

# hr forum

VYDAVATEL  People Management Forum

01'2024

ODBORNÝ DVOUMĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY,  
KTEŘÍ CHTĚJÍ DOBRĚ VĚST DRUHÉ I SAMI SEBE

## Interní komunikace

Utváří kulturu a značku firmy

## Lovci hlav

Proč a jak se mění?

## Datová gramotnost

Nezbytnost pro práci v HR

# 6

TRENDŮ HR  
PRO ROK 2024

## Age management

Nepodceňujme ho

VÍTĚZSLAV LUKÁŠ

# S automatizací lidé rostou

# People Management Forum. Profesní sdružení personalistů, manažerů a odborníků, věnujících se oblasti HR.

Ještě nejste členem naší PMF komunity?  
Připojte se k nám a společně můžeme  
měnit budoucnost HR!

## Co nabízíme

Společná setkání a pracovní skupiny  
s výměnou best practices

Konference, Fora, HR Inspirace zaměřená  
na aktuální témata ze světa HR

Exchange meetingy ve  
vašich společnostech

Nová témata a nápady  
v časopise HR Forum

Každý týden novinky  
z HR ve vašem mailu

Soutěž o nejlepší  
HR projekt roku

Vzdělávání  
v PMF Institutu

Propojení s kolegy  
z různých firem

Staňte se naším členem nebo partnerem a získáte řadu benefitů.

**KLASICKÉ členství:** pro firmy, státní správu, školy, neziskové organizace i jednotlivce

**CAMETIN členství:** pro dodavatele, kteří poskytují služby či produkty pro HR

Bud'te součástí komunity PMF spojující to nejlepší,  
co v HR je. Těšíme se na spolupráci s vámi.

---

[hrforum.cz](http://hrforum.cz)



## Vážené čtenářky a čtenáři, členové a příznivci People Management Fora,

**V**stoupili jsme do nového roku s vírou, že bude lepší než ty předchozí. Nelehké roky, které nás posílily, učinily nás odolnějšími, pokornějšími a lépe připravenými na cokoliv, co přijde. Naučily nás schopnosti a ochotě se měnit a rozvíjet, což se ukazuje jako jedno z nejdůležitějších. Role HR bude stále důležitější. Je majákem, který pomáhá ukazovat cestu, podporovat byznys a zaměstnance, dodává jim sebedůvěru a je nositelem pozitivního přístupu. Využívání AI jako prospěšného pomocníka, hledání cest k většímu zapojení seniorů, maminek i tatínků na rodičovské dovolené jako nutnost v kontextu demografické křivky, mezigenerační propojování, nedostatek zaměstnanců, to budou letos hlavní trendy v byznysu.

Chtěl bych vám poděkovat za vaši přízeň a podporu v minulém roce a těším se, že se opět uvidíme na našich akcích. Bude jich pro vás opět hodně a budou různorodé. Konkrétně bych vás rád pozval na květnovou konferenci s tématem Pět různých generací na pracovišti v éře digitalizace a AI.

Rád bych také z celého srdce a jménem celého představenstva a týmu PMF poděkoval Evě Hejlové za její skvělou čtyřletou práci v nelehké době pandemie a energetické krize na pozici ředitelky HR fora. Evi, velké díky!

Dovolte mi, abych vám všem popřál hodně zdraví, štěstí, pohody, spokojenosti a taky hodně pozitivní energie. Věřím, že tento rok bude dobrý, i když ne opět lehký. Učiní nás opět silnějšími, odolnějšími, zkušenějšími. Přeji vám, ať se změny i rozvoj daří a ať v každém posunu vpřed nacházíte radost a úspěch.



**Josef Šindelka**  
prezident PMF



### Chcete být zkušeným HR Profesionálem?

Máte zájem  
o personalistiku, chcete  
získat informace  
o jednotlivých oblastech  
nebo si rozšířit pohled  
na celou HR oblast? Pak  
je vzdělávací kurz HR  
Profesionál určen právě  
vám!

#### Přehled termínů a témat

- 1. modul 13. 3. 2024**  
Nábor / Adaptace
- 2. modul 27. 3. 2024**  
HR Marketing / Základy financí  
a HR controllingu
- 3. modul 9. 4. 2024**  
Odměňování a benefity /  
Vzdělávání a rozvoj
- 4. modul 24. 4. 2024**  
Tvorba strategie, role HR  
v organizaci / HR informační  
systémy
- 5. modul 14. 5. 2024**  
Pracovní právo / Odchod  
zaměstnance, kariérní plánování

**Při absolvování celého  
programu účastník získává  
možnost účastnit se zdarma  
autorizované zkoušky MPSV  
před odbornou komisí  
a získat tak kvalifikaci  
Personalista.**

Kontakt:  
tereza.havlaskova@pmf-hr.com

Více informací [hrforum.cz](http://hrforum.cz)

**20**

## Roboti zvyšují hodnotu člověka na trhu práce

Vítězslav Lukáš, jednatel  
ABB v ČR



**14**

## Datová gramotnost je pro personalisty nutností

**36**

## Nabízíme rovné podmínky všem



**42**

## Toxický manažer stojí statisíce a vyhodit ho trvá rok

**8** HR trendy 2024, na které byste měli vsadit

**10** Lovci hlav se proměnili

**13** Hybridní práce zvyšuje produktivitu

**18** HR nejsou holky (a kluci) pro všechno, aneb jakou roli má HR ve firmě

**30** HREA: "Průvodci progresu" – interní rozvoj talentů

**32** HREA: Příběh úspěšného projektu - Jak jsme relokovali tři sta studentů z Indonésie do ČR

**40** HREA: Výchova budoucích provozních montérů vodovodů

**44** Kvalita interní komunikace ovlivňuje váš celkový úspěch

**48** Alena Střížová: Baví mě objevovat a rozvíjet talenty

**52** Nepodceňujme age management. Může být zlatým pokladem.

**55** Podíl žen v sektoru IT roste

**56** Právo: Dohodáři mají nárok na dovolenou

## hr forum

### VYDAVATEL

People Management Forum, z.s.  
Kodaňská 46, Praha 10, 101 00  
T: + 420 774 289 996, E: info@pmf-hr.com  
www.hrforum.cz

### REDAKCE

Kodaňská 46, Praha 10-Vršovice, 101 00

### ŠÉFREDAKTORKA

PhDr. Alena Kazdová  
T: +420 737 207 374, E: alena.kazdova@pmf-hr.com

### REDAKČNÍ RADA

Jana Havlíčková, Jiří Halbrštát, Eva Hejlová

### PŘÍJEM INZERCE

Jolana Nováková, Sales Account Manager  
T: + 420 774 306 797, E: jolana.novakova@pmf-hr.com

### OBÁLKA

signatura.cz  
T: + 420 776 610 321, E: johana@signatura.cz

### SAZBA

Marta Arden  
T: + 420 776 350 391, E: marta.arden@seznam.cz

### PŘEDPLATNÉ

ČR: 1 600 Kč (1 792 Kč včetně DPH) ročně  
Slovensko: 66 EUR ročně  
Časopis vychází v tištěné i online podobě  
Informace o předplatném: Tereza Havlásková  
T: + 420 608 216 210, E: tereza.havlaszkova@pmf-hr.com  
www.hrforum.cz/sluzby/casopis

### PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO ČESKÁ REPUBLIKA

Objednávky, dotazy a urgency:  
SEND Předplatné, P.O.Box 141, 140 21 Praha 4  
T: 225 985 225, 777 333 370  
SMS: 605 202 115, E: send@send.cz  
www.send.cz

### PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO SLOVENSKO

Magnet Press  
T: +421 02/67201931-33, E: info@press.sk

### TISK

Tiskárna Grafotechna +, Lýskova 1594/33, 155 00 Praha 13

Vydávání povoleno MK ČR pod číslem 8257.  
Nevyžádané rukopisy se nevracejí.  
Přetiskování a reprodukování jakékoliv části časopisu se povoluje pouze s písemným souhlasem vydavatele.  
Reklamní a PR články jsou zřetelně označeny,  
HR Forum neodpovídá za jejich obsah ani jazykovou úroveň.

Vychází: Česká republika, Slovensko, 6× ročně  
Toto číslo vychází 12. 2. 2024  
ISSN 1212-690X



### Na obálce

Vítězslav Lukáš patří podle časopisu Forbes mezi nejinspirativnější CEO v Česku.  
FOTO ABB



# Milí čtenáři,

**o zdraví diskutovali politici, zdravotníci a zaměstnavatelé na semináři v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR.**

**T**ématem bylo „Zvýšení efektivity českého zdravotnictví a růstu českého hospodářství, programy a opatření na podporu zdraví organizované zaměstnavateli“. Na semináři zazněla zajímavá data. Třetina úmrtí v České republice je způsobena nemocemi, kterým je možné včasnou prevencí předejít. Přitom jedna jediná koruna investovaná do zdravotní prevence může snížit nemocnost až o 10 %. To může prodloužit věk dožití ve zdraví, což se může zásadně propstat do ekonomického růstu společnosti. „Zdravotní programy pro zaměstnance mohou přinést 70 miliard ročně a prodloužit zdravý život o 1 rok. Taková opatření pak znamenají pro zaměstnavatele výrazné zvýšení efektivity a provozního zisku,“ řekl na semináři MUDr. Oldřich Šubrt, Ph.D., předseda správní rady platformy Academy of Health Care Management, která se zaměstnavateli v podpoře zdraví spolupracuje.

Přejme si, aby zástupci zdravotnictví, zaměstnavatelé a politici co nejdříve našli cestu, jak to uvést do praxe.

Alena Kazdová  
šéfredaktorka

## Birgit Bohle: Když srdcem přijímáme inkluzi a rovnost

**DIVERZITA** Členka Boardu pro HR a právní záležitosti v Deutsche Telekom (DT), Birgit Bohle zdůrazňuje: „Pro mě jsou rozmanitost, rovnost a inkluze (DE&I) zásadní. Nejen jako pro ženu, matku syna s autismem, ale především jako pro lidskou bytost. Přesto ale přiznávám, že mluvit gendrově neutrálně mi stále dělá potíže.“

Birgit se na toto téma rozpovídala na konferenci „V Těčku můžeme být sami sebou“, kterou pořádal T-Mobile



v Praze, kde Birgit svými slovy o inkluzi a rovnosti oslovila posluchače. „DE&I nezůstávají nezměněny, vyvíjí se stejně jako naše společnost,“ zdůrazňuje Bohle. Dle jejích slov společnost musí aktivně zapojovat každého, ať patří kamkoliv. Cílem je, aby se nikdo necítil vyloučený.

Inspirojící a emotivní pro ni byly poznatky ze setkání s třemi zaměstnanci a šedesáti vedoucími pracovníky DT, kteří při nich odhalily osobní příběhy a pocity, kdy se cítí vyřazení. Ženy v technologii, integrace náboženství do práce či pocit introverta mezi extroverty. Příběhy, které mění pohled na inkluzi. Více než 2 000 zaměstnanců DT se cítí být jiní, jde o 1 % této společnosti. A právě tito lidé se nesmí cítit vyloučení, a nejen oni. „DE&I může pomoci pouze skutečná empatie,“ říká Bohle. Je to o srdci, které chápe potřeby druhých. Každý jsme dostali do vínku něco jiného, nemohli jsme si vybrat, do jaké rodiny se narodíme. Tento fakt si musíme připomínat. Nicméně rozmanitost je přirozená, morálně správná a přínosná. Početné studie dokazují úspěchy heterogenních manažerských týmů.

V závěru Birgit Bohle apeluje na všechny: „Srdce a činy jsou základem. Manažeři jsou příkladem inkluzivní kultury. Stokrát bylo řečeno, teď je třeba dát se do práce“.



## Nová ředitelka společnosti HR forum

**LIDÉ** Sandra Huri nastoupila 1. ledna 2024 na pozici ředitelky HR forum, z.s.

Střídá Evu Hejlovou, která na této pozici působila od roku 2019. Sandra Huri vystudovala vysokou školu Architektury a urbanismu na Technické univerzitě v Bělehradě. Po škole začala hned podnikat v IT oboru, v němž působila 12 let, jak v Srbsku, tak potom i v Česku. Věnovala se rozvoji businessu nábytkářských společností, kde řešila design interiéru, byla zástupkyní ředitele výrobní společnosti v zahraničí a měla na starosti mezinárodní obchod. Pomáhala jiným výrobcům v zakládání společnosti a expanzi na český trh. Věnovala se koučinku a pracovala ve zdravotnictví v oblasti reprodukční medicíny. „Měla jsem možnost splnit si svůj sen nechat na světě nějakou trvalou stopu v pomoci rodinám, které nemohou mít děti přirozenou cestou. Jsem hrdou „matkou“ 46 IVF dětí a jednoho svého syna a teď se chci věnovat HR foru a pomáhat v rozvoji HR komunitě. V HR foru působila od roku 2015 do konce roku 2019 na pozicích Sales Manager, Key Account manager a Business Development Manažer.“

## Český Huisman modernizoval svařovacího robota

**INOVACE** Společnost Huisman Czech Republic vylepšila svařovacího robota ve svém vývojovém a výrobním závodě ve Sviadnově. Nyní pomáhá vyrábět větší, těžší a tvarově náročnější ocelové komponenty, které bylo dříve možné svařit jen ručně. Díky instalaci víceosého polohovačla se také

rozšířily jeho možnosti v použití 3D tisku. Společně s modernizací robota proběhla přestavba pracoviště.

Rozšíření pracoviště zahrnuje také moderní hi-tech vylepšení, včetně 3D kamery „ArcEye“ (v reálném čase skenuje odchylky), automatického měniče hořáků a kartáčů pro robotické čištění svarů. Zvláštní důraz byl kladen na instalaci víceosého polohovačla, což přineslo revoluční možnosti v oblasti 3D tisku metodou WAAM (Wire Arc Additive Manufacturing). Tato inovace umožňuje optimální polohování tištěných součástí.



## Šest firem z deseti bude i letos nabírat zaměstnance

**NÁBOR** Navzdory napjaté hospodářské situaci plánuje 57 % zaměstnavatelů v letošním roce nabírat nové zaměstnance. Ukázal to nový online průzkum personální agentury Předvýběr.CZ mezi stovkou stálých respondentů z řad majitelů, ředitelů a personálních šéfů firem.

„Je znát, že některé firmy vyčkávají a minimálně cítí nějaké ochlazení ekonomiky. Na druhou stranu ale pořád

většina chce spíš nabírat zaměstnance, protože volných lidí je na trhu pořád nedostatek,“ říká František Boudný, šéf personálky.

Na to, jak se v nejbližších týdnech bude hospodářství dařit, podle průzkumu čeká 22 % zaměstnavatelů. Další sedmnáct procent jich zatím nemá jasno, jak bude letos postupovat. Pouze čtyři procenta respondentů plánuje počty zaměstnanců snižovat.



## KALENDÁŘ

březen/květen 2024

13. 3.

**PMF INSTITUT**

**HR Profesionál**

1. modul:  
Nábor/Adaptace

20. 3.

**PEOPLE MANAGEMENT FORUM**

**Microsoft: HR Inspirace**

Současné trendy v HR  
z pohledu AI a dat

27. 3.

**PMF INSTITUT**

**HR Profesionál**

2. modul:  
HR marketing/Finance  
a HR controlling

25. 4.

**PEOPLE MANAGEMENT FORUM**

**Inspirace online**

Benefity v kontextu  
nové legislativy

16. 5.

**PEOPLE MANAGEMENT FORUM**

HR Know How konference:  
5G Challenge

Praha



## Daňové zákony 2024 úplná znění k 1. 1. 2024

**KNIHA** Nejprodávanější daňová publikace v ČR! Publikace, mezi jejíž autory patří Hana Marková, obsahuje úplná znění všech daňových zákonů s účinností k 1. 1. 2024, včetně všech čísel novel publikovaných ve Sbírce zákonů. Včetně daňového balíčku pro rok 2024 a nového zákona o dorovnávacích daních.

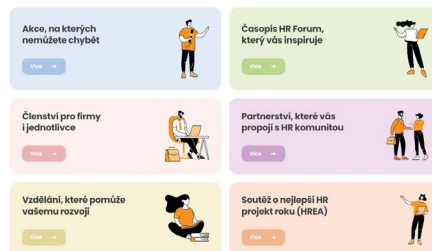
Soubor obsahuje zákon o daních z příjmů, zcela nový zákon o dorovnávacích daních, zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, zákon o dani z nemovitých věcí, zákon o dani silniční, zákon o DPH, zákon o spotřebních daních, vybraná ustanovení zákona o stabilizaci veřejných rozpočtů. Vydala Grada.

## Nový web PMF a HR fora je na světě

**AKTUALITY Z PMF** Na konci ledna spustila společnost People Management Forum (PMF) nový web. Jeho nový design je moderní a uživatelsky příjemný a kontaktně velmi jednoduchý. Přináší všechny informace o aktivitách People Management Fora a HR fora. Na úvodní stránce si jednoduše můžete vybrat, co vás z aktivit PMF a HR fora zajímá.

Najdete zde informace o akcích, na které se zde zároveň můžete jednoduše přihlásit, zjistíte vše o nabídce členství, o možnostech partnerství, vzdělávání v PMF Institutu a také o obsahu odborného časopisu HR Forum. Na webu najdete rovněž informace o soutěži o nejlepší HR projekt HREA, kterou v roce 2024 opět chystáme.

Vyzkoušejte si naše nové stránky [www.hrforum.cz](http://www.hrforum.cz) a budeme rádi, když nám dáte vědět, jak se vám líbí.



## Češi preferují spokojenost, rovnováhu a duševní zdraví před kariéřním postupem

**KARIÉRA** Průzkum Workmonitor 2024 personální agentury Randstad, zaměřující se na faktory ovlivňující zaměstnance při výběru práce a změně místa, upozorňuje na významný posun v prioritách českých pracovníků. Vyplynulo z něj, že v současné době má kariéřní ambice 39% pracovníků, což je významně méně ve srovnání s globálním průměrem (56%). Více jak polovina (52%) respondentů by zůstala na pozici, ve které je spokojená, ačkoliv nenabízí prostor pro postup nebo rozvoj, 45% dokonce zájem o kariéřní postup nemá. „Pouhá čtvrtina pracovníků si přeje převzít větší manažerskou zodpovědnost, což je výrazně méně než globální průměr (47%). Tento trend ukazuje na změnu v hodnotách pracovníků, kteří dávají přednost osobnímu životu a duševnímu zdraví před profesním postupem a nechtějí nést v práci větší zodpovědnost,“ komentuje výsledky průzkumu Martin Jánský, generální ředitel společnosti Randstad Česká republika.

Při přemýšlení o současném či budoucím zaměstnání je pro ně proto nejdůležitější jistota práce (92%). Oproti ostatním zemím je v ČR výše mzdy až na druhém místě (90%) těsně následovaná work-life balance a podpora duševního zdraví (89%).

27% respondentů by odmítlo práci, pokud by součástí nabídky nebyla flexibilní pracovní doba, pro čtvrtinu je nutností home office. Pracovníci požadují, aby hodnoty a cíle jejich zaměstnavatelů byly v souladu s jejich vlastními. (37%) by nevezala práci, ve které by nesouhlasila s názory vedení, čtvrtina by nezačala pracovat ve společnosti, která se aktivně nesnaží o diverzitu a férovost.



## Ideální šéf: Čech, starší muž, zkušený odborník a opora týmu

**PRŮZKUM** Češi chtějí za šéfy Čechy! Zdejší rodák je jako šéf lepší pro 46% lidí, zatímco cizince uvedla jenom čtyři procenta dotázaných. Rozdíl v tom nevidí víc než pětina zaměstnanců. Ukázal to reprezentativní průzkum personální společnosti Předvýběr.CZ, pro který data sesbírala agentura Talk Online Panel.

Ideální šéf je muž (32%) staršího věku (34%). Ženy upřednostňují desetina respondentů, mladším šéfům dává přednost zhruba pět procent lidí, šestnácti procentům zaměstnanců vyhovuje vrstevník. Obecně si myslí 63% pracujících, že šéfové jsou spravedliví – ale svého současného vedoucího jako spravedlivého hodnotí dokonce 72% respondentů. Jako nejdůležitější vlastnost dobrého šéfa dotazovaní uváděli odbornost a zkušenosti (38%). Šéf by měl být oporou svým lidem (30%) a držet slovo

(28%). U svých současných šéfů respondenti nejvíce ocenili pracovitost (33%), která je obecně s 23% až na sedmém místě žebříčku. Odbornost a zkušenost jako druhou vlastnost svým současným šéfům přiznalo 27% lidí.

Čeští šéfové jsou o něco víc kamarádští (19%) než obecně požadujeme (17%), častěji mají i smysl pro humor (18% proti dvanácti). Jsou také pečlivější (14%) a víc prosazují změny (13%), zatímco obecně tuto vlastnost vyžaduje zhruba desetina dotázaných. Na konci žebříčku oceňovaných vlastností je kreativita s ani ne pěti-procentním podílem. Podle respondentů se kreativitou vyznačuje o dva procentní body více současných šéfů. Nejvíce vadí, když šéf není oporou a nadržuje slovo, uvádí okolo dvou pětín lidí. Třetí špatnou vlastností je chaotický přístup a 36% dotázaným vadí přístup „všechno ví, všechno zná“.



## Oliver Sacks: Muž, který si pletl manželku s kloboukem A jiné klinické povídky



**KNIHA** Oliver Sacks je dnes snad nejslavnější neuropsycholog na světě. Jeho „klinické povídky“ nejsou jen nezúčastněné kazuistiky kuriózních případů. Autor v nich totiž popisuje životy, nemoci i odlišnosti svých pacientů s neobvyklou mírou empatie a představuje je jako hluboce lidské bytosti. V knize se dočteme například o slepé sochařce, která svůj talent objevila až v šedesáti letech, protože do té doby měla ochrnuté ruce, o nahluchlé ženě, která slyšela nepřetržitě hrát irskou hudbu a měla za to, že to jen její zubní plomba funguje

jako krystalka, o muži, je- muž se zdálo, že se stal psem, a ráno se probudil s mimořádně vyvinutým smyslem pro přesné rozeznávání pachů a vůní a s nutkavou potřebou očichávat, o dalším, jinak nikterak výjimečném člověku, který znal nazpaměť všech šest tisíc stran hudebního slovníku, nebo o dvojčatech, která uměla odříkávat prvočísla až po ta dvanáctimístná, ale nesvedla jednoduché sčítání a odčítání. Vydává Portál.

Kniha *Probouzení* se stala předlohou pro film *Čas probouzení* (1990), jenž byl nominován na Oscara.

## Agnieszka Pietrasik je ředitelkou společnosti Hays v České republice

**LIDÉ** V oblasti kvalifikovaného náboru se Agnieszka pohybuje 19 let, posledních osm let působila na manažerských funkcích v Hays Poland ve Varšavě. V roce 2019 byla jmenována Výkonnou ředitelkou pro divizi trvalého zaměstnávání ve varšavské pobočce, která je největší pobočkou Hays v regionu CEE, a připojila se k týmu vrcholového vedení. Jejím úkolem bylo rozvíjet a zlepšovat poskytované služby a výsledky ve všech segmentech a specializacích. „Český a polský pracovní trh má sice určité odlišnosti, ale čelí obdobným výzvám a já se těším na spolupráci nejen s novým týmem, ale také s místními klienty,“ říká nová ředitelka Hays pro Českou republiku Agnieszka Pietrasik. Vystudovala sociologii a muzikologii na University of Warsaw, hovoří polsky a anglicky, má dvě děti a je nadšenou sportovkyní.



## Jen 11 % zaměstnanců hledí v práci pouze na peníze

**KARIÉRA** Výše finanční odměny je v práci alfou a omegou jen pro desetinu zaměstnanců. Mezi nejdůležitější aspekty dobrého zaměstnání patří celková spokojenost v práci a dobré pracovní vztahy. Vyplývá to z Barometru zaměstnanců společnosti Up Česká republika mezi více než 1000 respondenty z tuzemských firem a organizací.

Navzdory dlouhodobému poklesu reálných mezd a růstu životních nákladů drtivá většina zaměstnanců nejde v práci jen po penězích. Zaměstnanců, kteří koukají pouze na finanční stránku zaměstnání, je napříč všemi aktivními věkovými kategoriemi jen zhruba desetina. Například v případě vysokoškolsky vzdělaných lidí jsou peníze jediným faktorem pouze pro 3 % dotázaných.

Překvapivým zjištěním je, že ani u jedné ze současných generací zaměstnanců není výše finanční odměny za práci na prvním místě. Platí to jak u nastupujících zaměstnanců z generace Z, tak ještě výrazněji u zkušenějších generací. Celkem zhruba 60 % zaměstnanců tak hledí v práci primárně na jiné aspekty, než je částka na výplatní pásce.

Právě celková spokojenost v práci je totiž pro většinu zaměstnanců víc než finanční hledisko. Výsledky Barometru ukazují, že důležitá je pro více než 70 % z nich. Pro 6 z 10 zaměstnanců jsou pak zásadní dobré pracovní vztahy a téměř polovina považuje za podstatný celkový smysl práce.

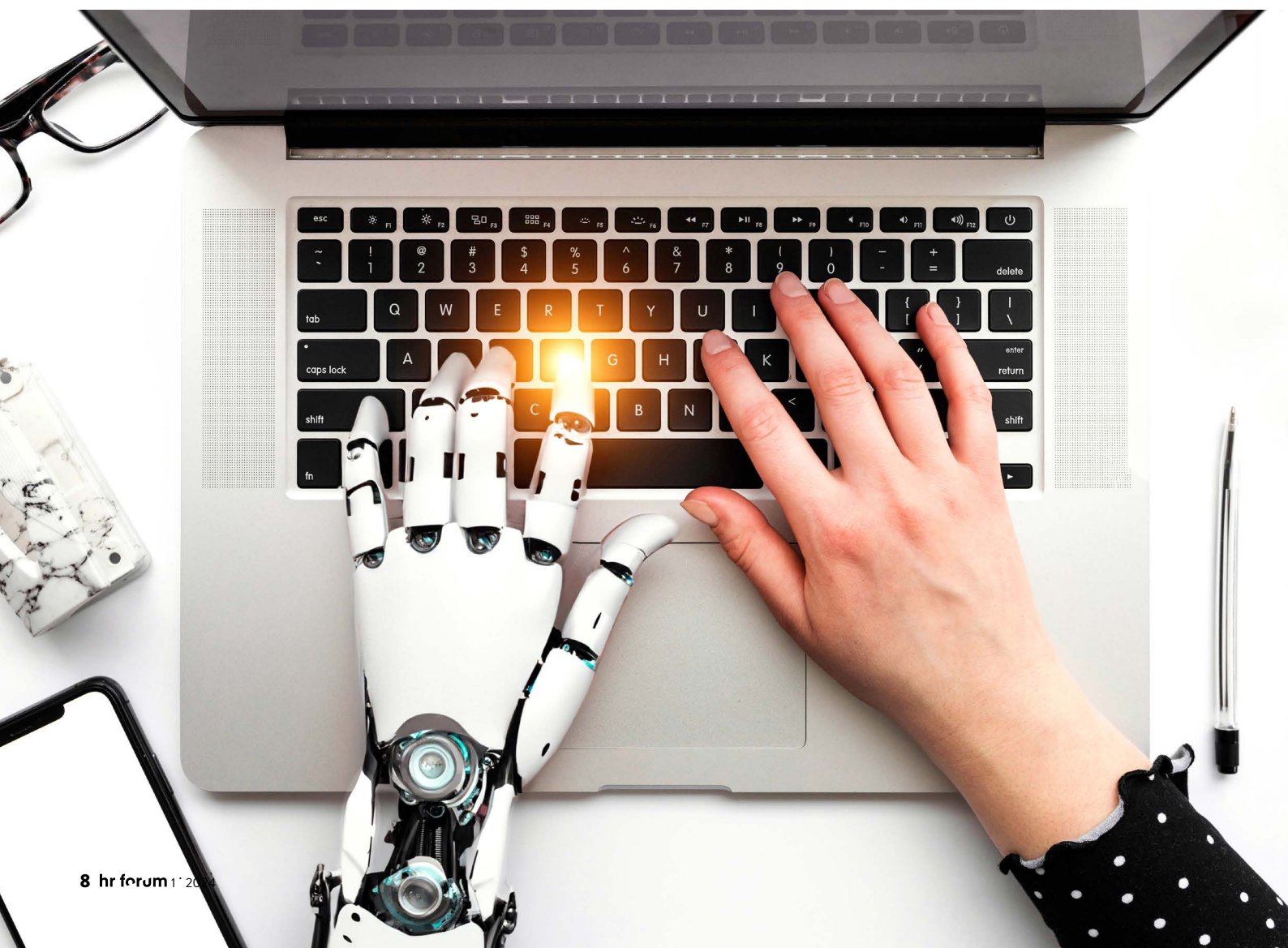
„To všechno jsou oblasti, na které má jednání a rozhodování zaměstnavatele naprosto klíčový vliv. Například úroveň komunikace a sociálních vazeb ve firmě či organizaci lze poměrně snadno podporovat a rozvíjet, ať už vytvořením interních komunikačních kanálů, gamifikací nebo pořádáním společných akcí. Nástrojů či modulů dnes už ve firmách za tímto účelem nasazujeme celou řadu,“ říká Stéphane Nicoletti, generální ředitel Up Česká republika..

Mezi další významné faktory patří podle Barometru pocit uznání a péče ze strany zaměstnavatele, kvalitní pracovní zázemí a také možnost rozvíjet nové dovednosti. Všechny tyto aspekty se výrazně podílejí na celkové image zaměstnavatele na pracovním trhu a záleží jen na firmě nebo organizaci, jak k nim přistupuje.

„Dobře cílené investice do péče o zaměstnance navíc zvyšují jejich angažovanost, loajalitu vůči zaměstnavateli i oddanost práci. Ve formě konkrétně zaměřené podpory umožňují zaměstnancům dopřát si to, co by si za jiných okolností nedovolili. Ať už jde o sebevzdělávání, kvalitní stravování nebo lepší dovolenou,“ dodává Nicoletti.

# HR trendy 2024, na které byste měli vsadit

Co nás v roce 2024 čeká? Můžeme čekat podobné výzvy jako v posledních několika letech, nebo se už blýská na lepší časy? Předpovědi se různí.



**A**ť už jsou vaše vlastní vyhlídky pozitivní nebo vás čeká další urputný rok, pojďme se společně podívat, na jaké trendy v oblasti HR byste určitě měli vsadit, aniž byste minuli cíl.

## 1 Práce s umělou inteligencí

Je to téma, které zajímá téměř všechny a které se umístilo na našem žebříčku jako téma, o které mají HR profesionálové v ČR v roce 2024 největší zájem více prozkoumat. Na našem listopadovém setkání s manažery z více než stovky českých firem se ukázalo, že definovanou strategií pro AI má pouhý zlomek firem a že implementace se v drtivé většině firem odehrává zezdola. Zaměstnanci mají možnost AI v kontrolovaném prostředí testovat, ale celofiremní strategie pro tuto oblast chybí. Pozitivní zpráva z našeho průzkumu z poloviny roku 2023 mezi 180 HR profesionály přesto je, že až 45% z nich má pocit, že zaměstnanci mají k AI pozitivní vztah a strach vnímá pouhá 3% z nich. Na otázku, jak motivujete své zaměstnance k adopci nových technologií, 43% respondentů odpovědělo, že zaměstnancům dává perspektivu zajímavější práce, 31% pak dává implementaci nových technologií zaměstnancům do cílů pro daný rok.

**Nemyslíte, že je na čase se zamyslet nad celofiremní strategií pro AI?**

## 2 Aktivní podpora inovací

V náročném konkurenčním prostředí nám právě inovace mohou zajistit potřebný náskok. Pokud nechcete čekat, až se nové nápady objeví jako blesk z čistého nebe nebo s nimi přijde konkurence, je třeba jít jim naproti, a to pokud možno svižným krokem. Právě HR má prostor významně přispět k budování

prostředí, které bude schopné inovace generovat a kultivovat. Je tím například podpora vizionářského a participativního stylu vedení, které inovacím svědčí. Je to rozvoj všech zaměstnanců se agilně učit. Patří sem i cílené úsilí vytvářet příležitosti k setkávání s cílem propojovat myšlenky. Jako efektivní se jeví mentoring od individuálního po skupinový, peer coaching nebo třeba programy pro talenty, ve kterých mohou sdílet výzvy, které právě řeší.

**Co máte v plánu udělat pro podporu inovací vy?**

## 3 Rozvoj kritických dovedností

Mění se prostředí a nástup nových technologií bude vyžadovat zcela nové kompetence. A zatímco těch odborných bude celá řada, jaké jsou ty, které budeme do budoucna potřebovat úplně všichni? V globálním průzkumu společnosti Korn Ferry z konce roku 2023 jsme se ptali seniorních manažerů, jaké dovednosti jsou podle nich pro budoucnost ty nejdůležitější. Toto je pořadí, které průzkum odhalil:

1. **Adaptabilita**
2. **Schopnost spolupracovat**
3. **Komunikační dovednosti**
4. **Kritické myšlení**
5. **Empatie**

**Vidíte to stejně nebo jinak?**

## 4 Výběr kandidátů na základě dovedností

Dalším zásadním trendem, který naše společnost vnímá jako významný v oblasti HR, konkrétně nábory, je fakt, že firmy při výběru kandidátů mnohem intenzivněji zajímá, co daný člověk skutečně umí a jakou disponuje úrovní pro nás kritických kompetencí. A zatímco v minulosti vzdělání či předchozí role byly významným kritériem v rozhodování,

koho nabrat, jsou to právě skutečně osvojené dovednosti, které dnes hraje prim a které je třeba předem detailně vyhodnotit.

**Jaké máte nástroje na testování dovedností vy?**

## 5 Empatie při práci s partnery

Jednou z lekcí, které nám Covid 19 udělil, se týkala práce s partnery. Investoři, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, veřejné instituce a další partneři se v jednu chvíli najednou objevili na našem radaru a bylo třeba se jim věnovat. Ne všichni manažeri práci s nimi zvládli a dokázali jim empaticky naslouchat a vnímat jejich potřeby. Globální průzkum Korn Ferry mezi 3 000 HR profesionály z kraje roku 2023 odhalil, že až 32% z nich si myslí, že jejich generální ředitel postrádá empatii!

**Jak jste na tom s empatií vy sami?**

## 6 Zpětná vazba na hybridní způsob práce

Z odpovědí HR manažerů z téměř stovky firem v ČR vyplývá, že většina z nich, pokud to situace umožňuje, podporuje hybridní způsob práce. Nejčastěji byl zmiňován model 2-3 dny home office za týden. Je zajímavé, že na otázku: Jak se vám daří zakomponovat pravidelnou zpětnou vazbu, jak hybridní způsob práce funguje a co je třeba zlepšovat, odpovědělo v již zmiňovaném průzkumu mezi 180 HR profesionály 52% respondentů, že se jim to nedaří vůbec (10%), nebo že ji dělají spíše méně často a nechávají to na jednotlivých manažerech (42%). Pokud hybridní model práce umožňujete, pak zvažte, jak podpoříte, aby model nestagnoval a abyste pomoci reflexe eliminovali jeho nevýhody.

**Mají vaši zaměstnanci příležitost sdílet náměty na zlepšení v této oblasti? /**



# Loveci hlav se proměnili

Od hledání nástupců po výrobu nových šéfů

Hledali a přetahovali špičkové mozky a schopné manažery, přebíjeli nejlepší mzdové nabídky a domlouvali zlaté padáky. Dnes jsou lovci hlav více distingovanými poradci pro řadu disciplín spojených s lidským zdroji a jejich rozvojem, než dravými žraloky brázdícími ve vodách konkurence. Podívejte se na nové disciplíny v HR.

### Succession Planning: Nemáte nástupce? Dlouho neváhejte

Majitel jedné rodinné české firmy se po třiceti letech strávených usilovnou prací rozhodl zvolnit a odejít na odpočinek. Ze svých tří potomků předal žezlo tomu, který byl nejprůbojnější. Zpočátku vše vypadalo jako zcela logické a dobré rozhodnutí, předat firmu v rodině. Ovšem firmě se po krátkém čase přestalo dařit a obrátila se na specializovanou psychologičku Ivu Moravcovou, která provedla pracovní diagnostiku. „Bohužel jsem mezi potomky nenašla vhodného nástupce,“ vzpomíná Iva Moravcová.

Do hry vstoupili headhunteri, tedy specialisté na vyhledávání špičkových manažerů (Executive Search). Ovšem již ne jako dříve, s cílem pouze přetáhnout zkušeného barda od konkurence, ale takového člověka na novou pozici připravit, začlenit do struktury firmy a její kultury a zajistit, že za pár týdnů neodejde. „To už je velmi komplexní úkol, který nástupem kandidáta nekončí, ale spíše začíná,“ tvrdí Jozef Papp, Managing Partner pražské kanceláře společnosti Stanton Chase, která se vyhledáváním vrcholových manažerů zabývá.

Právě hledání nástupců je jednou z jejich nových specializací. Zodpovědnost je to mimořádná, podle statistik ze zahraničí znamená každá další generace zánik dvou třetin rodinných firem: pouze 30 procent rodinných firem přežije do třetí generace a pouhých 13 procent do čtvrté (zdroj: Ward, John L. (1986): Keeping the Family Business Healthy, San Francisco: Jossey-Bass).

V České republice je v současnosti podle odhadů asi 40 000 firem, které budou v nejbližší budoucnosti nástupce hledat. Pokud s tímto procesem asistují odborníci, může trvat až 18 měsíců, od zadání a vytipování prvotních kandidátů až do ukončení nástupního procesu.

„Velmi často se setkáváme se situací, kdy zakladatelé nástupnictví odkládají, dokud nejsou doslova na smrtelné posteli. Nebo do poslední chvíle věří, že firmu převezmou jejich potomci, kteří však mají jiné zájmy,“ říká Jozef Papp. Pak však bývá na profesionální řešení často pozdě.

Ovšem nástupnictví se netýká pouze rodinných firem, neméně důležité je pro korporace. Poradenská firma PwC odhadla, že velké firmy, které prošly tzv. nuceným nástupnictvím, tedy musely hledat nástupce CEO po jeho náhlém odchodu, mohly za příznivějších okolností a při pečlivém plánování vydělat během tří let o 112 miliard dolarů více.

„Roste počet korporátních klientů, kteří nám zadávají hledání nástupce, a to nejen nejvyššího šéfa, ale též klíčových pozic, jako jsou například firemní vizionáři, technologové, obchodníci,“ doplňuje Josef Papp.

Klíčové jsou pro ně tři vlastnosti: schopnosti kandidáta, tedy souhrn jeho znalostí, zkušeností, kognitivních schopností a emoční inteligence, dále aspirace, tedy jeho touha po kariéřním růstu, komplexita a zodpovědnost při rozhodování a také agilita, tedy schopnost se hbitě přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Zvláště ta poslední jmenovaná vlastnost nabývá v současnosti na větší důležitosti.

### Executive Assessment: Kdo hodnotí ředitele?

Mohutné a často unikátní zkušenosti s lovem nejlepších talentů zůstávaly u lovců hlav dlouho nevyužity. Přitom jsou to právě specialisté na executive search, kdo je schopen velmi pečlivě a důkladně posoudit kandidáty, a nejen je. „Běžné zaměstnance hodnotí jejich nadřízení, případně kolegové, ale kdo hodnotí ředitele?“ ptá se Jozef Papp.

„Celkové a hloubkové hodnocení talentů na nejvyšších pozicích je naprosto nezbytné, jsou to informace, bez nichž se žádná firma neobejde.“

Hodnotí se nejen dosažené úspěchy a zkušenost. Prostřednictvím sofistikovaných metod, jejichž součástí je i pracovní psychodiagnostika, jsou konzultanti schopni vyhodnotit potenciál, motivaci a schopnosti budoucích lídrů. „Díky psychodiagnostice, která je založena na vědeckém základě a má vysokou validitu a spolehlivost, jsme už schopni predikovat budoucí výkon s poměrně velkou přesností“, uvádí Martina Hrušková, Partner pro Executive Assessments.

Diagnostika pomáhá klientům zpřesnit rozhodování, který kandidát na top manažerskou pozici je vhodnější nejen s ohledem na současnou situaci ve firmě, ale čím dál více se klade důraz na kompatibilitu s budoucím kontextem dané firmy. Podle rozsáhlého průzkumu společnosti SHL Talent Assessment zaměřeného na plánování nástupnictví, 75% společností uvádí, že nemá v managementu lídry, kteří budou schopni společnost v budoucnosti úspěšně řídit.

„Firmy budou čelit novým výzvám a očekávají, že více než 40% vedoucích rolí bude muset být během pěti let významně předefinováno“, doplňuje Martina Hrušková. Je tedy zřejmé, že proces výběru a hodnocení nejen top manažerů, ale i tzv. talentů, tedy budoucích lídrů, bude muset reagovat na měnící se podmínky.

### Strategické organizační změny:

#### Nejen propouštění

„Velmi často se setkáváme se zadáním, které nutně vede k celkové organizační změně firmy, k výměně šéfů a lidí na klíčových místech, či jejich přesměrování do vhodnějších rolí,“ vysvětluje Papp.

Firmy musí stále rychleji reagovat například na technologické změny: dosavadní odborníci na ně nestačí, potřebujete přestrukturovat tým a dostat do něj technologické nadšence, zároveň nepřijít o zkušenosti a obchodní vazby. Taková změna může být mimořádně komplexní, od vnitřních posunů v týmech a příchodu nových odborníků, přes nákup nových technologií až po tvorbu nové značky, která tuto změnu reprezentuje navenek.

„A do takové situace hledáte člověka s velmi úzkou specializací, který obsadí maličkou, ale nepostradatelnou niku. Nejednou jsme vybírali z pouhých pěti nebo sedmi kandidátů, byli to vlastně všichni lidé v okolí, kteří byli schopni danou pozici, úzkou niku, obsadit,“ vysvětluje Jozef Papp.

#### Leadership Advisory: Budou chybět šéfové?

V posledních deseti letech se role HR oddělení ve firemní struktuře výrazně změnila. Podle nedávného průzkumu, který Stanton Chase provedl na všech kontinentech, firmy napínají síly nejvíce na rozvoj talentů, nikoliv na jejich hledání. Přes 80 % dotázaných pracovníků v odděleních lidských zdrojů uvedlo, že se nyní především soustředí na rozvoj svých zaměstnanců. HR oddělení ve firemní hierarchii již také není považováno za jednu z administrativních složek, ale posiluje se jeho role jako partnera nejvyššího vedení.

Rudolf Zvánovec, Partner pro Leadership Advisory v pražské kanceláři Stanton Chase, v této souvislosti zdůrazňuje, že programy rozvoje interních talentů jsou schopny eliminovat dopady trendu, který si málokdo uvědomuje: negativního demografického vývoje. To je a bude bolavá pata většiny vyspělých zemí, kde je nízká porodnost a pů-

vodní populace se zmenšuje. V České republice, pokud se nezvýší imigrace, se tento vliv začne projevovat během několika málo let. Prakticky ve všech oborech začnou lidé chybět.

„Bude stále obtížnější a především nákladnější získat a udržet manažery, ale i řadové pracovníky,“ tvrdí Rudolf Zvánovec. Firmy proto poptávají programy pro rozvoj vedoucích pracovníků (tzv. leadership programy), které umožní důležité šéfovské schopnosti posilovat. „Takové programy, pokud jsou dobře koncipovány, umožňují rychleji vytvořit z mladších pracovníků manažersky schopné „seniory“,“ dodává Rudolf Zvánovec.

Pro řadu společností začínají být leadership programy nezbytné, navíc je lze využít k rozvoji zaměstnanců, kterým je přes 50 let. „Tuto věkovou kategorii firmy v Česku bohužel přehlížejí, přitom má značný lidský, odborný i manažerský potenciál, plně využitelný následujících 15 nebo i 20 let,“ doplňuje Rudolf Zvánovec.

U juniorních manažerů a manažerek jsou Leadership Advisory programy velmi efektivním způsobem, jak je rychle vybavit potřebným know-how: získají schopnosti potřebné pro dlouhodobou práci a úspěch a zároveň si uvědomí, které nevhodné a často opakované vzorce manažerského chování vyhlídku úspěšné kariéry velmi výrazně snižují.

Executive Search, tedy lovci hlav se přeměňují podobně jako jejich klienti. Od „pouhého“ vyhledávání talentů se v posledních deseti patnácti letech proměnili v poradenské týmy, které se starají o osobní růst manažerů, pomáhají koncipovat firemní strategie, realizovat je a nastavovat efektivní řídicí a kontrolní procesy. Jsou to již nejen lovci, ale nově také mentoři, poradci a koučové. /

# Hybridní práce zvyšuje produktivitu

**P**odle průzkumu společnosti Moore Global mezi téměř 2 000 vedoucími pracovníky středně velkých společnosti ve 12 klíčových světových ekonomikách se podpora práce z domova zvýšila ve většině odvětví hospodářství. Firmy proto zvyšují podporu flexibilního způsobu práce. Výjimkou jsou pohostinství, cestovní ruch a výroba, kde jsou možnosti aplikace hybridní práce omezené. Výzkum se týkal pozic ve firmách, u nichž je hybridní práce aplikovatelná. Zúčastnili se ho podnikatelé a vlastníci-manažeři středně velkých firem. Ti obvykle očekávají, aby vše nové, co aplikují ve firmách, mělo trvalý přínos pro vztahy se zaměstnanci a odrazilo se v růstu efektivity. V průzkumu 77 % vedoucích pracovníků uvedlo, že firma začala podporovat práci na dálku díky pandemii Covid-19. Šest z deseti respondentů uvedlo, že hybridní práce má pozitivní dopad na produktivitu. 68 % respondentů uvedlo, že jejich společnost začala v důsledku pandemie více podporovat rozvoj aktivit v oblasti e-commerce. /

## Výhody hybridní práce pro zaměstnance a zaměstnavatele

- **Flexibilita:** Zaměstnanci mohou lépe sladit svůj pracovní a osobní život. Mohou například snížit dobu strávenou dojížděním a mít více času pro rodinu nebo koníčky.
- **Zvýšená produktivita:** Mnoho lidí uvádí, že jsou produktivnější doma, kde jsou méně rušeni než v kanceláři. Růst pracovní produktivity ostatně potvrzuje i výzkum společnosti Moore.
- **Lepší vyvážení pracovního a osobního života:** Flexibilita v práci na dálku umožňuje lepší vyvážení mezi pracovními povinnostmi a osobním životem.
- **Zlepšení psychického zdraví:** Snížení stresu spojeného s dojížděním a flexibilnější pracovní režim může přispět k lepšímu nejen duševnímu zdraví.
- **Zvýšená produktivita a angažovanost zaměstnanců:** Šťastnější zaměstnanci, kteří mají vyváženější pracovní a osobní život, bývají produktivnější a více angažovaní ve své práci.
- **Snížení nákladů:** Firmy mohou snížit náklady na kancelářské prostory a související náklady, jako jsou energie a vybavení.
- **Atraktivita firmy pro nové talenty:** Firmy nabízející hybridní model práce jsou často atraktivnější pro talentované pracovníky, kteří hledají flexibilitu v práci.
- **Podpora diversity a inkluze:** Hybridní pracovní model může být přínosný pro zaměstnance s různými potřebami a životními situacemi, například pro rodiče malých dětí nebo pro osoby s postižením.

Věnujte se tomu, co Vám přináší zisk, zpracování mezd svěřte nám



**DATACENTRUM**  
systems & consulting, a. s.

INZERCE

## Outsourcing mzdové agendy

Provádíme komplexní zpracování mzdové agendy našich zákazníků. Využíváme náš informační **system DC2** s možností ASP připojení, zajišťující on-line přístup klienta ke zpracovávaným datům. Nabízíme rovněž využití našich personálních modulů, intranetové řešení **docházky zaměstnanců** přes webovou aplikaci, aplikaci **Portál**, elektronické zasílání **výplatních pásek**, zpracování **cestovních příkazů** a mnohé další služby.

# Datová gramotnost

Nezbytnost pro personalisty v roce 2024





## **Efektivním pochopením, interpretací a aplikací dat mohou personalisté řídit rozhodování založené na důkazech, zvýšit provozní efektivitu a vytvořit měřitelný obchodní dopad.**

**R**ok 2024 bude pro personalisty rokem dat. Data jsou již v mnoha obchodních funkcích vnímána jako nová ropa a HR týmy jich mají na dosah ruky celou řadu, ale pravděpodobně je ještě nevyužijí a nevyužívají.

Pryč jsou časy, kdy se rozhodovalo na základě intuice, pokud mají letos vedoucí pracovníci v oblasti lidských zdrojů skutečně vkročit do svých strategických rolí a nárokovat si místo u stolu na úrovni vrcholového vedení, budou muset vytvořit robustní politiku založenou na datech.

Datová gramotnost v HR označuje schopnost personalistů porozumět, interpretovat a efektivně aplikovat data. Jde nad rámec pouhého čtení a chápání dat; zahrnuje kritické přemýšlení o informacích, získávání relevantních poznatků a jejich využití k informovanému rozhodování. Datově gramotní personalisté dokážou převádět data do realizovatelných strategií a vytvářet obchodní hodnotu prostřednictvím svých analytických dovedností. Mohou analyzovat HR metriky, sestavy a další zdroje dat, aby získali smysluplné poznatky, které řídí HR procesy a výsledky.

**Proč by to HR týmy mělo zajímat?**  
Zpráva Deloitte Global Human Capital

Trends 2021 také zdůrazňuje důležitost širokých datových dovedností. Naznačuje, že personalisté se nemusí stát datovými vědci, ale díky širokým dovednostem v oblasti datové gramotnosti mohou podporovat rozhodování založené na datech a projevovat sebevědomí při uvažování, komunikaci a argumentaci způsobem založeným na faktech.

Datová gramotnost je pro personalisty a podniky nezbytná kvůli velkému množství dat generovaných z digitálních procesů. Zde je několik důvodů, proč je datová gramotnost klíčová.

### **Rozhodování založené na důkazech**

Datová gramotnost umožňuje personalistům činit rozhodnutí založená na důkazech. Analýzou a interpretací dat mohou personalisté získat cenné poznatky, které podpoří jejich rozhodovací proces. Místo toho, abyste se spolehnali na intuici nebo předpoklady, jsou rozhodnutí založená na datech založena na výzkumu a ověřování, což snižuje riziko nákladných chyb.

Například pochopení toho, které dimenze talentů řídí výkon, může personalistům pomoci činit informovaná rozhodnutí o strategiích řízení talentů.

### **Provozní efektivita**

Datová gramotnost umožňuje personalistům identifikovat provozní neefektivitu a oblasti, které je třeba zlepšit. Analýzou údajů o lidských zdrojích, jako jsou náklady na pracovní sílu, metriky produktivity a míra absencí, mohou personalisté odhalit vzorce a trendy, které naznačují oblasti potenciálního zlepšení.

Tento přehled může vést k implementaci cílených iniciativ nebo změn, které zvyšují provozní efektivitu a zvyšují produktivitu.

Silné dovednosti v oblasti datové gramotnosti umožňují personalistům měřit obchodní dopad prostřednictvím hodnotového řetězce lidských zdrojů. Analýzou a vizualizací dat mohou personalisté propojit HR aktivity a procesy s HR výsledky a cíli organizace. To pomáhá prokázat hodnotu iniciativ v oblasti lidských zdrojů a jejich přínos k celkovému úspěchu podniku.

### **Zvýšená produktivita a ziskovost**

Organizace, které si osvojily datovou gramotnost a využívají analýzu lidí k informování personálních funkcí a obchodních rozhodnutí, často zažívají nadprůměrné zisky.

Výzkum ukázal, že tyto organizace zaznamenávají o 82 % vyšší zisk během tří let ve srovnání se svými protějšky s nízkou vyspělostí. Využitím datových přehledů mohou personalisté identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, optimalizovat procesy a zvýšit produktivitu a ziskovost.

Společnosti jako Microsoft, IBM a Merck úspěšně vybudovaly kulturu založenou na datech v oblasti lidských zdrojů. Například Microsoft se díky investicím do lidských zdrojů, zvyšování kvalifikace a jasnému zapojení a vyprávění příběhů ze strany lídrů zaměřil spíše na měření úspěšnosti zaměstnanců než na jejich angažovanost.

### **Hledání nových příležitostí**

Datová analytika nabízí personalistům příležitost zkoumat a řešit problémy a zároveň odhalovat nové potenciální zákazníky. Analýzou dat z různých zdrojů mohou personalisté identifikovat trendy, vzorce a korelace, které mohou vést k inovativním řešením a příležitostem pro růst podnikání. Přehledy založené na datech mohou také podporovat spolupráci

## Správné chování

Personalisté se silnými dovednostmi v oblasti datové gramotnosti vykazují určité chování, které je odlišuje od jejich kolegů. Mezi tato chování patří:

- Datově gramotní personalisté mohou identifikovat a nastavit strategické metriky, které měří přínos HR oddělení pro organizaci. Rozumí tomu, jak sladit HR cíle s celkovými obchodními cíli.
- Datově gramotní personalisté mají schopnost efektivně analyzovat a interpretovat HR a obchodní data. Mohou odvodit smysluplné poznatky a využít data k informovanému rozhodování. Spojením lidského vhledu s analýzou dat mohou nabídnout doporučení podložená důkazy.
- Personalisté se silnými dovednostmi v oblasti datové gramotnosti dokážou identifikovat příležitosti, jak využít analýzu dat k vytváření hodnot. Chápou sílu dat při ovlivňování rozhodování a dokážou je využít k dosažení pozitivních výsledků.
- Datová gramotnost se rozšiřuje na schopnost sdělovat poznatky založené na datech různým zúčastněným stranám. Personalisté se silnou datovou gramotností dokážou prezentovat data přesvědčivým a srozumitelným způsobem pomocí vizualizací a technik vyprávění příběhů k efektivnímu předání sdělení.
- Datově gramotní personalisté zakládají svá rozhodnutí a strategie na ověřených důkazech a datech. Analyzují a interpretují data v zájmu potřeb firmy.



Analýzou a interpretací dat mohou personalisté získat cenné poznatky, které podpoří jejich rozhodovací proces.

mezi různými týmy v rámci organizace a podporovat kulturu neustálého zlepšování a inovací.

### Jak rozvíjet správné dovednosti

David Green, renomovaný odborník na lidské zdroje, zdůrazňuje důležitost budování kultury založené na datech v HR. Navrhuje tři klíčové prvky tohoto procesu: investice do funkce analýzy lidí, poskytování hodnoty podniku a začlenění rozhodování založeného na datech. Zvyšování kvalifikace personalistů v oblasti datové gramotnosti, interpretace dat a vyprávění příběhů je klíčovou součástí tohoto procesu.

Green také zdůrazňuje důležitost demokratizace dat, což zahrnuje zpřístupnění dat a jejich snadné použití pro rozhodování. To vyžaduje investice do uživatelsky přívětivých nástrojů, získání klíčového sponzorství od personálního ředitele a jasnou vizi a mandát.

Rozvíjení dovedností v oblasti datové gramotnosti je zásadní pro personalisty, kteří chtějí prosperovat v digitálním věku. Zde je několik kroků, které mohou podniknout, aby zvýšili svou datovou gramotnost:

**1. Četné online kurzy** nabízejí školení v oblasti datové gramotnosti v oblasti lidských zdrojů. Tyto kurzy poskytují cenné poznatky a praktické znalosti o analýze, interpretaci a aplikaci dat v kontextu lidských zdrojů.

**2. Osvojte si přístup k datům** a přijměte myšlenku, že datová gramotnost zvyšuje pracovní výkon a zaměstnatelnost. Využijte jakékoli školení nebo zdroje datové gramotnosti, které vaše organizace nabízí, a rozvíjejte své dovednosti.

**3. Jasně definujte cíle a záměry**, kterých chcete prostřednictvím datové gramotnosti dosáhnout. To vám pomůže nasměrovat vaši cestu k učení a rozvoji a zajistí, že se zaměříte na získání potřebných dovedností a znalostí.

**4. Držte krok** s nejnovějšími výzkumnými a oborovými trendy v oblasti analýzy dat a analýzy lidských zdrojů. To vám pomůže zůstat relevantní a informováni o osvědčených postupech a nových technologiích v oboru.

**5. Hleďte způsoby**, jak uplatnit své dovednosti v oblasti datové gramotnosti v reálných scénářích. To může zahrnovat účast na projektech založených na datech nebo spolupráci s kolegy, kteří mají odborné znalosti v oblasti analýzy dat. Praktické zkušenosti dále zlepší vaše dovednosti v oblasti datové gramotnosti.

**6. Spojte se s lidry** v oblasti analýzy dat ve vaší organizaci nebo odvětví. Mohou vám poskytnout poradenství, mentorství a podporu při rozvoji vašich dovedností v oblasti datové gramotnosti. Spolupráce s těmito odborníky vám také může pomoci získat praktické poznatky a poučit se z jejich zkušeností. /

Zdroj: HRD Connect Digest

# Další transformace práce přichází spolu s umělou inteligencí

Výzkum Work Trend Index ukazuje, že do adopce umělé inteligence můžete zapojit i zaměstnance v první linii.

Pracovníci v první linii jsou páteří dnešních organizací a často jsou to oni, kdo ovlivňuje rozhodování zákazníků a tím i úspěch firmy.

Může pro ně však být obtížné se soustředit na samotnou podstatu práce, pokud většinu jejich času zabírají:

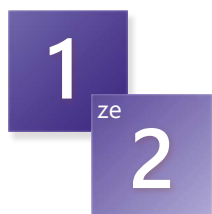


manuální  
procesy

dohledávání  
informací

nefunkční  
zařízení

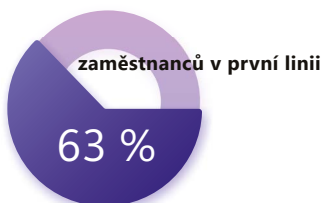
Toto má negativní dopad na chod organizace a zhoršuje to spokojenost zaměstnanců a s tím i zákaznickou zkušenost. Může to vést k syndromu vyhoření, odchodovosti pracovníků či neefektivitě práce.



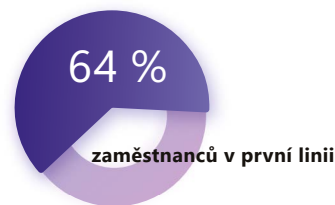
zaměstnanců v první linii říká, že se cítí vyhořelý.



přemýšlí nad tím, že v příštích 12 měsících změní zaměstnavatele. U 22 % je to pak velmi pravděpodobné.



se potýká s tím, že musí vykonávat opakující se méně důležité úkoly, které odvádějí čas od smysluplnější práce.



říká, že nemají adekvátní nástroje a zdroje, aby mohli efektivně vykonávat svou práci.

## Dnešní generace umělé inteligence rozdává nové karty napříč profesemi

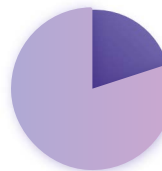
Když jsme se zeptali na umělou inteligenci, 65 % zaměstnanců v první linii věří v pozitivní dopad na jejich práci.



**Vedoucí pracovníci** oceňují především taková AI řešení, která pomohou zaměstnancům v první linii s opakujícími se úkoly.



62 %  
zaměstnanců říká, že by na umělou inteligenci delegovalo co nejvíce své práce.



80 %  
zaměstnanců říká, že jim umělá inteligence může pomoci s vyhledáváním informací a odpověďmi na jejich otázky.



69 %  
zaměstnanců si dovede představit využití umělé inteligence pro administrativní část své práce včetně plánování.

# HR nejsou holky (a kluci) pro všechno, aneb jakou roli má HR ve firmách?

Kvalitní HR oddělení přispívá k efektivnímu chodu firmy, vytváří pozitivní pracovní prostředí a přispívá k dosahování firemních cílů. V první řadě zohledňuje všechny lidi, kteří tvoří jednotnou kulturu firmy, pomáhá zajistit, aby zaměstnanci byli šťastní, motivovaní a schopní přinášet co největší přínos pro firmu.

**P**okud ve firmě není nebo je nefunkční HR oddělení, může to mít nepříznivý dopad na chod celé firmy. Taková společnost si jenom těžko udrží stávající zaměstnance, může se dostat do mnohem závažnějších problémů. Každý start up začíná na „zelené louce“ a většinou ho tvoří jenom pár lidí. HR oddělení bývá často někde dole na check listu zakladatelů. A pak složité dohání chybějící procesy i dokumenty. HR není (a nikdy nebylo) jen o nábore, nebo podepisování smluv. Zabývá se mnoha dalšími kompetencemi. Je proto důležité investovat do profesionálního personálního managementu, aby se předešlo případným problémům. Pokud je firma větší, přibývají důležitá rozhodnutí, která budou mít vliv na budoucnost celé organizace. Vedení společnosti by mělo mít různorodé zkušenosti a dovednosti, které podporují potřeby firmy. Musí být schopno efektivně spolupracovat a přispívat k formulování a implementaci strategie společnosti. A do té

jednoznačně patří také strategie péče o zaměstnance v rámci celého jejich životního cyklu ve firmě.

## Průzkum Role HR

V loňském roce jsme společně se společností Engage Hill realizovali průzkum na téma “Role HR ve firmách”. Průzkum, realizovaný metodou barevných asociací, obsahoval 19 témat, z nichž velký vliv na celkové odpovědi měl fakt, zda má HR možnost vlastního HR budgetu, a tím i rozhodovací pravomoc ve firmě. Z průzkumu vyplynulo:

- HR s vlastním budgetem, o kterém rozhoduje samo, hodnotí 32 % témat pozitivně a 11 % negativně
- Hrist(k)y bez vlastního budgetu hodnotí 79 % témat negativně a pozitivně pouze 5 % témat
- Celková spokojenost s vizí společnosti roste s možností rozhodovat o vlastním budgetu a začleněním HR do vrcholového vedení společnosti. Vysoká je u HRistek a HRistů, kteří jsou součástí vedení společnosti.

Jinými slovy - HR s vlastními pravomocemi, budgetem a hlavně důvěrou zbylých členů vedení, je ve své práci spokojenější a efektivnější.

## Má být HR součástí vedení?

**Určitě ano.**

HR je partnerem zbylých členů vedení při práci s jejich zaměstnanci. Spolu s nimi pomáhá zajistit, aby lidé, kteří tvoří celek společnosti, táhli za jeden provaz, tvořili firemní kulturu a naplňovali firemní hodnoty. Správné nastavení všech HR procesů a celé strategie vede k udržení a rozvoji kvalifikovaného týmu, což je klíčové pro dlouhodobý úspěch firmy.

**Péče o lidi je pro fungování firem klíčová.** Zaměstnanci jsou tou nejcennější komoditou společnosti. HR může vedení poskytnout strategický pohled na jejich strukturu, může odhalit talent a potenciál budoucích lídrů. Zároveň udržuje dohled nad právními normami, změnami a spokojeností zaměstnanců, kteří tvoří jeden svět společnosti.

**HR má strategický pohled na péči o zaměstnance.** HR připravuje společnost na naplnění cílů a vize společnosti. Bez rozšíření zaměstnanců, popř. k jejich přesunu na jinou pozici, to většinou nejde a vytvoření správné strategie lidských zdrojů je klíčové pro expanzi společnosti, výběrem správných lidí pro danou funkci, HR pomáhá naplnění cílů a vize společnosti.

**Nedílnou součástí firmy je podpora firemní kultury.** HR je průvodcem při vytváření firemní kultury, ve které se odrážejí firemní hodnoty, vize a mise společnosti. Dobře nastavená firemní kultura vede k pozitivnímu pracovnímu prostředí, lidé jsou šťastnější a efektivnější. Zvyšuje také retenci a celkové vnímání zaměstnavatele na trhu v dnes tak konkurenčním prostředí.

**Firemní konflikty jsou a budou.** HR je také klíčovým mediátorem při řešení konfliktů, který naslouchá oběma stranám a pomáhá hledat optimální řešení situace. Včasné odhalení a mediace problému na pracovišti má zásadní vliv na harmonii lidí a jejich výkonnost.

**Důležitou roli hraje i dodržování právních norem.** HR Generalist(ka) a nebo Admin(ka) sleduje právní změny, na které navazují úpravy smluv, firemních dokumentů, interních směrnic,



Společně můžeme  
HR posouvat dál,  
aby mělo své  
zasloužené místo  
ve všech organizacích.

benefitních programů aj. Poskytuje cená doporučení, jak předejít sankcím (např. blížící se platnost směrnice EU týkající se ESG, se kterou souvisí sběr dat pro reporting).

**Více očí více vidí.** Zahrnutí HR do rozhodovacích procesů zajistí společnosti důležitou perspektivu, která se na dané změny dívá z pohledu lidského faktoru. To může vést k lépe promyšleným a vyváženým rozhodnutím.

**„Jak jim to řekneme?“** Ne všechna rozhodnutí jsou ve firmách pozitivní. HR může hrát klíčovou roli při řešení krizí a rizik spojených s lidskými zdroji, například při reorganizaci, snižování počtu zaměstnanců nebo měnících se pracovních podmínkách či změnách v mzdách, což bývá dost citlivé téma.

Vliv kvalitního HR oddělení na chod firmy je zásadní. HR přispívá k dosažení a udržení konkurenční výhody prostřednictvím efektivního nábory, správy talentů, rozvoje zaměstnanců a udržování pozitivního pracovního prostředí. Dobře postavené HR oddělení je katalyzátorem pro růst a udržitelnost společnosti v dynamickém a konkurenčním podnikatelském prostředí. /

## Co znamená Employee engagement?

Angažovanost zaměstnanců má velmi důležitou roli. Že nevíte, co Employee engagement znamená? Vše, co je zdrojem motivace vašich zaměstnanců. Funkční organizace se snaží o to, aby motorem zaměstnanců byla jejich vlastní motivace. Podle Gallupu mají společnosti, které se v průzkumech engagementu umístily mezi nejlepšími 25%, o téměř 50% menší fluktuaci oproti těm, které se v průzkumech dostaly mezi 25% nejslabších. HR pomáhá nastavit strategii zaměstnanecké angažovanosti, což má poté velmi pozitivní dopad na celkovou produktivitu, loajalitu zaměstnanců a úspěch firmy.

# ROBOTI

## zvyšují hodnotu člověka na trhu práce

**Vítězslav Lukáš**, jednatel ABB v ČR, patří podle časopisu Forbes k nejinspirativnějším CEO v České republice. S týmem svých kolegů rozvíjí už dvě desítky let českou robotiku, která se řadí ke světové špičce. V čele firmy a v roli ředitele Robotiky a automatizace ABB v ČR má Lukáš na svém kontě velké projekty automatizace a robotizace, zasloužil se o rozvoj nových vývojových center a výrobních prostor v Ostravě a v Brně.

Roboti mu učarovali už před mnoha lety. Je přesvědčen, že zvyšují hodnotu člověka na trhu práce. Karel Čapek, který jako první na světě v roce 1920 se slovem robot v dramatu R.U.R. přišel, by se asi dnes divil, jak daleko Česká republika v robotizaci došla a jaké výhody to může ekonomice a společnosti přinášet. „Jako společnost si budeme svou budoucnost určovat. Záleží na nás, na společnosti, jak roboty budeme využívat,“ komentuje etickou rovinu vývoje robotiky Vítězslav Lukáš. A co české robotice chybí? „Technicky vzdělaní lidé, nadšení konstruktéři a konstruktérky. Měli bychom technice dělat větší PR. Je to nádherná, kreativní a smysluplná práce,“ říká.



## Jaká byla vaše cesta k robotice?

S ABB jsem 25 let. Je to můj první zaměstnavatel. V ABB jsem prošel několika divizemi a jsem za to rád, protože mi to dalo velký rozhled. Poznal jsem různé typy podnikání - plynárenský, ropný, ocelářský nebo lodní průmysl. Člověka to ohromně obohatí, protože se potkáváte nejen s různorodou technikou a zákazníky, ale se spoustou velmi zajímavých a chytrých lidí na konkrétních projektech.

Takže moje cesta vedla přes několik divizí, až nakonec jsem se ocitl u robotů. Jsem v robotice více než 18 let. Není to žádná výjimka ani ve světě. Většina těch, co si takzvaně k robotům „přičichnou“, žijí tímto oborem velice dlouho, často několik dekad. Robotika se velmi dynamicky vyvíjí a být u toho je fascinující.

## Co vás v ABB tak dlouho drží?

Oproti jiným oborům podnikání si víceméně svou práci můžete utvářet sami, dává vám to obrovský prostor pro kreativitu, můžete robotizovat klientům provozy na míru, je to nesmírně pestrá a zajímavá práce. Stále se učíte. Nejste vtěsnáni do nějakého úzkého koridoru. Když se třeba rozhodnete, že chcete automatizovat výrobu kytar, tak si mnohé z aplikací, které tu konkrétní výrobu robotizují, utváříte sami a jen žasnete, jak to u kytar jde.

Vyspělé technologie se dnes používají nejen v automobilovém průmyslu, ale významně už vstupují do služeb. V ČR jsme například klientovi spustili robotizovanou kavárnu, kde vám robot udělá nejen kávu, ale dokonce umí



vykreslit do pěny na kávě vaši podobu nebo jiný obrázek. Robotika nabízí nekonečné pole pro seberealizaci. To se v poslední době rozšiřuje o další nevidané možnosti, jako je nástup strojového učení a umělé inteligence.

## ABB byla vaše úplně první volba po vysoké škole?

Ano, první a cílená volba. Znal jsem techniku ABB přímo z vysoké školy. Proto jsem dodneška velký podporovatel spolupráce se školami, nejen s vysokými, ale i středními, základními a otevíráme dveře do našich provozů už i mateřským školám.

Na univerzitě to pro mě byl první dotek s touto značkou, i když jsem z veřejného prostoru o ABB něco věděl. Pro mě bylo vždy zásadní, aby došlo k prolnutí

hodnot a firemní kultury s tím, jaký já jsem a co chci dělat. To se povedlo. Nejen že mi ABB nabídlo možnost seberealizace v oboru, který jsem studoval, ale líbí se mi, co po ta desetiletí, co v ABB pracuji, trvá, a to jsou hodnoty, na kterých společnost stojí.

## Jaké jsou? Můžete je více popsat?

Jednáme eticky a transparentně, podporujeme vzdělávání a iniciativy, které jsou v souladu se společenskou a ekologickou odpovědností, chováme se udržitelně. ABB už před třemi dekadami dávala důraz na to, aby naše technika a výrobky byly energeticky účinnější než jiné produkty. Tehdy ale vzhledem k okolnostem naši zákazníci na efektivitu tolik neslyšeli, protože sledovali hlavně cenu. Dneska vše





Vítězslav Lukáš u nabíjecí stanice automobilu Škoda Enyaq.

vypadá úplně jinak. Paradoxně vyšší ceny energií i jejich občasné nedostatky zvyšují zájem klientů o ekologicky udržitelnou výrobu.

### **Působil jste v jihovýchodní Asii, kde se ABB podílelo na výstavbě zařízení pro lodní, ropný a plynárenský průmysl. Co vás tam inspirovalo?**

Ony jsou to všechno země, které oproti nám přeskočily některé vývojové etapy. Z našeho pohledu si můžeme myslet, že tam něco takzvaně chybí. Ale z druhé strany se to dá převést v obrovskou výhodu. Pro mě byla nesmírně inspirativní jejich velká chuť adoptovat nové technologie, jejich neuvěřitelná přichylnost k technice. Nemají z nových technologií strach. Takový přístup posouvá země rychle dál. My v Česku a Ev-

ropě za sebou máme samozřejmě staletí vývoje, přivedli jsme v minulosti na svět průmyslové vynálezy, ale ne vždy nás to rychle posouvá dopředu.

Asijské země se nových věcí nebojí, my k tomu máme možná až moc pokory, protože o tom historicky hodně víme, což může být brzda. Ve světě se platí za výrobky s přidanou hodnotou, za inovace, za konkurenční náskok.

A druhá inspirace, kterou jsem si z Asie odnesl: je to oáza pozitivního přístupu k řešení. Úsilí vždy směřovalo k vyřešení situace, ne k popisu toho, jak je obtížná.

### **Čím to je? Jejich přístupem ke školství?**

Neviděl jsem školy zevnitř. Ale to podstatné a zcela jasné, co v těch kulturách

zaznívá, je ohromná úcta ke vzdělání. Mnohdy tam rodiče věnují celoživotní úspory, aby svému synovi zaplatili studium v Singapuru na Polytechnické univerzitě. Jsou ochotni dát na vzdělání všechny své peníze, vzdělání je pro ně cestou, jak mít dobrou kariéru, je to pro ně velice silná hodnota. Tohle u nás vnímáme rozdílně.

Vzdělání je pro nás dostupné, samozřejmě, ztratili jsme k němu úctu. Neuvědomujeme si dostatečně, že vzdělání je konkurenční výhoda, která nás jako jednotlivce i společnost rozvíjí a posouvá. Zvykli jsme si v západním okruhu, že po staletí jsme byli tahouny ekonomiky a průmyslu, že udáváme tón. To se ale v posledních 20 letech výrazně mění, na globální trh přišli noví, silní hráči.

Když vidíme rychlost, s jakou třeba Jižní Korea, asijský tygr v inovacích, postupuje, je to velice inspirativní. Jediný prostředek, jak do budoucna mít znovu otěže inovací a rozvoje v ruce, je vzdělání.

Chtělo by to podle mě více pozitivního PR, které by ukazovalo sílu a hodnotu vzdělávání pro vývoj společnosti. Málo se ve veřejném prostoru bavíme o tom, co nás jako zemi živí a co je třeba podporovat. Nejsme země, která oplývá surovinami, ale po staletí stavíme na tom, co už umíme – jsme průmyslovou zemí s pořád ještě kvalitním školstvím a kvalifikovanými lidmi. To je třeba využít a transformovat směrem, kterým ujíždí globální vlak technického vývoje.

### **Je na nové výzvy, které robotizace přináší, připraveno naše školství?**

Nechci vyřknout nějaký kategorický soud, protože školství je velká paleta s mnoha barvami. Nedá se z toho vypíchnout pouze jedna. Školství bylo po dekádách uzavřené a učitelé základních a středních škol nemají moc prostoru, aby se dále vzdělávali v souladu s tím, jak dnes vědecký pokrok vypadá. Spolupráce škol a byznysu to pomalinku

PROFESIONÁL



## Vítězslav Lukáš jednatel ABB v České republice

Vystudoval Fakultu elektrotechniky a informatiky VŠB v Ostravě. Do ABB nastoupil v roce 1998. Během svého působení prošel několika divizemi a zastával celou řadu vedoucích pozic v oblasti řízení projektů, obchodu, služeb a také rozvoje obchodních příležitostí. Zkušenosti získal rovněž v zahraničí, když několik let působil v regionu jihovýchodní Asie, kde se ABB podílelo na výstavbě zařízení pro lodní, ropný a plynárenský průmysl. Kromě pozice jednatele, působí i na pozici ředitele Robotika a automatizace ABB v ČR.

mění. My spolupracujeme s desítkami škol a vidíme v řadě z nich ohromnou snahu učitelů poskytnout dětem co nejlepší vzdělání. Snažíme se jim v tom pomáhat.

Vysoké školy jsou úplně jinou kapitolou. Drží krok s dobou. Jsou propojené navzájem, a to i celosvětově. Profesori, asistenti a studenti jezdí na zahraniční stáže, a kdo aspoň trochu chce, může se jednoduše zapojit do širšího mezinárodního dění.

### Spolupracujete s učiteli středních škol, aby věděli, co se v průmyslu děje a podle toho zaměřili výuku?

Chodíme na školy přednášet, setkáváme se s učiteli na akcích a přinášíme informace, co se děje nového. Propojujeme vzdělávání s reálným průmyslem. Zveme žáky a studenty do našich

vývojových center a provozů. Děláme technickým oborům osvětu, aby si žáci a studenti vybírali pro další studium a kariéru technické obory.

Dlouhodobě bohužel počet absolventů technických škol u nás není dostatečný. Může za to i celospolečenské vnímání, že studium techniky je náročné, a tak děti a hlavně jejich rodiče volí snazší cestu a techniku nemají jako primární volbu, ať už na střední nebo vysoké škole. Přitom je u nás stejně jako ve světě velký hlad po konstruktérech strojů, čehokoli. Konstruktér je záruka velmi hezké kariéry s nadstandardním výdělkem.

Snažíme se o pozitivní sdělení směřem k rodičům, aby doma otevírali otázky, co po studiu dál, co má perspektivu, a že právě technika má před sebou další budoucnost, je nádherná, dává práci se zařízeními na světové úrovni, umožňuje zážitky z vlastního tvoření, kreativity, spolupráce v mezinárodních týmech, možnosti vyjet ven a být u špičkových projektů.

### Jak hledáte lidi do ABB?

Pro nás je klíčové, aby ze středních a vysokých škol vycházelo více absolventů se zájmem o technické obory. Mohla by v tom pomoci genderová diverzita. Porovnáváme se se zeměmi, jako je Holandsko, Finsko, Švédsko, Švýcarsko, a u nich bychom se měli inspirovat, jak podporují ženy v technických oborech. Například v posledních ročních studia techniky mají třetinu žen. Zatímco my pořád cílíme na velmi malý a vlivem demografického vývoje ještě se zmenšující počet absolventů, a to převážně mužů. Ženy nám v technických oborech chybí.

Tento přístup souvisí se stereotypy ve společenském povědomí o uplatnění žen. Začíná to v rodině, pokračuje na škole. Rodiče odrazují své ratolesti od studia techniky, protože je to náročnější, nebo i proto, že by jejich dcera byla mezi samými muži. To jsou měkká odůvodnění, která ale v souhrnu způsobují, že nemáme dostatek absolventů, které bychom tolik potřebovali.

Při hledání lidí k nám zapojujeme všechny možné nástroje a úzce spolupracujeme s vysokými školami. Chceme, aby studenti znali ABB už během studia a spolupracovali s námi. Nabízíme stáže a témata pro diplomky a zajímavou práci na projektech, kterou patřičně honorujeme.

Když to vztáhnou k robotice, tak studentům nabízíme spoustu zajímavé práce a projektů v mezinárodních týmech se špičkovými zařízeními. Ti, co k nám chtějí nastoupit, na to slyší. Vědí, že naše produkty umísťujeme na nejnáročnější trhy, že nabízíme velmi zajímavou práci u stabilní moderní firmy, šanci neustále odborně růst, stále se něco učit. Práce u nás je oknem do celého světa.

### Aby nováčci ve firmě dlouhodobě a rádi zůstávali, je důležitá adaptační lhůta. Jak v ABB vypadá onboarding?

Velký význam v onboardingu má kultura firmy, lidé, kteří s novými zaměstnanci pracují, kolegové, šéfové. Od počátku nováčky zapojujeme do mezinárodních projektů.

Důležité je i prostředí, které vytváříme. Nejsou to jenom naše příjemné kanceláře, ale i nabídka benefitů. Máme třeba nadstandardní rodičovskou dovolenou i pro tatínky, nabízíme rozvojové programy. Nejvíce si ale u nás lidé cení smysluplnosti práce. Motivuje je, že nejsou jen elementem řešení, ale jeho tvůrcem. Že se podílejí na něčem, co jim dává smysl a za čím zůstává nějaký otisk. V Ostravě máme inženýrská

centra pro robotiku a procesní automatizaci. V nich lidé pracují na špičkových projektech, se kterými pak jedou do světa. Zprovozňují je v USA nebo ve Švédsku a jsou pyšní, že jsou na světovém trhu úspěšní.

### Jedním z mýtů, které se o robotech a o umělé inteligenci (AI) objevují, je, že roboti berou lidem práci. Jak byste to vyvrátili?

Nic nehovoří průkazněji než fakta. Země jako Jižní Korea, Singapur apod., které patří k nejvíce robotizovaným zemím na světě, jsou zároveň i zeměmi s nejnižšími mírami nezaměstnanosti. Protože vysoký stupeň automatizace dělá ty ekonomiky úspěšnějšími v globálním měřítku. Snaha zakonzervovat něco, co jsme tu dosud měli, nemá šanci ve světové konkurenci uspět. Kdo více automatizuje a robotizuje, stává se konkurenčnějším, úspěšnějším a získává silnější pozici na globálním trhu.

A jestli roboti berou práci, tak berou špatnou práci. Trvat na tom, abychom dodneška měli nezdravé pracovní podmínky v lisovnách, v kovárnách, lakovnách a dalších těžkých provozech, není udržitelné. Těm, kdo tvrdí, že roboti berou lidem práce, bych nabídl, aby se na zkoušku podívali, jak to v automatizovaných výrobních vypadá. Práci, která je zdravě škodlivá, fyzicky namáhavá, přebírá automat nebo robot, a člověk, který v tom provozu předtím pracoval, se může posunout na mnohem lepší, kvalifikovanější a méně fyzicky náročnou práci. Fakta dosvědčují, že lidé s automatizací odborně rostou.

Samozřejmě ale je a bude řada provozů, kde člověka budeme chtít. Mluvil jsem o robotické kavárně, kde asi každý bude raději, když ho obslouží člověk, s nímž může navázat lidský kontakt. Nebo v sociálních službách.



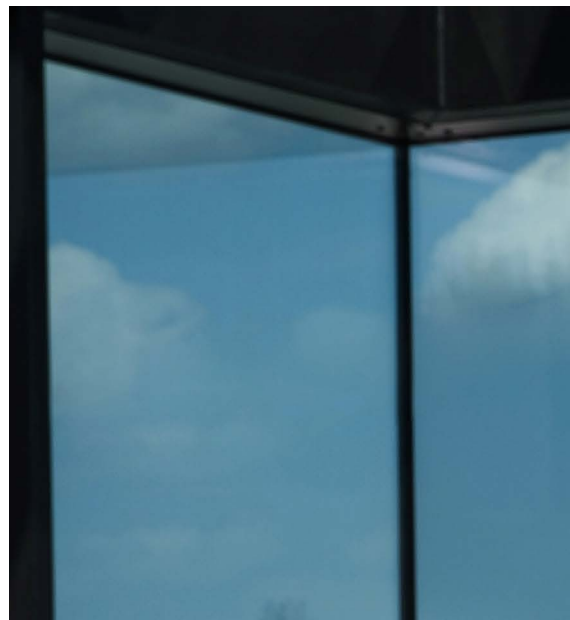
Kdo více automatizuje a robotizuje, stává se konkurenčnějším, úspěšnějším a získává silnější pozici na globálním trhu.

Robot se stále více bude umět postarat o seniory, ale přece jen „lidské teplo“, lidský kontakt bude v sociální péči stále potřeba. Roboti toho rok od roku umí více a více. Ale budeme chtít mít robotizované opravdu všechno? Myslím, že půjdeme cestou nějakého rozumného konsensu, mixu lidí a robotů.

### Jak projekt robotizace nebo automatizace vzniká?

Zásadní je pohled managementu. Jestli cítí potřebu se dále transformovat. Hodně zakotvená je myšlenka, že primárním hybatelem automatizace je nedostatek pracovní síly. My to z praxe ale takhle nevidíme.

Firmy často tlačí na vládu, ať přiveze více zaměstnanců z ciziny, což dlouhodobě nic neřeší. Obvykle je hledán člověk k pásu, manuálně pracující, a když



ho nenajdeme doma, hledáme v zahraničí. Jenže v Asii, v Koreji nebo Číně je u pásu robot. Český dělník dnes soutěží s robotem v Asii, což je nákladově nejméně optimální situace.

Většinou ve firmách nastává myšlenkový zlom, když se manažeři setkají s pozitivní zkušeností s automatizací v nějaké příbuzné společnosti. Jak se říká, příklady táhnou. To je aktuálně větší motivace k transformaci než pouze ekonomický tlak. Ale hlavním důvodem, proč automatizovat a robotizovat, není nahrazení lidí roboty, nýbrž to, že automatizace a robotizace udělá výrobu mnohem produktivnější, sníží objem odpadu, produkuje kvalitnější výrobky, stává se ekologičtější, méně energeticky náročnou. Automatizace už jen jednoho, dvou či tří strojů zvedá firmu a její konkurenceschopnost na mnohem vyšší úroveň. Zaměstnanci pracují s mnohem složitějšími věcmi, učí se, rostou odborně a celá firma pak vypadá úplně jinak.

### Kde všude lze automatizaci a roboty zavádět?

Tady se dá kreativité popustit uzda velmi doširoka. V podstatě to jde ve většině segmentů. Málokdo by si asi dokázal





Zleva: Vítězslav Lukáš a děkan  
Fakulty elektrotechnické  
Západočeské univerzity,  
prof. Zdeněk Peroutka.

představit robotizaci ve výrobě skládacích metrů. Ale majitel přišel s jasnou vizí. Nechce firmu stavět hlavně na manuálních operátorech, chce být produktivnější a soupeřit v celosvětovém měřítku.

V současné době se mnozí podnikatelé začínají pod ekonomickým i demografickým tlakem zamýšlet, jak zůstat konkurenceschopnými. Aspektů, proč robotizovat je mnoho. Mimochodem jedním z velmi podstatných je spokojenost zákazníka – robotizovaná firma mu může nabídnout kvalitnější výrobky, méně zmetků, a tudíž reklamací, rychlejší dodávky, nižší energetickou spotřebu, udržitelnost. To vše zákazník ocení.

### Velmi perspektivně vypadají roboti ve zdravotnictví.

Už před pár lety vstoupili roboti do oblasti operací. Jasně ukázali své přednosti. Robot je mnohem přesnější než člověk, převod z lidských rukou na robotické paže eliminuje některé přirozené nedostatky lidského těla. Operace se dají provádět i na dálku a to přináší obrovské know how. Zatím ne příliš využívanou příležitostí pro roboty v nemocnicích jsou práce středního zdravotnického personálu. Robot zastane obsluhu pacientů, uplatní se při přípravě a distribuci léčiv nebo jídla i dalších činnostech.



Pro nás je klíčové, aby ze středních a vysokých škol vycházelo více absolventů se zájmem o technické obory. Mohla by v tom pomoci genderová diverzita.

### Jak učíte lidi z firmy, která robotizuje, pracovat s roboty?

Máme své vlastní školicí středisko, které mohou firmy využívat. Ale umíme školení udělat přímo na konkrétní aplikaci u zákazníka a mnoho věcí dnes firmy zvládnou snadno samy.

### Jaká je životnost robota ve firmě? Co děláte s vyřazenými roboty?

Životnost robota bych přirovnal k životnosti automobilu, při správné péči může být robot v provozu bez problémů 15-20 let. Není to prostředek, který by morálně nebo fyzicky zaostával.

V Ostravě máme centrum, které funguje pro celou Evropu. Pro něj cíleně naše roboty vykupujeme, opravujeme a znovu vracíme do oběhu. Takto jsme vrátili zpět k životu asi 4 000 robotů. Z robotů, které k životu nevrátíme, se snažíme zachovat to, co by jinak končilo na skládkách. Mají v sobě spoustu

drahých prvků, takže ty uchováváme k dalšímu použití, třeba precizní převodovky nebo self motory. Takový postup je naším příspěvkem k udržitelné budoucnosti.

### **Ve výrobě nastupují kolaborativní roboti. Má taková spolupráce člověka a robota na lidi nějaké psychické dopady, třeba proto, že si s robotem na směně asi těžko popovídáte?**

To je zajímavé téma. Když jsme instalovali před lety ve svých závodech kolaborativní roboty, tak jsme si dělali vnitřní studii psychického dopadu spolupráce člověka s robotem. Žádné odlidštění práce studie nezjistila. Roboti jsou jen další generace moderních zařízení, které vstupují do pracovního procesu. Nevidím proto nějaký střet mezi prací s robotem a prací u výrobní linky. Při současném rychlém tempu výrobních linek nemají lidé, kteří u pásu pracují, vůbec čas na nějaké povídání. Linka jim diktuje maximální výkonnost. Čas na diskusi nastává až v přestávkách nebo při obědové pauze. Ať už pracují na lince nebo s robotem. Pro tvorbu mezilidských vazeb je tedy vhodné vytvářet hezké a příjemné prostředí mimo pracovní proces a společné aktivity po práci.

### **Může se každý naučit s kolaborativním robotem pracovat?**

Běžné programování se provádí přetahováním různých dlaždic, kdo zvládá obsluhu chytrého telefonu, tak se naučí i s naším kolaborativním robotem.

### **Robot je stroj, takže by se mělo dbát i na bezpečnost práce pro člověka. Je bezpečnost práce s roboty téma, které řešíte?**

To je určitě velké téma. Robotů ve výrobě přibývá, a tak je třeba vyhodnocovat, zda do bezpečnosti práce nevnáší nějaké riziko. V ABB máme například u jednotce robotiky dva lidi, kteří jsou

certifikovaní v BOZP a věnují se všem možným analýzám posuzování bezpečnosti pracoviště.

Bezpečnost není o robotu jako takovém, ale sledujeme širší řetězec, protože robot mívá na sobě větší úchopnou hlavici a nebo něco navíc, co drží nebo přenáší. Celý tento řetězec z hlediska BOZP sledujeme a vyhodnocujeme. To je věc, kterou děláme na velmi vysoké úrovni. Ostatně Evropa a Amerika v tématu bezpečnosti hraje prim. Bezpečnost zaměstnance stojí na prvním místě.

### **Takže robotizace změní dosavadní bezpečnost práce?**

Obecně automatizace a robotizace ovlivní vývoj BOZP. Roste nám například trh mobilních robotů, kteří jezdí po výrobních a logistických halách, mohou narazit na překážky nebo i na člověka, toto je nová situace, která vyžaduje zajištění BOZP na nejvyšší úrovni. Bezpečnostní technici se budou muset učit novým věcem v souladu s tím, jak se proměňuje spolupráce lidí a robotů.

### **Jaký dopad na robotiku má umělá inteligence?**

Posunuje robotiku do oblasti, do které zatím byly dveře zavřené. Obvykle se ukazují příklady AI ve spojení s roboty, kteří třídí různorodé zásilky a ukládají je do boxů. AI funguje už i u mobilních robotů, kterým se v cestě vyskytují různé překážky, oni si je dokážou naskenovat, vytváří si své mapy a v reálném čase se dokážou velmi rychle adaptovat. Stávají se samoučícími mechanismy. Vstup AI do robotiky bude velmi výrazný a věřím, že pozitivní.

### **Člověk snad ale bude pořád nenahraditelný. Co si myslíte jako expert na robotiku?**

My si jako společnost budeme svou budoucnost určovat. Záleží na nás, na společnosti, jak je bude využívat.

### **Co se děje se staršími roboty, kteří jsou za svým zenitem?**

V naší nové lokalitě Ostravě Mošnově, máme koutek robotického muzea. Vykoupili jsme u zákazníků doslova muzejní kousky, které už nikdy nepořídíte a nad kterými by se jinak zavřela voda. Máme tam třeba „veterány“ z konce sedmdesátých let, jejichž řídicí systém byl až šestinásobně větší, než je dnes. Je to vzpomínka na pionýrskou dobu, kdy robotů byly jednotky, a ne tisíce jako dnes.

Pokud jde o flotilu robotů instalovanou v našem průmyslu, tak ta je velice mladá a patří ke špičce. Je to tím, že u nás se robotický obor začal rozvíjet s dvacetiletým zpožděním oproti západní Evropě, kde měli roboty široce implementovány už v polovině 80. let. V tomto ohledu je současná česká flotila mladá, moderní a porovnatelná třeba s asijskou.

### **Jste v ABB čtvrt století. Z čeho máte největší radost, co považujete za největší úspěch?**

Že jsme se v ABB v České republice dostali na úroveň srovnatelnou s jinými zeměmi, dokonce hrajeme prim. Máme zde vývojová centra a velice stabilní tým vynikajících a nadšených profesionálů. Jsem rád, že pracuji ve firmě, která se chová eticky a má velice dobré jméno. Čtvrt století v ABB mi dalo možnost potkat mnoho zajímavých lidí, kteří jako já oceňují kulturu, hodnoty a špičkovou expertizu ABB.

### **Jak relaxujete, jak si „nabijíte baterky“?**

Nemám jednoho centrálního koníčka, baví mě víc věcí. Už od dětství mě zajímá příroda a hudba. Nejraději trávím volný čas s rodinou. Bez její podpory by to, co dělám, dělat nešlo. /

# „Průvodci progresu“ – Interní rozvoj talentů

Vzdělávání nevnímáme jen jako personální povinnost, ale naopak jako velkou výhodu s vysokou přidanou hodnotou, po které volá a kterou oceňuje převážná většina zaměstnanců. Projekt ministerstva zdravotnictví „Průvodci progresu“ – Interní rozvoj talentů zvítězil v soutěži HREA 2023 v kategorii Státní správa.

## Jak to celé začalo?

Na základě každoročních průzkumů spokojenosti a navazujícího dotazníkového šetření ke kvalitě komunikace, jsme si uvědomili, že jednou zeslabin ministerstva zdravotnictví je interní komunikace – zejména nízká nebo absentující zpětná vazba či komplikovaný transfer informací, a to především ve vertikální struktuře řízení ministerstva. Museli jsme proto začít s komplexním vzděláváním zaměstnanců ve všech směrech. Rozhodli jsme se za-

měřit zejména na nejvýznamnější pilíř ministerstva – střední management (ředitele odborů a vedoucí oddělení, dále jen „manažer“).

K podpoře rozvoje komunikace na přič celým úřadem jsme se rozhodli vybudovat také nový interaktivní intranet, který splňuje moderní požadavky a významně přispívá ke kultivaci firemního prostředí. Prvním krokem, který uchopil vzdělávání zaměstnanců jako komplexní celek a dal mu právní rámec, byl interní předpis, stanovující podrobnosti vzdělávání zaměstnanců v Ministerstvu zdravotnictví, který byl loni revidován na základě nových poznatků, praktických zkušeností a best practice v oblasti dalšího vzdělávání. Předpis je doplněn robustním katalogem vzdělávacích akcí, který je v průběhu roku aktualizován tak, aby operativně pokrýval aktuální vzdělávací potřeby zaměstnanců.

Katalog je souhrnem všech interních vzdělávacích akcí, vzniká po projednání potřeb ministerstva společně s interními lektory a stručně představuje lektory i interní vzdělávací akce seřazené dle druhu vzdělávání. V katalogu jsou též uvedeny odkazy na ověřené vzdělávací subjekty, které je možno využít v rámci externího vzdělávání.

## Vzdělávání u nás

Vzdělávání na ministerstvu začíná už při příchodu nového zaměstnance, kte-

rý se v rámci adaptačního procesu pod vedením mentora efektivně seznamuje s pracovní agendou i pravidly a zvyklostmi nového pracovního prostředí. Státní zaměstnanci se v rámci následného vzdělávání připravují a skládají úřednické zkoušky pro předepsané obory služby. Zaměstnanci se dále účastní průběžného odborného a profesního vzdělávání, které je stěžejní částí jejich profesního rozvoje. Jeho cílem je zejména prohloubení znalostí zaměstnanců a získání potřebných kompetencí.

## Co je obsahem?

Oblasti vzdělávání jsou koncipovány tak, aby pokryly široké spektrum vzdělávacích potřeb, a mimo jiné na něj využíváme naše interní lektory. Tým interních lektorů, tvoří zaměstnanci ministerstva vybraní na základě systému nominace a zpravidla bez předchozího pedagogického vzdělání. Proto všichni procházejí lektorskou přípravou.

Lektorská příprava je dvoustupňová. Základní lektorskou přípravu zajišťujeme prostřednictvím vyškolených zaměstnanců. Příprava je zaměřena na komunikační a prezentační dovednosti. V další, dobrovolné fázi je možné pokračovat studiem zakončeným získáním profesní kvalifikace (dle Národní soustavy kvalifikací – NSK) lektor dalšího vzdělávání. Příprava interních lektorů probíhá od poloviny roku 2021 a jejich





Jedna z pravidelných porad týmu projektu "Průvodci progresu" na Ministerstvu zdravotnictví ČR.

vlastní lektorská činnost probíhá od ledna 2023. Aktuálně máme v týmu **32 interních lektorů**, kteří měli pro rok 2023 naplánováno 43 interních vzdělávacích akcí. Díky těmto aktivitám jsme proškolili celkem 539 zaměstnanců. Formou interního lektoringu probíhá také školení „**Manažerského minima**“, což je třídní školení, které si klade za cíl seznámit manažery s praktickou a procesní stránkou řízení a komunikací se zaměstnanci. Vyvrcholením změn v systému vzdělávání je tzv. **manažerská akademie**, která je zaměřena na manažery ministerstva a člení se na: Základní manažerské dovednosti a Excelentní manažerskou akademii. Klíčovým přínosem tohoto vzdělávání je ovlivnění firemní kultury, což zároveň působí i motivačně při naplňování cílů ministerstva, jedná se přitom o přenos získaných znalostí a dovedností do praktického i reálného života ministerského manažera.

#### Talent pool

Celý komplex vzdělávání včetně zapojování do interních projektových aktivit i vlastního entusiasmů kolegů

## Kolik nám to sype?

S interními lektory jsme letos odškolili **43 vzdělávacích aktivit**. Lektorský tým nám ročně ušetří minimálně **1,2 milionu korun**. Tyto ušetřené finanční prostředky pak mohou být využity na další rozvoj zaměstnanců či jiné vzdělávací aktivity. Ve využívání interních lektorů v praxi vidíme posilování potenciálu našich kolegů a jejich činnost spolu definuje **vyzrálou firemní kulturu**. V rámci projektu manažerské akademie jsme v prvním roce realizace k 31. prosinci 2023 proškolili **186 manažerů**. Mezi školená témata jsme zařadili manažerskou integritu a diverzitu; zpětnou a dopřednou vazbu, komunikaci; manažerské vyjednávání a time management, stress management a work-life balance, psychohygienu, emoční kompetence a komunikaci v náročných situacích.

a kolegů generuje ministerstvu skupinu talentů („talent pool“), na kterých stavíme další rozvoj instituce. Tito lidé jsou srdcem ministerstva, jsou členy ad hoc projektových týmů, podílí se na řešení krizových situací, jsou zapojeni do procesního mapování a implementace standardu kvality řízení, působí jako ambasadoři změny či stakeholderi klíčových gescí.

#### Cíle interního rozvoje talentů

Cílem interního rozvoje talentů bylo zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců, skrze komplexní systém vzdělávání, zlepšení komunikačních dovedností, zvýšení úrovně zejména klíčových kompetencí manažerů, sdílení cílů organizace, vytvoření pevné páteře úřadu, kterou tvoří naši manažeři. Vlastně celé ministerstvo vnímáme jako samostatný organismus, jehož srdcem je výběr talentů a svaly jsou vzdělání, spokojení a stabilizovaní zaměstnanci. Kvalitu dosažených výsledků určuje též dlouhodobý zájem vedení o vzdělávací aktivity a průběžné vyhodnocování získaných informací ze zpětných vazeb všech zaměstnanců především manažerů, interních lektorů a mentorů.

Celý program byl podpořen nejvyšším vedením ministerstva a ukázal tak, jak je důležité poskytovat zaměstnancům i manažerům odborný rozvoj, který zvyšuje i celkovou spokojenost a související stabilitu zaměstnanců. /



# Příběh úspěšného projektu: Jak jsme relokovali tři sta studentů z Indonésie do ČR

Indonésie je země s více než 270 miliony obyvatel, bohatou kulturou a nádhernou přírodou. Je to také země s velkým potenciálem pro rozvoj průmyslu, obchodu a turismu. Proto jsme se rozhodli, že naše společnost **Škoda Group** bude spolupracovat s indonéskými polytechnickými školami a nabídneme jejich studentům možnost absolvovat praxi v ČR. Pustili jsme se do projektu Indonésie, který získal v soutěži HREA 2023 Čestné uznání v kategorii Velké společnosti.



Indonéští studenti podepisují pracovní smlouvy.



Testování svářečů na Polytechnické škole v Batamu.



Testování zámečníků v Madiunu.



Museli jsme prokázat, že Škoda Group je renomovaný a spolehlivý zaměstnavatel, který dodržuje zákony a normy.

**J**edná se o unikátní a inovativní projekt, který má mnoho výhod pro obě strany. Studenti získají cenné zkušenosti, certifikát a lepší uplatnění na trhu práce. Naše společnost získá kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří budou pracovat na pozicích svářeč, zámečník, elektrikář. V tomto článku vám povím, jak jsme tento projekt připravili, realizovali a jaké jsou naše zkušenosti.

### Jednání s vládami a schválení programu

Projekt relokace 300 studentů z Indonésie do ČR nebyl jen o spolupráci s indonéskými polytechnickými školami. Byl to také projekt, který zahrnoval jedná-

ní s vládami obou zemí, které musely schválit a podpořit náš projekt. To byl velmi složitý a zdlouhavý proces, který vyžadoval mnoho diplomacie, argumentace a přesvědčování.

Jednání s indonéskou vládou jsme zahájili již na začátku projektu, když jsme se setkali se zástupci ministerstva školství Indonésie. Ti nám poskytli vhled do systému praxí v Indonésii, kde běžně studenti odjíždějí absolvovat školní praxi v cizině. Ukázali nám, jaké jsou podmínky a požadavky pro takové stáže a jaké jsou výhody pro studenty i pro společnosti, které jim praxi umožňují absolvovat. Také nám pomohli navázat kontakt s indonéskými polytechnickými školami, které byly ochotné spolupracovat s námi. Byli jsme velmi

potěšeni jejich otevřeností a podporou.

Poté následovala jednání s českou vládou, kde jsme museli přesvědčit různé resorty, že projekt je unikátní a inovativní a že má smysl pro obě strany. Museli jsme prokázat, že naše společnost Škoda Group je renomovaný a spolehlivý zaměstnavatel, který dodržuje všechny zákony a normy. Museli jsme také zajistit, že naši studenti budou mít dostatečnou péči a ochranu v ČR, že budou mít platná víza, zdravotní pojištění, ubytování, jazykové kurzy a další služby.

Jednání s českou vládou trvalo skoro 9 měsíců, kde jsme museli vést mnoho schůzek, prezentací, diskusí a vyjednávání. Vedli jsme jednání na MPO, MZV, MV ČR, MPSV. Velmi nám pomohla



Při testování jsme vybrali 300 nejlepších studentů z 900, kteří splňovali kritéria a kteří projeví největší zájem o naši nabídku.

podpora Hospodářské komory, Svazu průmyslu a dopravy a ACRI (Asociace podniků českého železničního průmyslu). Tyto organizace nám poskytly důvěryhodné reference, kontakty a informace. Také nám pomohly zviditelnit náš projekt a upozornit na jeho přínosy pro českou ekonomiku.

Naše argumenty byly nakonec úspěšné a vláda nám udělila výjimku z nařízení 220/2019 o podmínkách zaměstnávání cizinců v ČR. Byli jsme první firma, která dostala takovou možnost nabrat takto zaměstnance ve velkém počtu a krátkém čase. Bylo to velké uznání a důvěra, kterou jsme dostali od vlády. A velmi si této důvěry vážíme.

28. 6. 2023 jsme konečně dosáhli svého cíle. Česká vláda schválila náš program a umožnila nám podat víza pro naše studenty z Indonésie. Byl to velký úspěch a radost. Byli jsme velmi vděční všem, kteří nám pomohli a podpořili nás. Byli jsme také velmi pyšní na to, co jsme dokázali. Byl to velký krok pro náš projekt a pro naši společnost. Bohužel to byl jen první krok v našem projektu.

### Testování a výběr studentů

Po tom, co jsme navázali spolupráci s indonéskými polytechnickými školami, jsme museli vybrat ty nejlepší studenty, kteří by mohli pracovat na našich pozicích. To byl velmi důležitý a náročný proces, který vyžadoval

mnoho času a energie. Naštěstí jsme měli pomoc od našeho partnera v Indonésii, který již měl zkušenosti s organizací podobných stáží v jiných zemích. On se nám postaral o předvýběr a preselekcii studentů, kteří splňovali naše požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a motivaci. Také se staral o jejich informování o našem projektu, o podmínkách práce a života v ČR a o jejich přípravu na testování.

My jsme se pak osobně zúčastnili testování studentů v Indonésii. Byla to velmi zajímavá a náročná zkušenost. Odjeli jsme do Indonésie již o dva měsíce dříve, než jsme měli schválený náš program vládou. To bylo velké riziko, ale stálo to za to. Testovali jsme studenty ve více než 10 lokalitách po celé Indonésii. Absolvovali jsme mnoho vnitrostátních letů. Bylo to velmi unavující, ale také velmi obohacující. Měli jsme možnost poznat indonéskou kulturu, lidi a přírodu. Několikrát jsme se dostali i na místa, kde Evropana viděli poprvé. Bylo to velmi dojemné a přátelské.

Testování studentů spočívalo v ověření jejich znalostí a dovedností v oblastech, které jsou pro nás důležité. Testovali jsme je v teorii i v praxi. Používali jsme speciální testovací sady, které jsme si přivezli z ČR. U svařečů studenti museli svařit 3 testovací vzorky. Jednou si náš kolega, který testoval elektrikáře nechal všechny věci potřeb-

né k testování v příručním zavazadle. Když ho zastavila letištní ochranka, považovala ho za teroristu. A věřte mi, asi v žádné zemi nechcete být označen na letišti jako terorista, ale jsou země kde to je přeci jen o poznání horší a Indonésie je jednou z nich.

Když z Jirkova batohu začali vyndávat různé druhy kabelů, kleští, různých konektorů a plánů tramvají a vlaků, myslel jsem si, že ho vidíme naposledy. Naštěstí se nám celou nepřijemnou situaci povedlo vysvětlit a pokračovat i s testovací sadou dále.

Při testování jsme vybrali 300 nejlepších studentů z 900, kteří splňovali naše kritéria a kteří projeví největší zájem o naši nabídku. S nimi jsme podepsali pracovní smlouvy a začali jim pomáhat s vyřizováním víz a dalších formalit. Byli jsme velmi spokojeni s naším výběrem a těšili jsme se na jejich příjezd do ČR.

Zde bych chtěl poděkovat všem dobrodruhům ze Škoda Group, kteří se testování zúčastnili a mnohdy si sáhli až na dno svých sil. Bez jejich svědomité práce a nezištné pomoci by se nám tohle nepovedlo.

### Příjezd a adaptace studentů

Po tom, co jsme získali schválení našeho programu od české vlády a podali víza pro naše studenty z Indonésie, jsme začali plánovat jejich příjezd a adaptaci v ČR. To byl další velký a důležitý krok projektu, který vyžadoval mnoho organizace, koordinace a péče. Chtěli jsme, aby se naši studenti cítili v ČR jako doma a aby se rychle a snadno začlenili do našeho pracovního a společenského prostředí.

První skupina studentů přijela do ČR již v srpnu 2023. Na letišti je přivítali naši kolegové z HR. Abychom usnadnili jejich adaptaci, zorganizovali jsme

pro ně různé aktivity a služby. Jednou z nich byl relokační kurz, ve kterém jsme jim představili naši společnost, naše produkty, naše hodnoty a naše očekávání. Také jsme jim přiblížili českou kulturu, zvyky, historii a zajímavosti. Cílem tohoto kurzu bylo, aby se naši studenti seznámili s naším prostředím a aby se cítili jako součást našeho týmu.

Další aktivitou je jazykový kurz, ve kterém jim pomáháme zlepšit jejich znalost českého jazyka. Věděli jsme, že jazyková bariéra je jednou z největších překážek pro jejich integraci a komunikaci. Proto jsme jim nabídli možnost navštěvovat kurz češtiny, který je přizpůsoben jejich úrovni a potřebám.

Další službou, kterou jim poskytujeme, je služba Care, kterou nám zajišťuje společnost GI Group. Tato služba se stará o naše studenty po celou dobu jejich pobytu v ČR. Služba Care jim pomáhá s různými otázkami, problémy a potřebami, které se mohou vyskytnout. Služba Care jim také pomáhá s překládáním, orientací, administrativou, lékařskou péčí a dalšími záležitostmi.

Díky dobré přípravě relokace probíhá velmi dobře. Vidíme, že se naši noví kolegové rychle učí, adaptují a zapojují do našeho kolektivu. Jsme velmi potěšeni jejich postojem, férovým chováním a výkonem.

### Závěr

V tomto článku jsme vám chtěli ukázat, jak jsme uskutečnili náš projekt relokace 300 studentů z Indonésie do ČR, aby si splnili praxi v naší společnosti Škoda Group. Byl to velmi náročný, ale také velmi obohacující projekt, který nám přinesl mnoho výhod, zkušeností a radosti. Byl to také projekt, který vyžadoval mnoho spolupráce, podpory a důvěry od různých stran.

## Podání víz a poděkování české ambasádě

Po tom, co jsme získali schválení našeho programu od české vlády, jsme začali podávat žádosti o víza pro studenty z Indonésie. To byl další nezbytný a důležitý krok projektu, který vyžadoval mnoho administrativy, dokumentace a spolupráce. Chtěli jsme, aby studenti měli všechny doklady a povolení pro jejich pobyt a práci v ČR.


Podání víz jsme zajišťovali prostřednictvím české ambasády v Jakartě, která je zodpovědná za zastupování ČR v Indonésii. Naše společnost jim poskytla všechny informace a materiály o našem projektu, o naší společnosti a o našich studentech. Naše společnost také zaplatila všechny poplatky a náklady spojené s podáním víz.

Podání víz bylo velmi rychlé a efektivní, díky skvělé práci České ambasády v Jakartě. Musíme jim poděkovat za jejich profesionalitu, ochotu a spolupráci. Zvláště bych chtěl poděkovat paní konzulce Gabriele Benetkové, která byla naší hlavní kontaktní osobou a která nám velmi pomohla s celým procesem. Paní Benetková dokázala zpracovat všech 300 žádostí o vízum ve velmi krátké době, což bylo pro nás velké usnadnění a úleva. Byla velmi milá a příjemná, vždy vyšla vstříc a poradila nám.

Díky podání víz jsme zajistili, že studenti z Indonésie mohou legálně a bezpečně cestovat a pracovat v ČR.

Chtěli bychom poděkovat všem, kteří nám pomohli a podpořili nás v našem projektu. Zvláště bychom rádi ze srdce poděkovali:

- indonéským polytechnickým školám, které byly ochotné spolupracovat s námi a které nám poskytly kvalitní a motivované studenty,
- našemu partnerovi v Indonésii, který nám pomohl s předvýběrem a preselekcí studentů, s jejich informováním a přípravou na testování,
- vládám obou zemí, které schválily a podpořily náš projekt, zejména české vládě, která nám udělila výjimku z nařízení 220/2019,
- České ambasádě v Jakartě, která nám velmi pomohla s podáním víz, zvláště paní konzulce Gabriele Benetkové, která byla naší hlavní kontaktní osobou a která nám velmi pomohla s celým procesem,
- Hospodářské komoře, Svazu průmyslu a dopravy a ACRI, které nám poskytly důvěryhodné reference, kontakty a informace a které nám pomohly zviditelnit náš projekt,
- společnosti GI Group, která nám zajišťovala službu Care, která se starala o naše studenty po celou dobu jejich pobytu v ČR,
- našim kolegům z HR, kteří se postarali o přivítání, ubytování, relokační kurz a další služby pro naše studenty,
- našim lektorům, kteří se starali o jazykový kurz pro naše studenty
- a samozřejmě našim milým studentům z Indonésie, kteří byli našimi skvělými zaměstnanci, kteří se rychle a snadno začlenili do našeho kolektivu a kteří nám přinesli mnoho kvality, efektivní práce, motivace a radosti,
- Děkujeme vám všem za vaši spolupráci, podporu a důvěru. /



Nabízíme  
rovné  
podmínky  
v  
**VSEM**



## Za projekt „Skills for Employment“ získala společnost IKEA v soutěži o nejlepší HR projekt – HREA 2023, kterou pořádá People Management Forum (PMF), Cenu prezidenta PMF za inovace v oblasti diverzity a nábory.

**P**rojekt začal v IKEA před 3 lety, ještě před konfliktem na Ukrajině. Zaměřuje se na budování diverzity a prohlubování inkluze ve společnosti IKEA. Upevňuje kulturní propojení stávajících zaměstnanců s lidmi z různých zemí, a má tak pro společnost velkou přidanou hodnotu. Ze začátku se projekt soustředil hlavně na uprchlíky ze Sýrie a Afghánistánu, následně, když vypukla válka na Ukrajině, tvořili největší část uprchlíků z Ukrajiny. „Na začátku války jsme měli za sebou první zkušenosti a nastavování spolupráce s Konsorciem nevládních organizací pracujících s migranty v ČR, které s námi na projektu spolupracovalo. Naším cílem bylo pomoci běžencům se statutem uprchlíka nebo držitele mezinárodní ochrany najít si důstojnou práci, poskytnout jim možnost zaměstnání přímo u nás v IKEA nebo kdekoli na trhu práce. Projekt probíhal v Česku, na Slovensku a v Maďarsku,“ říká Ladislav Onderka z oddělení People Culture IKEA CZ, SK, HU.

### Získat nové zaměstnance

Cílem projektu je připravit skupinu lidí, kteří se rozhodli nebo se rozhodnou žít v České republice, na pracovní trh, a pomoci jim tak k důstojnému a plnohodnotnému životu. Současně zvyšuje šanci pro zaměstnavatele získat kvalitní a stabilní zaměstnance, což v současné době s nízkou nezaměstnaností je důležitý aspekt. „Z kvantitativního hlediska jsme si na počátku kladli za cíl zaměstnat v IKEA CZ,SK,HU 83 uprchlíků, z toho 32 v ČR,“ říká Ladislav Onderka. Dodává, že je to projekt, který navazuje na zkušenosti švédské mateřské společnosti. „Každá země má přitom možnost

uzpůsobit si ho podle svých lokálních podmínek a potřeb. S ostatními zeměmi sdílíme, jak funguje u nás, a můžeme se tak vzájemně inspirovat a přebírat, co funguje jinde.“ O projekt v Česku projevila zájem i švédská ambasáda a na její půdě se potkali kromě IKEA i další zaměstnavatelé, kteří navzájem sdíleli zkušenosti se zaměstnáváním lidí z cizích zemí.

### Zaměření a obsah kurzů

První částí kurzů bylo naučit uprchlíky orientovat se na trhu práce: Základy psaní CV, kde si lze hledat práci, seznámení s pracovními portály a s pracovní legislativou, příprava a trénink pracovních pohovorů. Nesmírně důležitou částí byly jazykové kurzy, protože bez znalosti jazyka je těžké najít si práci a potom se dál kariérně rozvíjet. Vzhledem k obrovské vlně uprchlíků z Ukrajiny, právě poptávka po jazykových kurzech pro Ukrajince vzrostla nejvíce.

Kurzy pro uprchlíky pořádala nejen IKEA, ale také partneři projektu, kterými byly neziskové organizace. Celkem kurzy prošly stovky lidí, z nichž bylo pro budoucí práci v IKEA vybráno 92 uprchlíků. „Chci upozornit, že to nebyly pozice uměle vytvářené, ale klasické pozice, které standardně inzerujeme a na které se může hlásit kdokoli,“ vysvětluje přístup k rovným šancím na trhu práce Ladislav Onderka.

Důležitou součástí projektu byla jeho komunikace – interní i externí. „Velká část komunikace směřovala na naše zaměstnance, abychom vytvářeli a rozvíjeli hlubší povědomí o diverzitě a inkluzi,“ říká Ladislav Onderka. Projekt diverzity a inkluze není nikdy jednosměrný, nezahrnuje jen to, že uprchlíci přijdou do

firmy pracovat, ale musí se také hodně věnovat interní komunikaci k zaměstnancům, aby byli připraveni uprchlíky v práci přijmout.

„Součástí projektu jsou školení interkulturního managementu o tom, jaká je ta či ona konkrétní kultura, jak ji vnímat, v čem lidem z jiné kultury pomoci. Seznamovali jsme zaměstnance i manažery, jak pracovat s lidmi z jiných kultur, jak pracovat s předsudky a stereotypy. Školení byla určena pro recruty, manažery, vedoucí i ostatní zaměstnance a pravidelně jsme je informovali, jak projekt probíhá, co se v něm děje,“ doplňuje Ladislav Onderka.

### Spolupráce s neziskovkami byla klíčová

„Ze začátku, a to se přiznám, jsme na všechna úskalí nebyli připraveni. Nedošlo nám, jak důležité je vnímat, v čem se kultury liší, jaké mají zvyky, náboženství, potřeby. Viděli jsme to zjednodušeně, že uchazeče připravíme na pohovor, naučíme psát CV a orientovat se na trhu práce, aby si práci u nás zajistili. Jenže když pak začali u nás pracovat, tak jsme zjistili, že mají své vlastní specifické potřeby, se kterými jsme vůbec nepočítali. Třeba náboženské rituály, své svátky, kdy drží půst apod. Na to samozřejmě nebyli připraveni ani naši lidé, tak jsme se znovu spojili s neziskovkami, které mají s integrací cizinců zkušenosti, a připravili jsme pro naše lidi mezikulturní workshopy, kde se lidé seznamovali s tím, jak k lidem z těchto kultur přistupovat, jak překonávat předsudky apod. Díky tomu jsme byli lépe připraveni na další běhy projektu,“ svěřuje zkušenosti s integrací uprchlíků v IKEA Ladislav Onderka.

### Nabídka zaměstnanců pro další zaměstnavatele

Uprchlíků, kteří se projektu účastnili, bylo hodně. IKEA by všechny zaměstnat nemohla. „Díky spolupráci s neziskovkami jsme se propojili s ostatními



zaměstnavateli, a zhruba 40% lidí šlo na další pohovory k nim,“ říká Ladislav Onderka. V projektu IKEA spolupracovala s Konsorciem nevládních organizací pracujících s migranty a s organizací MRIYA UA. Tyto organizace mají know how a velké zkušenosti s integrací uprchlíků. „My jako IKEA vítáme, že nám doručí expertní pomoc a my potom zorganizujeme vše, co se týká konkrétní práce u nás. Oni s uprchlíky pracovali na úrovni neziskové organizace a my pak pořádali workshopy a dny otevřených dveří u nás, dělali jsme s nimi pohovory nanečisto, aby si výběrové řízení nacvičili,“ vysvětluje Ladislav Onderka.

### Onboarding cizinců

Do IKEA nastoupilo 92 nováčků – uprchlíků. Velmi důležitý byl jejich onboarding. „Pro onboarding nováčků jsme začali využívat uprchlíky, kteří k nám už nastoupili, to znamená, že třeba zkušenější Ukrajinec byl mentorem pro nastupující Ukrajince, lidé z Východu zase měli mentora z Východu. V úplném začátku onboardingu jsme hodně využívali neziskové organizace, protože ne vždycky byli přijatí uprchlíci dobří v češtině (nebo slovenštině).“ Podle Ladislava Onderky firmě pomohla při integraci nováčků firemní kultura a hodnoty, zejména ochota zaměstnanců nováčkům pomáhat.

Nejčastěji nastupovali na pozice do logistiky, prodeje. Většinou se rychle zapracovali a někteří se v rámci interního trhu práce začínají ucházet o další pozice.



Cenu prezidenta PMF získala společnost IKEA za projekt Skills for Employment.

### Problémy, bariéry vs nové výzvy

„Důležité je při příchodu určité skupiny do firmy nezapomínat na stávající zaměstnance, neustále je informovat o tom, co se děje, a nabízet podporu při začleňování cizinců do pracovního procesu. Kontinuálně komunikovat. Největší bariérou asi byla a je znalost jazyka. Ta někdy může být problémem v kontaktu se zákazníky. Když ale už ti lidé u nás začnou pracovat a musí komunikovat s našimi zaměstnanci, tak se i tato bariéra dá odbourat, zdokonalí se v jazyce,“ říká Ladislav Onderka.

Na druhé straně projekt přinesl leccos nového i pro české a slovenské zaměstnance IKEA. Naučil je například spolupráci, trpělivosti. „Naučili jsme se nedívat se přes prsty na to, že někdo je jiný, ale hledat cestu, jak s tou odlišností pracovat, jak ji začlenit do týmu.

Naučili jsme se také lépe spolupracovat s neziskovkami. Získali jsme v nich mnoho přátel, chodili jsme na jejich eventy, které se věnují i jiným oblastem než zaměstnávání těchto lidí. Zkušenosti z tohoto projektu chceme využít na další projekt zaměřený na zaměstnávání lidí se zdravotním postižením,“ říká Ladislav Onderka.

### Co dál? Dlouhodobost!

Původně byl projekt plánovaný na tři roky, ale IKEA v něm bude pokračovat i nadále. Chce se zaměřit na rozvoj uprchlíků, kteří v IKEA už pracují. A také chce projekt doplnit pomocí mladým lidem – cizincům, připravit pro ně workshopy, nabídnout práci nebo praxi. „Většina projektů, které rozjedeme, se stává součástí naší operativy. To znamená, že už nepotřebujeme do konkrétního tématu zasahovat projektově, že procesy se zautomatizují a naši lidé v jednotlivých odděleních už vědí, jak s tím pracovat. Z projektu se stává udržitelná záležitost v rámci firmy a její kultury,“ uzavírá Ladislav Onderka. /



# Optimální stravenka má nově hodnotu 211 korun

Ministerstvo práce a sociálních věcí zvyšuje od 1. ledna 2024 hodnotu stravného na pracovních cestách na 166 korun na den. Mění se tak i hodnota daňově neoptimálnější stravenky, benefitu, který je v České republice stále nejžádanější.

proti lednu 2023 se denní stravné na služebních cestách zvyšuje o 13 korun. V této závislosti roste i hodnota daňově optimální stravenky. „Ta bude od ledna příštího roku 211 korun,“ uvádí Jan Michelfeit ze společnosti Pluxee (dříve Sodexo Benefits) a připomíná, že oněch 211 korun je daňově optimální v případě, že zůstane zachován stávající poměr – tedy že 55 %



hodnoty stravenky hradí zaměstnavatel a 45 % zaměstnanec. Tzn. že firma zaplatí 116 korun a pracovník 95 korun. „Je to v současnosti nejoblíbenější scénář, a i nadále zůstává jako výhodný, protože na benefit si částečně přispívá i zaměstnanec,“ dodává Michelfeit.

Stravenky jsou spolu se zvýhodněným závodním stravováním vůbec nejrozšířenějším zaměstnaneckým benefitem. V České republice je aktuálně využívá 1,5 milionu zaměstnanců a roste podíl těch, kteří místo papírových stravenek mají stravenkové karty. Stravenkové karty společnosti Pluxee/Sodexo Benefits aktuálně využívá více než 300 tisíc lidí. /

## Propadlé papírové stravenky opět pomáhají

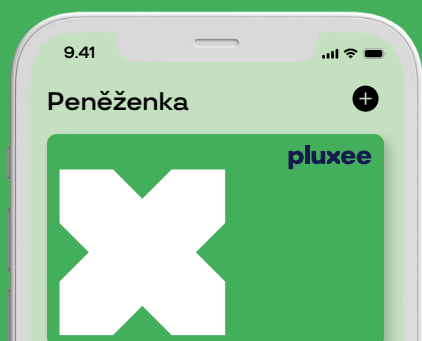
Mají vaši zaměstnanci papírové stravenky Sodexo Gastro Pass s platností do 31. 12. 2023? Vyhozovat je nemusí, protože i letos mohou pomoci lidem, kteří to v současné době nejvíce potřebují. Propadlé papírové stravenky mohou do konce února vrátit. Celkovou částku, kterou touto formou Pluxee/Sodexo Benefits vybere, pak daruje České federaci potravinových bank.

Příspěv potravinovým bankám lze papírovými stravenkami Sodexo v jakékoliv hodnotě, kterým skončila platnost 31. 12. 2023. Do 29. února je můžete vy nebo vaši zaměstnanci poslat poštou na adresu: Stravenky pomáhají Pluxee Česká republika a.s. Plzeňská 3550/18, Praha 5

Sodexo Benefits jsou nyní

# pluxee

Vždy něco navíc.



10 % z útraty  
v restauracích  
zpět pro ještě  
více obědů

Dopřejte svým zaměstnancům více.  
Podmínky akce na [www.pluxee.cz](http://www.pluxee.cz)

# Výchova budoucích provozních montérů vodovodů

Je obecně známou skutečností, že práce schopných, zkušených a motivovaných zaměstnanců se promítají do celkových výsledků firmy. To si uvědomujeme i ve společnosti **Ostravské vodárny a kanalizace a.s. (OVAK a.s.)**, a proto se snažíme motivovat zaměstnance, podporovat jejich iniciativu, vést je a rozvíjet jejich schopnosti. Projekt „Výchova budoucích provozních montérů vodovodů“ získal čestné uznání v soutěži HREA 2023 v kategorii Malé a střední podniky.

Víme, že vychovat si kvalifikované odborníky, je běh na dlouhou trať. Navíc polovina zaměstnanců OVAK a.s. z celkového počtu 385 představuje ve společnosti profese dělnické. S úbytkem uchazečů na pracovním trhu a stále se zvyšujícím věkovým průměrem zaměstnanců v OVAK a.s. vyhlásilo vedení společnosti strategický



cíl roku 2021: „Příprava stipendijního programu s cílem zajistit budoucí zaměstnance na pozici provozní montér vodovodů ve spolupráci se středními odbornými školami“.

Ve společnosti pracuje více než 70 zaměstnanců na této pozici a v tabulce je znázorněn vývoj průměrného věku:

06/2019	06/2021
46,2	47,3

Zároveň je třeba si uvědomit, že se jedná celoročně o práci ve venkovním prostředí bez ohledu na vítr, déšť, mráz nebo naopak na extrémní letní teploty.

## Spolupráce se střední odbornou školou

Na základě jednání se zástupci Moravskoslezského kraje a řediteli středních odborných škol byla vybrána pro spolupráci Střední škola stavební a dřevozpracující v Ostravě – Zábřehu s oborem instalatér a spolupráce probíhá



Žáci se zaškolují přímo v praxi ve spolupráci s interním instruktorem OVAK a.s.

hala formou dlouhodobých praxí v délce trvání 1,5 roku.

Nejdůležitější částí projektu byla příprava interních instruktorů, kteří byli a jsou klíčovou osobou úspěchu či neúspěchu výchovy žáka v průběhu praxe. Bylo vybráno 12 stávajících provozních montérů vodovodů jak z provozu vodovodní sítě, tak z provozu stavebních zakázek. Jejich zapojení a motivace byla podpořena vedením společnosti během diskusního setkání a následovalo zaškolení z hlediska práce s nezletilými a nezbytná bezpečnost práce v návaznosti na pracovní pozici.

První 2 žáky druhého ročníku jsme přivítali v březnu 2022. V září 2022 se připojili další 2 žáci a v tomto režimu pokračujeme i nadále. Úspěch projektu a potvrzení správné cesty ve výchově nových kolegů se dostavil v září 2023, kdy se první žák stal zaměstnancem OVAK a.s.

## Řemeslo má zlaté dno

Díky projektu byla zahájena také navazující spolupráce se Střední školou stavební a dřevozpracující při akcích „Řemeslo má zlaté dno“ a „Kdo umí, ten si píská“ a projekt se stal součástí „Akčního plánu strategie vzdělávání města Ostravy“.

Získání čestného uznání v rámci soutěže HREA znamenalo třešinku na dortu. Velmi si vážíme tohoto ocenění mezi řadou dalších krásných a užitečných projektů prezentovaných napříč republikou. Děkujeme. /

# Víte, jak nenechat odejít až 45% vyhořelých zaměstnanců?

Rozhodnutí zákazníka zakoupit si produkt či službu ovlivňují velkou měrou emoce. Moment, na kterém záleží, je konkrétní interakce, osobní zkušenost, která vytváří budoucí vztah zákazníka k organizaci. Velmi často jsou tímto prvním potkávacím bodem lékaři v ordinacích, zaměstnanci na přepážkách, či obsluha v restauracích. To oni jsou skutečnou tváří firmy, jsou první a nejdůležitější linií. Proto je velmi důležité sledovat jejich motivaci, spokojenost, loajalitu. Podle průzkumu společnosti Microsoft Work Trend Index, který se každoročně zaměřuje na pracovní trh ve 31 zemích světa, včetně České republiky, se ale každý druhý pracovník v první linii cítí vyhořelý. A 45 % dokonce uvádí, že v příštím roce zvažuje změnu zaměstnavatele. Co mohou organizace udělat pro zaměstnanci cítit potřební, oceňovaní a důležití?

**J**edním z klíčových faktorů je komunikace. Zaměstnanci potřebují dostávat včasné a přesné informace od svých manažerů i kolegů a zákazníků a naopak mít možnost sdílet svou zpětnou vazbu, obavy, ale i své nápady. Zasáhnout všechny pracovníky v první linii, kteří často střídají provozovny, směny a nepracují u počítače, může být náročné. Existuje však několik řešení, které mohou HR manažeři zvážit:

- vybavte své pracovníky v první linii mobilními zařízeními s cloudovými řešeními, která jim umožní kdykoli přistupovat k informacím, komunikovat a spolupracovat (přístup k intranetu, Microsoft Teams apod.);
- použijte video, audio a chatovací nástroje k usnadnění komunikace v reálném čase mezi pracovníky v první linii a jejich manažery, kolegy a zákazníky;
- využijte zpětnou vazbu, průzkumy a analytiku k měření a zlep-

šování spokojenosti, výkonnosti a udržení pracovníků v první linii.

Rok 2024 je také rokem transformace pomocí umělé inteligence a vaši pracovníci v první linii by neměli zůstat pozadu. "Když jsme se ptali na AI, 65 % pracovníků v první linii je optimistických a věří, že AI jim pomůže v jejich práci. Téměř 70 % by pak na umělou inteligenci předali velkou část svých administrativních úkolů," říká Bára Vávrová, HR Business Partner ve společnosti Microsoft.

Mít jasnou strategii pro AI je v současné době už nutností. "V Microsoftu věříme, že Microsoft 365, Microsoft Viva a Microsoft Copilot jsou tou správnou platformou pro transformaci zaměstnanců v první linii. Microsoft 365 jako nástroj pro bezpečnou produktivitu, Microsoft Viva jako platforma pro zkušenosti zaměstnanců a řešení Microsoft Copilot jako váš parťák pro



AI," shrnuje Vladimír Hruban, produktový manažer pro Microsoft 365.



Pracovníci v první linii jsou těmi, kdo reprezentují vaši značku, přinášejí vaši hodnotu a vytvářejí loajalitu vašich zákazníků. Pokud jim poskytnete účinné a efektivní komunikační nástroje, včetně školení, jak je používat, mohou vám to zaměstnanci vrátit svojí angažovaností. Pokud vás zajímají další informace z výzkumu společnosti Microsoft ohledně pracovního trhu a budoucnosti práce, podívejte se na stránky Microsoft Worklab ([microsoft.com/worklab](https://microsoft.com/worklab)). /



Bára Vávrová, HR Business Partner, Microsoft



Vladimír Hruban, produktový manažer pro Microsoft 365, Microsoft



# Toxický manažer

stojí statisíce a vyhodit ho trvá rok.  
Jak ho poznat?

**Jsou okouzující, mají stohy skvělých referencí, ale v praxi skutek utek. A nádavkem rozvrátí během pár týdnů celý kolektiv. Přijetí toxického manažera je snadné, zbavit se ho či jí trvá rok i dva, a firmu to přijde na mnoho stovek tisíc. Jak je včas odhalíte?**

**J**edna nejmenovaná nadnárodní firma hledala ředitele komunikace. V hledáčku měli řadu zajímavých jmen, ale favoritem byl od počátku kandidát, který byl známý v médiích a soustavně si budoval image odborníka a zkušeného manažera. Jako headhunteri jsme zaznamenali varovné signály z trhu, že s tím člověkem to není tak růžové a že jde spíše o pozlátko než skutečné schopnosti, avšak zaměstnavatel naše varování oslyšel. Následky na sebe nenechaly dlouho čekat – většina lidí z týmu dala během několika málo měsíců výpověď,

na post tiskového mluvčího byl dočasně za drahé peníze najat externista, komunikační strategii musela zajistit agentura. Protože dlouho nikdo nechtěl věřit, že je ten člověk tak neschopný, trvalo téměř rok, než se generální ředitel rozhodl ho vyměnit.

Mezitím dávno doběhla zkušební lhůta, což vyhozov komplikovalo. Ačkoliv neměl nárok na odstupné, domluvit se na ukončení poměru dohodou stálo firmu mnoho peněz. Vyhodit někoho pro neschopnost bohužel dle české legislativy nelze, speciálně u oboru typu komunikace, kde se výkon hůře měří.



Někdy firma raději provede reorganizaci a vyplatí neschopnému manažerovi odstupné. Hledání nových lidí do týmu a jejich zaučení a školení jsou další náklady jdoucí do statisíců. Náklady na práci personalistů, kteří řeší, jak se takového jedince zbavit, jsou další položkou. A zastavení rozvoje firmy se ani vyčíslit nedá.

### Terminátoři pracovního trhu.

#### Mění podobu a jsou nezničitelní.

Do jiné firmy měl nastoupit technický ředitel. Dobře informovaní lidé z branže však varovali, že vybraný kandidát

v minulých zaměstnáních napáchal spousty škod. Jeho schopnost se z propadáků oklepat, přijít v nové, ještě silnější roli, a prodat i debakl jako úspěch, mu vynesla přezdívku Terminátor. Bohužel management firmy na varování nedbal. Nikomu nebylo podezřelé, že v posledních čtyřech pracích strávil vždy maximálně dva roky, neboť to uměl obratně vysvětlit. Tu prý proběhla reorganizace, tohle byl zase projekt na dobu určitou, a on prý vždy vše nastavil tak výborně, že už pro něj neměli odpovídající práci. Řediteli firmy připadal sympatický, a tak se ho nakonec rozhodli přijmout.

Po nástupu nastal v týmu šok. Manažer se věnoval minimu strategických činností, na všechny ale bedlivě dohlížel a výsledky prezentoval managementu vždy sám. „Přicházel s nápady tak nesmyslnými a rozhodnutími tak nekompetentními, že členové týmu jen valili oči. Odporovat se však odvážil málokdo a ve firmě zůstávali jen z loajality. Když se přece jen odhodlali obrátit se na nejvyšší vedení, měli štěstí: ředitel se ukázal být maximálně otevřený a jejich návrhy přijal. Výsledek? Neschopný manažer odešel s tučným odstupným. Celkové náklady, které nepovedené angažmá mělo pro firmu, včetně těch nefinančních jako ztráta motivace a elánu, lze opět jen těžko vyčíslit.



Dejte si načas a maximálně vyladte očekávání, která s novým manažerem spojete.

### Jak je poznáte?

Během mé dvacetileté praxe hledání lidí do klíčových pozic jsem si postupně definovala několik symptomů toxického manažera. Společnými znaky problematických jedinců bývají tyto:

- Jsou to lidé s výbornou sebezprezentací.
- Často získali ocenění v nějaké oborové soutěži nebo anketě (která se tváří nezávisle).
- Obvykle mají v CV několik kratších zkušeností, v délce trvání jeden či dva roky, což je doba, kterou firmě průměrně trvá, než se toxického manažera zbaví.
- Prokazují se excelentními písemnými referencemi.

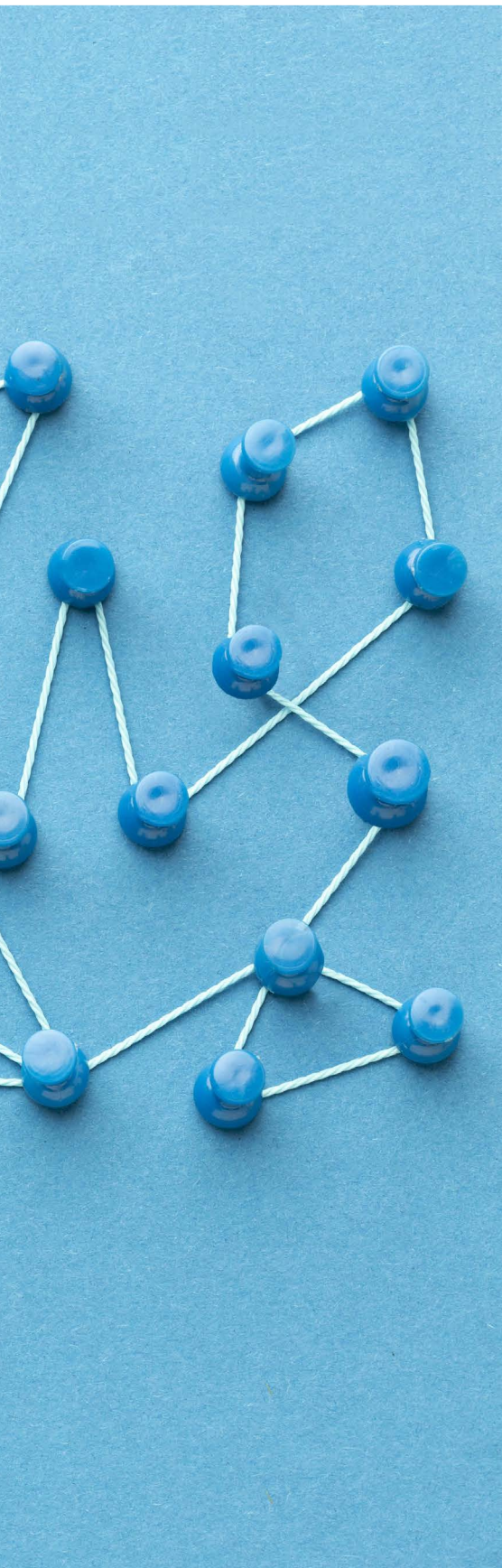
### Jak postupovat, abyste toxického manažera omylem nepřijali?

- Dejte si načas a maximálně vyladte očekávání, která s novým manažerem spojete.
- Zařídte, ať se uchazeč před nástupem setká s co nejvíce lidmi ve firmě. Je ve svých vystoupeních konzistentní? Působí stejně pozitivně na ředitele i na budoucí kolegy?
- Pomoci mohou i kvalitní osobnostní testy a psychodiagnostika.
- Ptejte se na uchazeče lidí detailně znalých pracovního trhu.
- Požadujte a prověřujte reference. /

# Kvalita interní komunikace ovlivňuje váš celkový úspěch

TEXT BARBORA HARTMANNOVÁ  
FOTO ARCHIV

Velmi důležitou součástí kultury a značky firmy je interní komunikace. Proto se podíváme na to, jak taková komunikace může fungovat v komunitě, jaké to je v terénu daleko od centrály a až příliš blízko kritickým situacím a v čem tkví záludnosti komunikace mezi pobočkami po celém světě.



**Z**náte mezinárodní humanitární organizaci Lékaři bez hranic? Když jsem ve spojitosti s nimi začala přemýšlet, jak bych asi nastavila interní komunikaci v případě, že mám 90 % kolegů na misích v zahraničí, že se napříč celou organizací potkává více než 150 národností a že komunikace s centrálou pro ně asi ve chvíli, kdy pomáhají v místě, není to nejdůležitější, docela jsem se orosila. Co vy? Umíte si to představit?

„Musíme se snažit minimalizovat nedorozumění způsobená tím, že nekomunikujeme v rodném jazyce a že každý vnímáme obsah v rámci svého kulturního porozumění. To je každodenní obrovská škola. Naši kolegové, kteří se vrací z mise, často zmiňují, že na každém novém projektu se musí vždy učit komunikovat v daném kontextu, což je často složité, ale zároveň je to velká příležitost se osobnostně rozvíjet,“ komentuje interní komunikaci HR ředitelka české odnože Lékařů bez hranic, Pavla Teplá.

#### Dobrá krizová komunikace je klíč

Kromě mezikulturního aspektu komunikace uvnitř tak velké organizace je tu ještě kategorie sama o sobě obrovská – komunikace v krizových situacích. Ve firmě se určitě najde také nějaká oblast, ve které je rychlá a přesná komunikace zásadní, ale jen velmi zřídka jde o život, jako je tomu v prostředí různých konfliktů. „Když nastane jakákoli problematická situace, je nezbytné komunikovat rychle, aby všichni věděli, co dělat, a nevznikal chaos. V takových situacích je klíčová důvěra zaměstnanců a tu zajistíte, jen pokud mají všichni včas potřebné informace, kterým mohou plně věřit,“ doplňuje Pavla Teplá.

Ve struktuře Lékařů bez hranic je šest operačních center, jejichž rolí je

vzájemné sdílení informací. Přes online komunikační nástroje a platformy zajišťuje každé z center komunikaci s přidělenými kanceláři z celého světa i s jednotlivými projekty v terénu. Disciplínu v používání takových nástrojů by nejspíš mohli vyučovat, co ale z hlediska našeho tématu stojí za zmínku, je dopad komunikace na úspěšnost a celkové vnímání jednotlivých projektů.

„Zajímavé je, jak komunikace ovlivňuje celý projekt i to, s jakými pocity se kolegové z mise vrací. Na jejich dojmy nemá ani tak dopad to, v jaké zemi byli, jak moc vyčerpáni byli, jak moc složité měli fyzické podmínky, jak složitá byla celková situace, ale hlavně to, jaký byl tým, jak spolu dokázali komunikovat a vzájemně si porozumět,“ popisuje Pavla Teplá a upozorňuje také na důležitost velmi přesného onboardingu, který považuje za nezbytnou součást interní komunikace.

#### Odbyté směrnice by neprošly

Proč by právě onboarding měl patřit do interní komunikace? Protože dobře sepsaný postup k práci na misi je velmi často zásadní. Pokud by byl napsaný nesrozumitelně, může to mít celkem závažné důsledky.

„Pokud jede kolega na misi, je potřeba, aby začal během několika málo dnů plně zastávat svou roli. Nemá na onboarding několik týdnů, jak to běžně ve firmách bývá. Proto každý, kdo odjíždí z mise, musí mít připravený handover report (předávací protokol), podle kterého je schopný na práci navázat kdokoli, kdo na misi přijede, bez ohledu na to, z jaké země je.“

Tady bych řekla, že je důležitá pečlivost, přesnost a standardizace,“ popisuje Pavla Teplá něco, co si sama neumím ani představit, když si vzpomenu, koli-

krát už se mi stalo, že nováček sepsaný postup úplně nepochopil.

### Více poboček, více nápadů

Když jsme u předávání postupů nebo toho, co funguje, napadá mě ihned naše aktivní komunikace napříč pobočkami Performie po celém světě. Ještě před pár lety se stávalo, že jedna země pracovala na nějaké nové myšlence a potom na mezinárodní konferenci zjistila, že druhá země už to má dávno hotové.

Konferenci míváme jednou do roka, a než jsme si byli schopni předat inspiraci k tomu, co se nám povedlo, uplynulo až příliš mnoho času. O efektivitě v takovém kontextu ani nebylo možné mluvit a fráze „více poboček, více nápadů“ v tomto případě spíše nahání strach, než inspiruje.

„V roce 2019 jsme začali mít pravidelné měsíční online schůzky výkonných ředitelů jednotlivých poboček, takže jsme předávání informací velmi urychlili a celková spolupráce mezi zeměmi se výrazně zlepšila,“ popisuje jeden z nevyhnutelných faktorů expanze a výměny informací na mezinárodní úrovni Andrea Groholová, zástupkyně generálního ředitele společnosti Performia International. Zároveň ale upozorňuje na to, že je důležité mít přesnou představu, co má být obsahem takových setkání.

„U nás je to tak, že zástupce každé země má přibližně 5 minut, aby odprezentoval výsledky dané země a podělil se o to, co se jim povedlo a co u nich v zemi funguje. A musím říct, že země, které se pravidelných setkání účastní, neměly problém zvládnout ekonomické výkyvy posledních pár let a expandovat. Právě vzájemné sdílení úspěšných akcí se ukázalo jako zásadní,“ doplňuje Andrea Groholová.

## Všechno spojuje jedna věc

Co spojuje nadnárodní humanitární organizaci, mezinárodní firmu a komunitu? Co je tou jednou věcí, která funguje v každé skupině a kterou bychom měli v interní komunikaci začít? Jsou to definované cíle a účel této skupiny, tedy důvod, proč existuje a proč jsou všichni lidé její součástí. Kdyby ale tyto cíle a účely známé nebyly, interní komunikace by nefungovala. Co bychom tedy měli udělat?

„Zavedla bych informování celého týmu o tom, jak si stojíme vůči našim cílům a účelům. Ideálně jednou týdně. Protože každý potřebuje vědět, kde se nachází právě teď, aby mohl vykročit správným směrem k cíli. Není nic horšího než dělat, dělat a dělat a nevědět, jestli to po dokončení bude dostačující nebo správné,“ odpovídá na tuto otázku Lucie Spáčilová, výkonná ředitelka české pobočky společnosti Performia, a dodává: „Interní komunikace umožňuje kooperaci mezi jednotlivci. Až ve chvíli, kdy každý člověk ví, jaké jsou společné cíle, jakou roli v jejich dosažení hraje on sám a jaké role mají ostatní, mohou fungovat opravdu efektivně jako tým. Díky tomu opravdu táhnou za jeden provaz a to rozhodně enormně pomáhá úspěchu.“

Když budete uvažovat o vylepšení interní komunikace, určitě nepamenejte na to, proč to celé vlastně děláte. Účel firmy je totiž hnacím motorem vašeho budoucího úspěchu.

### Komunita si často poradí sama

Měli jsme tu nelehké situace, které přináší komunikace uvnitř obrovské organizace operující v krizových oblastech. Podívali jsme se i na to, jak funguje mezinárodní firma, která naštěstí krizové komunikace řešit nemusí. A chybí nám tu ještě jedna slíbená perspektiva – perspektiva komunity. Když se řekne „komunita“, já osobně si z vlastní zkušenosti představím skupinu lidí nadšených pro něco, co mají společné, která ale není příliš organizovaná, takže v ní může i přes dobrý záměr velmi rychle převládnout chaos.

Eva Čejková, zakladatelka komunity Ženy s.r.o., to ale vidí z hlediska interní komunikace jinak. „Komunita si často na dané téma či problém rozjede diskusi sama, pomáhá si a nemusí do toho nikdo vstupovat. Výhodou vlastně je, když se v každé firmě podaří vybudovat komunitu ze zaměstnanců, kteří prostě aktivně komunikují na jakékoli téma. Myslím si ale, že je to celkem velká výzva.“

Možná bychom mohli říct, že komunita je často složená z lidí, kteří mají stejný zájem a podobné nadšení pro věc. To bohužel ve firmách někdy chybí. Komunita je však podle Evy Čejkové náchylná k tomu, že přijde krize, vyhoření a obměna témat, záměru i komunikace. „V takovém případě je podle mne jak v komunitě, tak ve firmě nutné se dobře vyspat a přijít plní síly, abychom dokázali problém empaticky vyřešit – vyslechnout si, co se děje, jaké by mohlo být společné řešení a případně zvládnout i nějaký odchod,“ předává návod, jak zvládat krize uvnitř komunity i týmu Eva Čejková. /

Článek vyšel v časopise Dobrodružství personalistiky v říjnu 2023



# 15. ročník Equal Pay Day v Česku se blíží. Tématem je příležitost

Posílení ekonomické bezpečnosti žen, vyvolání odborné diskuse firem i veřejnosti nad příčinami stále vysoké mzdové nerovnosti, ale také sdílení dobré praxe, prezentování ženských vzorů a podpora rovných příležitostí v práci i ve společnosti. To vše je cílem dvoudenní akce Equal Pay Day, která proběhne 11. a 12. dubna v Clarion Congress Hotel Prague.

**T**ématem letošního 15. ročníku je příležitost. Příležitost pro změnu má totiž každý jedinec či firma a změna je nutná, pokud chceme dosáhnout rovných příležitostí pro všechny. V ČR činí gender pay gap těžko uvěřitelných 17,7% a české ženy tak pracují téměř o tři měsíce déle, aby dosáhly stejného ekonomického výsledku jako muži.

## Příležitost pro změnu

Čtvrtek 11. 4. je věnován konferenci. Odpovědi na otázky a výzvy spojené s rovnými příležitostmi ve společnosti, profesi a rodině bude hledat na 30 osobností ze světa byznysu, například Silvia Majeská, ředitelka sekce programu skupin TV Nova a TV Markíza, Brian Ayling, generální ředitel pro střední Evropu ze společnosti Mars nebo Jana

Matesová, ekonomka a bývalá zástupkyně ČR u Světové banky či Dušan Quis, CEO pojišťovny Allianz.

## Příležitost pro váš růst

Pátek 12. 4. bude Empower Day, který kromě největší mentoringové zóny nabídne bohatý program také v Investiční zóně Raiffeisenbank, Koučink zóně, Teens zóně, Wellbeing zóně a další. V roli mentorek se mimo jiné představí Alena Pomahačová, ředitelka obchodní sítě Allianz, Barbora Jarošová, Global Customer Experience Lead v pivovarnické skupině AB InBev, Monika Ihnatková, Public Affairs Manager v Danone, Gabriela Kahounová, Group people & Culture director v HOPI Holding či šansonierka a herečka Renata Drössler. / Vstupenky a program na stránkách: [www.equalpayday.cz](http://www.equalpayday.cz)

**EQUAL PAY DAY**

**PŘÍLEŽITOST**

11-12|4|2024

15. ročník mezinárodní konference a mentoringu  
Clarion Congress Hotel Prague [www.equalpayday.cz](http://www.equalpayday.cz)

**VSTUPENKY V PRODEJI**

**equal pay day, -**

**BPW**  
[www.bpwc.cz](http://www.bpwc.cz)  
inspire | podpora | propojení

Generální partner konference:



PHILIP MORRIS ČR

Partneři akce:



Hlavní mediální partner:



Mediální partneři:



# Baví mě objevovat a rozvíjet talenty

Před 28 lety upoutal **Alenu Střížovou** inzerát, v němž společnost dm hledala oblastní manažerku pro budování sítě prodejen své české pobočky se sídlem v Českých Budějovicích. „Byly to ‘devadesátky’, kdy se vše v ekonomice a společnosti dynamicky měnilo, a před námi, tehdy mladými lidmi, se objevovaly nové, naprosto úžasné pracovní příležitosti. Chtěla jsem pracovat pro zahraniční firmu a využívat přitom své znalosti němčiny. Na inzerát jsem odpověděla, prošla výběrovým řízením a vzali mě,“ vzpomíná Alena Střížová na svůj nástup do firmy dm.



**Z**ačátky byly krásné i náročné. Bydlela na Moravě a musela dojíždět do nové práce do Českých Budějovic. Měla dvě malé děti, na které byla sama. „Bez pomoci maminky bych to nikdy nemohla dělat,“ říká Alena Strážková.

Práce v dm ji nadchla, postupně otevírala v ČR nové prodejny, nabírala nové lidi, starala se o provoz prodejen. „Ta práce mě velmi těšila. Byla jsem mezi lidmi, stále jsem se něco nového učila. Pokud jde o předávání znalostí a know how, měla jsem pro svou práci zájem v rakouské matce,“ vzpomíná. Původně vystudovala ekonomickou školu a zřejmě by se věnovala účetnictví, k čemuž ovšem nikdy nedošlo, právě díky všem změnám, které se v devadesátých letech odehrávaly, a kariérním šancím, které přinášely. „Uvědomila jsem si, že mě rutinní, stereotypní práce demotivuje a že by mě po čase účetnictví asi přestalo bavit. O to jsem vděčnější osudu, že mi přihrál tak zajímavou a smysluplnou práci v dm,“ přiznává Alena Strážková. Na druhou stranu ale dodává, že znalost účetnictví se jí později v práci prokuristky a vedoucí resortu lidských zdrojů v dm hodila.

### Co ji v dm tak dlouho drží

Její kariéra v dm se postupem času dál rozvíjela. Z pozice oblastní manažerky převzala na podzim roku 1997 jako vedoucí provozu zodpovědnost za celý provoz a stala se členkou vedení společnosti, od dubna 1999 je prokuristkou dm Česká republika. Koncem roku 2003 přijala pozici vedoucí nově vzniklého resortu lidských zdrojů, který časem dostal výstiž-

nější název, resort Spolupracovníci. Zahrnuje oddělení mzdové účtárny, oddělení personálního rozvoje a oddělení rozvoje organizace.

Nestává se tak často, že by v jedné firmě člověk strávil téměř celou pracovní kariéru. „V dm mě drží pestrost, různorodost a zajímavost práce, vynikající mezilidské vztahy a kultura založená na respektu, svobodě a zodpovědnosti a také prostor pro inovace a zavádění nových věcí, například ve vzdělávání spolupracovníků. A také to, že součástí DNA naší společnosti je spolupráce, dialog a respekt.“

Jsmo učící se společnost, učíme se od sebe navzájem, sdílíme své úspěchy a zkušenosti a učíme se z chyb, a to je velká motivace,“ vypočítává důvody Alena Strážková.

### Jak si vybírat lidi do týmu

Práci v HR se učila za pochodu. „Základy jsem dostala od mateřské společnosti, musela jsem se samozřejmě naučit českou pracovní legislativu a tu stále sledovat a aplikovat,“ říká Alena Strážková. Jedním z jejích prvních úkolů byl nábor, výběr a zaškolování spolupracovníků pro nově otevírané i stávající prodejny. „Nábor u nás tehdy i nyní probíhá vlastně stejně. U přijímacího řízení jsou přítomni vždy dva vedoucí pracovníci, kteří si navzájem dávají zpětnou vazbu a o výběru rozhodují oba společně. Posuzujeme, zda člověk zapadne do týmu a zda souzní s našimi hodnotami, jako jsou rovnocennost, zodpovědnost, svoboda, respekt, zájem o dění přesahující hranice vlastní oblasti, schopnost přemýšlet o důsledcích svého rozhodnutí, o kvalitě svého výkonu, zda odpovídá tomu, co se ode mě žádá. A také ochota učit se a neustále na sobě pracovat,“ vysvětluje Alena Strážková.

### Mladou generaci oslovuje udržitelnost

O práci v dm byl vždy velký zájem a nepolevuje ani v současné době. „Velký zájem o práci u nás mají mladí lidé, především generace Z. Láká je trvalá udržitelnost a zodpovědnost za budoucnost. V produktech a službách, které nabízíme, mladí tyto hodnoty nacházejí. Hlásí se nám na pozice do prodejen i do naší centrály, kterou nyní nově nazýváme dialogicum, v Českých Budějovicích. Mají zájem o pozice v různých odděleních a při svém zaškolení si projdou postupně celou firmou,“ říká Alena Strážková. Do dm se hlásí i studenti vysokých škol, kterým dm umožňuje absolvování trainee programů.

Atraktivní se pro mladé staly nové pracovní prostory, do nichž se dialogicum v Českých Budějovicích přestěhovalo na začátku letošního roku. Nabízí kreativní a inspirativní prostředí, moderní design nejen pro porady, ale i pro neformální setkávání. „Lidé se tu spolu bezprostředně potkávají, komunikují a často z toho vzniknou nové a zajímavé nápady, které pak rozvíjejí v agilních týmech,“ komentuje kouzlo nových prostor dialogica dm v Českých Budějovicích Alena Strážková.

### Mezigenerační inspirace

Velkou inspirací jsou pro ni mladí lidé. „Přinášejí svěží a neotřelé pohledy, nebojí se ozvat, když se jim něco nelíbí. Oceňuji, že nejde jen o pouhou kritiku, ale že mají odvahu přinést i své návrhy řešení. Nebojí se vyjádřit svůj názor, trvalou udržitelnost a klima považují za důležitá témata a hodnoty, za které se berou a s nimiž spojují svůj životní styl. Aktivně a rádi se účastní různých projektů. Nesmírně inspirující je i to, že digitální technologie jsou pro ně přirozenou součástí života a že se o své zna-

losti rádi podělí s těmi, pro které digitální svět je jakoby z jiné galaxie. Vnímám jejich radost a zájem o samostatné řešení takových úkolů, které rozvíjejí jejich znalosti, přináší zkušenosti a rozšiřují obzor. Velmi obdivuji i jejich jazykovou vybavenost. Myslím, že budou skvělými nástupci," říká Alena Strážová.

### Koučink, mentoring a facilitace

Alena Strážová v průběhu své kariéry v dm prošla několika různými pozicemi a lze říci, že firmu zná od A do Zet. Nejvíce se ale v poslední době našla v oblasti rozvoje. „Chtěla bych i nadále sdílet své zkušenosti nejen s těmi, kteří u nás začínají, ale i spolupracovat s dlouholetými spolupracovníky využitím různých metod koučinku, mentoringu nebo facilitace. Absolvovala jsem certifikovaný program pro individuální koučování a ráda bych se v budoucnu internímu koučinku věnovala intenzivněji, a to nejen pro vedoucí pracovníky v našem dialogicu, ale i pro vedoucí prodejen a v logistice.

Naplňuje mě a baví tvorba a vedení programu pro vedoucí našich prodejen, ve kterém se učí a rozvíjí svou schopnost vést tým spolupracovníků s využitím různých stylů vedení. Program je jednoduchý a praktický. Účastníci si vyzkouší si různé modelové situace, učí se komunikovat s týmem, plánovat čas a organizovat práci, zvládat stresové situace a vypořádat se se změnami, a to hravě a zážitkově. Znalosti potřebné k vedení lidí nikde nezískají, ani na škole. Vysvětlují, že vedení je řemeslo, že se dá naučit. Zájem je velký," říká Alena Strážová.

Facilitační techniky využije i při nastavování nového systému odměňování, směřujícímu k vyšší individualizaci než doposud. „Vysokou fixní složku mzdy doplní flexibilní část, při jejímž stanovení bude participovat tým i konkrétní jednotlivci," vysvětluje Alena Strážová.



Zakončení studia dm akademie, které obnovilo povolání drogisty v ČR. Absolventky získaly certifikát.



Výuka zdravotvědy v dm akademii.



### Jsou časy dobré a jsou časy zlé

V každé kariéře se střídají lepší a méně dobrá období. Jak tomu bylo u Aleny Strážové? „To víte, že někdy jsem se pod náporom práce cítila unavená, někdy toho bylo přespříliš, člověk nevěděl, kam dřív skočit, zvláště, když se k pracovním starostem přidaly starosti v rodině. Ale vždy mě u práce drželo hledání a nacházení jejího smyslu, že zákazníkům nabízíme produkty, které jim pomáhají v podpoře zdraví a zdravého životního stylu, a vědomí, že mám kolem sebe skvělý tým spolupracovníků, kteří dokážou nejen povzbudit a pracovat zodpovědně a samostatně, ale na které se mohu ve všem s plnou důvěrou spolehnout," říká Alena Strážová.

Za velmi těžké období označuje samotné začátky u dm, kdy často dojížděla z Moravy do Českých Budějovic a křižovala po filiálkách po celé republice. Děti zůstávaly v péči babičky. „To mě dost trápilo. Ale když o svých výčitkách z této doby, které mě někdy přepadnou i dnes, mluvím se svými už dávno dospělými dětmi, tak se smějí, že ony to tak vůbec nevnímaly, že měly babičku i mě, a že vše bylo v pořádku," svěřuje se Alena Strážová. Děti časem dospěly a odešly na studia, ale nastala další těžká životní etapa, když jí onemocněli rodiče. „Najednou bylo všechno jasné, v práci jsem zvolnila, dala jsem přednost péči o nemocnou maminku. Chtěla jsem jí vrátit to, co mi dala, když se

starala o mé děti, abych já mohla pracovat.“ Nelehká pro celou firmu byla doba covidová, kdy vedení společnosti fungovalo v krizovém režimu. Prodejny byly otevřené a nejen vedení, ale i všichni spolupracovníci museli realizovat přesně a včas všechna opatření, která přicházela překotně, a často si protiřečila. „Naučili jsme se pracovat v krizovém modu, otevřeně vysvětlovat lidem, co se děje a co se musí udělat. Spolupracovníci se naučili fungovat samostatně, s vlastní zodpovědností. Dostávali jsme z prodejen zpětnou vazbu, že zákazníci k nám i v této složité době chodili rádi a chválili si chování a služby našich spolupracovníků. Pozitivní na tom bylo, že nás všechny ta doba velmi stmelila,“ vzpomíná Alena Střížová.

### Povolání drogistů – dm akademie

Velkou radost má Alena Střížová z projektu dm akademie, který v Česku obnovil povolání drogistů a který získal v roce 2020 ocenění HREA „Na úplném začátku byla představa o navrácení prestiže a atraktivnosti profese drogistů a vzkříšení hrdosti na toto povolání. Chtěli jsme, aby naši spolupracovníci na prodejnách uměli nejen prodávat zboží, ale také odborně poradit na míru každému zákazníkovi. Cesta k tomuto cíli byla dlouhá, nebyla to vždy procházka růžovým sadem. Doprovázelo nás nejen nadšení a touha vytvořit něco nového, ale také notná dávka dětské naivity, která nám však paradoxně pomohla přenést se přes první nezdary.

I přes velkou snahu odborných učilišť a středních škol jsme nebyli schopni získat větší počet učňů či studentů, které bychom mohli doprovázet v jejich studiu, přispívat k jejich odbornému drogistickému vzdělávání a pomoci vychovat mladou generaci drogistů. Vyda-li jsme se jinou cestou, a to vzděláváním



Mladí lidé přinášejí  
svěží a neotřelé  
pohledy, nebojí  
se ozvat, když se jim  
něco nelíbí.

Oceňuji, že nejde jen  
o pouhou kritiku,  
ale že mají odvahu  
přinést i své návrhy  
řešení.

vlastních spolupracovníků v drogistickém oboru. Pomyslnou třešničkou na dortu pak se stala možnost ukončit dm akademii zkouškou z profesní kvalifikace Drogista přímo v dm, neboť jsme se nejen podíleli na tvorbě této profesní kvalifikace, ale jsme i autorizovanou osobou,“ vysvětluje Alena Střížová.

Projekt dál pokračuje. Letos se studium otevírá pro dvě skupiny po 24 účastnících. „V lednu jsme zahájili už 5. ročník. Během ročního studia si naši spolupracovníci prohloubí znalosti ve zbožíznalství, v nauce o zdravé výživě, ve zdravotvědě, farmakognozi, v chemii i v ekonomice. Jsme tým interních lektorů, kteří se vyučují v oboru Drogista v Rakousku a kteří si své znalosti neustále prohlubují. Jen ve výuce chemie spoléháme na spolupráci s Mendelovou univerzitou v Brně. Oblíbenou součástí studia jsou i exkurze v bylinkových za-

hradách, v univerzitních laboratořích i ve firmách vyrábějící přírodní kosmetiku, bio produkty apod.“

Vedlejším efektem výuky je podle Aleny Střížové, která byla garantem projektu a zůstává lektorkou nauky o bylinkách, i to, že se v průběhu interního studia posiluje sounáležitost spolupracovníků s firmou a že účastníci získají sebevědomí, naučí se prezentovat, komunikovat a dalším manažerským dovednostem.

### Ocenění HR osobnost roku zavazuje

Loni získala Alena Střížová ocenění HR Osobnost roku. „Byla jsem velmi překvapená už jenom tou nominací. A když jsem tuto cenu získala, moc mě to potěšilo. Beru ji především jako ocenění svého týmu, který je úžasný! Ocenění přijímám s pokorou a vděčností, že mám kolem sebe skvělé lidi. Je to pro mě i závazek do budoucna, protože chci dál pomáhat ve vzdělávání a rozvoji našich spolupracovníků,“ vyjadřuje se k ocenění Alena Střížová.

Alena Střížová o sobě říká, že je šťastný člověk, protože se jí tolik let daří spojit práci, kterou má ráda, s osobním životem. Pojtkem je láska k přírodě, bylinkám, lidem, s nimiž se potkává v práci i mimo ni. Relaxuje četbou, procházkami v přírodě, miluje hory, sluníčko i vítr.

Do budoucna se chce v práci kromě účasti v mezinárodních projektech dm věnovat objevování potenciálu a talentů spolupracovníků i nováčků, kteří do firmy přijdou. A to prostřednictvím koučinku a mentoringu. „Pomáhat lidem hledat tu pro ně nejlepší cestu, jak rozvíjet své talenty a jak nacházet pro své talenty a schopnosti to nejvhodnější místo v dm. Tím porostou lidé i naše společnost,“ uzavírá Alena Střížová. /

# Nepodceňujte age management. Může být zlatým pokladem

**V Evropě se age management stává organickou součástí řízení lidí různých generací, což výrazně ovlivňuje firemní kulturu. Vzhledem k demografickému vývoji a napjatému trhu práce na Slovensku, podobně jako v Česku, se rozumní zaměstnavatelé v těchto zemích začínají vážně zabývat zaměstnáváním starších lidí. Nabízejí jim flexibilní úvazky a často v jejich zkušenostech a znalostech nacházejí „zlatý poklad“, z něhož mohou mladší generace čerpat.**

**A**ge management v praxi znamená zahrnout do pracovního řízení a vedení lidí fakt, že každý zaměstnanec prochází určitým životním a pracovním cyklem a v každé jeho fázi je třeba k němu přistupovat s respektem k danému věku, potřebám i očekáváním. Pokud se takto k lidem přistupuje, může být samozřejmostí, že starší a zkušenější zaměstnanci rádi a ochotně sdílejí své zkušenosti s mladšími, na pracovišti začne panovat lepší atmosféra a funguje oboustranně užitečná mezigenerační spolupráce. Age management se tak může stát konkurenční výhodou. Na Slovensku se cíleně osvětě age managementu věnuje Asociace age managementu, kterou jsem spoluzakládala, a chci se s vámi podělit o své zkušenosti.

## Program aktivního stárnutí

Age management je řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk, který zohled-

ňuje průběh životních etap člověka na pracovišti, jeho měnící se kompetence, pracovní schopnost, hodnoty, zdraví, postoje, motivaci.

Na Slovensku se v minulém období nikdo systematicky nevěnoval age managementu jako komplexnímu řešení dlouhodobé práce se zaměstnanci. Až v roce 2014 spatřil světlo světa Národní program aktivního stárnutí 2014–2020, který však řešil jen starší populaci v předdůchodovém věku a seniory.

Já osobně jsem se s pojmem nepřiznivý demografický vývoj, zaměstnanci 50+ a věková diskriminace setkala před lety v časopise HR Management vydavatelství Economica, který jsem v roce 2010 odebírala.

Začala jsem se víc o age management zajímat a při přípravě konference HR SALON v roce 2013 jsem se v Praze náhodou setkala v AIVD (Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR) s Ilonou Štorovou, která právě připravovala pro-

jekt na téma age management. Poprvé jsme tenkrát spolu prezentovali v Bratislavě age management jako komplexní program.

Od té doby spolu úzce spolupracujeme a toto téma je přítomno na každé naší konferenci. Psal se rok 2014, Ilona Štorová založila spolek Age Management z.s a já jsem založila na Slovensku sdružení Age Management, o.z. Společně jsme každý rok pořádali konferenci v Bratislavě, diskuse a různé osvětové aktivity, kterými jsme informovali a podporovali povědomí o finském modelu age managementu. Koncem roku 2016 jsme založili Slovenskou asociaci age managementu (SAAM) a současně vznikla i Česká asociace age managementu (ČAAM).

## Co je smyslem asociace

Cílem naší asociace je pomáhat zaměstnancům a organizacím v personální oblasti, připravovat je na změny, podporovat jejich konkurenceschopnost ve vztahu k demografickému vývoji a technologickým změnám. Dalším cílem je podpora změn postojů souvisejících s věkem, překonávání věkových stereotypů a věkové diskriminace. Podporujeme prestiž a zavádění koncepce age managementu podle finského modelu. Finové jsou průkopníci změny postojů vůči stárnutí zaměstnanců. Zabývají se tím od 80-tých let minulého století.

Na Slovensku jsme v oblasti zavádění age managementu do praxe a řízení pracovní schopnosti zatím na začátku

dlouhé cesty (oproti zemím na západ od našich hranic). Ale ledy se hýbou, jen je třeba spojit síly a díky tomu se zřejmě naplní nový projekt Národní program aktivního stárnutí 2021–2030.

### Age management a zaměstnavatelé

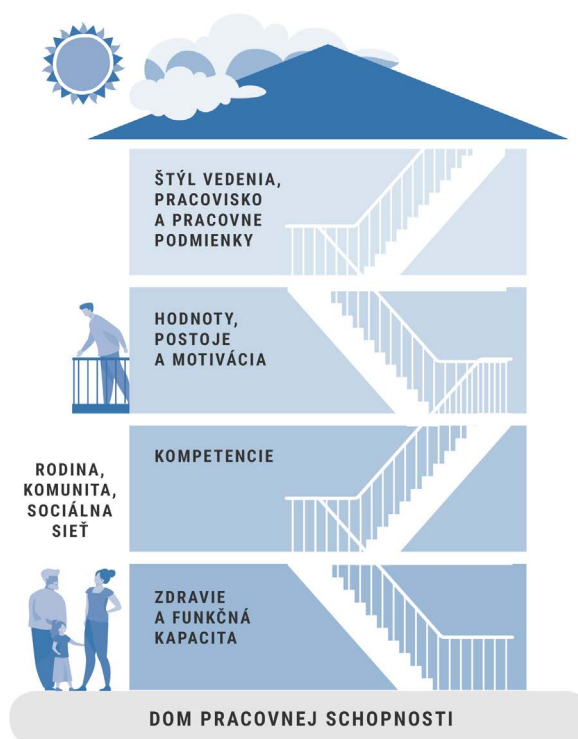
Často dostávám otázku, proč by se vlastně zaměstnavatelé měli zabývat age managementem? Důvodů je několik. Za prvé pracovní trh ohrožuje nepřiznivý demografický vývoj v Evropě (SR je na tom nejhůř ze států EU), máme nedostatek zaměstnanců s potřebnými kompetencemi a podstatný je i fakt, že s věkem se zaměstnancům snižuje pracovní schopnost, na což by zaměstnavatelé měli reagovat flexibilními úvazky, přesunem na jinou pozici a využíváním zkušeností těch lidí jako mentorů, poradců.

Významným faktorem, proč se zabývat age managementem je i to, že lidé se nestarají o své zdraví, jak by měli, a že v péči o zdraví během pracovního života by mohli právě zaměstnavatelé zdravotními programy zlepšovat kvalitu života zaměstnanců. Důležité je si uvědomit, že zlepšovat zdraví ve vyšším věku je problematické, když už je člověk více u doktora než v práci. Základem jsou preventivní prohlídky a zdravý životní styl. Je potřeba na to myslet už v mladším věku a organizace to mohou podporovat.

Hovoří se o diverzitě i o té věkové, která může být zdrojem inovací a nápadů. Zatím ale na generační mix a řízení zaměstnanců z pohledu age managementu firmy i stát spíše rezignují. Nevytvářejí dlouhodobé strategie pro trvale udržitelnou zaměstnatelnost v každém věku.

### Jak na to, aby age management fungoval?

Pomoci může osvěta, vysvětlování zaměstnavatelům i zaměstnancům, o co jde, a pak neustálé vzdělávání, aby pochopili, že age management může přispět ke konkurenceschopnosti a úspě-



V programu age management využíváme pojem převzatý z finského modelu - Dům pracovní schopnosti.

## Co brání zavádění age managementu

CTou největší bariérou je především nevědomost managementu firem dívat se na organizaci s nadhledem a strategicky přemýšlet, jaké zaměstnance bude za 5-10 let potřebovat, a na základě toho začít v týmech propojovat všechny věkové skupiny – mladé zaměstnance, střední generaci a zaměstnance nad 60 let věku. Pokud se takto k věkové diverzitě nepřistupuje, objevuje se ve firmách často věková diskriminace, horší pracovní podmínky, vyhoření a zdravotní problémy. Kvůli tomu zaměstnavatelé mnohdy přicházejí o kvalitní zaměstnance, kteří si pak hledají práci jinde.

chu firmy. Když to pochopí, budou mít chuť něco v organizaci měnit. V osvětě a vzdělávání má klíčovou roli HR. Může dát impuls ke změnám a vzít na sebe od-

povědnost za řízení age managementu s podporou vedení.

Pokud se zaměstnavatel začne age managementem vážně zabývat, přinese to do firmy změnu myšlení a firemní kultury. Uvědomí si, že je třeba přizpůsobovat pracovní podmínky jednotlivým skupinám zaměstnanců z hlediska věku a náročnosti práce, kterou vykonávají, a také že musí vytvářet vhodné podmínky pro zaměstnance, kteří se vrací po delší době (mateřská a rodičovská dovolená, úraz, vážnější onemocnění, samoživitelé apod.).

### Audit, monitoring, komunikace

Součástí age managementu jsou tyto kroky – audit, průběžné vzdělávání, měření pracovní schopnosti a kontinuální vyhodnocování získaných dat, monitoring a po čase (2–3 roky) kontrolní audit, aby se zjistilo, zda se podmínky zlepšily. To vše pomáhá managementu dělat změny ve prospěch konkrétních skupin zaměstnanců a zlepšovat jejich pracovní podmínky.

Významným cílem age managementu je správná komunikace manažerů se zaměstnanci, vzdělávání, spolupráce,



Otevření konference  
Age Management Salon 2021



Pracovní setkání během  
projektu Erasmus+ v Brně  
v roce 2022. Účastníci získali  
certifikáty. V první řadě první  
zleva Ilona Štorová, druhá zleva  
Ilona Hegerová.



osvěta, vzájemná podpora. To představuje mimo jiné přehodnotit dosavadní styl komunikace a řízení a vzdělávat šéfy týmů tak, aby si osvojili individuální přístup a respekt k lidem z různých věkových skupin. Neméně důležité je vybírat správné manažery na ta správná místa.

### Age management a kariéra jedince

Každý z nás má svou budoucnost – pracovní a osobní, ve vlastních rukách. V programu age management využíváme pojem Dům pracovní schopnosti, jde o finský model, a každý z nás si ho může vědomě řídit. Dům má 4 podlaží – přízemí – základ domu – to je zdraví, nad ním je 1. poschodí – tam sídlí kompetence, vzdělání, schopnost učit se novým vě-

cem, nad ním je 2. poschodí tvořené našimi hodnotami, postoji, motivacemi, sociálním prostředím. A úplně nahoře toho domu je pracovní prostředí a pracovní podmínky. Toto poschodí vytváří největší tlak na všechna poschodí pod ním a hlavně na přízemí – zdraví člověka. (viz obrázek na str. 53 nahoře) Proto je tak důležité trávit svou pracovní kariéru v prostředí, které nám vyhovuje a v němž se cítíme dobře a bezpečně. To je úkol zaměstnavatelů v procesu age managementu, který může snížit fluktuaci, odliv expertů, odchod do předčasného důchodu.

### Spolupráce se zahraničím

Mám letitou a velice dobrou zkušenost s partnery právě z ČR, např. s Ilonou

Štorovou. ČR urazila velký kus práce, od vás se hodně učíme. Společně jsme realizovali projekt Erasmus+ – Work Ability Management, kde jsme spolupracovali i s partnery z Holandska, Německa a Maďarska.

Nejvíce se rozvíjí age management ve své kolébce – ve Finsku, ale také v Holandsku, Německu a dalších zemích světa. Odtud nejčastěji čerpáme cenné zkušenosti.

Slovenská asociace age managementu se podílí na řadě projektů. Byli jsme zapojeni v projektu Erasmus+, který loni skončil. Společně jsme vytvořili metodiky – jak pracovat s nezaměstnanými, jak pracovat se zaměstnanými zvažujícími změnu zaměstnání, máme digitální platformu „Digikouč“ a sestavili jsme přehled stavu age managementu v partnerských zemích.

Naše asociace je garantem tří úkolů v Národním programu aktivního stárnutí a stali jsme se asociovaným partnerem projektu IntegrAGE (Trexima Bratislava), který nyní začíná. Na duben připravujeme jako každý rok konferenci pro personalisty, lektory a kouče Age Management SALON, dále diskusní fóra, newslettery, webináře, kurzy – Základy age managementu, Profesní seniorita, chystáme akreditaci kurzu Poradce age managementu. Průběžně se prezentujeme v médiích, na partnerských konferencích, abychom zvyšovali zájem o toto téma.... ale cítím, že je to zatím stále málo.

Přesto v posledních dvou letech vnímám, že roste povědomí o potřebě podporovat generační mix a nástupnictví, zaměstnávat i starší zaměstnance, zejména proto, že „nemá kdo pracovat“. Takže první vlašťovky se objevují, i když ne vždy to mají organizace propojené s pojmem age management snadné. Je to běh na dlouhou trať. /



# Podíl žen v IT sektoru roste

Vstup do světa informačních technologií se stává stále významnějším a také nepostradatelným prvkem moderní společnosti. Přestože je oblast IT dlouhodobě spojována s mužskou převahou, trend se postupně mění. Ženy na celém světě získávají klíčovou roli v tomto dynamickém odvětví, přinášející nejen technologické inovace, ale také nové perspektivy a kreativitu do tvorby budoucnosti digitálního světa.

**A**le přestože se začíná prolomovat tradiční genderové rozdělení pracovních rolí, účast žen v této oblasti zůstává stále ještě relativně nízká. Pravdou však je, že právě diverzita je něco, co může v oboru, jako je IT, jedinečně prospět.

„Myslím, že u žen pořád panuje dojem, že IT je doménou mužů a nebo ještě lépe řečeno “není doménou žen”, a proto je často ani nenapadne, že by se do IT hrnuly. Začíná se to ale měnit a stále více žen nachází v IT velmi zajímavé uplatnění. Všeobecně se v této oblasti hodnotí výsledky a méně osobní vztahy a schopnost hrát „korporátní hry”. Tudíž ženy, které jsou orientovány na IT, obor je baví a chtějí se v něm dále zlepšovat si tuto kariéru nemohou vynachválit,“ říká Jana Večerková, zakladatelka a ředitelka intenzivních kurzů programování Coding Bootcamp Praha, [www.codingbootcamp.cz](http://www.codingbootcamp.cz).

## Proč je tak málo žen v IT?

Práce v IT je bezesporu jedna z nejlépe placených pozic, a i přesto je v tomto oboru méně než jedna třetina žen. V roce 2023 bylo zaznamenáno jen 26,7 % žen v IT a více než 50 % z nich nahlašuje diskriminaci, sexuální obtě-

žování a nerovnost vůči jejich pohlaví. I přes to, že se platový rozdíl od šedesátých let zlepšil, stále není spravedlivý. Z celosvětového měřítka dostanou každý rok ženy zapláceno o 20 % méně než muži. I poměrně mladý obor IT má své nerovnosti. Je důležité, aby se ženám v mužsky dominantních oborech dal prostor a možnost se dostat na vysoké pozice. Strach z mateřství odláká mnoho firem, což je pochopitelné, ale v dnešní době velká část matek pracuje. Je proto potřeba dát ženám možnost pro větší flexibilitu a práci z domova.

## Spravedlivý výběr zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že technologický průmysl roste obrovským tempem, je někdy při náboru zaměstnanců opomíjena rozmanitost. Některé společnosti místo toho, aby shromáždily kvalitní různorodou skupinu kandidátů, spěchají přijmout prvního kandidáta, kterého najdou, aby zaplnili svou naléhavou potřebu. Místo toho by technologické společnosti měly přijímat zaměstnance na základě jejich potenciálu a kvalit. Zde se často zmiňuje velký rozdíl mezi mužem a ženou jakožto průměrným kandidátem z hlediska sebe prezentace svého potenciálu. Ty-

picky muži, pokud nějakou dovednost nemají, se nebojí říct, že se jí rychle naučí. Ženy, na straně druhé, v podobné situaci spíše začnou mít pocit, že se tím pádem na danou pozici nehodí.

## Genderové rozdíly

Ve srovnání s muži jsou považovány za mnohem pečlivější, což v IT, jehož základy pramení v matematice, může být velkým benefitem. Například ženy programátorky, analytičky a testerky jsou vnímány jako preciznější a spolehlivější, na druhou stranu jim prý chybí kreativita a mají slabší představivost při řešení nových a nových úkolů.

Možná, že jsou někdy při obchodních vyjednáváních méně tvrdé než kolegové, ale na druhou stranu umějí lépe pracovat s kompromisy, nalézat řešení vhodná pro všechny zúčastněné strany, udržovat dobré vztahy a zvládat multitasking.

IT je pro každého, kdo má rád svou kreativní stránku, chce se naučit něco nového a pracovat víc podle svých potřeb. Je ale potřeba změnit sexistický přístup a v dnešní době rozdělovat práce na ženské a mužské. Problém, na který by se měla společnost zaměřit není, jestli je nějaké .... /

# Dohodáři mají nárok na dovolenou, někteří budou hradit pojistné

**Letos se mění podmínky pro pracovníky zaměstnané na dohodu. Upravuje je jak část vládního konsolidačního balíčku, tak novela zákoníku práce. Obě změny mají ve svém důsledku přiblížit dohodáře ke klasickým zaměstnancům. Za jakých podmínek bude vznikat u DPP i DPČ nárok na placenou dovolenou a které zaměstnance na DPP čeká placení pojistného?**

## Dohodáři získají nárok na dovolenou

„Zaměstnanci pracující na dohodu, a to jak DPP, tak DPČ, získají od 1. ledna 2024 díky novele zákoníku práce nárok na dovolenou, a to za současného splnění dvou podmínek: čtyři týdny nepřetržitého trvání pracovněprávního vztahu, a zároveň odpracování aspoň 80 hodin u daného zaměstnavatele,“ uvádí Adam Hussein z advokátní kanceláře BDO Legal. Podmínky pro vznik nároku na placené pracovní volno jsou v zásadě stejné jako u klasického zaměstnaneckého poměru, pouze se týdenní pracovní doba pro účely výpočtu dovolené stanoví fiktivně na 20 hodin. „Konkrétně těmto zaměstnancům za odpracování každých 20 hodin vznikne právo na cca

1,5 hodiny dovolené,“ konkretizuje Adam Hussein. Výsledek se následně zaokrouhluje na celé hodiny nahoru. V případě, že dohodář vzniklou dovolenou nevyčerpá, po skončení domluvené práce mu bude muset zaměstnavatel vyplatit náhradu – stejně jako v klasickém pracovním poměru.

„Samotná práce na dohodu je podle důvodové zprávy k novele v rámci Evropy spíše anomálií, se kterou se setkáváme jen v Česku a na Slovensku. Aktualizace legislativy tak reaguje na shodu v Evropské unii, která požaduje dovolenou pro všechny pracovníky jako součást standardních pracovních podmínek,“ dodává Adam Hussein.

Ostatní novinky vyplývající z novely zákoníku práce jsou již v účinnosti od 1. října 2023. Týká se to například povinnosti zaměstnavatele včasné poskytovat i dohodářům písemný rozvrh práce, přičemž ti získali také nárok na příplatky o víkendy, za noční práci a příplatky či náhradní volno za práci ve svátek.

## U dohod o provedení práce se změní podmínky povinné účasti na pojistném

U osob zaměstnaných na dohodu o provedení práce se od 1. července 2024 změní také režim pojistného vlivem vládního konsolidačního balíčku. „Zatímco doposud do příjmu 10 tisíc korun nevznikala povinnost odvádět pojistné, od 1. července 2024 již nepůjde o fixní částku účasti na pojistném, ale o hranici 25 % průměrné mzdy. Ta se ovšem týká případů, kdy daný člověk vykonává práci jen u jednoho zaměstnavatele. Pokud má osoba podepsaných více dohod o provedení práce u různých

zaměstnavatelů, ty se sečtou dohromady a bude platit hranice ve výši 40 % průměrné mzdy,“ přibližuje daňová poradkyně BDO Monika Lodrová.

Změna má zamezit řetězení dohod o provedení práce u několika zaměstnavatelů bez nutnosti hradit pojištění, jelikož limit 10 tisíc korun platil separátně pro každého zaměstnavatele. Pro část pracovníků na dohodu o provedení práce tak tento způsob zaměstnávání za nových podmínek nebude tak výhodný jako v minulosti.

Jelikož se limit bude odvíjet od průměrné mzdy, která byla pro rok 2024 stanovena na 43 967 Kč, bez nutnosti řešit pojistné, bude možné si na dohodu o provedení práce u jednoho zaměstnavatele vydělat 10 500 Kč, při souběhu několika dohod u více zaměstnavatelů pak půjde o limit 17 500 Kč.

Zároveň konsolidační balíček přináší v souvislosti se změnou podmínek účasti na pojistném nové administrativní povinnosti pro zaměstnavatele, kteří ve svém podniku mají pracovníky na dohodu o provedení práce. Nově budou muset zaměstnavatelé mimo jiné vést evidenci osob činných na základě DPP, předkládat správě sociálního zabezpečení měsíčně nový přehled o těchto osobách a jejich příjmech či tyto pracovníky informovat o možné povinnosti vzniku odvodu své části pojistného za sebe. Správa sociálního zabezpečení pak bude zaměstnavatele zpětně informovat, pokud některý pracovník překročí druhý limit pro účast na pojistném. Zaměstnavatelé tak v době uzavření dohody o provedení práce nebudou mít informaci, zda z dohody budou povinni odvádět pojistné. /



## MĚJTE HR FORUM STÁLE PO RUCI

Časopis HR Forum je v nové digitální podobě s možností snadného prohlížení obsahu i vyhledávání zajímavých informací nejen v počítači, ale i v mobilní aplikaci. Předplatitelé mají přístup i do archivu starších čísel.

Naši partneři mohou nyní nově využít také vkládání interaktivních odkazů do svých PR článků a inzerátů. Přihlaste se do MUNIPOLIS profilu nebo si nainstalujte aplikaci na váš chytrý telefon s Androidem nebo s iOS a do vyhledávání zadejte HR Forum.



Chcete si časopis koupit?  
Napište na [info@pmf-hr.com](mailto:info@pmf-hr.com)

Vyzkoušejte na  
[hrforum.munipolis.cz](http://hrforum.munipolis.cz)



# 16/05/2024

Hotel Grandior, Na Poříčí 42, Praha 1

## hr forum

by People Management Forum



## Konference HR Know How

# 5G Challenge

## 5 generací a AI v digitálním světě práce

**Dozvíte se, jak nastavit mezigenerační dialog a spolupráci, jak vést multigenerační týmy, jaký dopad má digitalizace a AI na svět práce a HR, jak používat AI eticky a jak ji zakotvit legislativně, aby byla příležitostí a ne hrozbou.**

Vystoupení již přislíbil **Marek Orko Vácha**, kněz, biolog, etik, **Jana Kupkovičová**, Advisory Leader CEE ve společnosti Korn Ferry, **Klára Escobar**, HR ředitelka v MONETA Money Bank, **Magdalena Wavle**, Director People&Property ve Vodafone nebo **Martina Rašticová**, sociální psycholožka a prodávka Mendelovy univerzity a další.

Generální partner

**pluxee**

Hlavní partneři

 Microsoft

 Digiskills.cz

Více informací

**hrforum.cz**

