc takovou hodnotou nic moc

nezkazíte, ani když se občas někde slušnost nepovede. Pokud si ale jako globální korporace slovy svého CEO postavíte globální dobro nad zisk firmy, tak už se hodně zavazujete! To už není legrace.

Sociální sítě prověří, zda firma říká pravdu

To, co mi ale dělá radost je, že je tady doba, kdy marketingové lhaní už nebude fungovat. Díky sociálním sítím, kdy je v podstatě každý propojený s každým, kdy lze každou informaci velmi rychle ověřit, získat na něco tisíc názorů a dokonce hned teď, se někoho z firmy zeptat, jestli to, co firma píše, je pravda. Je tady doba, kdy na Facebooku existuje stránka se 40000 fanoušky, která se jmenuje „kam nechodit pracovat“, asi nemusím vysvětlovat její účel. Většina personalistů o takových stránkách nemá ani ponětí a dál chrlí hesla jako „jsme jeden tým“. Na LinkedIn nemusíte vůbec složitě hledat, stačí napsat firmu a k jejím 12 tisícům zaměstnancům se dostanete na jeden klik.

Zetko klade nové otázky, buďte stále připraveni

Generace Z není už tak optimistická, jako byli mileniálové. Nenechá se zlákat vidinou větší stravenky, přibalené do věty o smysluplnosti práce. Tak jako my jsme se narodili do světa pevných linek a věděli jsme, že můžeme zavolat babičce, pokud bude doma, tak Zetka se narodila do digitálního světa, kdy je jakákoliv informace na jeden klik, kdy si můžete projít články o jedné firmě nebo o jednom člověku z celého světa během jízdy na pohovor. Narodili se do světa, ve kterém se vás při pohovoru zeptají, jestli mohou pracovat 3 dny v týdnu, protože mají ještě dva projekty, a nebo jaká je vize vaší firmy. Můžu spolehlivě tvrdit, že pořád, velká část personalistů nemá páru, jaký je konkrétní produkt jejich firmy, natož jaká je vize firmy.

Generace Z se vás bude ptát, jak chcete přispět k lepšímu prostředí, jak chcete vytvářet hodnotu nejen pro vaše akcionáře, ale třeba pro město, ve kterém máte kanceláře, a vy budete muset umět tyhle témata obhájit. Budete muset umět argumentovat a obhájit to, co jste si napsali na kariérní stránky a řekli v náborovém videu.

Ale abych to zakončil pozitivně a nějakými radami. Jsem rád, že přichází generace, která zásadně promění svět práce, která nebude chtít sedět 8 hodin v jedné kanceláři, bude hledat sice stabilitu, ale vedle stability i rozmanitost práce. Nástup technologií ještě více zglobalizuje pracovní trhy, zmizí debaty o diverzitě a inkluzi. Čekají nás sice jiné výzvy, ale to nechme stranou. Jsem dokonce i rád, že se velké korporace vůbec dopracovaly k termínu „smysluplná práce“, třeba začnou s tímto termínem pracovat a naplňovat jeho obsah uvnitř svých firem. Jsem rád, že na to, abyste zjistili, jaká je ve firmě opravdu atmosféra, tak se už v podstatě stačí zeptat. Jsem rád, že mladí lidi na HR kladou mnohem více důraz na opravdovost a chtějí se za něco postavit. Potkávám mnoho mladých HR/recruiterů, kteří si stojí za tím, co dělají, chtějí být mnohem otevřenější a práce s firemní kulturou pro ně je stejně přirozená jako výplatnice, dokonce výplatnice se snaží zrušit a digitalizovat, aby měli více času na firemní kulturu.

HR musí komunikovat samo za sebe, nespoléhejte na marketing

Pokud chcete, aby vám lidé na trhu práce, ale i ve firmě věřili, seberte komunikaci z rukou marketingových oddělení a jejich často předražených dodavatelů a svěřte jí lidem ve firmě. To zní děsivě, že? A nerealizovatelně taky? Trochu to upřesním. Samozřejmě že to nemá být komunikace neřízená, jasně že na to uděláme projekt. Ale zaměřte se na to, jak by komunikovali vaši lidé o vaší firmě, a tomu pak dejte obrysy, strukturu, design.

Jestli vaši lidé firmě věří, dejte jejich obličeje s LinkedIn odkazem na kariérní stránky, ať se každý může uchazeč na jeden klik zeptat na cokoliv chce. Bojíte se, že vám je osloví konkurence? No, pokud jste tak skvělá firma, jak na kariérních stránkách říkáte, bát se přece nemusíte.

Pokud chcete mladé lidi nadchnout a říkáte, že máte projekty, na kterých se budou rozvíjet, tak je popište, ideálně ve videu, kde je popíše ten, kdo konkrétní projekt vede. Samozřejmě, připojte jeho LinkedIn.

Pokud popisujete hodnoty, napište k nim, jaké chování uvnitř firmy pro vás reprezentuje. Co znamená „JSME TÝM“? V ideálním případě před tím, než to napíšete, si udělejte průzkum ve svém týmu, jestli by to taky takhle napsali.

Otevřená komunikace a kultura

Pokud chcete popsat firemní kulturu, vytvořte si culture book, klidně elektronický, kde popíšete příběhy vašich lidí, necenzurovaně a s LinkedIn odkazem.

Hledejte to, v čem je vaše firma jedinečná, a hledejte to s vašimi lidmi a oni vám pak pomohou takovou jedinečnost odprezentovat.

Pokud mluvíte o otevřenosti, buďte otevření a nesnažte se kandidáty podvést, generace Z na to rozhodně přijde a věřte mi, natočí o tom video nebo se objevíte v komentáři na instastories. Pokud mluvíte o slušnosti, buďte slušní. K těm, co nabíráte, k těm, co od vás odcházejí. Draze si platíte posty o vaší firemní kultuře na sociální sítě, a vedle toho máte možná na stránce „kam nechodit pracovat“ nebo jiných podobných reklamu zdarma. Ale jak říkají marketingoví guruové „špatná reklama, taky reklama“, jen nevyhazujte peníze zbytečně a investujte je třeba do toho, abyste ve firmě měli zdarma kafe nebo jednou za 14 dní snídani.

A pokud jste firma, která si za vším, co říká, stojí. Tak je tady jeden portál, který takové firmy vyhledává, prověřuje skrze hodiny a hodiny interviews a prezentuje a tam jednou budou všechny firmy, které to opravdu myslí vážně. COCUMA. ■

Proč někdy i ty nejmodernější mot

Na současnou napjatou situaci na trhu práce už si stěžovat nemůžeme. Pokud jste jako firma ještě stále nezačali pracovat na konkrétních strategiích, změnách a inovacích tak, abyste se přizpůsobili této době, pravděpodobně jste propásli spoustu dobrých příležitostí. Ve kterých třech oblastech se firmy za poslední roky nejvíce posunuly a proč některé inovace nezafungovaly a ani v budoucnu nezafungují, ani kdybyste se rozkrájeli?

TEXT: LUCIE SPÁČILOVÁ, VÝKONNÁ ŘEDITELKA SPOLEČNOSTI PERFORMIA, SPOL. S R. O.

Mezi nejčastější oblasti, kterým se firmy v posledních letech po stránce strategie začaly více věnovat, jsou tyto tři následující. O tom, jaké zádrhely v nich objevily, se dočtete hned poté.

1. Interní kvalifikace

Spousta firem pochopila, že je dobrá šance získat šikovné zaměstnance s menšími znalostmi a díky chytré interní kvalifikaci je posunout na potřebnou úroveň. Od pouhého zvýšení kompetencí až po úplnou rekvalifikaci. Možnosti zde jsou a ti, co začali opravdu brzy, dnes těží ze svých zkušeností a mohou si dovolit přijmout kandidáty, které by v minulosti úplně ignorovali.

Ale ne každý, kdo s interní kvalifikací kdysi začal, je dnes spokojen. Někteří to po pár pokusech dokonce vzdali a dále čekají na hotového odborníka, kteří jsou momentálně v ČR velmi nedostatkovým zbožím. Nejednou od ředitelů firem slýchám, jak už se těší na krizi, protože to bude s těmi zaměstnanci o trochu jednodušší.

Opravdu je jejich obor tak komplikovaný, že nelze interní kvalifikací dosáhnout očekávaných výsledků? Nebo může být problém jinde?

2. Nekonečné motivační programy

Pokud je v současné době nábor složitý, pak rozhodně není od věci zajistit, že lidé, které jste do společnosti najali, v ní vydrží co možná nejdéle. Zvyšování loajality je dozajista na programu většiny firem. Od zjišťování spokojenosti, přes posilování firemní kultury až po ty „nejvytuněnější“ systémy benefitů. Firmy často investují mnoho, aby udrželi své zaměstnance, a i přesto se to ne všem firmám daří. Jak je to možné? V čem dělají zásadní chyby?

3. Příležitosti pro specifické skupiny kandidátů

Mnoho firem se více otevřelo kandidátům například z řad maminek po mateřské, skupiny 50+, nebo naopak mladé generaci. Mimo to umožňují pracovat na zkrácené úvazky nebo z domova. Vytváří tak zcela nové možnosti, které nikdy předtím nevyužívali a opravdu jim to z velké části řeší potíže s nedostatkem zaměstnanců.

I tak je stále mnoho firem, které po nějakém pokusu od tohoto způsobu ustoupili a těmto kandidátům se opět zavřeli. Co je ved-

Správné postupy pro nesprávné lidi

Každá z těchto tří oblastí je dnes pro mnohé firmy dobrým řešením problémů s budováním týmů. Co však mají společného ty, které jednu nebo dokonce všechny z těchto tří oblastí zavrhly?

Podle mých zkušeností celý problém tkví ve snaze aplikovat funkční věci na nesprávné lidi. Většina lidí totiž operuje s informací, že pokud někdo nemá výsledky, tak ho to prostě jen doučíme a výsledky se dostaví. Bylo by tomu tak, kdyby osoba byla sama o sobě produktivní, tedy ze své podstaty zaměřená na výsledky.

Problém většinou nespočívá v tom, že zaměstnanec nemá informace, nebo že něco neovládá – to se dá doopravdy více nebo méně rychle doplnit. Problém je v tom, že informace nebo znalost sama o sobě nic nevyprodukuje. Vždy potřebujete energii, chuť a záměr nějaké osoby, která bude vytrvale podnikat vědomé kroky směrem k cíli, tedy nějakému výsledku.

Je tedy nutné pracovat se zaměřením na výsledek. Pravděpodobně nebudete nikdy platit lidi jen za to, že mají diplom, nebo pouze za to, že mají nějaké specifické znalosti. Potřebujete je na to, aby vám přinesli nějaké konkrétní výsledky. Stále je ale poměrně velké procento lidí, kteří, i když se za produktivní prohlašují nebo se tak aspoň snaží vypadat, doopravdy stráví většinu pracovní doby tím, že vymýšlejí, jak se práci vyhnout. Tady i ta nejsofistikovanější rekvalifikace selhává. A není divu, že po několika takových zkušenostech firmy začínají o celém programu kvalifikace lidí pochybovat.

ivační nástroje nefungují?

lo k takovému rozhodnutí? Jsou opravdu tyto skupiny lidí „nepoužitelné“?

Produktivní pracovník? Kandidát s výsledky v dřívějších zaměstnáních

Zajímavé je, že není tak podstatné, aby byla osoba produktivní v té nové práci, kde se jí chystají zvýšit kvalifikaci. To častokrát ani není možné, protože k tomu neměla ani příležitost. Ale opravdu produktivní osoba měla reálnou produkci už ve svých předchozích zaměstnáních nebo jiných aktivitách, a to lze prozkoumat a také ověřit celkem snadno už během pohovoru.

Pokud se pokoušíte kvalifikovat nebo rekvalifikovat člověka, jehož výsledky byly vždy hluboce podprůměrné nebo mizivé, můžete s jistotou očekávat, že přesně takové bude i jeho reálné zlepšení. Žádný raketový nárůst produkce, ani výraznější efektivita. Bude to něco jako „nic krát dva = skoro nic“. Jestliže ale to samé investujete do osoby, která je zaměřená na výsledky a již v minulosti, i když třeba ve zcela jiné činnosti, prokázala svou produkci, můžete být velmi příjemně překvapeni tím, jak dokáže vše, co se naučila, zúročit a uplatnit. Jeho nárůsty a efektivita budou velmi výrazné a vás ani na chvíli nenapadne, že to byla zbytečná práce. U produktivních lidí kvalifikace jednoduše funguje skvěle.

Je to věc vnitřního nastavení

Lidé nejsou v přístupu k práci stejní. Některým jde o výsledky a jsou zvyklí, že je za nimi vidět něco hodnotného. Jiní rádi přiloží ruku k dílu, pokud to tedy nebude moc nepohodlné. Další se rádi svezou s ostatními, ale rozhodně nemají zájem moc pro celkový výsledek udělat. No a pak také existují tací, kteří jsou velmi vynalézaví v tom, jak vytvořit dojem vysoké produktivity a nasazení, a přitom nic hodnotného nepřinášet.

A toto není něco, co změníte samotnou kvalifikací, je to něco, co mají lidé zakořeněno někde v sobě a je na HR oddělení nebo personalistovi, aby to byl schopen v rámci výběrového řízení rozpoznat. Investuje jen tam, kde se to vyplatí.

> Pokud se pokoušíte kvalifikovat nebo rekvalifikovat člověka, jehož výsledky byly vždy hluboce podprůměrné nebo mizivé, můžete s jistotou očekávat, že přesně takové bude i jeho reálné zlepšení. Žádný raketový nárůst produkce, ani výraznější efektivita.

A přesně tento princip platí třeba i v případě maminek po mateřské. Zklamaný zaměstnavatel, který má dnes už jen předsudky, dal v minulosti možná příležitost nějaké mamince, která ji však nevyužila, nebyla produktivní a celé to nezafungovalo. To ale neznamená, že všechny maminky po mateřské jsou nepoužitelné. Jen dal šanci té nesprávné. Proto je stejně jako v případě kvalifikace klíčové zaměřit se na předešlé výsledky, protože ty mohou nejlépe přiblížit to, co můžete od tohoto konkrétního člověka čekat v budoucnu. Žádné řeči ani sliby zde nemohou hrát roli.

Krátké shrnutí na závěr

Je skvělé, můžete-li lidem poskytnou různé vzdělávací kurzy a kvalifikaci, protože tak máte obrovskou šanci získat skvělé zaměstnance. Je rovněž úžasné najímat bez předsudků a nacházet nové cesty, jak využít každého potenciálu. Předsudek, který ale vřele doporučuji zachovat, je ten, který se týká předchozích reálných výsledků vašeho kandidáta. Protože zde více než kde jinde funguje princip recidivy. Flákač, ze kterého se stane super pracant, je hodně velký zázrak.

Dříve než začnete pokládat své lidi do nekonečné bavlnky ve snaze si je udržet, prozkoumejte, zda stále ještě mají nějakou hru. Jedině za takových okolností totiž právě ti nejlepší spoluhráči zůstanou ve vašem týmu. ■

A jak je to s těmi benefity?

Mnoho firem pochopilo firemní kulturu jako wellness v práci. Nadměrné platy a benefity až oči přecházejí mají za úkol udržet ve firmě šťastné zaměstnance s nejlepšími možnými výkony. Nemám naprosto nic proti férovému odměňování a zaslouženým benefitům, ani samotní zaměstnanci by určitě nikdy neřekli, že už je toho luxusu trochu moc. Je v tom však jeden háček.

Život je hra. A každá hra, aby byla hrou, v sobě musí obsahovat nějaký cíl, možná nějakou výhru, pak také nějaké bariéry a nakonec také musí mít nějaký účel. Pokud máte obrovské výhry a jen malinké bariéry, a navíc vám často chybí důvod, proč byste měli hrát právě tuto hru, přestane být pro vás taková hra zajímavá. Možná dokonce půjdete intuitivně někam, kde to nebude tak snadné a kde budou tyto tři aspekty hry vyrovnanější.

A to je často tím důvodem, proč z firem plných benefitů odcházejí ti nejlepší lidé. Když odešli ti nejlepší, kdo tam zůstane? Vždy se mi vybaví postava chytrého prince z pohádky Byl jednou jeden král (hrál ho Miloš Kopecký), který utíká ze zámku a ptá se kolemjdoucích: „Nevíte, kterým směrem je ta země, kde létají pečení holubi přímo do huby?“ Přesně takoví zůstávají tam, kde vymizela hra a je nastolen jen blahobyt.

Při zaměstnávání cizinců se firmy musí ob

Výrobní společnost Greiner Nýrsko se specializuje na inovativní tepelně izolační a akustická řešení především pro průmyslová odvětví. Jako většinu firem i tuto společnost trápí nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V případě Greiner Nýrsko situaci navíc komplikuje i fakt, že mnozí čeští obyvatelé příhraničního regionu jezdí za prací do sousedního Německa. Společnost proto řeší nedostatek pracovníků zaměstnáváním cizinců. Na zkušenosti se zaměstnáváním cizinců z Ukrajiny, se ptáme **Šárky Zíkové, HR manažerky společnosti Greiner Nýrsko**.

TEXT: ALENA KAZDOVÁ
FOTO: ARCHIV GREINER NÝRSKO

Jak se vám daří udržet potřebný počet personálu? Jak motivujete české zaměstnance a nabíráte i zahraniční pracovníky?
Občas se nám stává, že jako důvod odchodu naši zaměstnanci uvedou nabídku zaměstnání v Německu. Čelí se tomu opravdu těžko, když vzdálenost z Nýrska k hranicím je pouhých 7 km a finanční podmínky jsou jiné, ale pro zaměstnance máme připravený zajímavý systém benefitů, který je konkurenceschopný v nabídce okolních firem. Potřebný počet personálu se nám stále daří naplnit za pomoci místních obyvatel, díky skvělé spolupráci s personální agenturou i za pomoci režimu Ukrajina.

Kolik Ukrajinců a na jakých pozicích ve vaší společnosti pracuje?
V současné době máme z Ukrajiny průměrně 10 agenturních zaměstnanců a zhruba 15 kmenových a z toho všichni pracují na pozici výrobních operátorů. Mezi kmenovými zaměstnanci je z režimu Ukrajina nyní 11 zaměstnanců.

Máte zkušenosti se zaměstnáváním cizinců i z jiných destinací, nebo jen z Ukrajiny?
Ano máme, ale zaměstnanci z Ukrajiny převažují.

Jak dlouho už využíváte pracovní sílu z Ukrajiny a jaké programy vám pomohly?
Kolegyně a kolegové z Ukrajiny jsou díky programu Režim Ukrajina součástí našeho týmu už cca 3 roky.

Co je při získávání pracovníků z Ukrajiny nejobtížnější?
Administrativní část žádosti není tak obtížná, navíc ji realizujeme za pomoci a podpory Krajské hospodářské komory. Co je potřeba brát v úvahu, je časová prodleva. Od podání žádosti reálně získáte zaměstnance až zhruba po půl roce.

Co vám zabralo nejvíc času a energie?

Šárka Zíková

Pohybuje se v oblasti HR 14 let, začínala ve firmě OLHO-Technik Czech, s. r. o. (později Key Plastics) jako HR specialistka, později HR manažerka. Na pozici HR manažerky Eastern Europe působila ve firmě Rodenstock ČR, s. r. o., nyní zastává pozici HR manažerky ve firmě Greiner PURtec v Nýrsku. Magisterské studium absolvovala na pedagogické fakultě, znalosti z oblasti HR si rozšířila při certifikovaném kurzu HR manažer v CMC Graduate school of bussines a dále v doktorském studiu na VŠE. Je certifikovaným koučem (Koučink centrum).

Asi počáteční časová investice, kdy je potřeba získat smlouvu k zapojení do spolupráce s hospodářskou komorou, k tomu je potřeba dodat větší množství dokumentů.

Co byste při náboru lidí z Ukrajiny doporučili ze svých zkušeností jiným společnostem?
My máme zkušenosti pozitivní a doporučení pro jiné firmy si asi netroufneme dát. Záleží na individuální situaci a potřebě každé firmy. Nám se velice osvědčila doporučení na další uchazeče od stávajících zaměstnanců.

Co vás při procesu získávání ukrajinských pracovníků nejvíc překvapilo, co jste nečekali? Co by se mohlo v procesu náboru ještě podle vašich zkušeností zlepšit?
Trochu nepříjemný je fakt, že v určité fázi již víte, že mají uchazeči termín na ambasádě k vyřízení žádosti o zaměstnaneckou kartu, ale stále nedokážete definovat přesný termín, kdy zaměstnanci přijedou. Toto je potom obtížné pro plánování personálu.

Co vše z pohledu HR zaměstnávání Ukrajinců ve firmě obnáší? Stěhují za pracovníky z Ukrajiny i jejich rodiny?
V naší firmě pomáháme zaměstnancům v režimu Ukrajina i zajistit ubytování nedaleko firmy. Obvyk-

rnit trpělivostí

le se zaměstnanci nejdříve zapracují a za nějakou dobu nás pak někteří z nich požádají, abychom do další žádosti zařadili nějaké jejich příbuzné či známé.

Jak hodnotíte práci pracovníků z Ukrajiny – kázeň, kvalita práce, ochota dělat navíc a přesčasy?
Jsme v tomto ohledu opravdu velice spokojeni.

Nabízíte jim možnost ubytování?
Jak již bylo zmíněno výše, již ve fázi žádosti předem zajišťujeme pro budoucí zaměstnance ubytování.

Jak jste na příchod zahraničních pracovníků připravili stávající zaměstnance z ČR?
Stávající zaměstnance jsme při celofiremním shromáždění předem informovali, že se do projektu zapojujeme. Počáteční obavy určitě u zaměstnanců byly, ale po přijetí prvních zaměstnanců jsme pochopili, že jsou pro nás obrovskou pomocí a jsou platnou součástí našeho týmu.

Stačí k dorozumění to, že čeština a ukrajinština/ ruština jsou jazyky blízké? Nebo pořádáte i nějaké kurzy češtiny pro Ukrajince?
Je to výhodou, někteří zaměstnanci ještě umí ruský jazyk a v komunikaci jim to pomůže. Jinak jazykovou bariéru bohužel zaznamenáváme. My kurzy češtiny nepořádáme, ale zprostředkujeme bezplatnou nabídku kurzů v centru na podporu integrace cizinců pro Plzeňský kraj.

Nabízíte Ukrajincům stejné benefity či možnosti rozvoje a postupu jako českým zaměstnancům?
Samozřejmě ano.

> V současné době máme z Ukrajiny průměrně 10 agenturních zaměstnanců a zhruba 15 kmenových a z toho všichni pracují na pozici výrobních operátorů.

O ukrajinskou pracovní sílu dnes usiluje řada firem. Jak Ukrajince motivujete, aby dlouhodobě pracovali právě u vás?
Naše první žádost je formulována na dva roky, následně není problém povolení prodloužit. Sázíme na firemní kulturu a komunikaci. Se zaměstnanci mluví samozřejmě během zaškolovacího procesu intenzivně jejich nadřízení a na konci zkušební doby provádíme adaptační rozhovor na personálním oddělení.

Budete v získávání ukrajinských pracovníků dál pokračovat?
Určitě ano, již máme seznam dalších zájemců pro podání další žádosti. Jde o známé či příbuzné našich stávajících zaměstnanců. Největší výhoda je v loajalitě zaměstnanců. Se spoluprací jsme všestranně spokojení. ■

INZERCE

MotivP®
... být lepší
www.motivp.com

PERSONÁLNÍ AUDIT: Pozvěte si do firmy nezávislého soudce

TEXT: ZUZANA HORKÁ

Ve firmě vládne podivná nálada, nedaří se plnit dlouhodobé cíle, nastavené procesy se zdají být neefektivní, nebo zcela nefunkční, a vy nevíte proč? Kontaktujte odborníka, požádejte o podrobnou analýzu současného stavu a společně možná zjistíte, jak situaci zlepšit. Je čas na personální audit.

Personální audit je proces, při kterém dochází k podrobnému zkoumání chodu firmy z personálního hlediska. Přehodnocují se interní procesy, rozdělení práce, organizační struktura, systém delegování, komunikace mezi pracovníky nebo časové kapacity. Audit obvykle provádí najatý odborník, který jako externista nemá vazbu na dané pracovní prostředí, a je tak schopný nezávisle posoudit situaci a rozlousknout jádro problému. Někdy je problém ve firmě veřejným tajemstvím, o kterém mluví všichni kromě managementu. I v takovém případě pomůže člověk zvenčí, který lidem ve vedení otevře oči.

Nejčastěji se na personální auditory obracejí firmy, které zažívají personální krizi nebo pokles zisků. Audit ale může absolvovat i firma, která roste, jejíž zaměstnanci jsou spokojení, a nastavené procesy ve firmě fungují dobře. Vhodný moment k personálnímu auditu může být totiž okamžik, kdy vedení firmy potřebuje oporu pro rozhodnutí, jak firmu rozvíjet a posouvat dál. V období blahobytu je také dobré připravit se na krizi, která může přijít kdykoliv.

Personální audit může firmě pomoci najít odpovědi například na tyto otázky:

- Jaká ve firmě panuje nálada? Jsou zaměstnanci spokojení a motivovaní?
- Jsou zaměstnanci přetížení nebo naopak nevytížení?
- Máme plány pro krizové situace? Jsou všichni zastupitelní a je připravený systém delegující práci ve chvíli, kdy někdo vypadne?
- Jsou nastavené procesy efektivní? Nedělají se nějaké činnosti zbytečně?
- Máme vytvořený rozvojový plán zaměstnanců? Známe potenciál našich zaměstnanců?
- Funguje komunikace mezi vedením a zaměstnanci oběma směry?
- Znají zaměstnanci strategii firmy a ideu, kterou firma prosazuje?

„Ať jsou počáteční otázky jakékoli, zadání auditu musí být přesně definováno. Cílem auditu není na otázky pouze odpovědět, ale také navrhnout řešení, jak odhalené problémy vyřešit. Vedení musí být také ochotné si výsledky vyslechnout a pracovat s nimi dál, nedělat jen audit pro audit," říká HR konzultantka a personální auditorka Helena Macková.

Personální audit krok za krokem

1. Vedení firmy na začátku definuje jasné zadání a otázky, na které by měl audit odpovědět.
2. Auditor společně s vedením firmy vybere cílovou skupinu, které se bude audit týkat (například střední management nebo výroba).
3. Na začátku je také stanoven časový rámec auditu. Všichni účastníci by měli vědět, jak dlouho bude audit probíhat a co to znamená pro chod firmy.
4. Auditor má promyšlenou komunikační strategii – tedy kdy a komu bude oznamovat dílčí nebo závěrečná zjištění.
5. Hlavní částí auditu jsou rozhovory se všemi účastníky z vedení i z řad zaměstnanců o tom, jak se v práci cítí, jaké mají kompetence, jak funguje týmová komunikace a podobně. Auditor se v rozhovorech snaží odhalit skryté problémy.
6. Auditor analyzuje také dokumenty, jako je evidence docházky nebo data o produktivitě zaměstnanců. Zajímá se o to, jak jsou nastavené interní procesy, a jak to vypadá v praxi. Tato fáze může společně s rozhovory trvat i několik týdnů.
7. Zjištění a doporučení auditor zpracuje do závěrečné zprávy, kterou předá firmě.
8. Vedení firmy přijímá opatření doporučené auditorem.

„Aby byly výsledky autentické a mohlo být připravené řešení na míru, je nutné poskytnout auditorovi co nejvíce možných dat a být maximálně transparentní. Zaměstnanci by navíc měli při rozhovorech cítit, že mohou říct vše otevřeně, že případná kritika vedení nebude využita proti nim. Připravte se i na to, že ne každý účastník auditu bude chtít spolupracovat. Zde se do hry dostává profesionalita člověka, který na auditu pracuje," říká Helena Macková.

Výsledky auditu jsou obvykle určeny hlavně pro vedení firmy, ale auditor může podle dohody vytvořit i zprávu pro zaměstnance. Výhodou personálního auditu je delegace povinnosti komunikovat nepříjemné skutečnosti z vedení firmy na auditora. Důležité je prezentované výsledky okamžitě reflektovat a učinit navržená opatření. Jinak ve firmě hrozí rozšíření dojmu, že nákladný a časově náročný audit byl zbytečný.

Kolik audit stojí a jak dlouho trvá?

Příklad 1: audit v menší firmě (rozhovory s 15 lidmi) stojí od 40000 Kč a trvá cca 3 týdny.

Příklad 2: audit ve středně velké firmě (rozhovory se 30 lidmi) stojí od 60000 Kč a trvá cca 6 týdnů až 2 měsíce.

Audit často odhalí provozní slepotu nebo špatnou komunikaci vize

Poměrně častým problémem, který personální audit odhalí, je takzvaná provozní slepota. Jde o situaci, kdy lidé pracují s nejlepším úmyslem, ale efektivitu práce zpomalují léta zaběhnuté procesy. Dochází tak k situacím, kdy jeden úkon zbytečně dělá více lidí, nebo lidé přebírají práci jiných, a následkem toho nestíhají tu svou.

„Často se ukáže, že není nutné navyšovat počet zaměstnanců, ale stačí přenastavit pracovní procesy. A to lidé neradi slyší. Říkají, že jsou přetížení. Obvykle ale jen dělají práci druhých, protože neradi odmítají prosbu o pomoc, nebo se chtějí zalíbit," popisuje své zkušenosti Helena Macková. V takový okamžik musí auditor společně s vedením firmy definovat, kdo má dělat jakou práci. Někdy je výsledkem auditu nutnost posílit úroveň vedoucích pracovníků a přenést odpovědnost tam, kde má být. „Občas stačí vymezit, kdo za co zodpovídá a přeskládat činnosti. Pak můžete snížit i počet lidí, jakkoli tvrdé se vám to může zdát," dodává Helena Macková.

Problémy jsou často v komunikaci

Další problémy se často objevují v komunikaci strategie firmy směrem k zaměstnancům. Ti neznají společnou vizi, neví, kam firma směřuje, ani čeho chce v určitém časovém období dosáhnout. Tím pádem jim často nebývá jasné, jakou roli ve firmě hrají, co se od nich očekává a nejsou ani dostatečně motivovaní.

Závěrečný verdikt nemusí vždy nutně vyžadovat zásadní změny. „Řešila jsem dva téměř shodné případy. V obou firmách vládla skvělá kultura a atmosféra, cílem bylo firmu posunout dál a zapojit do toho lidi. Přišla jsem na to, že jdou dobrým směrem a jedinou brzdou jsou někteří seniorní zaměstnanci. Výkonní, schopní zaměstnanci, na kterých ty firmy domněle stály, ale kteří svým kolegům práci spíše komplikovali. Definovala jsem proto způsoby, jak s těmito lidmi pracovat, aby neměli negativní vliv na zbytek týmu, a také rizika, která hrozila, kdyby tito lidé v případě nesouladu s novými pravidly odešli," uzavírá Helena Macková. ■

Co nejčastěji audit řeší

- spokojenost a fluktuace zaměstnanců
- časové kapacity a náplň práce zaměstnanců
- efektivitu interních procesů
- rozvoj firmy

Na co je personální audit krátký

- na marketingovou strategii firmy
- IT řešení pro zefektivnění procesů
- technickou stránku výroby
- nacenění produktů

Nejodpovědněji v Česku podniká společnost VELUX

Společnost VELUX Česká republika se stala absolutním vítězem prestižní soutěže udržitelného podnikání a odpovědného chování TOP Odpovědná firma roku 2019. Odborná porota označila její strategii a přístup za nejširší a nejudržitelnější v celé České republice a udělila společnosti VELUX titul Leader. Jelikož se společnost do soutěže zapojila vůbec poprvé, získala navíc také titul Skokan roku.

Společnost VELUX získala absolutně nejvyšší celkový rating, konkrétně 94 %. Porota složená z více než padesáti nezávislých odborníků ocenila zejména důsledné naplňování jasně pojmenovaných a měřitelných ambicí, jak na úrovni dlouhodobé strategie udržitelnosti, tak v konkrétních iniciativách, například vzdělávání zaměstnanců, snižování uhlíkové stopy nebo podpoře komunit.

„Příkladné chování k obchodním partnerům, zákazníkům i zaměstnancům, ohleduplnost vůči životnímu prostředí, vracení zisku zpět do společnosti a přispívání k udržitelnému rozvoji společnosti – to vše již dlouhá desetiletí děláme. Jen jsme na to kvůli kulturně podmíněné a pro nás jako dánskou firmu přirozené zdrženlivosti začali více upozorňovat až letos," uvádí k úspěchu generální ředitelka VELUX Česká republika Dagmar Plevačová a připomíná, že společenskou odpovědnost má VELUX přímo v genech. Už sám zakladatel firmy Villum Kann Rasmussen totiž vložil většinu akcií svého podniku do dobročinných organizací, které skupinu VELUX vlastní, a dnes rozdělují každý rok okolo 49 % zisku na projekty podporující například rozvoj vědy a kultury nebo ochranu klimatu. Českému zastoupení se také velmi dobře daří implementovat do tuzemských reálií skandinávskou firemní kulturu založenou na vysoké míře tolerance, příjemném pracovním prostředí, kvalitě vztahů na pracovišti a v neposlední řadě také rovných příležitostech.

Velký důraz klade firma na ochranu životního prostředí, kde se věnuje všem klíčovým oblastem s dopadem na jeho činnost. Závazek snížení uhlíkové stopy o 50 % přijal VELUX již v roce 2007, tedy ještě v době, kdy se většina firem snažila riziko klimatických změn bagatelizovat. Při výrobě uplatňuje princip Zero Waste a recykluje 97 % odpadu. *(zr)*

INZERCE

Recruitment Academy Awards představily novou kategorii i divácké hlasování

Vzdělávací společnost Recruitment Academy letos už popáté ocenila firmy s nejlepším HR marketingem v šesti kategoriích: Pracovní inzerát roku, Náborová kampaň roku, Kariérní stránky roku, Kariérní video roku, Referral program roku a Recruiter roku.

Jubilejní 5. ročník Recruitment Academy Awards se stejně jako loni uskutečnil v pražské La Fabrice, ve čtvrtek 21. listopadu 2019. Na vyprodaný galavečer přišlo více než 230 hostů. Do soutěže bylo přihlášeno 150 projektů z více než 70 společností. „Pro letošní ročník jsme si připravili spoustu novinek. Rozšířili jsme odbornou porotu, ve které zasedlo 32 odborníků z řad marketingu, recruitmentu i HR. Ty jsme navíc doplnili o zástupce loňských vítězů. Upřesnili jsme hodnotící kritéria, představili jsme novou kategorii Referral program roku a během slavnostního vyhlášení dali divákům možnost vybrat vlastního vítěze v kategorii Kariérní video roku," uvedl Josef Kadlec, CEO Recruitment Academy. V porotě zasedla i výkonná ředitelka a viceprezidentka PMF, Eva Hejlová, a šéfredaktorka HR fora, Alena Kazdová.

V kategorii Inzerát roku se vítězem stala společnost IReSoft. Na druhém místě skončil inzerát StartupJobs.com a na třetím Möbelix. StartupJobs.com se dočkali úspěchu i v následující kategorii Náborová kampaň roku, kde vystoupali na nejvyšší příčku následovaní společností RegioJet a Livesport.

Poprvé se na RA Awards objevila kategorie Referral program roku, v níž zvítězila společnost PwC, která své zaměstnance motivuje nejen vidinou finanční odměny, ale také soutěží o zážitky. Na druhém místě skončila ČSOB a na třetím Valeo Autoklimatizace.

Společností s nejlepšími kariérními stránkami mezi malými firmami byla zvolena eBRÁNA. Na pomyslném stupni vítězů se ocitl také Rohlik.cz (2. místo) a CN Group (3. místo). Na příčku nejvyšší mezi velkými firmami pak dosáhl se svými kariérními stránkami Vodafone.

Kariérním videem roku mezi malými firmami se stalo interaktivní video společnosti Business Factory. Na druhém místě skončil BP Lumen, na třetí příčce se umístil Slevomat.cz. První místo mezi velkými firmami putovalo za KPMG. Nejlepší kariérní video si zvolili i sami diváci v nové kategorii People's Choice. Z 10 finalistů vzešlo vítězně video velkoobchodního prodejce kol BP Lumen.

Pomyslným vrcholem večera bylo vyhlášení Recruitera roku. Z rukou Milana Nováka převzala ocenění Petra Nulíčková, HR Business Partner z Alza.cz. Vítězství si vysloužila mimo jiné i díky své aktivitě na sociálních sítích a sdílení kvalitních, ale neumístěných kandidátů se svou sítí kontaktů. Kromě absolutní vítězky bylo oceněno i dalších 5 finalistů. ■

Petra Nulíčková, HR Byznys Partner z Alza.cz, Recruiter roku, odpověděla na otázky HR fora:

Kolik lidí se podařilo na palubu Alza.cz nalodit a jaké kanály byly nejefektivnější?

Vloni se jen v mém týmu podařilo nabrat 68 lidí, tento rok 73. Za celou Alzu je to pochopitelně mnohonásobně více. Jak říká náš HR ředitel Marek Premus – nejlepším zdrojem kandidátů jsou sami zaměstnanci a naše kariérní stránky na alza.cz/kariera. Nutno však podotknout, že každá pozice má jiný zdroj, který je pro ni stěžejní – a to i z hlediska pohledu konverze (= kandidát stane i naším zaměstnancem).

Co pro vás toto ocenění znamená?

Rozhodně poctu a radost. Moc si ocenění vážím, beru jej jako ocenění HR komunitou a lidmi, kteří něco dokázali a mohu se od nich mnohému naučit. Jsem vděčná, že mě v práci pustí k mnohým velkým projektům navzdory mému věku a mám radost, že věci, které dělám, mají smysl nejen pro mě. (ak)

Co je to syndrom vyhoření a jak na něj

Duševní pohoda zaměstnanců se čím dál více dostává do středu pozornosti, ostatně se od ní přímo odvíjí i jejich produktivita a angažovanost. Na konferenci Prevence syndromu vyhoření v zaměstnání pořádané společností MultiSport jsme se bavili s psychologem a terapeutem Otakarem Chaloupkou, předním odborníkem na tuto tematiku.

Co přesně vlastně pojmem syndrom vyhoření označujeme?

Syndrom vyhoření je komplexní duševní stav vznikající důsledkem chronického stresu a dlouhodobé nevyváženosti mezi prací a odpočinkem. Je konečnou zastávku dlouhé cesty, trvající měsíce či roky. Symptomy lze rozdělit do několika rovin. Té kognitivní, na které se objevuje ztráta nadšení, lhostejnost, nechuť k práci, negativní postoj k životu i sobě samému, úniky do fantazie, zapomínání. Další rovinou je rovina emocionální, objevuje se sklíčenost, úzkostnost, pocit bezmoci, popudlivost, celková nespokojenost. Na rovině tělesné se vyskytují symptomy jako nechutenství k jídlu, poruchy spánku, oslabení imunity, hypertenze a nejrůznější vegetativní obtíže. A v rovině společenské se vyhoření projevuje úbytkem zájmu o ostatní, omezením sociálních kontaktů.

Mluvil jste o dlouhé cestě. Jaké jsou její milníky?

První fáze je označována jako idealistické nadšení, člověk nastoupí na novou pozici, je zapálený, snaží se o maximální výkon. Klade na sebe i okolí vysoké nároky, práci je pro něj na prvním místě. Se svojí energií ale zachází velmi neefektivně. Další je fáze stagnace, kdy dochází k rozčarování, člověk už zažil první zklamání či prohry. Stále ale dobře pracuje a snaží se. Finanční ohodnocení a kariérní růst se dostávají do popředí jeho zájmu.

Třetí fáze je frustrace. Člověk začíná pochybovat o smyslu svého snažení, zpochybňuje význam i výsledky své práce. Stále silněji pociťuje nedostatek uznání ze strany klientů i nadřízených. Následuje fáze apatické rezignace, která je obrannou reakcí naší psychiky vůči frustraci. Člověku už je všechno jedno, dělá jen to, co musí, vyhýbá se kontaktům s klienty či kolegy. Až potom teprve dochází k vyhoření jako takovému.

Jaká opatření mohou firmy přijmout, aby vyhoření svých zaměstnanců předcházely?

Mám pocit, že dnes musí být všichni motivovaní a myslet neustále pozitivně. Já ale tento přístup vnímám jako značně umělý a neodpovídající skutečnosti života. Důležitější je zabezpečit, aby zaměstnanci nebyli demotivovaní. Zeptejte se člověka na cestě k vyhoření, co by ho motivovalo. A on odpoví, že já nevím, už ani dovolená. Ale když se zeptáte, co by potřeboval změnit, aby se mu pracovalo líp, odpověď najde snadno.

A pak je tu obecná atmosféra v organizaci, firemní kultura. Představte si člověka na nové pozici, ve fázi idealistického nadšení. Nadřízený jeho vysoké nasazení oceňuje a dává ho za vzor pro ostatní. To je ovšem špatně. Zkušený manažer se chová opačně, ví totiž, že zaměstnanec je jeho dlouhodobá investice a s tímto přístupem o něj brzo přijde. Pokud zaměstnanci pud sebezáchovy chybí, je na nadřízeném, aby jej brzdil do udržitelných mezí.

Jako velmi rizikové také vnímám spory v oblasti porušení principů a dohod, ty mohou mít na motivaci člověka naprosto devastační účinek. Může přitom jít o jedinou situaci a křivdu v oblasti principu a dohody, která se ovšem hluboce promítne do loajality a engagementu zaměstnance.

Některý vedoucí pracovník tyto souvislosti vnímá intuitivně, jiného je ale nutno v tomto ohledu senzibilizovat. Jak na to?

Jak jsem řekl na konferenci společnosti MultiSport, čistě informační trénink o příčinách a povaze syndromu vyhoření není dostačující. Jeho efekt je asi takový, jako varování Ministerstva zdravotnictví na krabičce cigaret. Lidé si to poslechnou, třeba si řeknou, že to bylo zajímavé, ale odchází s pocitem, že jich se to netýká. Teoretické souvislosti je potřeba doplňovat působením na emocionalitu publika. S lidmi trochu zatřást, aby si uvědomili, jaké důsledky bude mít syndrom vyhoření na jejich osobní život, rodinný život a celé jejich okolí. ■

Více na www.multisport.cz

PhDr. Otakar Chaloupka

Psycholog, terapeut a kouč
Vystudoval psychologii na FF UK se zaměřením v oblasti personální a manažerské psychologie. Je jedním z partnerů ve společnosti Institut psychologické a personální analýzy (IPPA). Firmám radí s výběrem zaměstnanců a má vlastní praxi v oblasti koučování, krizové intervence, psychologického poradenství a terapie. Rozhovor vznikl v rámci konference **Prevence syndromu vyhoření v zaměstnání**, kterou v říjnu pořádala společnost MultiSport a na níž byl Otakar Chaloupka jedním ze speakerů.

Nedostatek pracovníků řeší propojení lidské práce s automatizací

Do roku 2030 se předpokládá, že celosvětový nedostatek pracovní síly dosáhne 85 milionů lidí. Očekává se, že zpracovatelský průmysl bude do roku 2020 čelit schodku dvou milionů pracovníků a v roce 2030 více než 7,9 milionů, což pro výrobní firmy představuje nerealizované příjmy až 600 miliard dolarů.

TEXT: ALEXANDER MARINKOVIC,
GENERÁLNÍ MANAŽER
PRO REGION CEE, ONROBOT

Nedostatek pracovníků společně s nízkou produktivitou v současnosti nejvíce limituje podniky v jejich dalším růstu a zajišťování spokojenosti zákazníků. Oba faktory nutí organizace přicházet s inovacemi a adaptovat se na nové podmínky. Například podniky z výrobních odvětví se, aby zvýšily svou produktivitu a vyhnuly následkům nedostatku pracovní síly na trhu, snaží stále více využívat robotické automatizace.

Kreativita lidem, rutina robotům

Moderní robotické nástroje dokážou dnes zvládnout činnosti, které bylo dříve možné provádět pouze manuálně, a to díky inteligentním koncovým nástrojům připevněným na robotická ramena. Například OnRobot RG2-FT je prvním uchopovačem na trhu, který díky integrovaným senzorům síly a momentu dokáže vnímat předměty hmatovým a zrakovým „smyslem". To například umožňuje uchopovat a přenášet malé, křehké předměty, aniž by došlo k jejich deformaci či poškození, a umisťovat je na přesné pozice.

Dalším inteligentním nástrojem je senzor OnRobot Hex F/T, který umí napodobit citlivost a šikovnost lidských rukou. Senzor hravě zvládne úkoly úpravy nepravidelných povrchů včetně broušení či leštění při zajištění stejné, definované síly na každém místě díky zpětné vazbě posílané ze senzoru do robotického ramene. Integrace silově-momentového senzoru je velmi důležitá v odvětvích jako nábytkářský, automobilový či letecký průmysl.

Duální uchopovače jsou další inovací, která vede ke zvýšení produktivity. Zatímco

Automatizace podporuje provozuschopnost firem

Automatizace přináší podnikům mnoho výhod. Předně dokáže omezit závislost na lidské pracovní síle, jejíž nestabilita mnohdy ohrožuje schopnost dostát zákaznickým požadavkům a potažmo profitabilitu celé společnosti, limituje firmu v jejím růstu a v extrémních případech nutí podniky zavřít celé provozy. Podle Boston Consulting Group (BCG) mohou do roku 2030 organizace v důsledku své neschopnosti zaplnit prázdná pracovní místa ohrozit až 10 bilionů dolarů světového HDP.

Dalším přínosem automatizace je schopnost zvýšit produktivitu práce. Náhradou rutinních či fyzicky namáhavých úkolů roboty mohou stávající pracovníci přejít na komplexnější a kreativnější úkoly, které mají pro firmu vyšší hodnotu a význam. Protože každý člověk stále dokáže vytvořit větší hodnotu než stroj, zvýší se tímto efektivita podniku i pracovní mzdy.

jedno chapadlo vyjímá opracovanou součást z CNC stroje, druhé chapadlo na stejném rameni mezitím umisťuje další materiál do stroje ke zpracování. Tím se zkracuje výrobní čas, zvyšuje efektivita a zlepšuje výkon celé linky – podle zkušeností zákazníků OnRobot se náhradou jednoduchého nástroje za duální zvýší rychlost a produktivita celého procesu o více než 40 %, aniž by bylo nutné přijmout jediného dělníka navíc.

Robotizace umožňuje zvýšit produktivitu práce tím, že kombinuje nudné, opakované až nebezpečné činnosti prováděné roboty s lidskou nápaditostí, zkušeností a schopností úsudku – bok po boku, přímo ve výrobním prostředí. Takováto automatizace nejlépe podpoří zvyšování výkonnosti, flexibility k zákaznickým požadavkům a konkurenceschopnosti na trhu.

Budoucnost automatizace

Budoucnost práce ale nespočívá v náhradě lidí roboty či jinými stroji. Se stále nedostupnějšími lidskými zdroji jsou výrobní podniky nuceny reorganizovat své procesy s pomocí robotické automatizace a své pracovníky převádět na pozice, kde nejefektivněji uplatní svůj potenciál.

Zhruba třetina organizací je dnes nucena vzdát se nových zakázek, protože nejsou dostatečně flexibilní v důsledku nemožnosti rychle přijmout novou pracovní sílu. Automatizace poskytuje firmám všech velikostí být nezávislejší na externích podmínkách a fungovat bez hrozby přerušení provozu a s tím spojených ztrát. ■

Použité zdroje:

https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/industries-biggest-talent-shortages-20301)
www.cnbc.com/2015/02/17/slow-productivity-growth-could-hurt-the-economy.html
www.iberglobal.com/files/The_Global_Workforce_Crisis_bcg.pdf
www.roboticstomorrow.com/article/2019/05/how-robotics-are-automating-a-solution-to-the-labor-shortage-growing-customer-demands/13677

Survival analysis – jiný pohled na fluktuaci

Fluktuace trápí téměř každou organizaci. Je proto dobré sledovat, kdo vám odchází z klíčových pozic, jakou máte fluktuaci v prvním roce v zaměstnání, jak využíváte zkušební dobu apod. To už často děláme.

Dnes vám chci představit další metodu – tzv. Analýzu přežití (Survival analysis). Tento statistický koncept se objevuje poprvé ve zdravotnictví. Představte si, že vypukla nějaká epidemie. Je třeba poskytnout zdravotní péči velkému množství pacientů a optimálně rozdělit nedostatkové léky. Přitom se snažíte, aby přežilo co nejvíce lidí.

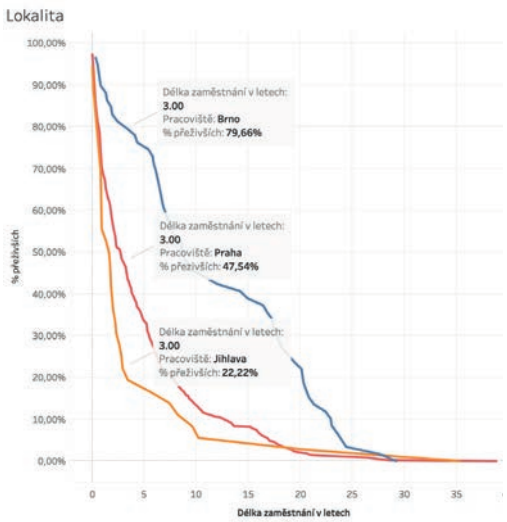
V těchto případech pomáhá statistika, která například říká, že léky má smysl dávat jen pacientům ve věku 13-65 let, ženám, které váží alespoň 45 kg apod. Při posuzování každého jednotlivého případu to je bolestné, ale z pohledu celé populace v dané oblasti to správné řešení.

A obdobný princip lze aplikovat i na fluktuaci. Přeživší zaměstnanci jsou ti, které neztratíte. Základním nástrojem je křivka přežití. Jedná se jen o trochu jiný pohled na data, která už máte. Za určité období (třeba 12 nebo 24 měsíců) spočítáte, kolik procent lidí vám odešlo po 1 měsíci, po 2, po 3 atd. No a kumulované údaje odečtete od 100%. Tím zjistíte, kolik % zaměstnanců zůstane a přežije třeba 3 měsíce zkušební doby nebo první rok.

To je zcela jiná informace, než že je fluktuace 18,3%. Takto vidíte, v jakou dobu ztrácíte velký podíl zaměstnanců a kam směřovat vaše opatření.

Na obrázku níže je ukázána společnost se třemi lokalitami v ČR. Je vidět, že v Jihlavě přežije 3 roky v zaměstnání pouze 22,22 % zaměstnanců, což je tragické. Zatímco v Brně to je téměř 80 %. Čím se asi lokality liší?

Jan Pavelka, HR analytik
Talterra – pomáháme HR útvarům využívat personální data pro podporu rozhodování. Stavíme rozumný reporting a analytiku.



Účastníci programu HR manažer PMF Institutu složili zkoušky a představili své projekty

V listopadu proběhly závěrečné zkoušky modulů HR manažer PMF Institutu. Účastníci studia je velice úspěšně zvládli a představili na nich své vlastní projekty, které aplikují do společností, kde pracují. Zeptali jsme několika z nich, jak studium v PMF Institutu hodnotí.

Maria Tokmarziev
Manager,
Talent Acquisition
Dell Technologies
Human Resources

Proč jste si vybrala program HR manažer, který organizuje PMF Institut?

Program HR Manažer mi bol odporučený mojím terajším nadriadeným, ktorý ho niekoľko rokov dozadu sám absolvoval. PMF Institut má na českom a slovenskom trhu výborné renomé a keďže som sa ako manažérka chcela rozvíjať externe za hranicami, moja voľba bola jasná. Koncept, s akým PMF funguje, je praktický a neuberá z work/life balance, pretože sa jednotlivé školenia konajú počas pracovného týždňa. Všetky témy boli aktuálne, navyše sme dostávali praktické úlohy a tiež okamžitú spätnú väzbu od školiteľov.

Co vám studium přineslo?

Zoznámila som sa s HR profesionálmi mimo Slovensko a dostala som možnosť spolupracovať s úspešnými coachami a mentormi. Celý program ma inšpiroval k vytvoreniu projektu na podporu rozvoja žien, ktorý nám pomôže priblížiť sa firemným globálnym cieľom.

Komu byste program doporučila?

Program je vhodný pre začínajúcich manažérov z oblasti Ľudských zdrojov a rovnako tak pre všetkých, ktorí si chcú rozšíriť network aj znalosti. V skupine nájdete ľudí z výroby i z korporátov, z veľkých či menších spoločností, takže zažijete aj situácie, ktoré bežne vo firme neriešite. Okrem iného zistíte, či ste zdatný prezentátor a či dokážete predať svoj nápad či myšlienku.

Mgr. Jan Panocha
vedoucí a sociální pracovník služeb Diakonie ČCE Most, interní inspektor kvality, lektor Diakonické akademie

Proč jste si vybral program HR manažer, který organizuje PMF Institut?

Můj kolega, ředitel mostecké Diakonie, absolvoval vzdělávání v PMF Institutu před pár lety a přišel tehdy velmi nadšený. Nic si nenechal jen pro sebe a sdílel se mnou své zkušenosti. Poznal jsem, že účast v tomto programu byla pro něj hodně užitečná a jako správný šéf mi vzdělávání u PMF Institutu zprostředkoval a zaplatil. Oblast personalistiky jako vedoucí týmu osmi pracovníků považuji za důležitou, a tak jsem neváhal a nabídku využil. A udělal jsem dobře.

Co vám studium přineslo?

Přineslo mi změnu v postoji k problematice personalistiky na mém pracovišti. Jsem odpovědnější. Vím, jak pracovat s talenty, uvědomuji si, jak je užitečné pracovat se značkou Diakonie s jejími hodnotami. Vím, jak pečovat o dobré vztahy, které zaručují stabilitu a jak se vyhnout těm špatným, které způsobují fluktuaci.

Co vás v programu zaujalo především?

Zaujal mne blok o vedení porad a workshopů uvedený teorií o fungování mozku. Líbily se mi diskuse a sdílení s ostatními kolegy a kolegyněmi z rozličných oborů. Vzdělávání v PMF Institutu bylo pro mne velkým dobrodružstvím.

Komu byste program doporučil?

Všem manažerům, kteří chtějí získat kompetence v oblasti personalistiky. Vzdělávání v PMF institutu je užitečnou investicí.

Dominika Cabicarová
HR Specialist
ve společnosti MSD

Proč jste si vybrala program HR manažer?

Úspěšně jsem absolvovala úvodní studijní program HR profesionál, který mě velmi oslovil a při kterém jsem načerpala spoustu nových poznatků ze všech oblastí HR. Pokračování ve studiu v navazujícím programu HR manažer tak pro mě bylo jednoznačným rozhodnutím.

Co vám studium přineslo?

Díky studiu jsem si upevnila a dále rozšířila znalosti nejen v různých oblastech HR, ale také v oborech, bez nichž se úspěšný personalista neobejdete, jako je Projektové řízení, Finance nebo Marketing. Zároveň jsem získala řadu cenných kontaktů na kolegy z oboru a samotné lektory, se kterými jsem zůstala v kontaktu i po skončení kurzu.

Co vás v programu zaujalo především?

Zaujal mě především netradiční formát kurzu, který funguje jako otevřená platforma pro sdílení znalostí a zkušeností z vlastní každodenní praxe. Na setkáních panuje velmi přátelská atmosféra, která studentům nabízí jedinečnou možnost otevřeně diskutovat a čerpat inspiraci od kolegů, kteří působící v odlišných společnostech. Samotní lektoři jsou opravdoví profesionálové s dlouholetými zkušenostmi v oblasti HR, kteří v rámci každého bloku propojují teorii s praxí.

Komu byste program doporučila?

Všem kolegům z HR a také všem, kteří mají o personalistiku zájem, a chtějí si v této oblasti rozšířit své znalosti a získat nové kontakty.

Novinky v pracovním právu

ERHARTOVÁ GÜRLICH VÍTEK & PARTNERS
advokátní kancelář

Na rok 2020 se chystá v oblasti pracovního práva a práva sociálního zabezpečení řada novinek. Pokud dojde k jejich schválení, bude se jednat o jednu z nejvýznamnějších novelizací Zákoníku práce. V tomto článku vám přinášíme výčet těch nejdůležitějších.

Sdílená pracovní místa

Ačkoli je v zahraničí již stále obvyklejší, že dva a více zaměstnanců sdílí jedno pracovní místo, u nás bude možné dohodu o sdíleném pracovním místě uzavřít až s přijetím novely zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákoník práce"). Písemná dohoda bude uzavírána s každým zaměstnancem zvlášť, přičemž každý bude vykonávat stejný druh práce. Souhrn délky týdenní pracovní doby všech zaměstnanců nesmí překročit délku zákonem stanovené týdenní doby.

Dovolená

V nové právní úpravě institutu dovolené dojde k opuštění podmínky šedesáti odpracovaných dní u téhož zaměstnavatele pro vznik částečné dovolené. Nově se také bude výpočet dovolené odvíjet od týdenní pracovní doby vyjádřené v hodinách namísto ve dnech.

eNeschopenky

Pro zjednodušení přenosu dat mezi příslušnými subjekty dojde k zavedení tzv. eNeschopenek. Zaměstnavatel již nebude mít povinnost přijímat papírové doklady od zaměstnance a předávat je příslušnému orgánu ČSSZ.

Vysílání pracovníků do zahraničí

30. července 2020 očekáváme, že vstoupí v platnost novela Zákoníku práce, která zohledňuje Směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) o vysílání pracovníků do zahraničí v rámci poskytování služeb. Nově tak budou rozlišeny dvě kategorie vyslaných pracovníků, a to vyslaných krátkodobě a dlouhodobě, přičemž dojde k rozšíření srovnatelných podmínek, které se na dlouhodobě vyslaného pracovníka vztahují, a nadto budou zohledněny náhrady jeho cestovních výdajů.

Případná změna Zákoníku práce pak pro zaměstnavatele bude znamenat povinnost s dostatečným předstihem nová pravidla zohlednit při svých firemních procesech. ■

WEBINÁŘ 15. 1. 2020 – 13 hod.
PMF ve spolupráci s advokátní kanceláří Erhartová, Gürlich, Vítek & Partners organizuji webinář zaměřený na legislativní témata aktuální pro HR v roce 2020.

Člověk a stroj: nové koncepty automatizace a vzájemné spolupráce

Ve společnosti DB Schenker jde rozvoj lidských zdrojů ruku v ruce s rozvojem logistického odvětví. Není se tedy co divit, že se pozornost zaměřuje i na inovace a digitalizaci v personalistice. Aby společnost mohla reagovat na současné trendy a technologie v oblasti HR, založila již před třemi lety oddělení HR Strategy & Innovation přímo v Sillicon Valley.

Logistická společnost podpořila panelovou diskusi s názvem „Jak automatizace obohatí lidský kapitál ve společnosti" pořádanou asociací GABA (German American Business Association). Diskuze se uskutečnila ve výzkumném a technologickém centru společnosti Bosch v kalifornském Sunnyvale a řešila, nakolik lidé věří spolupráci lidských zdrojů s moderními technologiemi. „V DB Schenker věříme, že zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem. Proto se snažíme připravit nejen firmu, ale i zaměstnance na budoucnost, a to prostřednictvím digitalizace, přijímáním nových technologií a zohledňováním nových trendů, jako je třeba automatizace. To vše začleňujeme do naší strategie, abychom byli lépe připraveni na budoucnost," řekl Thomas Schulz, ředitel lidských zdrojů a člen správní rady DB Schenker. K panelové diskuzi se připojili další čtyři řečníci: Nan Weitzman (Global Head of Talent ve společnosti HP Inc.), John Younger (generální ředitel start-upu HireMojo), Yvonne Keene (leader XaaS Business/Digitální Transformace ve společnosti Deloitte) a Vanessa Mason (ředitelka výzkumu programu Future50 v Institutu pro budoucnost). Diskuzi moderoval Maaike Doyer, Future of Work and Strategy Designer & Chief Financial Officer ve společnosti Business Models Inc. Thomas Schulz se pravidelně setkává se zástupci start upů a inovátory z Bay Area, aby si vyměnili zkušenosti a pobavili se o strategických vizích v oblasti lidských zdrojů. „Síla inovací, které přináší Silicon Valley mění HR, stejně tak transformuje IT, mobilitu, dopravu a média. Díky našemu centru pro inovace v oblasti lidských zdrojů v čele s Julií Martense jsme již dodali několik projektů na zlepšení našich interních procesů. Opravdu věřím tomu, že když se zaměříme na udržitelné firemní inovace, zůstane DB Schenker úspěšnou společností," dodal Thomas Schulz. ■ *(zr)*

Škola opět hrou: výuka cizích jazyků ve firmách je intenzivnější i díky technologiím

V James Cook Languages působím téměř dvě desítky let, v poslední době je jednoznačně patrná snaha soukromých jazykových škol cizí jazyk a jeho studium zaměstnancům přiblížit co nejčastěji a v různých hravých formách. Problémem firemního vzdělávání jako celku totiž stále zůstává jeho poměrně nízká intenzita a malá motivace zaměstnanců, kteří kurzy navštěvují. Jedna hodina výuky týdně zkrátka nestačí.

Jako největší poskytovatel firemního jazykového vzdělání na trhu hledáme prvky, díky nimž můžeme učící proces opakovat a zafixovat tak vědomosti. V současnosti nám v tom hodně pomáhají moderní informační technologie. Studenti si oblíbili aplikaci Quizlet, která jim usnadňuje procvičování slovní zásoby. Díky Quizletu si vytváří vlastní sety slovíček, nebo si je mohou kopírovat od ostatních uživatelů. K dispozici je několik různých módů učení – od klasických oboustranných kartiček, až po sofistikovanější hry a testy. Hitem poslední doby je česká aplikace Mooveez, která umožňuje sledování filmů v původním znění s titulky.

Pravdou je, že v dnešní době mají naši studenti stále méně času. Využíváme proto i tzv. microlearning, kdy krátká výuková videa se specifickým zaměřením pomáhají v lepším ukotvení cizích výrazů. Pozorujeme, že firmy i studenti se chtějí více specializovat na odborné dovednosti v cizím jazyce.

Rychlému učení napomáhá právě již zmíněná intenzita a motivace studentů. Tu zvyšujeme pomocí rozmanitosti výuky, kterou poskytujeme co nejzábavnější formou. V okamžiku, kdy člověk dělá a opakuje něco, co ho baví, se zároveň učí. Jedním z trendů v procesu učení je proto také gamifikace. Tu je nicméně pro firemní účely poměrně obtížné do vzdělávacího prostředí prosadit.

Z hlediska motivace je důležitý primární cíl – proč se vlastně studenti učí. Zaměstnavatelé chápou jazykové kurzy buď jako potřebnou formu rozvoje, v níž kladou důraz na zlepšení dovedností a přizpůsobují tomu intenzitu kurzu. Anebo je výuka brána jako benefit, který zaměstnancům umožní alespoň udržet si jejich jazykové dovednosti.

MARTIN BORL,
VÝKONNÝ ŘEDITEL
JAMES COOK LANGUAGES

INZERCE

PMF
INSTITUT

Studium v PMF Institutu Vám nabízí profesní růst, více možností na trhu práce, seberozvoj a know how těch nejlepších top manažerů a HR expertů z ČR i zahraničí.

Nové ročníky všech programů otevíráme na podzim.

HR STRATÉG
Absolvent umí pracovat se strategickým pohledem na HR v organizacích v kontextu dlouhodobého vývoje a přispívá ke zvyšování prosperity organizace.

HR MANAŽER
Absolvent umí propojit svou práci s podnikatelskými procesy a ovládá dovednosti potřebné pro jednání s TOP managementem.

HR PROFESIONÁL
Absolvent zvládá všechny oblasti práce HR specialisty, ovládá HR procesy, metodiky a nástroje.

Termíny již nyní na našem webu. Neučte se z teorie, ale od odborníků z praxe.

www.hrforum.cz

Chcete získat více informací o studiu?
Markéta Kouklíková, manažerka PMF INSTITUTU, tel.: +420 774 000 572, e-mail: marketa.kouklikova@hrforum.cz

People Management Forum

IDEÁLNÍ PROSTORY PRO VAŠE AKCE

Nabízíme pronájem konferenčního sálu a kávového salónku.
Jedinečné místo pro uspořádání firemních prezentací, školení,
seminářů, přednášek, kurzů a tiskových konferencí.
Nabízíme skvělé zázemí a perfektní servis.

Pronájem pro členy PMF: půldenní od 8 do 13 hodin 2 500 + DPH, celodenní od 8 do 18 hodin 4 500 Kč + DPH
Pronájem pro nečleny: půldenní od 8 do 13 hodin 3 500 + DPH, celodenní od 8 do 18 hodin 5 500 Kč + DPH

Adresa: People Management Forum, Vítkova 8 /244, 1. patro, Praha 8 – Karlín
Kontaktní osoba: Helena Tesařová, 775 730 033, helena.tesarova@pmf-hr.com

Exchange Meeting
ve společnosti Coca-Cola HBC

People Management Forum

PROJEKT LEARNING LABS

25. března 2020 / Coca Cola HBC, Českobrodská 1329, Praha 9, Kyje

- Learning Labs – učíme se od sebe navzájem – lokální prezenční kurzy. formou vzájemného učení napříč společností.
- COKElife – ukázka Learning Lab.
- Prohlídka výroby.

Coca-Cola HBC
Česko a Slovensko

Více na
www.hrforum.cz