

HR forum

VYDAVATEL



People
Management
Forum

9/2016

ODBORNÝ MĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY, KTERÍ CHTĚJÍ DOBRĚ VĚST DRUHÉ I SAMI SEBE

PARTNER ČASOPISU



FORUM

Budoucnost
vzdělávání
je v mobilitě

TÉMA MĚSÍCE

**Rozvoj týmů
i jednotlivce**

INSPIRACE

10 tipů pro
efektivnější nábor:
co neměřím,
to neřídím

DANA FORMÁNKOVÁ

Pro talenty vytváříme
trnitou cestu



Stručné představení témat časopisu HR forum pro rok 2016

VDÁNÍ	TÉMA	INZERTNÍ PŘÍLOHA
LEDEN	Zavíráme HR? Jak obhájíme svou existenci? Sdílená ekonomika v HR	MBA, školy, kurzy
ÚNOR	Příběhy firemních transformací	Poradenské společnosti
BŘEZEN	Způsoby hodnocení zaměstnanců Hodnocení senior týmů.	Vzdělávací agentury, poradenské firmy
DUBEN	Sociální sítě a jejich využití v HR Využití umělé inteligence v HR	Personální agentury, recruiteři, poradenské společnosti
KVETEN	Nástupnictví v rodinných firmách i korporacích	Vzdělávací agentury, poradenské firmy
ČERVEN	Nové způsoby odměňování Inspirace ze start upů E –stravenky	Benefity a jejich správa
LETNÍ DVOJČÍSLO	Trh práce v nové Evropě, zaměstnávání cizinců, migrantů	Pracovní agentury
ZÁŘÍ	Rozvoj týmů i jednotlivce, osobnost jako součást odbornosti	Vzdělávací společnosti Koučink a kurzy pro HR
ŘÍJEN	Vzdělání a kariéra v HR	HRIS
LISTOPAD	Job rotace a další formy flexibilizace práce	Vzdělávací společnosti
PROSINEC	Trendy v recruitmentu, interpretace a čtení náborových dat	Headhunteri, recruiteři, personální agentury

Vydavatel:

People Management Forum (dříve Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů)
Vítkova 244/8, Praha 8, 186 00
telefon: 222 560 073, 608 071 381
fax: 224 232 353
e-mail: info@hrforum.cz
www.peoplemanagementforum.cz

Redakce:

Mgr. et Mgr. Barbara Hansen Čechová
Vítkova 244/8, Praha 8, 186 00
telefon: 774 188 343
e-mail: barbara.cechova@hrforum.cz
www.hrforum.cz

Redakční rada:

Alena Červenková, Markéta Fixová,
Jiří Halbrštát, Anna Knotková,
Olga Myslivečková, Hana Stalmachová

Korektury:

Marie Těthalová

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:

Sandra Huri, telefon: 774 712 795,
e-mail: sandra.huri@hrforum.cz

Příjem předplatného:

Objednávky předplatného i všechny dotazy a urgency týkající se předplatného smějte 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@hrforum.cz

Předplatné:

Plná cena předplatného je 1 400 Kč (bez DPH) ročně, pro předplatitele ze Slovenska 98 EUR (bez DPH) ročně. Pro členy PMF je zaslání výtisků (2 ks) zdarma, pro další výtisky je zvýhodněná cena 700 Kč (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 12. 9. 2016.

ISSN 1212-690X

Kolik toho umíš, tolikrát jsi člověkem?

Tato parafráze známého rčení mě napadla v okamžiku, kdy jsem si přečetl statistiku Evropské unie zaměřenou na výdaje občanů jednotlivých zemí na vzdělávání. Česká republika se s méně než jedním procentem umístila na konci pelotonu. Možná je to i odpověď na otázku, proč jsou naše platy ve srovnání s ostatními státy EU tak nízké. Asi si víc nezasloužíme.

Většina z nás považuje za samozřejmé, že za profesionální rozvoj jsou po ukončení školy plně odpovědní pouze zaměstnavatelé. Ti investují v řadě případů skutečně hodně. Je ale otázkou, jestli to dělají tím nejlepším způsobem. V rozvojových programech by měla být část prostředků i času investována do pochopení individuální odpovědnosti každého manažera a specialisty za svůj rozvoj. V loňském roce jsem viděl velmi zajímavý přístup jedné anglické firmy. Ta v rámci roční rozvojové schůzky informovala každého zaměstnance o tom, co se od jeho pozice bude očekávat za 2–3 roky. Po této informaci následovala otázka: „Co vy a naše firma musíme v mezidobí udělat pro dosažení této úrovně odbornosti a kompetencí?“ Důraz byl ale kladen především na první část otázky, tj. na individuální odpovědnost každého zaměstnance za svůj profesionální rozvoj.

Myslím si, že tento přístup bude základem pro konkurenceschopnost a atraktivitu firem v nejbližších letech. Ty by měly nabízet nejen zaměstnání, ale především dlouhodobou zaměstnatelnost postavenou na využití individuálního talentu a motivace. Pro podporu tohoto partnerského přístupu je pak možné využít všechny nové metody rozvoje: vysokou míru individualizace, kombinaci elektronických a klasických metod, just-in-time rozvojové aktivity nebo přístup zohledňující osobnostní typ člověka a jeho vliv na optimální způsob učení.

Až tedy budeme připravovat nové rozvojové programy pro své zaměstnance na příští rok, zamysleme se nad tím, jestli chceme hladovému po vzdělávání nabídnout jenom rybu, nebo také udiči. ■

Richard Dobeš
člen představenstva
PMF



5 otázek, na které hledáme v tomto čísle ODPOVĚDI



^ Jaké jsou trendy
v rozvoji?



^ Co přinese novela
zákoníku práce?



^ Jak rozvíjet talenty?



^ Jak pracovat se strategickými rolemi?



^ Jak na
efektivní nábor

Lidé ve věznicích

Při vymýšlení způsobů, jak sehnat lidi, kteří na trhu prostě nejsou, napadlo řadu firem vyzkoušet spolupráci s věznicemi. Motiv, zdá se, nebyl nijak svatý, nicméně ryze praktický: ejhle, vyskytují se tu tisíce osob, které mohou pracovat, a to za docela málo peněz. Je zajímavé, jak se zapojením vězňů do pracovního trhu něco trošičku mění. V článkách, které popisují tento trend jako podnikatelskou aktivitu, se o těchto zaměstnancích nehovoří jako o „věznicích“, ale jako o „lidech ve věznicích.“ Věznice dostávají ráz podnikatelského subjektu, když se o nich píše jako o instituci, která „ve spolupráci s komerčními firmami otevírá call centrum a zaměstná tam své lidi“. Myslím, že je to trend více než pozitivní. Ruší nálepku, která je pro jejich nositele ničivá.

V každé společnosti vzniká vrstva, kterou je možno označit za kriminální. Často mluvíme o kriminálních je-

Barbara
Hansen Čechová
šéfredaktorka



dincích, ale je třeba si uvědomit, že kdyby se ke kriminální činnosti neuchýlili tyto konkrétní osoby, udělali by to za ně jiní. Jak dokazují různé experimenty (nejznámější s odstěhování všech kriminálních z Anglie do Austrálie), vymýtit kriminalitu úplně nelze (v Anglii kriminalita nepoklesla a v Austrálii se z bývalých kriminálních podařilo vytvořit celkem normální společnost).

Co myslíte, nestálo by za to dát dalším „kriminálíkům“ šanci se stát „našimi zaměstnanci ve věznicích“? Více o zaměstnávání vězňů se můžete dozvědět na našem webináři 6.10.

otázka pro...

Pavla Kusého,

ředitele strategie a inovace Edenred

? Příspěvek na stravování stále vede žebříček oblíbenosti benefitů, jaká je jeho budoucnost?

Najíst se v práci kvalitně a každý pracovní den zvládne jen velmi málo Čechů. Podle mezinárodního srovnávacího průzkumu Edenred jsme dokonce na chvostu mezi 7 evropskými zeměmi. Pravidelnost a kvalita stravování v práci má přitom výrazné dopady na zdraví, výkon i spokojenost zaměstnanců. Budoucnost stravování v práci tak vidím hlavně v zaměření na zdravý životní styl zaměstnanců během pracovního dne, z čehož mohou profitovat nejen lidé, ale i firmy. Budoucnost výrazně mění digitalizace. Papírové stravenky ustupují moderním formám úhrady jídla. První inovací je bezkontaktní, čipová karta Ticket Restaurant, na kterou zaměstnavatel posílá každý měsíc kredit. Odpadá administrativa pro firmu, uživatel platí rychle, jak je zvyklý u bankovní karty. Digitální propojení firem, uživatelů i restaurací nabídne všem nové možnosti i nové služby. Budoucnost lze tedy shrnout jednoduše: Zdravě jíst a chytře platit.



Platy státních zaměstnanců rostou

Stát zvyšuje odměny vyplácené svým zaměstnancům. Učitelům se již od tohoto měsíce zvedne tarif o šest procent a nepedagogickým pracovníkům o čtyři procenta. Potřebných zhruba 2,5 miliard korun se získá z úspory částky na obsluhu státního dluhu.

Učitelé s praxí do šesti let by si v tarifu a ve své 11. a 12. třídě měli přilepšit zhruba o 1300 korun. Ti, kteří vyučují přes šest let, by měli dostat 1500 až 1600 korun měsíčně ke svému současnému platu navíc.

Platy ostatních státních zaměstnanců se zvýší už od letošního listopadu, tedy o dva měsíce dříve, než se dosud plánovalo. Objem peněz na odměňování vzroste o pět procent, přičemž do tarifů půjdou čtyři procenta.

Dřívější nárůst mezd žádaly odbory. V loňském roce si zaměstnanci státu polepšili ve srovnání s rokem 2014 o 1012 korun měsíčně a jejich plat vzrostl na 26 892 korun.

To je více než činí průměrná mzda lidí zaměstnaných v podnikatelském sektoru. Průměrná hrubá mzda v české ekonomice jako celku přepočtená na plně zaměstnané osoby vzrostla v loňském roce podle březnových údajů Českého statistického úřadu na celých 26 467 Kč.

zapište si do diáře

11. 10. LEGISLATIVNÍ FORUM

Jedním z nejvíce sledovaných témat letošního roku mezi odbornou HR veřejností i zástupci zaměstnavatelů jsou připravované změny zákoníku práce. Na příležitosti a rizika této nové úpravy pracovní právní legislativy se zaměří odborné setkání, které se bude věnovat především tomu, jakým způsobem změní připravovaná novelizace zákoníku práce poměry na tuzemském trhu práce a zda poškodí nebo pomůže zaměstnavatelům. Přijďte diskutovat se zástupci zaměstnavatelů, legislativců i autorů chystané novelizace nejenom o chystaných změnách v oblasti práce z domova. Akce je realizována pod záštitou primátorky hlavního města Prahy a koná se prostorách MŠMT. Více informací na www.peoplemanagementforum.cz.

Počet českých firem s britskými vlastníky je rekordní

Za poslední tři roky se zvýšil o 62 procent na 4540 počet firem vlastněných britskými majiteli v tuzemsku. V žebříčku největších zahraničních investorů podle upsaného základního kapitálu patří Britům sedmé místo, vyplývá ze statistik společnosti Bisnode. Pokud by se Británie v důsledku Brexitu měla v úmyslu více separovat od EU, pak by to pro ČR mělo negativní dopad. Tento scénář však není příliš pravděpodobný, neboť i pro Británii by větší separace měla významné negativní dopady. Fakticky se dopady výstupu objeví v evropské ekonomice až s novým rozpočtem, tedy v roce 2022 a později.

kalendárium září/říjen

20	20. 9. 2016 INSPIRACE HR
21	Výzvy nových generací - jak společnosti využívají práce s generacemi XYZ
22	21. 9. 2016
23	INSPIRACE HR - Firemní klima jako součást brandu
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
1	
2	
3	
4	
5	
6	6. 10. 2016 Webinář: Vyplatí se zaměstnávání vězňů?
7	
8	
9	
10	
11	11. 10. 2016 Příležitosti a rizika nové úpravy pracovní právní legislativy
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	

lidé

Andrea Kožuchová

Novou personální ředitelkou společnosti HARTMANN – RICO se stala Andrea Kožuchová, která přichází ze společnosti Tesco SR. Kromě společnosti Tesco působila také 13 let ve firmě Holcim, která se zabývá výrobou stavebních materiálů, kde vystřídal několik pracovních pozic. Jako vedoucí odboru vzdělávání a rozvoje managementu se soustředila na vytvoření centrálního týmu na Slovensku s působností i pro další tři sousední země, tvorbu a implementaci tréninkových programů a podílela se také na tvorbě jednotného systému řízení výkonnosti pro Holcim celosvětově. Andrea Kožuchová vystudovala Univerzitu Friedricha Schillera v Jeně v Německu.



**Andrea
Kožuchová**

Lenka Maureryová

Do funkce ředitelky rádiové stanice Evropa 2 nastoupí od září Lenka Maureryová. Bude zodpovědná za strategii značky a celkové směřování tohoto rádia. Do multimediálního domu Lagardère Active ČR přichází z vydavatelství Mediaforce, kde zastávala pozici managing director. V Lagardère Active ČR bude zodpovědná za veškeré aktivity značky Evropa 2, včetně tvorby multimediální strategie, finančního i personálního řízení aktuálně nejposlouchanějšího rádia pro mladé.



**Lenka
Maureryová**

Michael Pupala

Z představenstva pojišťovny AXA přichází na post generálního ředitele společnosti ČEZ Prodej Michael Pupala. Doposud byl řízením ČEZ Prodej pověřen šéf strategie Skupiny ČEZ Dávid Hajmán, který se nadále bude plně věnovat této oblasti. Jeho úlohou bude pokračovat v uvádění inovativních produktů na trh, rozvíjet distribuční a obslužné kanály a zajistit celkovou digitalizaci.



Michael Pupala

Cizinců na tuzemském trhu práce přibývá

Počet cizinců, kteří v Česku pracují, je výrazně vyšší než před krizí. Na konci loňska mělo v ČR zaměstnání 323 200 lidí ze zahraničí, za poslední konjunktury v roce 2008 jich bylo zhruba o 38 700 méně. Nejvíce přibývá zaměstnanců ze zemí Evropské unie, ti tvoří tři čtvrtiny zahraničních sil. Naopak množství zaměstnanců ze států mimo osmadvacítku je proti předkrizovému stavu zhruba poloviční. Vyplývá to ze zprávy pro vládu o potírání nelegálního zaměstnávání a ze statistik o zaměstnávání cizinců.

Za posledních 15 let se počet zahraničních pracovníků v Česku víc než ztrojnásobil. V roce 2001 jich tu mělo zaměstnání asi 104 000, loni přes 323 000. Z nich víc než tři čtvrtiny, celkem přes 245 300, pocházejí z EU.

Nejvíce je Slováků, v České republice jich na konci loňska pracovalo přes 150 000. Po nich stojí z euroobčanů o místo v Česku nejvíce Poláci, Rumuni a Bulhaři. Zaměstnání mělo na území České republiky rovněž i zhruba 3 700 Němců, 3 300 Britů a 2 600 Francouzů. Druhou nejpočetnější skupinou cizinců jsou Ukrajinci. Na konci loňského roku jich tu mělo zaměstnání skoro 41 850. Přes tři čtvrtiny nepotřebovaly povolení, mít ho muselo kolem 9 650 osob.

Zatímco stále více lidí z EU si v ČR nachází uplatnění, zaměstnanců ze zemí mimo unii ubývá. V roce 2008 mělo v Česku práci kolem 81 100 Ukrajinců a Ukrajinek. Jejich počet tak od té doby klesl zhruba na polovinu. Před krizí většina lidí z Ukrajiny také pracovala s povolením, nepotřebovalo ho tehdy jen 7 135 osob. Celkem úřady práce na konci roku 2008 evidovaly 143 450 zaměstnanců ze států mimo EU, na konci loňska kolem 77 900.

Tuzemskou ekonomiku zásadně ovlivňují živnostníci

Počet podnikatelů v Česku, kteří si samostatnou výdělečnou činnost skutečně vydělávají, stoupl v prvním pololetí 2016 o 15 000 na 991 000. Vyplývá to z evidence České správy sociálního zabezpečení. Růst nastal až ve druhém čtvrtletí. Loni počet podnikatelů, tedy například soukromých lékařů, umělců nebo zemědělců, stoupl o 4000.

Nejvíce podnikatelů je evidováno tradičně v Praze (169 000) a v krajích Středočeském (134 000) a Jihomoravském (110 000). Ze všech osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) stoupl o 8000 na 587 000 počet těch, kteří mají samostatnou výdělečnou činnost jako hlavní. Vzrostl i počet těch, kteří ji mají jako činnost vedlejší (o 7000 na 404 000). V žádném jiném státě Evropské unie nemají živnostníci na ekonomiku země takový vliv jako v Česku. Firmy, které zaměstnávají jednoho až devět lidí, se na celkovém počtu podniků v ČR podílejí více než 95 procenty a jsou vůbec největším zaměstnavatelem. Práci u nich našla více než třetina všech zaměstnanců.

Roste poptávka po leteckých specialistech

Společnost GE Aviation v Česku plánuje stavbu závodu pro vývoj, testování a výrobu turbovrtulových motorů, tím by měla výrazně posílit sektor letectví a kosmických technologií. Potřeba mohou být stovky až tisíce vysokoškolsky vzdělaných odborníků. Fakulta strojní Českého vysokého učení technického v Praze se chystá s americkým průmyslovým konglomerátem spolupracovat. Studium bude na GE Aviation nezávislé, ale spolupráce s touto firmou ho může obohatit a zajistit uplatnitelnost v praxi. Absolventi oboru letectví a kosmických technologií mohou najít uplatnění kdekoli v průmyslu.

356 000

Tolik lidí v seniorním věku na konci minulého roku bylo ekonomicky aktivních. Počet pracujících starších 60 let výrazně roste, tato věková skupina má zásadní vliv na vysokou zaměstnanost v ČR. Se stárnutím přicházejí změny zejména ve fyzické kondici. To se odráží v profesích, které starší lidé vykonávají. Ve skupině 60–64letých nejsou tyto rozdíly v porovnání s mladšími ročníky výrazné. Méně jsou zastoupena povolání technických a odborných pracovníků a pracovníků ve službách a prodeji. Více naopak pozice řídicích pracovníků, specialistů, řemeslníků a opravářů. Situace se podstatně mění po dosažení 65 let. Rapidně klesá počet řemeslníků a opravářů nebo osob v dalších fyzicky náročných profesích, jako je obsluha strojů a zařízení. Naopak vysoký je podíl pracujících starších 65 let v řídicích funkcích a mezi specialisty. Vysoké je pracovní zapojení seniorů s vysokoškolským vzděláním. Zatímco podíl absolventů terciárního studia dosahuje 23,3 % ze všech pracujících, ve skupině 65letých a starších činí 33,4 %. S věkem se zvyšuje i podíl podnikatelů. Počet osob ve věku 65 let a více v Česku v příštím roce překročí hranici dvou miliónů.

Absolventi nezůstávají v ekonomickém oboru

Více než polovina absolventů ekonomických středních škol, kteří po maturitě nastoupili do zaměstnání, pracuje mimo obor. Mezi maturanty od 20 do 24 let změnili zaměření častěji, než je průměr. Nejčastěji proto, že v oboru nemožou najít uplatnění. Uvádí to analýza Národního ústavu pro vzdělávání (NÚV). Ve srovnání s jinými obory mají absolventi ekonomických škol také mírně nadprůměrnou nezaměstnanost, a to 9,6 procenta. Ta ale postupně klesá, v roce 2013 to bylo téměř 15 procent.

Většina maturantů nemíří rovnou do zaměstnání. Podle údajů z roku 2013 bylo 63 % z nich přijato na vysoké nebo vyšší odborné školy. Přibližně pětina maturantů z ekonomických škol ukončí VŠ nebo VOŠ předčasně, tedy do dvou let od maturity.

Česká má nejnižší minimální mzdu v EU

Česko patří v EU k zemím s nejnižší minimální mzdou a také s nejnižším poměrem minimálního výdělku k průměrné mzdě. Při přepočtu na kupní sílu se ČR díky nižším cenám řadí mezi státy se střední minimální mzdou. Vyplyvá to z údajů evropského statistického úřadu Eurostat. Minimální mzdu si stanovilo 22 z 28 zemí unie. Nejnižší mělo na začátku roku Bulharsko, 215 eur (5 810 korun). Nejvíce se naopak vyplácí v Lucembursku – 1923 eur (51 967 korun). V ČR částka činí 366 eur, tedy 9 900 korun.

Minimální mzdu nemají Dánsko, Itálie, Kypr, Rakousko, Finsko a Švédsko. Částka pod 500 eur se vyplácela v deseti členských a čtyřech kandidátských zemích. Nejvyšší byla v Polsku, a to 431 eur (11 648 korun). Více mají i Estonci, Chorvati, Slovinci a Lotyšci.

Zeptali jsme se

Alexandry Tomáškové, Leasing Managera ve společnosti Skanska Property, Czech Republic

Mnoho firem končí s principem, „co zaměstnanec, to pracovní stůl“. Vnímá to tak také?

Určitě. Kanceláře přestávají být členěny podle oddělení, ale podle aktivit. Lidé se učí žít bez svého pracovního stolu a po kancelářích se pohybují podle toho, čemu se právě věnují. Říká se tomu „activity based workplace“. Porady mají určený například jiný prostor, než když zaměstnanci potřebují telefonovat, nebo když se setkávají se zákazníkem.

Jaké jsou trendy v zařizování kanceláří?

Je to určitá imitace domácího prostředí. Často se nyní používají zařizovací kusy, které známe z bytů – například pohovky, křesla, konferenční stoly, koberce. Časté jsou například i závěsy. Důvodem je samozřejmě to, aby se lidé cítili v práci příjemně, uvolněně.

Co vidíte jako takový high end trend, který těžko dosáhneme?

Takovým příkladem je nyní dostavěná budova v Malmö ve Švédsku. Je to zajímavý koncept v tom, že celá budova není určena k jednomu účelu, ale jsou zde různá využití. Jsou tu kancelářské budovy, je tu jedno velké coworkingové centrum, je tu hotel, restaurace, byty a tuším, že i divadlo a fitcentrum. To znamená, že člověk v podstatě nemusí vycházet ven. Může ve stejné budově bydlet, pracovat, stravovat se, ubytovávat své hosty. Je to promyšlené v tom smyslu, že zákazníci z coworkingu si třeba do budoucna pronajmou kanceláře, nyní využijí třeba fitness a restaurace. Z hlediska pronajímatele je to náročnější produkt, protože je velmi diverzifikovaný, ale dává smysl. A kdo ví, třeba je to hudba budoucnosti.

Trendem jsou určitě i zahrady.

To ano. Říkáme tomu inside out a inside in. V podstatě se snaží lidé dostat zeleň a přírodu do kanceláří a naopak zase kanceláře do zahrady. Lidé se v blízkosti zeleně cítí lépe. Větší společnosti vytváří i komunitní prostory, kde se mohou sejit lidé třeba z přilehlé čtvrti na koncertě a podobně. Dále se můžeme setkat i s místy odpočinku – například v módě jsou pinpongové stoly, kulečníky i dětská hřiště, aby zaměstnanci, kteří jsou rodiče, mohli přijít i se svými potomky.

Jaké jsou trendy v kantýnách?

Ve velkých kancelářských budovách jsou samozřejmostí. Některé společnosti, například Avast, poskytují svým zaměstnancům jídlo zdarma. ■

Budoucnost rozvojových programů je v mobilitě

TEXT: ALENA ČERVENKOVÁ

Mnoho organizací v dnešní době naráží na pomyslný strop v rozvoji svých týmů. Nároky trhu se mění, stále akutnější kvůli tomu je, jestli dokážeme přizpůsobit postupy učení a rozvoje tak, abychom udrželi produktivitu. Tradiční a osvědčené způsoby přestávají stačit, a organizace po celém světě hledají nové cesty.

Oblast vzdělávání a rozvoje se dnes řadí mezi prioritní oblasti HR. Nejedná se přitom již (výhradně) o problematiku spojenou s talent managementem, postupně se prolétá do dalších oblastí personální práce. Rozvojové programy se stávají jedinou možností, jak zajistit v dynamické ekonomice dostatek pracovní síly.

Aktuální je změna přístupu k rozvoji rovněž kvůli nejmladší generaci na trhu práce. Tu již tradiční způsoby rozvoje neoslovují, jsou zvyklí informace získávat a adaptovat zcela odlišným způsobem. Pokud bude HR chtít získat mezi mladými své budoucí kolegy, musejí své vzdělávací aktivity zásadním způsobem přehodnotit.

Tím zásadním, co se ve vzdělávání mění, je stále častější upřednostňování individuálního přístupu. To znamená, že firmy musejí najít mechanismus, kterým umožní přizpůsobit se potřebám měnící se pracovní síly a sladit je se strategickými rozvojovými cíli firmy. Což je v praxi obtížné – i když realizovatelné.

Každé změně nebo revizi rozvojových programů musí předcházet důkladná analýza současného stavu. Jednoduše řečeno, v první řadě musí mít specialisté na rozvoj jasný přehled o tom, co, komu a proč v oblasti rozvoje nabízejí. To není tak samozřejmé, jak by se mohlo zdát. Jak před časem ukázala srovnávací studie společnosti Brandon Hall Group, celá polovina firem provedla analýzu svých rozvojových plánů v posledních pěti letech jen jednou. Mezitím se však ekonomika v globálním měřítku zásadně změnila – na počátku období se firmy potýkaly s ekonomickou krizí, kdy většina z nich radikálně seškrtila rozvojové programy. Dnes je však situace zcela odlišná

”

V mnoha firmách se stále pracuje výhradně se zpětnou vazbou a úspěšnost programů se hodnotí podle toho, jak s nimi byli účastníci spokojeni.

a firmy musejí velmi rychle reagovat na oživení trhu. Jejich vzdělávací plány ale naprosto stagnují a jen dílem náhody mohou odpovídat současným potřebám.

Pokud má společnost jasný byznys plán a HR provedlo precizní analýzu současného rozvojové strategie, v dalším může svůj rozvojový plán aktualizovat a znovu vybudovat. A jaké jsou dnes trendy, které mohou pomoci vybrat vhodné nástroje a metodiky? Ukažme si nyní ty zásadní.

Mobilita

Poslední dekáda je ve znamení nástupu mobilních zařízení, které změnily od základů způsob naší práce, komunikaci i vztahů mezi lidmi. Co je však pro HR podstatné, změnilo, nebo lépe řečeno umožnilo zcela nové způsoby kooperace uvnitř týmů. To, co bylo dříve jen obtížně představitelné, se stává samozřejmostí. Budování virtuálních týmů, kooperace napříč globálními skupinami, zaměstnávání

lidí z opačných konců světa, sdílení dat a informací v reálném čase. To vše má zásadní vliv na produktivitu, ale pochopitelně také to vyžaduje ovládnutí nových kompetencí, i forem interní komunikace.

Jestliže oblast rozvoje zůstane mimo tento trend, mají firmy jen malou šanci přilákat a udržet mladé talenty. Podle studií v současnosti jen každá desátá firma dokáže při svých rozvojových programech nějakým způsobem využívat mobilní webová řešení. O jejich užitečnosti nikdo nepochybuje, ale firmy mají velký problém, jak své rozvojové programy do mobilního světa převést.

Přenos rozvojových aktivit do světa technologií je poměrně náročnou disciplínou, a kromě jasné představy o svých cílech je také nezbytné nutné vybrat si pro ně spolehlivého dodavatele. Prvotním rozhodnutím by pak mělo být, zda chce firma nakoupit již hotový produkt, nebo si vytvořit vlastní. To je samozřejmě efektivnější, i když se může jednat o finančně nákladnější variantu. V obou případech je dobré začít jednoduchou rozvojovou aplikací a na ní si vše vyzkoušet – jak bude lidmi přijímána, jaké jsou dnes technologické možnosti, jak své plány převést do mobilního světa a jak zajistit flexibilitu systému.

Sociální sítě a digitální svět

Potenciál a možnosti sociálních sítí se v posledním roce stal předmětem zájmu recruitmentu. Ale využít se dá velmi dobře právě v oblasti učení, a jen málokterá firma zatím tento potenciál dokáže využít ve svůj prospěch. Firemnímu prostředí chybí znalosti, jak tzv. sociální učení do svých rozvojových plánů zakomponovat tak, aby byly pro učební strategie přínosné.

V současné době se firmy zaměřují na takové nástroje, jaké je sdílení dokumentů, nejrozumnější diskusní platformy nebo blogy. To je možná cesta, ale studie však ukazují, že nejúčinnější jsou v oblasti učení videa nebo tzv. mikroblogy. To, co lidé vidí a slyší, si zapamatují lépe než to, co si přečtou. Právě video je v ob-

lasti rozvoje jedním ze zásadních trendů, které umožnil rozvoj technologií. Ty také umožňují vytvářet videoobsah za velmi přijatelné ceny.

Adaptivní učení

Jestliže předchozí dva trendy jsou navázány na technologie, adaptivní učení představuje odlišný myšlenkový přístup k rozvoje. Tento – stále populárnější – způsob učení totiž znamená metodiku, která boří dosavadní učební modely. Ty vycházejí z přesných plánů, jakých znalostí a dovedností za jakou dobu má zaměstnanec dosáhnout. Oproti tomu adaptivní

Tento přístup se mnoha firmám jeví jako zbytečně nákladný, zásadním způsobem ale pomáhá zvýšit efektivitu rozvoje a také motivovanosti, zapojení a angažovanost jednotlivých lidí. Podporuje důvěru zaměstnanců – rozvojové aktivity pak nejsou ve firmě nahlíženy jako nutné zlo, ale jako skutečný benefit.

Je také v podstatě jedinou možností, jak postupovat při rozvoji a učení diverzifikovaných týmů. Jestliže má jeden a tentýž rozvojový program projít čerstvý absolvent, žena, která se vrací po několikaleté rodičovské dovolené, a zároveň zaměstnanec na hranici seniorního věku, nezíská nakonec potřebné dovednosti a kompetence žádný z nich.

Navázání na obchodní strategii

Zdá se to jako samozřejmost, ale řada rozvojových programů má jen malou interakci nebo vazbu na další oblasti života firmy. Jakékoli vzdělávání by ale mělo vycházet jedinečně a výhradně z celkové byznys strategie firmy tak, aby pomáhala a zajistila dosažení těchto výsledků. Pokud plánujete investici ať už do rozvojových programů, nebo do nákupu učících technologií, vždy by jim měla předcházet debata na úrovni vedení firmy. Finanční efekt pro takovou organizaci je nezanedbatelný: podle studií ty firmy, které své rozvojové programy sladí s obchodními plány, až v 70ti procentech zaznamenají zvýšení svých příjmů.

Evaluace

Součástí nových rozvojových plánů by již od počátku měly být metriky úspěšnosti. V mno-

ha firmách se stále pracuje výhradně se zpětnou vazbou a úspěšnost programů se hodnotí podle toho, jak s nimi byli účastníci spokojeni. Pro HR je určité dobré vědět, s jakou mírou ochoty se zaměstnanci zapojují. Ale pro byznys jako takový to příliš přínosný ukazatel není. Daleko důležitější je, jakou finanční úsporu programy přinesly, jaký vliv měly na obrát a výnos. Kromě jiného jsou tato jasná čísla také argumentem pro vedení, proč by mělo do rozvoje investovat.

Metriky úspěšnosti se dají aplikovat prakticky na jakýkoli program. Například může jít o kurzy pokročilého používání excelu. Pokud účastník s hodinovou mzdou 500 Kč zrychlí po absolvování kurzu svoji práci o půl hodiny denně (které může věnovat jiným úkolům), přinese to roční úsporu 300 000 Kč. Oprávněnost kurzu v hodnotě 3 000 Kč na osobu se pak bude před vedením obhajovat snáze než s argumentem, že minule byli všichni absolventi spokojeni. ■

Patříte mezi ně?

- Každá třetí firma chce zvýšit svoje investice do rozvoje
- 10 procent firem dokáže v oblasti rozvoje využívat mobilní řešení.
- 59 procent společností se pokouší využívat aktivity v oblasti tzv. sociálního učení

Zdroj: Brandon Hall Group.

”

Jen každá desátá firma dokáže při svých rozvojových programech nějakým způsobem využívat mobilní webová řešení.

učení klade důraz na to, aby každý zaměstnanec postupoval svým vlastním tempem a podle svých individuálních potřeb. Adaptivní učící organizace tedy dokáže přizpůsobit rozvoj v podstatě na míru jednotlivcům a postupovat při něm tak, aby mohl každý maximálně využít svůj potenciál.

školení pod psa



by nikkarin

Moderní nástroje recruitera: chytré vyhledávání i osobní videa

Nedostatek lidí na trhu práce nutí firmy hledat stále nové způsoby nábory. Jaké možnosti jsou dnes recruiterům k dispozici a jak je efektivně využívat, představil na Letní škole PMF **Zdeněk Bajer** ze společnosti Datacruit.

Nábor se změnil od základů. Před deseti lety byl především zaměřený na tištěná média. Tiskly se životopisy, kandidáti je sami nosili. Internet přinesl rozvoj elektronické komunikace, začaly vznikat první pracovní servery. „To vše způsobilo velký nárůst počtu kandidátů, firmy tak v první vlně museli hledat nějaké technologické řešení, automatizované třídění nábory,“ říká Bajer.

Kartami zamíchaly i sociální sítě. „S nimi se začaly nůžky mezi kandidátem a recruiterem rozevírat,“ říká Bajer. Kandidáti se začali jinak chovat. „Lidé mají přístup k řadě informací ještě před tím, než firmu kontaktují. Sdílejí informaci, zkušenosti,“ dodává.

To vše dohromady pak vede k tomu, že většina lidí na pracovním trhu přestává reagovat

na klasickou inzerci. „Dělali jsme si studii chování kandidátů. Nejdříve si vytipují určitou společnost, ve které by měli zájem pracovat. Seženou si o ní na sociálních sítích i webech maximum informací a podle toho si o ní vytvoří vlastní názor. Personalista ale nemá žádný nástroj, jak jít na sociálních sítích přímo za jednotlivými lidmi – bez sofistikovanějších nástrojů se mu budou stále vzdalovat,“ vysvětluje Bajer.

Důležité proto je, aby společnosti dokázaly jít kandidátům naproti. Otázka je, jak. „Musím vyvolat interakci, něčím zaujmout, přitáhnout k sobě pozornost. Získat si zájem přes employee branding. To je klíčové,“ říká Bajer. Personalisty upozorňuje, že pozornost HR se zaměřuje na LinkedIn. Ale v Česku, se zhruba milionem uživatelů této sítě, některé pozice na něm úplně chybějí. Navíc na něm hledají skoro všichni, začíná být přesycený. „Nutné je kombinovat, nezaměřovat se jen na jednu síť. Zkusit profesní síť, na významu rostou i privátní sociální sítě. Pokud chci najít trochu jiné kandidáty, než konkurence, musím přestoupit i do jiných platforem,“ říká Bajer.

Obecně známý fakt je, že tři ze čtyř kandidátů jsou pasivní. „Já ale musím usilovat právě o ně, protože jinak se mi výběr zužuje. Říká se, že každý druhý člověk je otevřený zajímavým

nábidkám – a právě na ně musejí recruiteri mířit,“ uvádí s tím, že k tomu ale potřebuje nástroje, které mu to umožní. Možností má dnes celou řadu.

ATS systémy

Řada firem se přitom nedostala dál než k Excelu. „To je skvělý nástroj, ale pro jiné úkoly, než jaké vykonává recruiter,“ říká Bajer. „Je to dobrá věc na generování reportů, ale moderní recruitment se s ním dělat nedá. Systémy, které jsou vyvíjeny speciálně pro nábor, mi umožní zásadním způsobem rozšířit záběr,“ říká. Takové nástroje dovolí mít vše na jednom místě, protože zdrojů, odkud mohou přicházet kandidáti, je celá řada. Zároveň tyto systémy samy provádějí celý procesem, jednotlivými etapami. Jejich nedílnou součástí je propojení se sociálními sítěmi a možnost reportingu.

CV parsing nástroje

Jednou z moderních technologií, které mohou náborářům pomoci, jsou tzv. CV parsing nástroje. Dokáží automatizovaně zpracovat životopis. „Přečtou“ si jej a důležité body z něj automaticky vypíší do konkrétních polí databáze. V případě této technologie je ale nutné zvážit, zda se firmě vyplatí. „To je v případě, kdy chceme data nějak dále zpracovávat. Je to nákladná záležitost a dnes existují asi jen tři systémy, které vtahovat data dokáží opravdu efektivně, protože každý životopis je unikátní. Pokud ale dobře funguje, prvotní fázi nábory zjednoduší výrazně.“

Boolean search

Technologie umožňuje vyhledávání díky specifickým požadavkům. „Kdo umí vyhledávat, zadat sofistikovaný dotaz pro vyhledávání, ten najde až o 30 % více kandidátů,“ říká Bajer. Pokud tedy někdo hledá účetní, obvykle zadá do vyhledávání jednoduše Účetní. Ale zkušený recruiter napíše třeba dvacet slov, které paradoxně výběr nezmenší, naopak zásadně rozšíří. „Vyplatí se posilovat dovednosti v tom umět používat klíčová slova. Existují však ná-



stroje, které toto vyhledávání provádějí automatizovaně. Pro základní účely, pokud děláme nábor jen občas, to postačuje. Některé jsou navíc na trhu k dispozici i zdarma," říká Bajer.

Přestože jsou dnes technologie schopné kandidáty najít, jejich zaujetí a získání je nadále v rukou lidí. „Někdo musí seznam vyhodnotit, oslovit lidi – samozřejmě jen tehdy, pokud je vyřešena ochrana osobních údajů," připomíná Bajer.

PlugIn

Kromě sofistikovaných vyhledávačů doporučuje Bajer náborářům používat i miniaplikace, pluginy. Jedná se o nástroje, který rovněž díky klíčovým slovům pomáhá účinněji vyhledat seznam lidí dle zvolené kategorie. „Ty pak ale zase musíme oslovit sami. Je to víc práce, než napsat inzerát, ale v dnešní době bohužel často jediná možnost, jak získat dobrého kandidáta.“

Kromě ochrany osobních údajů je také nutné brát v úvahu omezení, která sociální

sítě svým uživatelům nastavují. „Pokud někdo má osobní účet, počet možných vyhledávání v měsíci je omezeno.“

Kariérní stránky

Pro budování dobrého jména firmy jsou stále velmi účinným nástrojem kariérní stránky. „Interakce s kandidátem je založená na obsahu – musíme mu nabízet relevantní věci, v ten pravý čas. Nejenom inzerovat konkrétní nabídku práce, ale přidat studie, odborné články, podělit se o informace ze zákulisí firmy. Je zapotřebí tyto věci sdílet na sociálních sítích," říká Bajer. Právě to je podle něj smyslem práce recruitera současnosti – být v kontaktu s lidmi, dodávat jim takové informace, kvůli kterým jim bude stát za to opakovaně navštívit náš web nebo facebookový profil. „Také s tím nám dnes mohou pomoci sofistikované nástroje, které pomáhají s plánováním a šířením hromadného obsahu.“

Ale i zde platí, že osobní kontakt (byť zprostředkovaný) vyvolá vždy větší odezvu. „Dob-

rým nástrojem jsou čím dál víc náborová videa. Ale taková, kterými nabídnu konkrétní práci konkrétnímu člověku," říká Bajer. „Natočit takovýto vzkaz netrvá dlouho, určitě často kratší dobu, než napsat mail. A v záplavě nabídek to osloví. Hlavně mladí lidé na takovýto vzkazy s nabídnou práce dobře reagují.“

Chatbot

Že i osobní komunikace může mít strojovou podobu, dokazuje hit letošního léta. Tzv. chatovací roboti navazují konverzaci, a mohou tak pomoci hlavně v prvotních fázích komunikace. Použít je mohou jak kandidáti, tak i recruiteři. Opět je to mimo jiné také způsob, jak vzbudit pozornost, přitáhnout k sobě zájem lidí.

Více informací můžete získat i v našem webináři zaměřeném na moderní nástroje náboru. Přístup do knihovny již proběhlých webinářů naleznete na www.peoplemanagementforum.cz/webinare. ■

SVĚT BUDE VÁŠ!

 **Business Institut®**

Studium MBA

Sleva až 27.000 Kč

Cena studia od 91.000 Kč

Otevíráme říjnový cyklus, přihlaste se do 30. 9. 2016 a získejte slevu 20.000 Kč.

Zaplatte studium v jedné splátce a získejte další slevu 7.000 Kč.

BusinessInstitut.cz

Štěstí v práci je zdarma, zvedá zisky a zaměstnanci si ho cení víc než bonusů a firemních aut

Bonusy a drahá auta dlouhodobě nezlepší ani výkonnost zaměstnanců, ani finanční a prodejní výsledky. Pozitivní emoce a radost, které jsou zdarma, to dokážou. Už dlouho to vědí společnosti jako Lego, Ikea, Google či Virgin a nedávno se k nim přidaly i některé domácí firmy. Ptali jsem se na zkušenosti tří advokátů „šťěstí v práci“, kteří budou vystupovat na listopadové konferenci Happiness at Work v Praze.

1. Když všichni zaměstnanci tráví čas aktivitami, které je dělají šťastnější, kdo za ně dělá jejich práci?
2. Napadá vás příklad, který mohou lidé vyzkoušet ve své firmě?
3. Není štěstí v práci jen pro bohaté IT firmy?

Alex Kjerulf

autor knihy *Jak být šťastný od 9 do 5*
a Chief Happiness Officer

1. Ve skutečnosti je to naopak – šťastní lidé pracují více a lépe. Studie ukazují, že všichni, kdo zažívají v práci pozitivní emoce, jsou produktivnější, rychlejší, kreativnější, méně fluktuují a jsou méně nemocní. Takže logicky firmy se šťastnými zaměstnanci více vydělávají a mají spokojené zákazníky.
2. My třeba začínáme všechny pravidelné mítky oslavou věcí, které se od minula povedly – každý řekne jednu nebo dvě věci, které se mu podařily a má z nich radost. Zabere to pár minut, ale všem nám to dodá novou energii, vidíme kus dobře odvedené práce. Naučili jsme to i některé týmy v LEGO a jsou nadšení.
3. To si hodně lidí mylně myslí. Každé pracoviště – školy, nemocnice, právnické kanceláře, supermarket, úřad – mohou mít šťastné zaměstnance. Důležité jsou dvě věci – výsledky a vztahy. Když naše práce přináší výsledky, jsme šťastní. To stejné platí, když máme dobré vztahy se svými kolegy, šéfem a podřízenými.

Monika Hilm

generální manažerka Parhotelu Praha

1. Štěstí v práci by mělo být integrální součástí všeho, co děláme, ne nějaký jeden separátní úkol nebo povinná aktivita. Jsou-li lidé na



Organizátoři pražské konference o štěstí v práci M. Hilm a M. Šrajer s autorem knihy *Jak být šťastný od 9 do 5* A. Kjerulfem.

- pracovišti šťastnější, odvádějí lepší práci, a hlavně – mají u toho dobrý pocit.
2. Lidé jsou šťastnější, když se o jejich práci ví a někdo jim poděkuje. V hotelu jsme proto zavedli malé kartičky s oznámením: „Uklidila jsem dnes Váš pokoj a doufám, že se Vám u nás bude líbit“. Pokojské k nim připojí svůj osobní pozdrav a podpis – nejsou tak už anonymní a hosté jim mohou poděkovat.
3. To rozhodně ne, IT firmy ho používají k získání top zaměstnanců, ale pro firmy orientované na služby je to způsob, jak si zaměstnance udržet. Například hotelový průmysl je znám vysokou fluktuací lidí, což stojí hodně peněz. Dobrý a spolehlivý servis ale nemůžete poskytovat, když se pořád mění personál. Když jsou moji zaměstnanci šťastní, neodcházejí za lepším a já šetřím náklady na nábor a hotelovým zákazníkům poskytuji lepší služby.

Michal Šrajer

Chief Happiness Officer, stestivpraci.cz

1. Právě dobře odvedená práce je jedním z klíčových elementů štěstí. Pokud bychom se na sebe v práci jen usmívali, k opravdovému



šťěstí by to nestačilo. Když ale máme možnost něco opravdu zvládnout a jsou za námi vidět výsledky, potom se budeme cítit skvěle a šťastněji.

2. Vyzkoušeli jsme mnoho různých nástrojů. Skvěle a přirozeně se ujal například Cheers for peers, které jsme objevili spolu s dotazníkovou platformou TINYpulse. Jde o jednoduchý nápad – každý týden mají lidé možnost (ne povinnost) on-line pochválit své kolegy. Kohokoli za cokoli. A právě taková maličkost, jako je upřímná a konkrétní pochvala, dokáže výrazně zlepšit den. Přitom nic nestojí.
3. Je pravda, že právě IT společnosti se inovacemi pracovního prostředí nejvíce zabývají. V IT je navíc velký boj o talentované zaměstnance a firmy už zjistily, že pouze vysoká mzda k nalákání těch nejlepších nestačí. Ve skutečnosti ale ty nejúčinnější prostředky pro podporu štěstí v práci nic nestojí. Bonusy či firemní auta mohou přijít docela draho, ale šťastnější vás udělají jen na chvíli. Naopak přátelské vztahy, možnost ovlivnit, co se v mém okolí děje, nebo upřímná zpětná vazba nestojí nic a mění hodně. ■



Pokud Vás zajímá, jak se štěstím v práci začít ve vaší firmě:

- přijďte **10. 11.** do Veletržního paláce na konferenci **Happiness at work**
- objednejte si knihu **Jak být šťastný od 9 do 5** od Alexe Kjerulfa

Podrobnosti najdete na www.happinessatwork.cz

Šifrovací hry pro rozvoj zaměstnanců

Těžko byste hledali zemi, kde se šifrovací hry těší větší oblibě než Česká republika. A co takhle využít šifrovací hry jako teambuildingový kurz? Co se může z takové hry zaměstnanec naučit a jaké jsou přínosy pro zaměstnavatele?

Šifrovací hry představují novinku na poli kurzů pro „chytré firmy“, respektive pro zaměstnance, kteří jsou schopni logického myšlení, rádi objevují neznámé principy pro řešení úkolů, mají schopnost netradičního pohledu na věc, spolupráce a nevzdávají se, když místo řešení objeví slepou uličku. Pořadatelé šifrovacích her s kvalitní databází šifer dokážou připravit adekvátní výzvu pro širokou škálu zaměstnanců, od základní obtížnosti až po nejvyšší úroveň šifer hodnou guruů, kteří se věnují šifrám i ve volném čase.

Šifrovací hry dokáží velmi rychle uchvátit nejen extroverty, ale i introvertní typy zaměstnanců, kteří mají averzi k běžným teambuildingovým aktivitám připomínajícím, dle jejich slov „hry ze školky“. Během řešení mohou účastníci naplno projevit své schopnosti logického úsudku, které jsou nezbytné pro nalezení řešení. Účastníci tak necítí strach o ztrátu své důstojnosti během aktivit, projevují se zcela přirozeně a jedou naplno.

„Na šifrovacích hrách je krásné, že je lze aplikovat v téměř jakémkoliv prostředí, denní dobu či roční období. Není problém použít šifrovací hru jako průvodce historickým centrem města, nebo ji pojmut jako hardcore outdoorový závod, kde si účastníci procvičí mozkové závity i fyzickou kondici. Nejjednodušší a nejoblíbenější variantou zůstává indoorová varianta Cryptomania PUB, kde jednotlivé týmy řeší šifry vsedě u stolků v příjemné kavárně a během soutěžení mohou srkat oblíbené nápoje,“ vysvětluje Petr Michovský, lektor společnosti.

Není náhodou, že firmy, které poptávají šifrovací hry jako teambuilding, jsou právě ty, které u svých zaměstnanců potřebují a oceňují týmovou kreativitu, netradiční přístup k řešení úkolů, logické myšlení, a schopnost komunikace v situacích, kdy řešení není nadohled. Zejména se jedná o IT společnosti, poraden-

ské firmy, banky a společnosti zaměřené na komunikaci s klienty.

Jedno heslo, jednoznačné řešení

Jak taková šifra vlastně vypadá? Může mít různé podoby – může být ukrytá v textu či obrázcích, hmotném předmětu, může pracovat s geniem loci, například historickou památkou nebo vaší firmou. V každém případě ale v sobě obsahuje prvky, které ukazují cestu k odhalení jejího principu a objevení zašifrovaného hesla. Dobrá šifra má vždy jednoznačné řešení a jeho objevení je často doprovázené nadšením a dobrodružstvím.

Kurz s využitím šifer je ideální pro malé týmy zaměstnanců o 3 až 5 hráčích. V takovém týmu lze proces řešení pomocí cílené zpětné vazby výborně použít pro rozvoj týmových kompetencí nebo jako assessment centrum pro malou skupinu. Při luštění se skupina dostane do produktivního flow a je možno velmi dobře pozorovat prostor pro rozvoj komunikace, zejména naslouchání nápadů ostatních, respekt ke kolegům, k prosazení inovativních



Luštění šifer rozvíjí individuální i týmovou kreativitu, myšlení mimo obvyklé rámce, rozvoj důvěry.

nápadů, brainstormingu, vedení pracovního týmu, apod.

Samotné luštění šifer rozvíjí individuální i týmovou kreativitu, myšlení mimo obvyklé rámce, rozvoj důvěry. Z pohledu zaměstnavatele posílí šifrovací hry u zaměstnanců například rozvoj samostatnosti pro řešení komplexních problémů, komunikaci napříč různými pracovišti, důvěru mezi zaměstnanci nebo poznání důležitých týmových rolí jednotlivců.

V každém případě je důležité dbát na to, aby si účastníci hry užili. Velmi často se do her zapojí i sami zadavatelé a odváží si nezapomenutelné zážitky ze společného intelektuálního zápasu. ■



Proč se zabývat rozvojem osobnosti?

Potřebujeme přece hlavně vyrábět a prodávat.

V poslední době se často setkávám s řediteli výrobních firem a jejich HR řediteli nad otázkou firemní kultury. Společným tématem těchto diskusí bývá snaha o zapojení lidí, zlepšení komunikace, převzetí zodpovědnosti, naplňování cílů nebo zvýšení schopnosti inovace.

TEXT: TOMÁŠ KOPECKÝ, ŘEDITEL SPOLEČNOSTI FRANKLINCOVEY, ČESKÁ REPUBLIKA A SLOVENSKO

Většinou se jedná o firmy s dobrými až skvělými ekonomickými výsledky. Přesto tito osvícení ředitelé cítí, že jsou ve firmě oblasti, kde ne vše jde správným směrem. A pokud se tyto oblasti nedostanou do popředí zájmu, mohou se v blízké budoucnosti stát zdrojem problémů a být překážkou na cestě k dlouhodobým výsledkům. Je jim jasné, že současný přístup k řízení založený pouze na plnění ISO norem, na procesním řízení, LEAN managementu a jiných metodách industriálního věku nemusí v budoucnu stačit.

Odborný i osobnostní růst

Samozřejmě tyto metody jsou – především ve výrobních podnicích – nezbytné a potřebné. Dnes se ale stávají standardem. Je to klasický vývoj. V minulých dvaceti letech se tuzemské firmy soustředily na dohánění ztráty v technologických oblastech. Vzdělávání se zaměřovalo na technická a odborná témata a bylo doplňováno jazykovým vzděláváním a schopností pracovat efektivně s IT technologiemi nebo interními informačními systémy.

Pokud došlo na rozvoj soft skills, týkal se většinou základních manažerských dovedností.

Povětšinou ale tyto aktivity nebyly prioritou číslo jedna, ani číslem dva. Rozvoj manažerů většinou nebyl a není součástí systematického a záměrného rozvoje organizace, není precizován a kontrolován jako standardní obchodní či rozpočtový plán. To je patrné u výrobních organizací, firmy působící v sektoru služeb či prodeje jsou na tom o poznání lépe.

Nejen strategie, ale i investice do lidí se z dlouhodobé perspektivy snáze realizují a vrací, pokud je ve firmě vytvořeno vhodné



prostředí. Prostředí, které je schopno podporovat implementaci plánů a umožnit lidem přenášet nové dovednosti z rozvojových programů do praxe a růst. Pokud ve firmě takové prostředí nefunguje, jsou i sebelepší strategie a vzdělávací systémy z dlouhodobého pohledu odsouzeny jen k částečným úspěchům a firma z nich nevytěží maximum.

Jak zlepšovat něco tak nehmátatelného, jako je kultura ve firmě? Je to dlouhý proces s určitou mírou nejistoty výsledků a nutností vydat energii na aktivity, které se neprojeví ve čtvrtletních hlášeních, pravděpodobně ani bonusy se za tyto aktivity neudělují. Kultivace vztahu vyžaduje i jistou míru stability prostředí.

Kultivace prostředí a firemní kultury ale je a bude v budoucnu tím klíčovým rozdílovým

faktorem, konkurenční výhodou. Je to totiž něco, co nelze jednoduše okopírovat, jak je to možné například s produkty, systémy, marketinkovými kampaněmi apod. Naprosto zásadní roli při vytváření a změně firemní kultury hrají její lídři. Bez jejich cíleného úsilí nebude dosaženo žádoucí změny. Kroky ke změně nebo rozvoji firemní kultury by měly mít společný rámec a a ten by měl by měl vytvářet společný jazyk jako základ kultury.

Vše začíná u každého jednotlivce

Efektivní jedinci mají potenciál ve správném prostředí pod správným vedením vytvářet silné týmy. Efektivní jedinec ve firemním prostředí znamená člověka, který ví, co chce, kým je a má dostatečnou disciplínu to uskutečnit. Má schopnost sebepoznání a sebeřízení. Je to i člověk, který je schopen s respektem komunikovat, vážit si odlišností a v týmu dosahovat požadovaných výsledků. Má sociální kompetence. Zdá se vám tento popis podobný popisu osobnostního rozvoje? Nemýlíte se. Rozvoj osobnosti je formou kultivace jednotlivce. Pokud probíhá v celé organizaci, je to významný krok k posílení firemní kultury.

Rozvíjet a měnit se dokážeme, což potvrzují i výzkumy o neuroplasticitě mozku. Nervové buňky mozku jsou schopny stavět, přestavovat a opravovat svoji tkáň, pod vlivem nových či opakovaných zkušeností reorganizovat neuronové cesty. Tyto výzkumy ukazují, že ve správném prostředí, pod správným vedením lze učinit mimořádné pokroky. Pro mnoho firem a jejich vedení je profesní růst spojen s odborností. Přidejme k odbornému růstu i růst osobnostní, nebude to ke škodě. ■

Vzdělávání musí podporovat byznys firmy

Vzdělávání a rozvoj by nemělo žít odděleně od zbytku firmy, říká v rozhovoru **Miroslav Bréda**, vedoucí odboru vzdělávání ve společnosti Preciosa a.s. Připomíná, jak důležité je při rozvojových programech stanovit takové priority, které odpovídají prioritám firmy jako celku.



Jakým způsobem je u vás ve firmě řešeno další vzdělávání a rozvoj pracovníků?

Ve společnosti Preciosa je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jedním ze strategických cílů. Naše společnost patří k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v regionu, zároveň působíme celosvětově. Proto i vzdělávání je řešeno komplexně a systémově. Naleznete zde veškeré typy vzdělávacích akcí, individuální i skupinové, katalogové i externí, odborné i softskills, neopomínáme ani výuku cizích jazyků, IT dovedností a snažíme se podporovat a rozvíjet interní lektoring. Protože máme unikátní produkt, hraje v interním vzdělávání významnou roli výuka zbožíznalství.

V jakých oblastech cítíte potřebu rozvíjet dovednosti lidí?

Klíčové oblasti vzdělávání odpovídají strategickým tématům společnosti Preciosa. Patří sem rozvoj obchodních a marketingových týmů a podpora našeho R&D. Dále se zaměřujeme na talent management, protože rozvoj perspektivních zaměstnanců s dobrým výkonem je základ pro přípravu nástupců na klíčové pozice. Téma, které je pro nás trvale aktuální, je leadership. Novinkou pro nás bylo spuštění talentového programu pro dělníky, který se setkal s velkým zájmem zaměstnanců.

Je vzdělávání a rozvoj lidí individuální, podle jejich kompetencí a dovedností, nebo preferujete plošné programy?

V Preciose využíváme oba pohledy. Programy obsahují jak odbornou, tak softskills část a většinou se jich účastní zaměstnanci, kteří spolupracují v pracovních týmech. Daří

se nám tak programy využívat pro zlepšení spolupráce, komunikace a podporu firemní kultury. Individuální vzdělávání u nás souvisí s hodnocením zaměstnanců a je spojeno s podporou při plnění konkrétních pracovních cílů a úkolů. Samozřejmě využíváme individuální formy při přípravě nástupců nebo u zaměstnanců, kteří jsou nově v náročné pozici. Sem patří např. koučink.



Vzdělávání a rozvoj

zaměstnanců v sobě nese změnu a naději, že je možné posouvat pozitivně věci dopředu.

Jaké máte zkušenosti se zajišťováním lektorů na své kurzy? Využíváte rovněž interních lektorů, s výhodou znalosti prostředí a potřeb firmy?

Využíváme obě formy. Pro většinu běžných kurzů využíváme externí lektory, které si pečlivě vybíráme. Troufnu si říct, že patříme k náročnějším zákazníkům u vzdělávacích agentur, výběr partnerů pro zajištění vzdělávání řešíme výběrovými řízeními. Interní témata jsou většinou odborná, vázaná na naše speci-

fika. Mezi naše interní kurzy patří již zmíněné zbožíznalství, technologie výroby skla, projektové řízení, ekonomické kurzy a další. Své interní lektory vzděláváme v lektorských dovednostech a jejich práci nad rámec běžných pracovních povinností odměňujeme.

Zjišťujete nějakým způsobem zpětnou vazbu nebo účinnost programů?

Tradičně využíváme dotazníky se zpětnou vazbou přímo po akci, dále je zpětná vazba k jednotlivým vzdělávacím akcím součástí našeho hodnocení zaměstnanců. U některých programů nebo např. u výuky cizích jazyků využíváme doplňkové online ankety na našem intranetu.

Co podle vašich zkušeností doporučujete firmám, které se „začínají ztrácet“ ve svých rozvojových programech?

Nejdůležitější je, aby vzdělávání a rozvoj podporovalo business společnosti. Měli bychom se ptát, jaké aktivity podpoří zaměstnance v tom, aby dosahovali dobrého výkonu a plnili náročné cíle. Vzdělávání a rozvoj by nemělo žít odděleně od zbytku firmy, je nutné identifikovat skutečné potřeby. Toho nelze dosáhnout bez kvalitní komunikace. Doporučuji stanovit si jasné priority, které odpovídají prioritám firmy a vůči jejich podpoře efektivně plánovat a využít rozpočet na vzdělávání.

Co osobně přináší další vzdělávání vám, proč je podle vás důležité?

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v sobě nese změnu a naději, že je možné posouvat pozitivně věci dopředu. To je inspirativní i pro mne. ■

TEXT: BARBARA HANSEN ČECHOVÁ
FOTO: JOHANA KRATOCHVÍLOVÁ

Dana Formánková řídí HR ve společnosti Volkswagen Financial Services. Ve firmě vytvořila za pět let fungující program pro růst lidí vertikálně i horizontálně. Nyní, v době problematického externího recruitmentu, jí program pomáhá s obsazováním klíčových pozic.

Pro talenty vytváříme trnitou

V čem je z hlediska HR vaše společnost unikátní?

Employee filosofie naší firmy není hire and fire. Hledáme „vytrvalce“ – lidi, kteří vydrží překonávat překážky dlouhodoběji, tlačí změnu, i když už se jim nechce, opět se překonají, naučí se a dělají věci nově. Zároveň naslouchají, respektují, mají pokoru, nebourají minulost, nevyhoří při prvních nezdarech. Sprinter, který chce rychlou změnu, rychlou kariéru a rychlý výsledek, se bude u nás trápit. Naší snahou je být dlouhodobě dobrým zaměstnavatelem. Průměrná délka u nás je 8 let, 40 % lidí máme tady nad 10 let. Náš cíl je pořád jim nabízet nové možnosti. Firma se za poslední dobu hodně proměnila, tlak konkurence, mnoho nových produktů, poněvadž princip auta se mění, stává se SW kancelář a my hledáme možnosti, jak vše pomoci financovat. Z původní firmy, kde bylo 70 % asistent-ských pozic zpracovatelů, se přesouváme více směrem k továrně na produkty, což vyžaduje nový flexibilní systém, jiné myšlení. Poměr ve vztahu ke specialistům se otočil, proto je pro mnohé práce mnohem zajímavější. Jsme firma do 300 zaměstnanců, kde je ještě pořád prima rodinná atmosféra. Zároveň nám Volkswagen umožňuje být součástí velkých změn a naši lidé se dostávají i pracovat na centrálu, nebo do jiných zemí.

Co se vám podařilo za pět let zrealizovat?

Jsem hrdá na více věcí, třeba na posun částečných úvazků z 3 % na 25 %. Nebo na naší diverzitu. A to jak věkovou – nebráníme se lidem na 50 nebo pod 25, tak máme poslední roky více národností, a navíc poměr mužů i žen přesně v polovině. Máme nové nástroje v HR ve formě HR portálu, nové rozvojové formy, ale hlavně máme dobrý manažerský tým. V tom mi významně pomohl program na práci s talenty. Dříve zde nebyla promyšlenější cesta na povyšování zaměstnanců. Musela jsem na začátku téměř u všech pozic jít cestou externího náboru. Nastavili jsme si tři cesty – do poolu na manažera, do poolu na experta a do poolu na potenciál. Říkáme lidem, že jsou vybráni do poolu proto, že věříme, že na to mají a chceme jim dát jiné příležitosti. Platí zde však početní omezení, firma je poměrně malá. Proto hodně balancujeme, kolik do poolu přizvat, aby pak nebyli zklamaní, že nikam nepostupují.

Jak do poolu lidí vybíráte?

Vstupní pravidlo je, že umí a chtějí. To potvrdí jejich nadřazení. Pro první dvě cesty se do programu dostanou jen ti, kteří vedení představí přesvědčivý vlastní příběh, co a jak ve společnosti již dokázali a chtějí dokázat. Říkáme jim, že zařazením do programu je vlastně čeká trnitá cesta, je to příležitost, na kterou od nás do batůžku dostanou rozvoj navíc, postupně po krocích i ocenění navíc, budou se setkávat s nejvyššími, ale budou řešit těžké věci (projekty, úkoly), na kterých je bude hodně vidět. Budou i prohrávat a garance konečného cíle, místa krále, není jistá. Ale to nevěděl ani pohádkový Honza, když se vydal do světa.

Jak potom vybrané talenty rozvíjíte?

Mají poměrně intenzivní rozvojový program, který zařizujeme my. Na začátku je development centrum, udělají si typologii, z níž pak vyplyne zaměření jejich rozvoje. Když je to

A woman with shoulder-length blonde hair is smiling at the camera. She is wearing a light blue, short-sleeved dress. She is standing on a balcony with a white railing, and her hands are clasped on the railing. The background is a bright, out-of-focus view of a city or harbor with blue structures.

cestu

technicky zaměřený člověk, tak mu pomáháme se softvými věcmi. Naopak, když je člověk tzv. softový, tak má jako mentora někoho z controllingu apod. Podstatné je, že program vzali za své country manažeři, potkávají talenty, a dělají jim mentora. Snažíme se také, aby lidé z poolu vyjeli do zahraničí, nebo se podíleli na mezinárodním projektu. Každý rok pak představí vedení svůj posun a na závěr je pro po-

tí někdo všiml a chce je rozvíjet dál, i když nemají ambice být manažerem. Manažeři tento pool velmi vítají, protože udržuje klíčové experty ve firmě. Nepřipravujeme je tím nutně na manažerskou cestu, ale chceme od nich například poradní hlas v klíčových rozhodovacích procesech. Když talent expert program dokončí, dostanou služební auto, což je stále silný status symbol a lidé to považují za vysoké ocenění.

A jak vypadá váš třetí program?

Třetí noha je tzv. program potenciál, kde hledáme mladé lidi s potenciálem. Začnou u nás na nižších pozicích, např. i v call centru, ale již od počátku je vybíráme precizněji, abychom do různých oddělení dostali pár studentů s potenciálem. Již v průběhu brigády se dozvědí hodně informací o fungování společnosti. Fluktuaci máme poslední roky kolem 10 % procent, což je asi 30 lidí ročně, plus rosteme o dalších 20 lidí. Ročně tedy potřebujeme 50 nových lidí. Ze tří programů každý rok umístíme interně přibližně 50 %, které tímto posouváme dále.

Co bylo pro vás learning lessons při tvorbě talent programu?

Na začátku jsme nabrali do skupiny více lidí a pak pro ně neměli pozice. Pár jich proto odešlo. Práce s potenciálem zdaleka nestojí jen na pár talentech, ti jsou motorem a vzorem, aby i u ostatních se probouzela chuť a potenciál, se kterým musíme umět pracovat. Neosvědčilo se nám jim dát nálepku talent, a rozhlásit to po firmě. Spíše potichu pracovat s talentem a až poté prezentovat jeho činy a výsledky. Je to nekončící proces, hlavně je nutná upřímná komunikace o trnitě cestě.

Máte zkušenost, že se účastníci programu skutečně změní, vyzrají?

Ani ne tak tím programem, ale rolemi, které musí přebírat. Jsou hozeni do většího rybníku a musí lépe plavat. Ověřit se také jejich osobnostní vyzrá-

lost. Ukázalo se mi, že jakmile jsme nominovali do talentu člověka, který je zaměřen na to být viděn, ale nemá pokoru, tak to nefunguje. Velká ramena skupina neakceptuje, chce vidět činy. Nepotřebujeme velké charismatické mluvčí, potřebujeme hlavně lidi, kteří svou práci skvěle odvedou, promyslí a dotáhnou.

Dana
Formánková

Studovala VUT v Brně a na Zlínské Univerzitě Tomáše Bati, Fakultě managementu a ekonomiky. Během studií pobývala ve Velké Británii a Německu, pracovní zkušenosti sbírala mimo jiné ve finské firmě. Poté působila ve společnosti PWC, mimo jiné jako konzultantka metodiky Investors in People. Nyní pracuje na pozici HR ředitelky společnosti Volkswagen Financial Services.

Jak byste charakterizovala vliv matky, Volkswagenu?

Je to inženýrská kultura. Věci se řeší strukturovaně, z různých pohledů, více konzervativně. Což někdy trvá déle, než se rozhodne, ale pak v rozhodnutích tolik „neskáče“. Čechům někdy připadá zbytečné tak detailně propátrávat každý problém, nevdají nám rychle zariskovat. Na centrále máme HR ředitelku, kterou respektuji, líbí se mi, jak s námi pracuje. Umí nastavit dlouhodobou vizi v HR, tlačí HR do byznysového uvažování, velmi jednoduše a strukturovaně nás vtáhne a zároveň ověřuje, že všechny pobočky chápou a postupují na cestě. I když má pod sebou mnoho zemí, tak si najde čas nás navštívit a osobně s námi naše plnění procházet.

KPI se netočí kolem zavádění HR nástrojů. Jsou významně byznysové, jako spokojenost zákazníka, objem obchodů, podíl na strategickém projektu. Motivační systém je postaven na čtyřletém cyklu, je to dlouhodobější myslící kolos. Máme napsanou strategii do roku 2025, ve které je relativně srozumitelně napsáno, kam se firma chce posunout. Za HR rozumím, jak své kroky propojovat s plány.

Jak hodnotí německé vedení váš program?

Dvakrát ročně si vyměňujeme zkušenosti z kolegy z jiných zemí. Pro centrálu nepřipravuji náročné reporty, nezajímá je příliš, co s lidmi děláme, ale výsledek: kolik lidí jsme do programu vzali a kolik se dostalo do nějaké leaderovské, expertní nebo jiné interní pozice. Měli jsme v programech 46 lidí a 28 se dostalo do vyšší pozice.

”

Nepotřebujeme velké charismatické mluvčí, potřebujeme hlavně lidi, kteří svou práci skvěle odvedou, promyslí a dotáhnou.

tvrzení čeká určitá forma certifikace. Vždy je to osobnostně posune, ale není to pro ně snadné.

Kolik máte lidí ve všech talent programech?

V současnosti máme v manažerském poolu šest lidí, protože víc jich dlouhodoběji nebudeme moci uspokojit s případným cílovým postem. Za pět let jsme dohromady připravili deset manažerů, což je vyhovující, protože pro všechny se našlo uplatnění. Druhý talent pool se zaměřuje na experty. Náš business je hodně postavený na hard skills, na přemýšlení, co bude jiné. Ukazujeme jim nějaké inspirativní vize, kam se posouvá svět. Expertní pool je zde proto, aby tito lidé, kteří bývají velmi ambiciózní, dostali zpětnou vazbu. Aby viděli, že si jejich výjimečných znalostí a dovednos-

Jak řešíte současný nedostatek lidí?

Je to velmi obtížné. Když zavoláme do agentury, že hledáme finančního analytika nebo IT experta, tak mi řeknou, že ani hledat nebudou, že mají tolik poptávek, že to nezvládají. Měli jsme novou Facebook kampaň, přinesla 1 076 prokliků na web a 2 077 engagements

mladých lidí skrze Facebook na pět brigádních pozic. Ale reakce byla slabší, než jsem očekávala ve formě kvalitních CVs.

Jaká byla vaše cesta k HR?

V průběhu vysoké školy VUT v Brně jsem měla štěstí a poměrně hodně času studovala a pra-

covala v zahraničí, v Anglii a v Německu. HR management v obou školách byl významnou součástí studia, které jsem si vybrala. Ke konci studia jsem dělala diplomku v personálním oddělení ve firmě v Hamburku, která stěhovala své kanceláře do Brna, s čímž se jí pomáhala. Postgraduální studium jsem rozšířila praxí ve Finsku, kde mě HR práce nadchla.

Pak jsem chtěla vyzkoušet úplně něco jiného a přihlásila se do PWC jako poradce. Byl zde mezinárodní duch a velmi kvalitní konzultantský tým. Pracovali tu se mnou například Martina Šmidochová, Radovan Jokel či Branislav Hunčík, ti všichni dnes přednáší pro PMF. Pracovali jsme na mezinárodních projektech v Ománu, Estonsku, měli šéfy z Anglie, Holandska. Moc ráda na to období vzpomínám. Pak jsem byla na mateřských dovolených. A během té druhé jsem dělala poradenství formou Investors in People. Předělávala jsem HR procesy v malých firmách. Hledala jsem totiž větší flexibilitu a manažerská pozice ve spojení s dětmi nefungovala, protože jsem musela často cestovat mimo Prahu. Škofin, dnes Volkswagen Financial Services, byl jedním z mých klientů. Obrátili se na mě, dali mi možnost zde pracovat na částečný úvazek, což jsem si moc cenila a tuto možnost mám dodnes.

Studovala jste program HR Stratég na PMF Institutu. Co vám studium přineslo?

Líbilo se mi, že se tu ukazovala pluralita názorů a možných cest. Z mé zkušenosti rozhodně není jen jedna cesta a HR vždy musí brát v úvahu kulturu své organizace, v jaké situaci se firma nachází, co má před sebou. Kdybych některé projekty, které nám kolegové představovali na programu, představila ve své firmě, tak to vzbudí velký rozruch.

Jak odpočíváte od práce?

Hodně s rodinou, společně sportujeme a cestujeme, nebo lenošíme u hudby a filmu. Máme děti ve věku, kdy cestování s nimi je nabíječící pro všechny. S kamarády si dáme jednou ročně půlmaratón, což vyžaduje pravidelné běhání. Snažím se udržet si kontakt se španělštinou, jihoamerická kultura mě baví. Mám také malou skupinku babiček, se kterou společně trénujeme jednou týdně paměť a dámy jsou tak úžasné, že po setkání mám plno energie. Momentálně se těším na dovolenou. ■



LEGISLATIVNÍ FORUM

PŘÍLEŽITOSTI A RIZIKA NOVÉ ÚPRAVY PRACOVNĚPRÁVNÍ LEGISLATIVY

Jakým způsobem změny připravovaná novelizace zákoníku práce poměry na tuzemském trhu práce?

Poškodí nebo pomůže zaměstnavatelům?

Kontroverzní změny se chystají především v oblasti úpravy práce z domova, povinnost poskytnout pět týdnů placené dovolené nebo povinnosti omezit stres na pracovišti.

11. 10. 2016 | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 529/7, Praha 1 – Malá Strana

Diskutovat o plánovaných změnách budou:

- **Doc. JUDr. Petr Hůrka, Ph. D.**, ředitel odboru pracovně – právní legislativy, Ministerstvo práce a sociálních věcí
- **Veronika Burianová**, personální ředitelka, Miele technika
- **Blanka Rinasová**, personální ředitelka, Teva Czech Industries
- zástupci MPSV i odborů a významné osobnosti z oboru HR

**Setkání
je určeno**

pro: experty na
pracovněprávní
legislativu a HR
manažery, aplikující
pracovní právo
v praxi.

Z programu:

- Připravovaná novela zákoníku práce z pohledu experta: jak se změny poměry na tuzemském trhu práce
- Diskuse zástupců parlamentu a odborů o chystaných změnách
- Kontroverzní momenty plánované novelizace ZP z pohledu významných českých zaměstnavatelů
- Novela zákoníku práce a prostor pro jeho změny – workshop účastníků setkání

Slabá místa pomohou odhalit zátěžové testy

TEXT: HYNEK CHOLEVA

Existují místa v proudu řídicích aktivit, kde se rozhoduje úspěchu nebo selhání manažera. Kde se výkonnostní křižovatky nachází a jak se řeší?

Přemýšleli jsme o způsobech, jakým se ve většině firem postupuje při identifikaci rozvojových potřeb jejich manažerů. Všimli jsme si totiž, že jde spíše o postup formálně institucionální než praktický. Obvykle se postupuje tak, že se dotyční manažeři nebo jejich nadřízené složky požádají o ústní nebo písemné definování jejich potřeb. Aby de facto řekli, co neumí. A v tom je problém. Za prvé proto, že většina z nich ve skutečnosti neví, co neumí a v čem selhávají. Za druhé proto, že je mnoho věcí, které manažeři sdělit nemohou, i kdyby si své limity uvědomovali. Kdo může nahlas říct: selhávám, protože jsem líný, protože jsem sociálně zkorumpovaný, protože se bojím střetu, protože mi na firemních cílech vůbec nezáleží, protože nevím, co se po mě chce nebo co bych měl dělat?

Výstup, který od manažerů dostáváme, je nejčastěji směs klisí, okamžitých nápadů a obecně sdílených představ, doplněných o velký nádavek manipulace. Když pak firma na základě těchto sdělení zformuluje své rozvojové požadavky, mají často podobu vágního a širokospektrálního zadání. Existuje nějaké přesnější a praktičtější řešení?

Cesta k němu vede přes identifikaci klíčových výkonnostních křižovatek. Tedy těch míst, která jsou pro dosažení sledovaného cíle nejdůležitější. Nebudeme-li na řídicí proces nahlížet jako na nerozborný celek, ale jako na sled výkonných aktů, můžeme naše rozvojové úsilí zaměřit daleko efektivněji.

Pro názornost uvedeme několik příkladů výkonnostní křižovatek. Co jako manažer udělám ve chvíli:

- když podřízený odmítne vykonat požadovaný úkol,
- když se pokusí zpochybnit mou autoritu,
- když se začne vymlouvat,
- když vznese požadavek,

- když vznese podmínku,
- když nesplní úkol poprvé, podruhé, potřetí,
- když se pokusí o zpochybnění cíle,
- když se pokusí o uzavření koalice odporu.

Během naší práce jsme identifikovali tři kritická místa, kde na manažery obvykle čeká celý trs výkonnostních křižovatek. Do první kritické situace se dostává pokaždé, když se pokouší o prosazení jakékoli významnější změny. Musí si zajistit podporu a zároveň se vypořádat s odporem, který má nejrůznější podobu. Tou druhou a daleko složitější situací je, když rozběhnutá změna začíná mít reálný dopad na její vykonavatele. Souhrnně jej nazýváme obdobím pokusů o únik z tlaku na výkon.

Třetí trs výkonnostních křižovatek na manažera čeká ve fázi upevňování zavedených změn. Je to období, kdy se už podařilo změnový úkol skutečně prosadit do realizace, ale výkonné složky musí řešit problémy, na které

nemohou aplikovat své dřívější zkušenosti a pracovní postupy. V té chvíli musí manažer zvládat úplně jiné typy výkonnostních křižovatek. Musí si umět poradit s pokusy o jeho přetížení, zmatení priorit, odvedení pozornosti, vyhasínání pozornosti, skutečnou ztrátu motivace.

Jak postupovat při identifikaci výkonnostních křižovatek

Protože se nemůžeme spolehnout na to, že nám manažer bude schopen říct, co by doopravdy potřeboval, hledali jsme cestu, jak to zjistit. A jak už to tak bývá, řešení k nám přišlo odjinud. Pro účely výběrových řízení jsme čas-

”

Nebudeme-li na řídicí proces nahlížet jako na nerozborný celek, ale jako na sled výkonných aktů, můžeme naše rozvojové úsilí zaměřit daleko efektivněji.



to připravovali zátěžové testy, které nebyly postaveny na psychodiagnostice, ale na prověřování jednotlivých kompetencí. Zjišťovali jsme tedy to, zda je manažer schopný zvládnout konkrétní výkonnostní křižovátku.

Chce-li firma sestavit svůj manažerský program na výkonnostních cílech a nikoli na principu obecného vzdělávání, měla by, kromě sběru podnětů od manažerů, realizovat i nezávislý program testování v zátěžových situacích. Je-li tento program zacílen a veden správně, dá se během krátké chvíle získat přesnou představu o tom, na kterých křižovatkách manažeři selhávají. Následné školicí a tréninkové programy se pak dají zacílit na ta správná místa. ■

Autor je školitel, specialista na vývoj řídicích strategií společnosti FOCUS MARKETING

Koučování umožňuje pravdivější pohled na sebe i na druhé

Hlavním mottem Academy of Coaching Excellence (ACE), která již 5 let nabízí pestrou paletu využití různých koučovacích a psychologických škol, je „Vytvořte si vlastní koučovací styl“. Její dlouhodobé výcviky i krátkodobé kurzy koučování vycházejí z toho, že každý člověk je neopakovatelným originálem a každý z nás potřebujeme pro svůj rozvoj jiný přístup.

TEXT: NORBERT RIETHOF

„**C**htěl bych vědět, zda má smysl, abych dalších dvacet let dělal to, co dělám teď.“ „Připadám si nyní jako na životní křižovatce a potřebuji se vydat správným směrem.“ Podobné věty zaznívají při koučování stále častěji. Koučování se po dvaceti letech své existence v ČR stalo unikátním prostorem, ve kterém mohou být diskutována hluboká témata a ve kterém lidé uskutečňují svůj osobní rozvoj.

Za desetiletí lidského života si každý z nás vytváří svůj sebeobraz, sebepojetí a také mnoho obranných mechanismů chránících naše – mnohdy křehké a citlivé – já. Přes tyto vrstvy (někdy až nánosy) nejsme schopni zahlédnout, natož ucítit a prožít sami sebe a své opravdové, autentické já, své opravdové emoce a dožít se našeho skutečného prožívání. To samé pak s námi začínají naši blízcí, naši kolegové a spolupracovníci a je pro ně těžké poznat, kdo vlastně JE tím člověkem, se kterým se každý den setkávají.

„Díky existenciálním přístupům v koučování mohou naše koučovací výcviky pomoci našim účastníkům toto jádro – tuto vnitřní osobu – odhalit a více prozkoumat. Přivádějí je k jejich osobním hodnotám a postojům, k tomu, na čem jim v životě skutečně záleží. Pomáhají jim v tom, aby se mohli pravdivěji potkávat se sebou i s ostatními lidmi. To mohou následně umožňovat i svým klientům,“ popisuje principy výcviků koučů jeden ze zakladatelů Academy of Coaching Excellence Norbert Riethof.

Kurzy existenciálního a Gestalt koučování učí lidi formulovat a prožít postoje, které následně umožňují autentičtější a svobodnější rozhodování v konkrétních situacích pracovního života. Dochází při nich ke zvyšování uvědomění, včetně vědomí sebe sama a svých skutečných motivací. Někdy je tento přístup velmi hluboký a může sahát daleko do minulosti člověka. „Tam už se dotýkáme samotné hranice koučování a terapie či jiných poradenských směrů,“ dodává Norbert.

Uvádí i konkrétní příklad: „S jedním svým nedávným klientem jsem rozebíral situace, ve kterých je pro něj velmi obtížné říkat ostatním kolegům v práci ‚NE‘, když po něm něco chtějí. Měl pocit, že jim musí vždy vyjít vstříc a nesmí je zklamat. Že by to mohli brát jako zradu. Dostali jsme se až k tomu, že mu to připomíná situace z dětství, kdy musel vše vydržet a zvládnout, i když na něj byly kladeny nepřiměřené nároky. Terapeutické téma? Možná ano, ale tento manažer by si nikdy sám od sebe nepřipustil, že je s ním něco ‚špatně‘ nebo že má nějaký problém, který by měl být ‚vyléčen‘. Díky koučování se mohl v těchto situacích lépe zahlédnout, to své pravé já, a uvědomit si,

Academy of Coaching Excellence nabízí dlouhodobé výcviky i krátkodobé kurzy v koučování a jako jediná v České republice nabízí svým absolventům možnost ucházet se o akreditace a certifikace koučů u 2 největších světových koučovacích asociací – EMCC a ICF. Poskytuje také návazné programy a supervize pro kouče i mentory.

jaký postoj chce zaujmout. To mu umožnilo se vůči nárokům svých kolegů účinněji vymezovat a být v práci efektivnější a spokojenější. Už tolik nebyl ‚ve vleku‘ svých emocí a neuvědomovaných postojů.“ ■

Norbert Riethof se věnuje koučování od jeho počátků v ČR a patří ke zdejšímu průkopníkům oboru. Nyní působí jako prezident Evropské rady pro mentorování a koučování (EMCC) v České republice a v praxi jako exekutivní kouč, lektor a konzultant. Je zakladatelem a ředitelem společnosti Coaching Systems, která od roku 2011 nabízí také výcviky koučování Academy of Coaching Excellence.



INZERCE



ACADEMY
OF COACHING
EXCELLENCE

VYTVOŘTE SI VLASTNÍ KOUČOVACÍ STYL

Týmové koučování

6.–7. října 2016

Poznejte silné stránky týmu a využijte jeho potenciál

Gestalt koučování

13.–14. října 2016

Prozkoumejte své stíny a experimentujte

Základy koučování v praxi

3.–4. listopadu 2016

Staňte se profesionálním koučem, manažerem s vlastním koučovacím stylem

MBTI® v koučování

15.–16. listopadu 2016

Propojte koučování a světově nejpopulárnější jungovskou typologii osobnosti



Více informací na 605 181 484
www.acecoaching.eu

Paradox: nedostatek dělníků versus překvalifikovaná pracovní síla

Česko stále v mnoha oborech nepřekonalo stín montovny a ve velké míře vyváží nedokončené produkty. Ty poté velmi často směřují přes Německo již jako dokončená produkce na náročné trhy včetně USA. Naopak například Polsko se lépe daří posouvat v hodnotovém řetězci nahoru směrem k vyšší přidané hodnotě a náročnější výrobě. Vyplývá to z aktuální analýzy Raiiffeisenbank.

Česko se podle analytiků banky musí zaměřit na zvýšení domácí přidané hodnoty u vyráběného zboží, tedy té z domácích zdrojů. Ta je v ČR čtvrtá nejnižší v EU a zároveň jedna z nejnižších mezi zeměmi OECD. Naopak Polsko je daleko blíže evropskému průměru, vyváží na zahraniční trhy zboží s vyšší domácí přidanou

hodnotou. Více než čtvrtinu polského vývozu tvoří dokončené (finální) výrobky a v případě vývozu služeb je Polsko ještě úspěšnější. „Téměř tři čtvrtiny vyvážených služeb pochází z polských zdrojů a pouze zhruba třetina je původem ze zahraničí (tj. re-export služeb),“ uvedla hlavní ekonomka banky Helena Horská.

Česko je na tom hůře. Alarmující je, že nejnižšího podílu domácí přidané hodnoty dosahujeme v odvětvích, které táhnou českou ekonomiku a tvoří pilíře českého exportu. Jde o výrobu dopravních prostředků a IT s elektronikou. Tyto sektory se dohromady na českém vývozu podílí téměř polovinou.

Paradoxem českého trhu práce je podle analýzy fakt, že v ČR chybí kvalifikovaní děl-

níci a přitom 16 procent zaměstnanců je podle OECD překvalifikovaných. Podle průzkumu OECD z roku 2013 mají s překvalifikovaností větší problém než ČR jen tři státy – Irsko, Španělsko a Rakousko. Za překvalifikovanost je pokládán stav, kdy má jedinec vyšší úroveň vzdělání než medián jeho kolegů se stejným pracovním zařazením.

Byť se často firmy potýkají s problémem získat dostatečně kvalifikované lidi, česká ekonomika jako celek ještě nedosáhla takového stupně vývoje, aby nabídla kvalifikovaným odborníkům odpovídající pracovní uplatnění. Podle analytiků je minoritní část pracovní síly v ČR připravena na sofistikovanější produkci. Ta ovšem české ekonomice chybí. ■

INZERCE

Intenzivní workshop Existenciální koučování

se zaměřením
na praktickou
aplikaci a práci

1.-3. 12. 2016 / Academy of Coaching Excellence
Badeniho 3, Praha 6 – Hradčany



Prof. **Alfred Längle**,
lektor workshopu

Více informací o workshopu a registrace na www.acecoaching.eu



ACADEMY
OF COACHING
EXCELLENCE

Ztratila se pravda. Psali o tom na internetu

Šokující, hrůzostrašné, děsivé. Utajili nám pravdu. A je jedno, zda to byla ta jediná Pravda, kterou nám diktovaly ústřední výbory v minulých desetiletích, nebo jenom ta malá, tuctová pravda dnešního všedního dne. Prostě zmizela.

TEXT: TOMÁŠ FRÁNEK

Nezmizelo ale samotné slovo. To zůstalo, obsah mu ale chybí. Z pravdy se stalo zaklínadlo. Jsme jediné pravdivé zpravodajství, píšou desítky rádozy zpravodajských serverů. A dodávají – jsme nekorektní, alternativní, svobodní, vlastenečtí a zaručení. A taky nám nikdo neříká, co máme psát, dodávají. Tedy pokud nepřijde patřičně tučný šek.

Internet bez hranic spustil revoluci v získávání a sdílení informací. Bohužel ve velké části ne tu pozitivní. I ty největší hlouposti a lži se mezi lidmi šíří jako o závod. Nachází vždy oči a uši, které je chtějí vidět a slyšet. Lidé se nesnaží si v neomezeném moři dat, písmenek a číslic informace ověřovat, kriticky hodnotit. Psali to na internetu, tak zní formule dneška.

„Podívejte se třeba na ‚chemtrails‘. To je domněnka, která místo aby s přístupem k informacím upadala, roste. Daleko víc lidí najednou věří tomu, že je někdo práškujícím a ovládá, protože si mnohem snadněji najdou informace, které jim to potvrdí,“ říká třeba cestovatel Dan Přibáň.

Tablety a mobilní telefony umožňují neustálý přísun informací. Už dnes je průměrný čas, ve kterém lidé sledují mediální obsah, vyšší, než je doba, kterou věnují spánku. Všichni v přímém přenosu sledujeme sportovní výkony, boj s nemocemi a partnery u celebrit, jednání a volby politiků a bohužel i teroristické útoky. A v tom neustálém přílivu nových

informací se lidé ztrácejí a topí. Chybí kritický odstup, schopnost analyzovat a hledat.

Mediální gramotnost, kritické myšlení tak nepatří mezi dovednosti, ve kterých by lidé vynikali. Čtou se jenom titulky, které často i u zavedených médií mají jediný cíl – nahnat co nejvíce čtenářů, klikačů. A o obsahu článků a zpráv se nepřemýšlí. Pro velkou část lidí se stalo správným mít jednoznačný (jednostranný) názor na uprchlíky, EU, pomazánkové máslo nebo inkluzi.

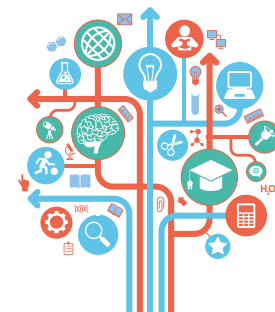
O mediální gramotnosti se mluví jako o jedné z nezbytných výbav člověka v 21. století. Je to schopnost vyhledávat, analyzovat, objektivně hodnotit a předávat informace z médií.

Lidé ale mají pocit, že svět médií a informací je oblast, které rozumí každý. A není potřeba se v ní nějak vzdělávat. Kde kdo přece píše, má svůj blog, natáčí videa. Stačí se podívat na blogové stránky velkých zpravodajských serverů. Tam se to lidmi, kteří umí především dát najevo co nejhlasitěji svůj názor, jenom hemží.

Mediální výchova tak už sice pronikla do škol, žáci a studenti se učí o světě médií. Často jde ale o formální naplnění vzdělávacích plánů bez hlubších znalostí fungování především sociálních sítí, které jsou pro mladé lidi základním zdrojem informací. U dospělých je to ještě složitější. Tam by na začátek stačilo, kdyby aspoň lidé, kteří mají vliv, jméno, možná i respekt, nesdíleli propagandu, polopravdy nebo vyložené lži. A pokud se k tomu přidá chytrá vzdělávací strategie státu, tradičních médií, ale třeba i knihoven a dalších veřejných institucí, může aspoň část lidí prohlédnout.

Mediálně vzdělaní lidé totiž vědí, že svět není takový, jak to vypadá podle novinových titulků a výkřiků na sociálních sítích. A protože mají informace, tak se s nimi hůře manipuluje.

Ale pokud mediální vzdělávání nezvládneme, může nastat situace, o které píše ve svém blogu Marek Wollner z České televize. „Až ji (pravdu) začnou vysílat, tu jedinou opravdovou, kterou dopředu zná kdejaký Jarďa (další jména si doplňte podle libosti), v ten den zemře žurnalistika. A demokracie určitě neposílí.“ ■



Platforma EPALE si Vás dovoluje pozvat na česko-slovenskou konferenci na téma

MEDIÁLNÍ GRAMOTNOST ve vzdělávání dospělých

5. 10. 2016

10–16 hod., Hotel Iris Eden, Praha

O otázkách souvisejících s mediální gramotností, novinářskou etikou, výchovou ke kritickému myšlení, dezinformacím, novými formami propagandy a sociálními sítěmi budou diskutovat:

- **Jan Jiráček**, teoretik médií a zástupce Katedry mediálních studií IKSŽ FSV UK
- **Marek Wollner**, investigativní novinář, dramaturg a moderátor Reportérů ČT
- **Erik Best**, novinář, politický komentátor a vydavatel
- **Branislav Frk**, expert na moderní trendy ve vzdělávání z Prešovské univerzity
- **Jan Štolba**, esejista, básník a literární kritik
- **Radim Wolák**, pedagog mediální výchovy a scénárista
- **Karel Hvízdala**, novinář, dramatik a spisovatel
- **Jaroslav Buček**, odborník na mediální komunikaci z Univerzity Komenského

Projekt EPALE je realizován za finanční podpory Evropské komise a MŠMT ČR. Příjemcem grantu Epale National Support Services (NSS) je Dům zahraniční spolupráce.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Udržet si mladé lidi pomůže vzdělávání na míru

Absolventi univerzit jsou dobře připraveni a mají ambice, ale zaměstnavatelé jim nedokážou nabídnout lákavou pracovní zkušenost a nechápou jejich motivaci, ukazuje britský průzkum společnosti Accenture.

Studie zaměstnanosti absolventů univerzit ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska v roce 2016, kterou provedla společnost Accenture, ukázala, že vzhledem k tomu, že nastupující generace vyrůstala v době úsporných opatření, obklopena obavami ze ztráty zaměstnání a rostoucími náklady na vzdělání, 8 z 10 studentů (79 %) letošních absolventů si vybíralo svůj studijní obor s ohledem na pracovní trh. Studijní

obory z oblasti vědy, technologie, inženýrství a matematiky (STEM) zůstávají nejoblíbenějšími, a vybírá si je téměř třetina (30 %) studentů.

Většina absolventů je ochotná jít na stáž nebo pracovat přesčas po večerech nebo po víkendech (67 % a 60 %), a více než tři čtvrtiny z nich (78 %) jsou ochotny se kvůli práci přestěhovat.

„To všechno zní jako dobré zprávy pro zaměstnavatele – mnoho absolventů, kteří dokončují své formální vzdělání a soustředí se na svou kariéru a zároveň jsou flexibilní s ohledem na pracovní dobu a místo výkonu práce,“ uvedla Payal Vasudeva, ředitelka divize Accenture Strategy ve Velké Británii. „Výzvou pro zaměstnavatele je využít talentů těchto absolventů a uspokojit jejich motivaci a ambice; nejen přitáhnout největší talenty, ale také si je udržet.“

Absolventi jsou vybíraví ohledně typu organizace, pro kterou chtějí pracovat. Pouze 24 % z nich uvádí, že chtějí pracovat pro velkou spo-

lečnost. Více než dvě třetiny (69 %) čerstvých absolventů má pocit, že na své současné pozici nejsou dostatečně vytíženi. Devět z deseti těchto absolventů (89 %) plánuje opustit svého prvního zaměstnavatele do pěti let.

Studie ukázala, že překonání rozdílu mezi vědomostmi získanými na univerzitě a úkoly, které čerství absolventi provádějí v práci, jim pomáhá cítit se hodnotnými a oceňovanými. Čerství absolventi jsou optimističtí s ohledem na dopad technologií na budoucí pracovní trh. Dvě třetiny (68 %) věří, že pokrok v oblasti digitálních technologií a umělé inteligence rozšíří jejich pracovní zkušenosti. „Zaměstnavatelé mohou tuto vědomostní propast využít a zúročit nadšení pro digitální pokrok tím, že poskytnou příslušné formální vzdělání, zvláště v úvodní fázi pracovní kariéry. Tuto snahu je ale zapotřebí doplnit neformální a experimentální výukou ušitou na míru každému jednotlivci,“ dodává Vasudeva. ■

INZERCE



People
Management
Forum



Společnost Kiwi.com a People Management Forum Vás zvou na EXCHANGE MEETING na téma:

HR SVĚT VE STARTUP PROSTŘEDÍ

20. října 2016, Kiwi.com, Květná 34, Brno

- Nábor ve velkém aneb jak se nám daří růst o desítky lidí měsíčně
- Jak se dělá světový business z Brna
- Výhody a úskalí rychle rostoucí firmy – pohled dovnitř
- Prohlídka prostor společnosti

Programem Vás provede **Kateřina Gábová**,
HR Director ve společnosti Kiwi.com



10 tipů pro efektivnější nábor: co neměřím, to neřídím

TEXT: SIMONA TRÍSKALOVÁ, FOXCONN

Lidé nejsou. Toto heslo se mezi náboráři stalo již otřepaným a pomalu se s tím učí žít. Aby se společnost Foxconn Technology v Kutné Hoře dokázala přizpůsobit aktuální situaci, zvolila cestu společné diskuze s dalšími podniky. Foxconn zorganizoval setkání personalistů na téma efektivnosti náboru.

Co takové HR setkání, kterého se zúčastnilo šestnáct odborníků z devíti různých výrobních společností středočeského kraje, přineslo? Jaké zajímavé informace se objevily v benchmarkingu vzniklém díky tomuto setkání? Personalisté z Foxconnu vybrali 10 inspirativních myšlenek, které mohou třeba i vám pomoci k efektivnějšímu náboru.

1 Měřte své aktivity

Neznáte-li přesná data, nemůžete ani efektivně směřovat další kroky. Vzájemná diskuse ukázala, že pokud již někdo svá data aktivně zaznamenává, zpravidla používá MS Excel. Ve Foxconnu tomu není jinak. Chceme-li shromáždit data z náborových webů, pohovorů, procesu náboru, marketingových kampaní apod., Excel je v podstatě jednoduchá a pravděpodobně nejlevnější varianta pro shromáždění a následnou práci s těmito daty. „Do budoucna

bychom chtěli vyzkoušet i některý z vizualizačních datových softwarů, který by nám mohl pomoci s přehledností při analýze dat,” dodává Simona Trískalová, vedoucí náboru a komunikace.

2 Plánujte na základě dat

Máte-li čísla, můžete zjistit souvislosti mezi nimi, nebo jít ještě dále a pokusit se odhadnout budoucí vývoj. Data z oblasti náboru měly v menším či větším měřítku všechny společnosti, pouze část ze zúčastněných však s naměřenými daty aktivně pracuje a sleduje efektivitu jednotlivých akcí. Takzvanou „strategickou datovou analýzu“, kdy na základě relevantních dat shromážděných napříč celým businessem plánujete své další kroky a strategie, nedělá nikdo. „Ve Foxconnu se v současnosti učíme hledat souvislosti mezi daty z našich náborových kanálů a na jejich základě plánovat náborové kampaně. Zjistili jsem například, že se začátkem každého měsíce zvyšuje zájem o otevřené dělnické pozice. Proto vždy na přelomu měsíce zesílíme naši reklamu. Díky naměřeným výsledkům také víme, kdy rozvézt letáky, kdy udělat kampaň na úřadu práce či jak načasovat článek v novinách. V dostatečném časovém odstupu se opět podíváme na výsledky a uvidíme, zda se naše úsilí nějak výrazně projevilo i v našich KPI ukazatelích,” upřesňuje Trískalová.

3 Zmapujte si konkurenci

Je všeobecně známo, že všichni zaměstnavatelé mají uchazečů nedostatek. Ale kolik konkrétně znamená pro různé společnosti nedostatek? Z dotazníkového šetření které bylo realizováno právě pro setkání personalistů například vyplynulo, že zúčastněné společnosti mají 0–5 životopisů na otevřenou pracovní pozici. Máte jich více než 5? Můžete se radovat, jelikož máte pravděpodobně více než většina společností v okolí. Řekněte to svému týmu, pochvalte je.

Řekněte to managementu, pochvalte se... Jste na tom stejně? Hledejte, kde může být zakopaný pes. Budete-li znát své postavení v porovnání s ostatními, můžete přijít na to, co zlepšit, nebo za co se pochválit. Ze setkání také vyplynulo, že 60 % společností již realizuje nebo plánuje náborovou kampaň. I to je důležitá informace, kterou by personalisté měli brát v potaz při směřování svých aktivit. Ať už získáte informace na školení, konferenci nebo HR setkání, nezapomínejte s nimi dále pracovat.

4 Zacetle díry ve svém interním procesu

Vše musí fungovat efektivně. Nepřežívají v procesech ještě nějaké kroky, které se udržují jen z historických důvodů? Nepracují vaši náboráři ještě na nějakých procesech, které jim primárně nepatří, ale tak nějak na ně zbyly? „Ve Foxconnu se pravidelně scházíme nad tématem zlepšování náborových procesů. Vše jde po malých krůčcích, ale již se nám podařilo, že například business partner může nyní zastoupit manažera při podepisování žádosti o nového zaměstnance, což výrazně přispívá k urychlení procesu,” uvádí Trískalová.

5 Bud'te rychlí

V polovině tohoto roku Úřad práce ČR evidoval přes 130 000 volných pracovních míst. Vy ale potřebujete obsadit konkrétně jen ta vaše. „Ve Foxconnu máme interně nastavené KPI pro odpověď uchazeči na maximálně 3 dny od přijetí poptávky. Nevyžadujeme striktně životopis, ale v případě potřeby vypíšeme CV s uchazečem po telefonu, či při prvním osobním jednání,” zmiňuje Trískalová a dodává: „Průměrná doba na obsazení pozice se u společností zúčastněných v dotazníkovém šetření pohybovala od 21 do 50 dnů. Věříme, že díky práci s daty a zefektivňování procesů je možné toto číslo snížit.”

6 Nepřetěžujte své náboráře

Ukazatel uvádějící počet otevřených pozic na náboráře se poměrně snadno zjišťuje, ale velmi málo společností s ním někdy pracuje. Počet pozic, které v zúčastněných společnostech zpracovává jeden náborář bylo v prvním čtvrtletí tohoto roku 1 – 10. Tato hodnota je nepřímou úměrou počtu náborářů ve společnosti a závisí samozřejmě také na fluktuaci zaměstnanců. Vy sami ale musíte vědět, kolik je přijatelné číslo pro vašeho náboráře. Ruku na srdce, kdy jste naposledy kontrolovali tuto hodnotu? Jste si jistí, že váš náborář nemá dvakrát tolik, než zvládne?

7 Zjistěte si to, co vám funguje nejlépe a tomu věnujte péči.

Nejefektivnějším kanálem pro nábor zaměstnanců je doporučení. Shodli se na tom všichni zúčastnění personalisté. Zajímavým faktem ovšem je, že výše odměny není určující pro množství doporučených životopisů. Jde spíše o kombinaci firemní kultury, informovanosti zaměstnanců a vhodné motivace. Odměna za nástup zaměstnance se ve skupině pohybovala od 1 000 do 25 000 Kč, přičemž Foxconn stojí v průměru těchto částek. Přesto je tento kanál v Kutné Hoře dlouhodobě úspěšný. Díky interní komunikační kampani se počet doporučených životopisů ještě zvýšil. Ve druhém čtvrtletí 2016 personalisté ob-

”

V procházení dat nikdy nezapomeňte, že se za čísly skrývají konkrétní lidé.

drželi 149 žádostí přes doporučení a z toho 45 osob opravdu nastoupilo, což tvoří 31,5 % z celkového počtu nástupů. Navíc jsou doporučení zaměstnanci z dlouhodobého pohledu stabilnější.

8 Vytvořte si přehledný dashboard

Nezapomeňte tento dashboard pravidelně ukazovat i managementu. Stručnost a jednoduchost je dnes v módě. Přehledný dashboard může pomoci udržet zaměření na to podstatné a skoncovat s přehlcením daty.

9 Myslete v kontextu a nezapomeňte na skryté ukazatele

Zástupci společnosti Talterra, s.r.o. na setkání uvedli pěkný příklad z praxe, který zněl zhruba takto: Společnost XY dostala za úkol snížit Time to fill čili dobu na ob-

sazení pozice a zároveň i fluktuaci. Vše se jí podařilo a managementu s hrdostí tato čísla představili. Časem se však ukázalo, že zásadním způsobem klesla výkonnost, a to z důvodu zvýšení fluktuace zaměstnanců s nadstandardním pracovním výkonem. Společnost tedy při honbě pro zlepšení ukazatelů začala ztrácet ty nejkvalitnější zaměstnance. Nesvádějte události na okolí, přemýšlejte, co s čím souvisí, a buďte vždy o krok napřed. K hledání kontextu může pomoci například výše zmíněný přehledný dashboard.

10 Neztrácejte hlavu

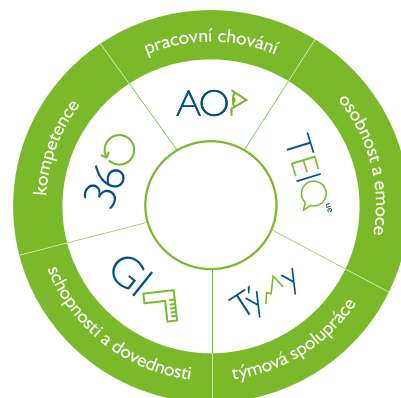
V současnosti je nábor pod velkým tlakem. Budete-li mít informaci o tom, jak si vedete, vždy je tu i možnost zlepšovat se. Není potřeba ztrácet hlavu, ale naopak využít své příležitosti.

Mnoho lidí podlehne svým emocím a jednoduše se řídí podle citu nebo do svého uvažování nechá vstoupit názory ostatních. Podívejte se na svůj nábor optikou čísel, zmapujte si konkurenci a podle toho si naplánujte svou konkrétní a efektivní cestu. V procházení dat však nikdy nezapomeňte, že se za čísly skrývají konkrétní lidé. Že zcela jistě mají své sny o svém profesním životě. Třeba právě díky vybroušenému mixu dat a emocí dokážete vytvořit takovou nabídku, které žádný uchazeč neodolá. ■

INZERCE

thomasTM
your business. your people. but better

Vaše podnikání dělají vaši lidé.
Hodnocení a testy **systemu Thomas**
umožňují jedincům a týmům podávat své nejlepší výkony.
A vám pomáhají činit opodstatněná personální rozhodnutí.



Novela zákoníku práce může ohroz

Práce z domova je čím dál častější, v oblasti e-commerce a digitálního byznysu je pak něčím absolutně běžným.

Home office nabízí i v české internetové jedničce Seznam.cz, v e-shopech CZC.cz a Kytary.cz, ale i v HR agentuře Online People, která se sháněním pracovníků pro firmy podnikající na internetu zabývá. Všechny přitom sledují připravovanou novelu zákoníku práce, která může další směřování práce z domova výrazně ovlivnit.

Úspora času stráveného dojížděním na pracoviště a přípravou na odchod z domova, ušetření nákladů nejen za dopravu, ale i za jídlo, či více času stráveného s rodinou. To jsou často jmenované důvody, proč mají lidé home office v oblibě. Možnost jeho využívání se přitom liší segment od segmentu.

„Dá se říci, že čím více stačí pro výkon práce počítač se správným softwarovým vybavením a připojení k internetu, tím jsou zaměstnavatelé ochotnější svým zaměstnancům home office nabídnout,“ říká Magdaléna Divišová z Online People, HR agentury zaměřené na hledání kvalifikovaných profesionálů pro subjekty e-commerce, zejména pak e-shopy. Právě ty se tomuto trendu začínají čím dál více přizpůsobovat.

„Provozování internetového obchodu není zdaleka jen virtuální záležitostí. E-shopy mají své sklady, ty velké již vidí jako nutnost mít síť vlastních výdejen pomalu se přeměňujících v showroomy. Stejně tak získává na významu i zákaznický servis, často zahrnující i tradiční call centra. S tím jsou spojené pozice, které do velké míry vyžadují fyzickou přítomnost v místě oficiálního pracoviště. Mimo to ale e-shopy mají také zaměstnance starající se o výkonnostní marketing, správu sociálních médií, vývojáře a management. Ti všichni nemusí sedět každý den v kanceláři a alespoň částečný home office očekávají,“ přibližuje Divišová.

To samé platí pro mnoho dalších firem pracujících v digitálním byznysu, od startupů přes marketingové agentury, až po významné

společnosti. Jejich přístup k home office může ovlivnit připravovaná novela zákoníku práce, která čeká na schválení Parlamentem ČR. Podstatou úprav spojených s prací z domova je totiž návrh, aby zaměstnavatel proplácel zaměstnanci provozní náklady spojené přímo s výkonem jeho pracovní činnosti v bydlišti zaměstnance. To zahrnuje například inter-



**Atraktivní nabídka
pro zaměstnance v e-commerce
už není zdaleka jen o výši
platu, ale také o prostředí,
které zaměstnavatel svým
zaměstnancům vytváří.**

netové připojení, počítač a jeho softwarové vybavení či telefon. V květnu 2016 souhlasilo MPSV v rámci vyjednávání s tripartitou s tím, aby byly tyto náklady proplácené formou blíže nespecifikovaného paušálu.

Zároveň by měl zaměstnavatel více přispět k tomu, aby zaměstnanec doma pracoval v bezpečném prostředí. Novela ZP proto navrhuje, aby zaměstnavateli přibyla povinnost zajistit zaměstnanci využívajícímu tzv. home office školení o bezpečnosti práce doma. Zaměstnanec bude povinen podepsat, že byl

proškolen a má doma bezpečné pracovní prostředí. Co by tyto změny přinesly v praxi a jak je vlastně nyní home office ve velkých digitálních firmách dnes nastaven?

Seznam.cz: práce z domova po rozhodnutí manažera

Společnost Seznam.cz nemá pro home office centrální plán, rozhodují o něm manažeri. Firma dnes zahrnuje mnoho menších subjektů a služeb, například internetovou televizi Stream.cz, cenový srovnávač Zboží.cz nebo katalog Firmy.cz. Navíc disponuje i armádou obchodníků shánějících inzerci, kteří nesedí jen v kanceláři a musí do terénu za klienty již z podstaty věci.

I z tohoto důvodu neexistuje pro práci z domova žádný striktní předpis určující, kdo z více než 100 zaměstnanců ji může, či nemůže vykonávat. „Home office považujeme za benefit pro zaměstnance, který mohou v případě potřeby využít. Jeho úpravu si řeší manažeri na úrovni svých týmů,“ přibližuje mluvčí Seznam.cz Irena Zatloukalová. Manažeri mají k dispozici metodiku, o kterou se mohou opřít.

„Práci z domova může využívat po dohodě s nadřízeným de facto kdokoli, u koho to dává smysl a je nějak změřitelné, zdali ji udělal, či nikoli,“ vysvětluje Irena Zatloukalová. Dodává, že v internetovém byznysu se možnost alespoň částečného home office očekává: „Možná to tak není v regionech, v Praze a v internetové bublině obzvláště je práce z domova alespoň na pár dnů v měsíci požadovaným standardem. Když si budou muset vaši lidé pro návštěvu instalatéra vzít volno nebo dovolenou, k image atraktivního zaměstnavatele si tím rozhodně nepomůžete.“

Připravovaná novelizace zákoníku práce může změnit i celkovou politiku společnosti. Reakcí na připravovanou legislativu je zatím to, že zaměstnanec mající home office musí dát vědět, kde ho bude vykonávat, a je povinen dát na sebe telefonní kontakt. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců má služební telefon, nejde o žádnou dramatickou změnu. Ta ale není do budoucna vyloučena. „Nechci za Seznam.cz vynášet finální slovo, když nová podoba zákoníku práce ještě není přijata. Po-

it využívání práce z domova

TEXT: PETR MICHL

kud však bude novelizovaný zákoník práce upravovat práci z domova nyní navrhovaným způsobem, budeme nuceni zvážit naše možnosti a to, jestli se nám práci z domova vyplatí zachovat," dodává Irena Zatloukalová s tím, že nepovažuje za rozumné, aby firma nabízela zaměstnancům benefit a byla za to ještě navíc penalizována vícenáklady a dalším papírováním.

CZC.cz: individuální domluva se zaměstnancem

CZC.cz má zhruba dvě stovky zaměstnanců, home office je možný jen u některých profesí. „Jde především o lidi z obchodu, marketingu a IT. Celkově se týká jistě méně než u třetiny zaměstnanců," přibližuje HR ředitelka CZC.cz, Jitka Sojaková. „Nenabízíme práci z domova automaticky. Záleží spíše na individuální domluvě a požadavcích konkrétního zaměstnance. Jako horní rozumnou hranici ale vidím home office po 2 dny v týdnu.“

Jako jeden z důvodů, proč home office není předem inzerovaným benefitem, uvádí Sojaková to, že nechce předem garantovat něco, co nemůže dlouhodobě zaručit a nezávisí to pouze na ní. Právě případná změna legislativy je jednou z příčin, proč tomu tak může být. Důvodem přitom není to, že by někdo ze zaměstnanců doma práci zanedbával. „Špatnou zkušenost s našimi zaměstnanci nemám. Nikdy jsme neměli pocit, že by to nefungovalo, že někomu musíme home office zrušit. Je dokonce možné, že lidé jako copywriteri mohou podávat doma lepší výkony, než v rušné ote-



vřené kanceláři. Také u byznys analytiků chápu, že stačí, že se sejdou jednou nebo párkrát do týdne s dalšími zaměstnanci, kteří mohou z jejich pohledu benefitovat," upřesňuje.

S úpravou práce z domova v novele zákoníku práce nesouhlasí. „Možná tím její tvůrce sledoval ochranu těch zaměstnanců, kteří pracují pouze doma a nemají od zaměstnavatele vytvořené žádné zázemí, včetně nástrojů pro práci," říká Jitka Sojaková. „V tom případě by to dávalo smysl. Ne však, když je platnost zákoníku práce plošná a zasahuje všechny, tedy i většinu zaměstnavatelů, kteří povolují home office jen jako doplněk.“

Novela zákoníku práce poskytování možnosti práce z domova firmám prodraží. Jitka Sojaková nevylučuje, že to některé přiměje k jeho omezení. „Každý zaměstnavatel si musí spočítat, kolik ho zaměstnanec, včetně poskytovaných benefitů, stojí, a jestli to pro něj tak dává smysl," konstatuje. Dodává však, že pro CZC.cz to dosavadní nastavení nezmění.

Home office se rušit nebude ani v případě přijetí zákoníku práce v novelizované podobě.

Home office? V e-commerce standard

„Atraktivní nabídka pro zaměstnance v těchto oborech už není zdaleka jen o výši platu, ale také o prostředí, které zaměstnavatel svým zaměstnancům vytváří. Možnost alespoň částečné práce z domova je jeho standardní součástí," souhlasí Divišová. Její tým má jen několik členů, pravidla pro home office proto ve své firmě nemá nijak kodifikována. „Žádný vnitřní předpis pro práci z domova nemáme, je to o vzájemné domluvě a důvěře. Home office nevnímám jen jako dny bez nutnosti dojíždění, ale také jako možnost upravovat si práci tak, jak je to efektivní," říká. „V práci HR konzultantů, kteří jsou prakticky neustále v terénu, existují úkoly, na které se člověk soustředí nejlépe sám, a to může udělat klidně z domova. Důležitý je výsledek," uvádí Divišová s tím, že pozoruje, jak je i pro kandidáty na pozice v e-commerce možnost pracovat z komfortu domova pro mnoho lidí čím dál důležitější.

Zaměstnanci dnes po zaměstnavatelích vyžadují časovou flexibilitu, ta je vedle finančního ohodnocení klíčovým rozhodovacím parametrem při vstupu do konkrétního zaměstnání. Zejména u online marketingových profesí, kde chybí dostatečný počet odborníků, bude platnost novely zákoníku práce ve stávající podobě pro zaměstnavatele představovat další překážku v boji o tuto hrstku lidí. ■

INZERCE



Sledujte zdarma
záznamy českých
a slovenských
konferencí
na **MotivP.com**



Benefitem odborného rozvoje je sdílení zkušeností

Rozvojové aktivity jsou jednou z hlavních personálních agend. Ale i oblast firemního vzdělávání podléhá trendům. Pro personalisty je důležité udržet si o nich přehled, umět je aplikovat do svých podmínek a dokázat rozpoznat, zda mohou být pro společnost efektivní a v souladu s obchodní strategií. V tom jim pomáhá soustavné rozvíjení HR dovedností, stejně jako možnost sdílení zkušeností s kolegy z praxe.

Jednou z možností, jak na svých HR dovednostech pracovat a mít přístup k aktuálním trendům, je odborné vzdělávání nabízené PMF Institutem. Podle úrovně dosažených znalostí a pracovního zařazení si mohou účastníci zvolit mezi třemi programy. Jedna z absolventek, Pavla Knorrová ze společnosti Preciosa, přiblížila své zkušenosti s certifikovaným programem HR PROFESIONÁL. Určený je především pro generalisty, kteří chtějí získat hlubší vhled do jednotlivých oblastí a rovněž specialistům se zájmem rozšířit si pohled na celou HR oblast.

Proč jste se vy sama rozhodla pracovat na svých odborných znalostech, učit se něco nového? A je podle obecně pro HR důležité, aby na sobě průběžně pracovali?

Já osobně se snažím průběžně vzdělávat a naše firma je v tomto ke svým zaměstnancům vstřícná. Když jsem obdržela nabídku PMFI s jednotlivými moduly, velmi mě zaujal program HR Profesionál. Největším lákadlem pro mě byla možnost vhlédnout do všech oblastí HR a podívat na vše s nadhledem a lépe vše pochopit v souvislostech. Doba je dnes rychlá a my musíme stále sledovat změny kolem nás. Vzdělávání sebe i ostatních vnímám jako nutnost, abychom dokázali s dobou udržet krok.

Jak náročné pro vás bylo propojit práci se studiem?

Propojit práci se studiem pro mě nebylo těžké. Moji kolegové i nadřízený mě ve studiu

”

Vzdělávání sebe i ostatních vnímám jako nutnost, abychom dokázali s dobou udržet krok.

podporovali a byli mi k dispozici radou, pokud jsem potřebovala.

Na co jste se při své absolventské práci zaměřila? (abychom trochu přiblížili vaši práci)?

Téma mé závěrečné práce bylo Nová koncepce interního vzdělávání v oboru Zbožíznalství aneb nauka o materiálech, produktech a technologiích. Vzdělávání ve zbožíznalství je pro naši firmu velmi významné a provází naše zaměstnance již od adaptačního procesu při nástupu do zaměstnání a dále je nutné se v tomto oboru stále vzdělávat.

V práci jsem se zaměřila na to, jakým způsobem systém nastavit tak, aby každý zaměstnanec získal potřebné odborné informace ke své profesi. Jednalo se především o stupně náročnosti jednotlivých úrovní kurzů, jejich odbornost. Na to navazuje zajištění kvalifikovaných interních lektorů, výukových materiálů, testování a příprava ostatních nástrojů, jako



jsou například e-learning, webináře, videokurzy, apod.

Pokud byste mohla vybrat nějaký příklad, inspiraci, radu, kterou jste si odnesla z programu a kterou určitě použijete ve své profesi, co byste řekla??

Těžko vybrat jednu věc, kterou jsem si do své praxe přinesla z programu HR Profesionál. Všichni lektoři byli profesionálové ve svém oboru a možnost diskuze nad probíranými tématy mi přinesla spoustu zajímavých informací a inspirací pro mou práci. Velmi zajímavým aspektem programu bylo i seznámení s kolegy z jiných firem. Možnost sdílení zkušeností vnímám jako jeden z velkých přínosů programu HR PROFESIONÁL. ■

PMF Institut

- Kromě programu HR PROFESIONÁL mohou účastníci zvolit i program HR MANAŽER (pro zkušené HR odborníky s komplexním pohledem na řízení lidí) a HR STRATÉG (určený pro HR ředitele/managery a zkušené HR Business Partnery, stejně tak jako pro ředitele a managery menších a středních firem).
- Novinkou je Alumni Club, v rámci kterého mají absolventi možnost dále rozvíjet své znalosti a kompetence.

V kondici a s úsměvem po celý rok

Jsou vaši zaměstnanci unavení, nebo odpočatí? Zachmuření, nebo s úsměvem na rtech? Lidé bez jiskry v oku, nebo osobnosti plné elánu? Které z nich chcete ve vaší společnosti zaměstnávat?



Den zdraví - Biogen (Czech Republic) s.r.o.

Zdravý životní styl a aktivní přístup k životu znamená pro každého něco jiného. Spektrum názorů na toto téma hraje všemi barvami – od venkovních procházek, cyklistiky, návštěvy fitness center přes raketové sporty s přáteli až po relaxaci těla i mysl při lekcích jógy nebo pilates. Ať už se jedná o kteroukoliv oblast sportu či aktivní relaxace, jsou tyto aktivity v posledních letech na prudkém vzestupu. **Roste také četnost a kvalita firemního sportování.**

Pro inspiraci vám dnes přinášíme tipy na aktivity, kterým se pravidelně věnují naši zaměstnanci. Každý týden společně navštěvují **skupinové lekce TRX a Pilates** – moderně vybavené fitness centrum mají totiž přímo v budově naší pobočky. Dvakrát ročně pro ně pořádáme **Dny zdraví a sportu** – celodenní sportovní, vzdělávací a motivační programy, při nichž si vyzkouší nejnovější trendy z oblasti zdravého životního stylu. Několikrát ročně se týmy našich zaměstnanců účastní **firemních sportovních her**. Ty slouží nejen jako skvělá teambuildingová aktivita, ale současně nabízí možnost získat nové obchodní kontakty. Nejodvážnější zaměstnanci se pouští i do **extrémních sportovních závodů** jako je Army run, 360tka, ČT Author Cup nebo Towerrunning, kde skvěle reprezentují naši společnost.

Před nedávnem jsme v MultiSportu zavedli **Ovocné úterky**, které se těší stále větší popu-

laritě – ovoce dodává našim lidem dostatek energie v průběhu pracovního dne. V průběhu roku nechybí ani **ochutnávky zdravého stravování**.

Podporu a zázemí pro celoroční trénink našim zaměstnancům poskytuje Karta MultiSport, jež mají plně hrazenou v rámci zaměstnaneckých benefitů. Navíc mohou využívat i její doprovodnou a dětskou variantu a zapojit tak do sportování a aktivní relaxace celé rodiny.

A co vaši zaměstnanci? Čemu se v rámci firemního sportování věnují? Jaká sportovní centra s Kartou MultiSport navštěvují? Na-

pište nám na e-mail j.srytrova@multisport.cz krátký příběh a vyhrajte pro vaši společnost Den zdraví a sportu! ■

www.multisport.cz



Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.



Den zdraví - Internet Mall, a. s.

Strategické role: integrace obchodní strategie do HR procesů

Koncept, který sjednocuje klíčové HR procesy a skrze ně pomáhá naplňovat bankovní strategii, zvyšovat výkonnost banky a ve výsledku i motivovanost lidí. Taková je zkušenost Raiffeisenbank, jejíž projekt Koncept strategických rolí a jejich implementace do HR procesů získal cenu odborné poroty v aktuálním ročníku HREA EXCELLENCE AWARD® 2015.



Do roku 2014 HR procesy v bance podporovaly aktuální priority vedení a současně reflektovaly „best practice“ trhu. Vazba HR procesů mezi sebou i na dlouhodobou strategii banky byla nicméně limitovaná. Alokace kapacit i financí do zaměstnanců jen okrajově zohledňovala vliv a přínos konkrétních pracovních pozic i zaměstnanců na naplňování strategických cílů, HR procesy byly složité, rozpočty netransparentní. V důsledku toho se odchylky a výjimky stávaly standardem.

Raiffeisenbank proto začala s přípravou konceptu strategických rolí (SR) s cílem umožnit vedení společnosti koncepčně rozhodovat kam, kolik a jakou formou do zaměstnanců investovat, zvýšit transparentnost i srozumitelnost HR procesů a posílit rozhodovací kompetence středního managementu. Koncept SR se tak společně s EVP banky staly základem HR strategie. Výsledkem jsou jednodušší HR procesy, transparentní manažerské rozpočty, motivace zaměstnanců ke kariérnímu růstu

a posílená samostatnost rozhodování liniového managementu. Důležitým faktorem je diferenciacie investic do lidského kapitálu podle vlivu jednotlivých rolí na naplňování strategie banky.

Prvním krokem v zavádění SR bylo pojmenovat společně s vrcholovým vedením banky klíčové činnosti, které musí banka zajistit pro naplnění své strategie a doručení „Brand Promise“ klientům. Ve druhém kroku HR společně s představenstvem tyto činnosti seskupilo do logických celků a tím jsme definovali 6 základních strategických rolí: Execute, Enable, Improve, Client Service, Advisory Sales a Lead. Třetím krokem bylo zařadit společně se středním managementem každé pracovní místo v bance do jedné z rolí.

Současně s tím byly redefinovány všechny klíčové HR procesy tak, aby koncept SR rolí plně zohledňovaly. Zařazením každého pracovního místa do jedné ze strategických rolí jsme jasně určili cíle, potřebné schopnosti i rozsah a formu investic do zaměstnanců

i jejich rozvoje podle toho, jakou roli hraje zaměstnanec v naplňování strategie.

Podpora náboru i Talent managementu

Cílovou skupinou z pohledu srozumitelnosti HR procesů jsou zaměstnanci, z pohledu rozhodování o investici vrcholové vedení společnosti a akcionáři a z pohledu podpory Brand Promise externí klienti. Proto se na přípravě konceptu společně s HR intenzivně podílelo vrcholové vedení i střední management banky. Dnes se koncept SR postupně propisuje do všech klíčových HR procesů.

V náboru koncept SR reflektuje HR marketing, sourcing i proces výběru zaměstnanců. Role zjednodušují identifikaci talentů i klíčových pozic tam, kde je to pro společnost opravdu důležité. Interní nábor, povyšování a rotace směřujeme tam, kde jsou v kontextu strategie banky důležité krátký čas onboardingu, minimalizace rizika špatného výběru externího kandidáta a podpora kariérního růstu.

Interní nábor se stává dominantním, zatímco externí nábor zajišťuje „okysličení“ firmy o tržní inovace a příliv talentů s potenciálem růstu. Zaměření na interní nábor v těchto rolích současně umožňuje investovat více do mezd talentů místo přepřelání expertů z trhu v době nízké nezaměstnanosti. Výsledkem je tedy i dlouhodobě udržitelný HR rozpočet.

V oblasti retence SR umožňují lépe najít správné motivátory, omezovat fluktuaci na klíčových pozicích a zkracovat čas onboardingu na klíčových místech. U pozic s nepřímým vlivem na strategické cíle je snazší zajistit dostatek kandidátů z externího trhu, běžná doba práce na takové pozici je kratší a v důsledku toho je možné zde pracovat i s externími, často juniorními kandidáty.

Koncept zaměstnancům zpřehledňuje interní trh práce i plánování kariéry. Rámcové cíle i klíčové kompetence jsou pro každou roli odlišné, pro zaměstnance je proto jednodušší pochopit obsah práce a pro manažery najít zaměstnance z jiného týmu, který ve stejné nebo související roli již jinde uspěl.

Proces rozvoje zaměstnanců byl implementací konceptu výrazně zjednodušen a zacílen na rozvoj podporující výkonnost a plnění cílů. SR definují rámcové cíle, aktivity i kompetence klíčové v dané roli a tím pomáhají najít užší okruh rozvojových aktivit zacílených na maximální výkonu zaměstnance v jeho pozici. Výrazně se zvýšila transparentnost rozvojových rozpočtů – částka na zaměstnance roste s nárůstem gradu a vlivem role na plnění strategických cílů banky. Manažer se samostatně rozhoduje o investicích do rozvoje každého zaměstnance z vlastního rozvojového rozpočtu a HR v průběhu roku plní konzultační a partnerskou, nikoliv restriktivní roli.

Odměňování podle SR diferencuje hladiny mezd v porovnání s trhem a podle SR budeme postupně sjednocovat i bonusy. HR nastavuje cílové hladiny mezd na každé pozici a podle toho naplňuje rozpočty alokované na střední management. Rozhodnutí o mzdě zaměstnance a jeho odchýlení od tržního benchmarku je ale ponecháno na liniovém manažerovi při dodržení jediné podmínky – nepřekročení celkového ročního rozpočtu mezd v jeho týmu. Z uspořené peníze manažer může vyplácet mimořádné odměny podřízeným, ale i kolegům z jiných týmů jako ocenění spolu práce, stejně tak může z úspor posílit rozpočet

”

Manažer má svobodu rozhodování o mzdách a investici do rozvoje svých podřízených, současně ale i plnou odpovědnost za vedení týmu jako ve vlastní firmě.

na rozvoj svého týmu, benefity nebo týmové akce.

„Manažer tak má na jedné straně svobodu rozhodování o mzdách a investici do rozvoje svých podřízených, současně ale i plnou odpovědnost za vedení týmu jako ve vlastní firmě. Role HR je silná a restriktivní pouze při definici rozpočtu, v průběhu roku se mění na konzultační a partnerskou, která je nyní mnohem lépe ze strany manažerů přijímána,“ vysvětluje mechanismus Šanda.

Žádná z rolí není důležitější než ostatní, každá ale jasně definuje rozsah odpovědnosti a současně formu i očekávatelnou výši odměny. Každý zaměstnanec je se svou rolí seznámen a má tak možnost pochopit, co od něj vedení banky v jeho pozici očekává a co mu

za to nabízí. S popisem a obsahem své role se zaměstnanec setkává během nastavování cílů, hodnocení, nebo plánování rozvoje. Pokud zaměstnanec hledá změnu práce, role mu umožní v plánování své kariéry lepší orientaci než názvy pracovních míst, které jsou často příliš odborné. Role umožňují snadno a rychle rozeznat, jaké jsou hlavní cíle a potřebné schopnosti, které pomohou být v nové pozici úspěšný a v důsledku toho i motivovaný.

„Od ledna 2015, kdy jsme společně s představenstvem strategické role oživil, se koncept stal standardní součástí všech nejčastěji aplikovaných HR procesů. HR umožňuje určit oblasti, na které se prioritně zaměřit, manažerům vysvětluje smysl každého procesu a jejich provázanost na strategii banky, přináší zcela transparentní rozpočty, které tak můžeme dát k dispozici přímo manažerům. Největší dosavadní přínos vidím ale v posilování manažerské samostatnosti i kvality v rozhodování. Postupně se strategické role stávají součástí DNA banky v oblasti řízení lidí a využití jejich potenciálu,“ říká Filip Šanda, HR ředitel Raiffeisenbank.

Měřitelný přínos

Aplikace rolí v HR procesech zvyšuje kvalitu kapacitního plánování, zrychluje nábor a onboarding na klíčových pozicích, posiluje retenci klíčového know-how firmy, zvyšuje počet promováných zaměstnanců nebo rotací napříč organizací. Současně minimalizuje potřebu nárůstu personálního rozpočtu díky jeho kvalitnější alokaci do klíčových oblastí.

Zaměstnancům koncept postupně přináší jasnou představu o tom, co a proč od nich vedení firmy v jejich dnešní aktuální pozici očekává, jak mohou plánovat svou kariéru a kam směřovat svůj osobní rozvoj, aby byli ve své práci úspěšní.

„V první fázi je přínos měřený především na základě zpětných vazeb manažerů, které jsou velmi pozitivní. Manažeři lépe rozumí smyslu HR procesů a jejich vazbě na strategické cíle banky, velmi pozitivní ohlas je k posilování manažerské kompetence a autonomie v řízení investic do vlastních podřízených. Manažeři při řízení lidí začali uvažovat a chovat se jako majitelé vlastních firem, než jako zaměstnanci,“ uvádí Šanda s tím, že to vše přinesl koncept bez navýšení původního objemu celkové investice do oblasti lidských zdrojů. ■



Policejní brutalita po česku

Dallaský policejní sbor se na začátku července zjevně stal prvním policejním oddělením v USA, které používá dálkově ovládané roboty k zneškodnění podezřelého a ukončení patové situace. Policejní velitel oznámil, že bylo příliš riskantní nechat podezřelého ostřelovače naživu. Ten vyhrožoval, že vyhodí do vzduchu parkovací dům, kde se ukrýval, a tím by mohl zapříčinit smrt dalších osob. Bez kompletních informací není možné učinit kvalifikované rozhodnutí o tom, zda policejní velitel vydal správný rozkaz.

Policejní brutalita, ať už reálná nebo domnělá, je momentálně jedno z hlavních témat v USA a někteří kritikové rozkazu o použití výbušnin v Dallasu vidí toto rozhodnutí jako další příklad stupňování násilí.

S nárůstem násilí pachatelů v ulicích vzrůstá i násilná reakce policie. Větší sklon ke smrtelnému násilí je hlavní rozdíl mezi situací v dnešní době a rasovými nepokoji v USA v 60. letech.

Policejní brutalita amerického typu je v ČR okrajový problém. Násilný zločin klesá a riziko jakéhokoliv druhu násilné interakce mezi policií a občany je nejvyšší na pokojných demonstracích a protestních akcích. Češi milují své protesty a pochody, a někteří z nich milují také antiprotesty a antipochody.

Taková forma protestu stoupne ve chvíli, kdy se ekonomika obrátí k horšímu. Přísnější pravidla týkající se práva na shromažďování schválená v první polovině července tak mohou být pokládána za druh nenásilné policejní brutality. Linie mezi různými

společenskými skupinami začaly být ostřeji nalinkované, politici tedy zavádějí opatření, která zajistí, že se jim nikdo nemůže postavit.

První zákon o shromažďování po roce 1989 zbavil Lidové milice pomyslného chomoutu a zavedl veřejné shromažďování bez limitů. Byla to Listina základních práv a svobod, která o dva roky později uvalila na možnost shromažďování omezení. Spolu se zákonem schváleným v druhém červencovém týdnu vrátili politici poměry do situace v roce 1989, a to bez jediného výstřelu. ■



ERIK BEST

Když se někdo ubírá po špatné cestě, **nepotřebuje motivaci**, která by ho zrychlila. **Potřebuje vzdělání**, které by ho natočilo správným směrem.

Jim Rohn



www.pmf-institut.cz



Blažena Kohoutová
ředitelka PMFI

Účastníci našich programů oceňují kromě **kvality vzdělávání PMFI** také **možnost sdílení zkušeností**.

HR PROFESIONÁL

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

HR MANAŽER

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

HR STRATÉG

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

Chcete získat více informací o studiu?

Blažena Kohoutová, ředitelka PMF Institutu, tel.: + 420 724 168 515, e-mail: blazena.kohoutova@hrforum.cz

PLÁN AKCÍ PEOPLE MANAGEMENT FORA

II. POLOLETÍ 2016



Organizace odborných akcí a aktivit PMF vychází zejména z aktivní spolupráce členských společností, v souladu s naší filosofií „členové sobě“. Jejím prostřednictvím se zasazujeme o vzájemné sdílení znalostí a zkušeností kolegů v oboru.

Těší nás, že můžeme sdružovat a navzájem propojovat největší síť HR profesionálů v České republice.



INSPIRACE HR VÝZVY NOVÝCH GENERACÍ – JAK SPOLEČNOSTI VYUŽÍVAJÍ PRÁCE S GENERACEMI XYZ

20. září, Ostrava

Pro členy PMF vstup zdarma.

INSPIRACE HR FIREMNÍ KLIMA JAKO SOUČÁST BRANDU

21. září, Praha

INSPIRACE HR poskytuje 4× ročně praktické návody zaměřené na posílení a prohloubení dovedností a znalostí. Účastníkům umožňuje poznat know-how nejlepších profesionálů oboru. Workshopová setkání se vždy zaměřují na různé pohledy na jedno aktuální téma.

Pro členy PMF vstup zdarma

LEGISLATIVNÍ FORUM PŘÍLEŽITOSTI A RIZIKA NOVÉ ÚPRAVY PRACOVNĚPRÁVNÍ LEGISLATIVY DISKUZNÍ SETKÁNÍ

11. října, MŠMT, Praha

Během setkání projednáme nejzásadnější otázky v pracovněprávní legislativě z pohledu praxe zaměstnavatelů a budeme diskutovat se zástupci zákonodárců, politiků i advokátů,

tů, kteří se na koncepci a prosazování zákonů zásadním způsobem podílejí.

Zvýhodněná cena pro členy PMF

EXCHANGE MEETING HR SVĚT VE STARTUP PROSTŘEDÍ

20. října, Kiwi.com, Květná 34, Brno

Pro členy PMF vstup zdarma.

KONFERENCE



SVĚTOVÁ LABORATOŘ LEADERŮ PRŮMYSL 4.0. MĚNÍ BYZNYS I HR. BUĎTE NA NĚJ PŘIPRAVENI!

2. listopadu, Radiopalác, Praha

Další ročník úspěšné konference opět nabídne zajímavé světové top řečníky, kteří se podělí o své zkušenosti a principy práce s lidmi, ověřené praxí. Téma konference se bude věnovat digitalizaci, robotizaci a IT využití v oblasti personalistiky i komplexního vedení firem z různých oborů činností. Překlad ČJ/AJ zajištěn po celou dobu akce.

Zvýhodněná cena pro členy PMF

INSPIRACE HR JOB ROTACE – PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

listopad, Praha

Pro členy PMF vstup zdarma



EXCHANGE MEETING ZISKY A ZTRÁTY V PRÁCI S KONTY PRACOVNÍ DOBY

23. listopadu, Ammann Czech Republic a.s.,
Nové Město nad Metují

Pro členy PMF vstup zdarma.

EXCHANGE MEETING MZDOVÁ POLITIKA prosinec, Brno

Pro členy PMF vstup zdarma.



Více informací naleznete na www.peoplemanagementforum.cz pod záložkou AKCE.

KONFERENCE
SVĚTOVÁ LABORATOŘ LÍDRŮ

PRŮMYSL 4.0: REVOLUCE ZAČALA

2. 11. 2016

KEYNOTE SPEAKERS



VLADIMÍR MAŘÍK

ředitel Českého institutu informatiky,
robotiky a kybernetiky



JIŘÍ HOLOUBEK

výkonný ředitel a předseda
představenstva ELCOM a.s.



DANIEL HRNČÍŘ

ředitel výrobního závodu
GE Aviation Czech



Jako **exkluzivní host** vystoupí americký expert
na produktivitu práce **DAVID MAIER**.
Kromě konference se s ním můžete setkat i o den
později na výjimečném **Toyota Talent Worskhopu**
pořádaném společností DMC management consulting.

Čtvrtá průmyslová revoluce mění svět, jak jej známe

Roboty a stroje přebírají naší práci. Lidé budou
třeba, ale s jiným vzděláním, kvalifikací a hlavně
řízením. Jaké jsou zkušenosti firem, které jsou
v tomto procesu před ostatními? Jaké získávají
know how, jak pracují na své produktivitě? A jak ro-
botika a digitalizace ovlivňuje management i HR?

Přijďte získat unikátní znalosti!

**Podělí se o ně s vámi naši hosté, kteří patří
mezi největší odborníky ve svém oboru.**



People
Management
Forum

WWW.PEOPLEMANAGEMENTFORUM.CZ

GENERÁLNÍ
PARTNER

ORACLE randstad

HLAVNÍ
PARTNER

FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

sophia

LMC

HLAVNÍ
MEDIÁLNÍ
PARTNER

nova