



2019
2020

lmc

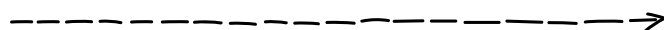
SPOLEČNOST
A TRH PRÁCE
VIDÍME JAKO
CELEK.

VNÍMÁME
SOUVISLOSTI
A DÍVÁME SE
DO ŠÍŘKY.

KAŽDÝ DETAIL
JE PRO NÁS
DŮLEŽITÝ.



OBSAH



- 4 Tváře roku 2019
- 12 Trh práce drží otáčky
 - 18 Do svých nápadů se nesmíte zamilovat
 - 26 Věci, které změní svět práce
- 30 Kde brát lidi, když nejsou
 - 33 Nesnáším frázi „Nejsou lidi“
 - 38 Když má personalista volno
- 44 Tohle si schovejte
 - 46 Hlavně ať je to blízko
 - 49 Co si budeme pamatovat z roku 2019
 - 54 Wanted
 - 56 IT se otevírá novým lidem
 - 60 Tohle má smysl
 - 66 Ne každému roste plat
 - 68 Do 5 let bude online vzdělávání běžné
 - 72 Online vzdělávání pomáhá i lidem ve výrobě
 - 76 Inovace roku 2019
 - 80 Kde lidé hledají práci?
 - 82 Arnold vám to řekne
 - 88 Aby se v práci dalo dýchat
 - 92 Udělejte si náskok
 - 98 Přidal bych stoly, u kterých lze stát
- 100 Co se letos v HR povedlo
 - 104 Místo, kde můžete čerpat
 - 108 Co číst, když si v práci dáte kafe



DÁVÁ TO SMYSL



Můžete mít práci, kde vyděláváte spoustu peněz, a přesto vám stále něco chybí. Anebo děláte práci, která sice není nejlépe zaplacená, a přesto se těšíte na každé pondělní ráno. Peníze jsou samozřejmě důležité, ale myslím, že už mnoho lidí pochopilo, že to je podmínka nutná, nikoliv dostačující.

My v LMC věříme, že práce musí mít smysl a přinášet nám radost. Proto i naše motto zní „Dělejte svou práci rádi“. To není žádný imperativ, ale spíše dobrá rada.

Skutečně věříme, že když lidé budou dělat svoji práci rádi a bude jim dávat smysl, tak nejenom budou šťastnější a spokojenější, ale i výkonnější – a tím samozřejmě získává i jejich zaměstnavatel.

V práci za život strávíme kolem 80 000 hodin. To je obrovské množství času, které není radno promrhat. My se na zaměstnávání, práci

s lidmi a na to, jak tyto desítky tisíc hodin využít smysluplně, snažíme dívat z různých perspektiv. Z výšky, kde vidíme celek trhu, až po detail, kde potkáváme osudy konkrétních uchazečů o práci. Anebo třeba produkt, který pomáhá konkrétní HR manažerce.

Hodně z toho, co jsme o náboru, o vzdělávání, o vztazích a atmosféře v českých firmách zjistili, je v téhle ročence. Chtěli bychom, aby vám pomohla poznat náš společný obor ještě hlouběji. Abyste se díky ní ještě lépe orientovali v tom, jaký je trh práce právě teď a jaký bude zítra. Vy, naši zákazníci a partneři, jste pro nás neustálou inspirací a zdrojem poznání. Naše práce má smysl právě díky vám. A za to bychom vám chtěli i prostřednictvím této publikace poděkovat.

Milan Jasný
generální ředitel LMC



Letošní rok si budeme
pamatovat díky
mnoha lidem.

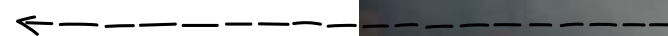
TVÁŘE ROKU
2019

←

GRETA THUNBERGOVÁ

Švédská studentka a aktivistka bojuje za uznání klimatické krize jako globálního problému. Její osamocený protest proti ignoraci vědeckého konsenzu o vlivu lidské činnosti na klimatické změny přerostl v celosvětové hnutí, které berou vážně politici na nejvyšších místech. Na jejich pozvání přednesla v OSN projev, který vyvolal další celosvětovou vlnu debat. Nejen tím Greta Thunbergová dokazuje, že i v 16 letech může člověk změnit svět.

TVÁŘE ROKU
2019



JACK MA

Nejbohatší Číňan a jeden z byznysmenů objevujících se pravidelně na top místech v žebříčcích Forbesu letos (v 55 letech) jednoduše odešel ze své funkce ve vlastní společnosti Alibaba Group a rozhodl se dělat už jenom to, co ho baví. Takže začal učit děti ve škole. Tak vypadá člověk, který ví, kde hledat smysl.





Bratr herců Vladimíra a Michala Dlouhého začal podnikat tak, že prodával borůvky na hranicích s Rakouskem. V roce 2012 založil vyhledávač letenek Skypicker, který pak přejmenoval na Kiwi.com. A začal startupový příběh snů. Po raketovém rozvoji letos většinový podíl v Kiwi.com koupila společnost General Atlantic za skoro 3 miliardy korun. Dlouhý, který předtím dokázal uřídit spory mezi investory portálu, zůstal jeho šéfem a předvedl, že počkat na dobrou nabídku se vyplatí.

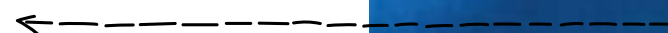
OLIVER DLOUHÝ

TVÁŘE ROKU
2019

LUKÁŠ KRPÁLEK

Dlouholetý šampion v polotěžké váze oznámil po vítězství na olympijských hrách v Riu přestup do nejtěžší váhové kategorie. Dlouho se v ní trápil. Měl problémy se zraněními, která ho dokázala vyřadit ze soutěží na celé měsíce. Svůj boj ale udržel. Letos v létě získal svůj první titul mistra světa v nejprestižnější těžké váze nad 100 kilogramů. Dokázal, že vytrvalost se vyplatí a že i ten nejlepší může mířit výš.

TVÁŘE ROKU
2019



JAK SE VYPLATILA ZMĚNA PRÁCE LIDEM, KTEŘÍ JI ZMĚNILI V POSLEDNÍCH 12 MĚSÍCÍCH?



71%
potvrdilo změnu
k lepšímu

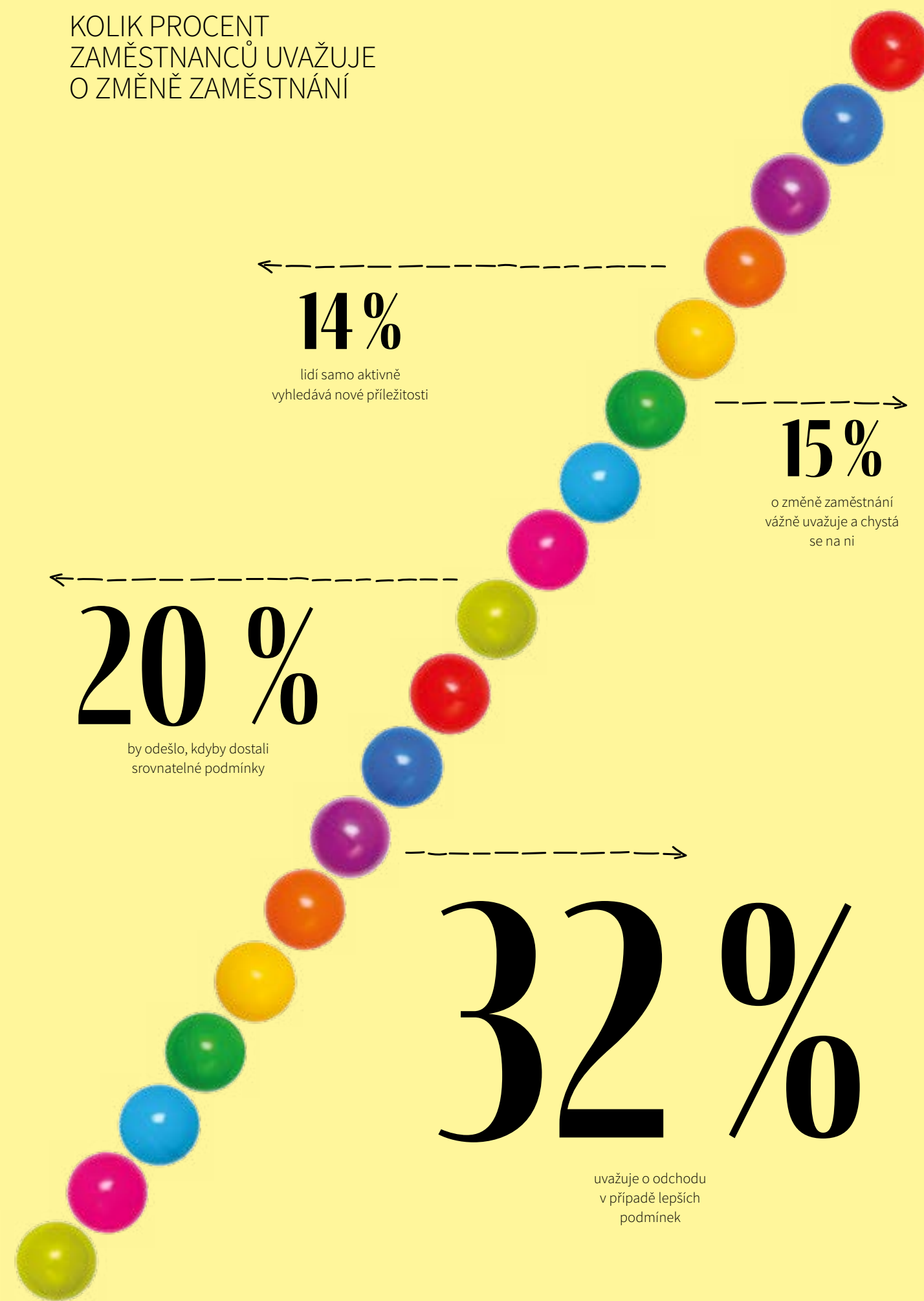


7%
vedlo změnu
k horšímu

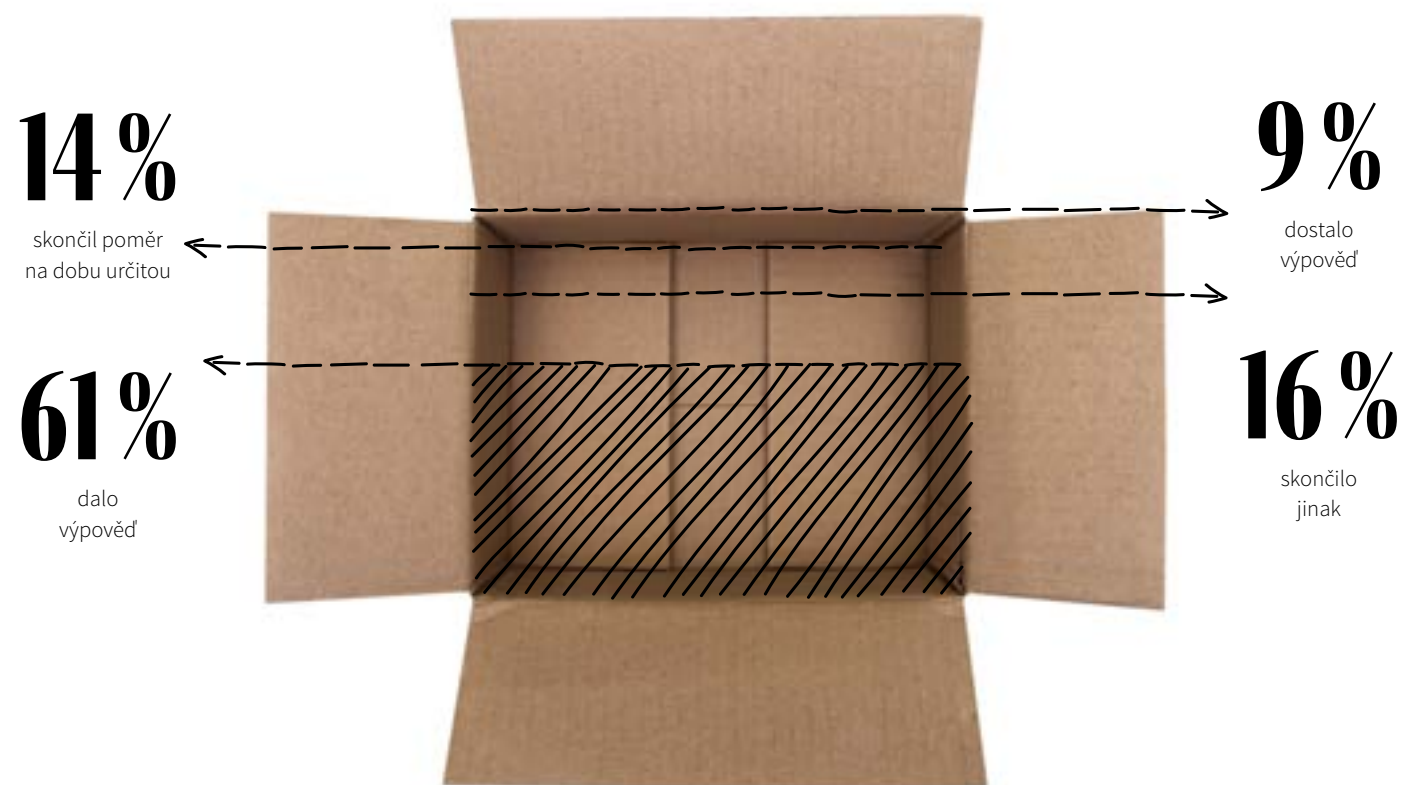
TRH PRÁCE DRŽÍ OTÁČKY

Máme druhou nejnižší nezaměstnanost na světě. Po Singapuru. Přesto hledá práci o 6 procent víc lidí než před rokem. Chtějí prostě lepší místo, než mají. Potvrzují to i data z nejnovějšího měření průzkumu JobsIndex v září 2019.

KOLIK PROCENT ZAMĚSTNANCŮ UVAŽUJE O ZMĚNĚ ZAMĚSTNÁNÍ



JAKÝM ZPŮSOBEM LIDÉ ODCHÁZEJÍ Z PRÁCE?



Na první, povrchní pohled se v posledních měsících trh práce uvelebil v extrémním převisu nabídky nad poptávkou. Nezaměstnanost je pořád minimální (2,7 %) a počet vypsaných pozic je vyšší než počet evidovaných nezaměstnaných. Když se však podíváte pod hladinu, zjistíte, že se něco pořádně mění. Množství lidí, kteří odpovídají na pracovní inzeráty portálů Jobs.cz, Prace.cz a Práce za rohem, meziročně vzrostlo o 6 %. A počet samotných odpovědí se zvýšil dokonce o 15 %.

Pokud bychom měli z dat pravidelného výzkumu pracovního trhu JobsIndex vypíchnout jeden hlavní motiv, bude to určitě fluktuace. Změny pracovních míst představují 95 % veškeré aktivity na pracovním trhu a pohyb kandidátů je o poznání živější než loni. Jestli si tedy chcete vytunit ten nejlepší možný tým, máte za poslední léta asi nejlepší příležitost.

SKORO KAŽDÝ SI POLEPŠÍ

Proč lidé vykazují větší ochotu do nové práce jít? Ve stavu minimální nezaměstnanosti je velká pravděpodobnost, že přijímacím řízením úspěšně projdou. A data to potvrzují. Drtivá většina lidí, kteří práci změnil, šla skutečně za lepším. Během posledního roku změnilo práci 17 % lidí, valná většina z vlastní vůle. Samo podá

výpověď přes 60 % zaměstnanců a 14 % odchází po skončení pracovního poměru na dobu určitou. Do budoucna se zdá, že se trend nezastaví. V průzkumech se 14 % dotazovaných svěřilo, že novou práci aktivně hledá, a celá třetina všech zaměstnanců je ochotná zajímavým nabídkám aspoň naslouchat.

Změnu k horšímu zaznamenalo v novém zaměstnání 7 % dotazovaných. Tento podíl se proti první polovině roku, kdy se pohyboval kolem 11 %, snížil. Vysvětlujeme si to tím, že se ke změně zaměstnání nechali přesvědčit i lidé, kteří k ní mají horší výchozí podmínky. Slyší ze svého okolí pozitivní zkušenosti a rozhodnou se změnu vyzkoušet, přestože si na ni dosud vůbec nevěřili.

LIDÉ EKONOMICE VĚŘÍ

Největší ochotu ke změně najdeme u lidí s nejnižšími příjmy (do 25 tisíc korun). Podle průzkumu o tom, jak lidé hledají práci, který už přes deset let pro LMC zpracovává agentura ppm factum, celkem 32 % z dvou tisíc dotázaných řeklo, že změna je u nich během následujících 12 měsíců buď jistá, nebo pravděpodobná. Naopak lidé s nejvyššími příjmy jsou v práci nejspokojenější, pravděpodobnou změnu místa uvedlo 26 % z nich.

Dobrá zpráva je, že v lidech zůstává jistota a očekávání stability – to, že dostanou výpověď, vidí jako pravděpodobné 19 % lidí s nejnižšími příjmy; na opačném konci příjmového spektra dokonce jen 9 %. Trh práce se přitom rozpohybovává, lidé jsou ochotni měnit zaměstnání a jsou v tom iniciativnější, protože cítí jistotu a věří, že ekonomice se daří. Zkušenost z jejich okolí jim navíc říká, že lidé, kteří změnil práci, si ve valné většině polepšili. Navíc mají nové nástroje, které jim pomáhají orientovat se mezi zaměstnavateli, třeba hodnoticí portál Atmoskop.

PENÍZE NEJSOU VŠECHNO

Lidé, kteří byli v zaměstnání spokojeni, ale přesto odešli za novou prací, nejčastěji prozrazují, že důvodem ke změně byla lepší mzda (34 %), zajímavější práce (16 %) a lépe dostupné pracovní místo (16 %). U mladých lidí se pak objevuje další motiv, a to je flexibilita a větší možnosti kariéřního růstu.

Nespokojení uprchlíci z dosavadní práce uvádějí jako motiv změny také vyšší mzdu (27 %), ale hned na druhém místě je to přístup k lidem (18 %). Na dalších místech se umístila celková atmosféra ve firmě, což dokazuje, že mezilidské vztahy jsou pro lidi extrémně důležité. Stejně

KOLIK ČESKÝCH ZAMĚSTNANCŮ ZMĚNILO ZA POSLEDNÍCH 12 MĚSÍCŮ PRÁCI?

AKTUÁLNÍ HLADINA NEZAMĚSTNANOSTI



jako u spokojených i u nespokojených se mezi důvody objevila také flexibilita (zmentilo ji 5 % dotazovaných).

PŘEPLACENÍ JE (KDO BY TO ŘEKL) DRAHÉ

V porovnání s údaji z minulého výzkumu klesl počet změn práce kvůli lepší mzdě. Většina lidí samozřejmě stále vnímá vyšší plat jako motivaci ke změně zaměstnání (kladně na tuto otázku odpoví až 80 % dotázaných). Když jim však položíme doplňující otázku, „o kolik by nový plat musel narůst“, dozvíme se, že v drtivé většině případů (ve 4 z 5) minimálně o 20 %. Pouze u těch, kteří jsou nyní v zaměstnání velmi nespokojeni, by stačilo zvýšení i do 10 %. Celkově tedy platí, že pouhé přeplácení zaměstnanců je extrémně drahé a finanční náročnost se dál zvyšuje.

BUDE NÁS UBÝVAT

Při všech úvahách o tom, kam se trh práce vyvíjí, bychom měli držet v hlavě to, že zaměstnatelná populace bude v příštích letech stárnout a ubývat. Už za pět let bude na českém pracovním trhu o 195 000 lidí méně než dnes a do 15 let to bude o 400 000 lidí méně. I s tím musí personalista budoucnosti počítat.



O KOLIK PENĚZ NAVÍC BY MI MUSELI DÁT, ABYCH ZMĚNIL/A PRÁCI?



LIDI, KTERÉ PENĚZI NEPŘETÁHNETE



ZAMĚSTNANCI V EXEKUCI, KTERÍ SI NEPOLEPŠÍ, ANI KDYBY DOSTALI PŘIDÁNO

10–15%

KOLIK PRÁCESCHOPNÝCH LIDÍ (MEZI 18 AŽ 64 LETY) BUDE V ČESKÉ REPUBLICCE



LMC JobsIndex je průzkum spokojenosti a motivace v práci, který na reprezentativním vzorku 1006 zaměstnanců provádí exkluzivně pro LMC společnost G82. Nejnovější data pocházejí ze září 2019.

DO SVÝCH NÁPADŮ SE NESMÍTE ZAMILOVAT

—————>

Dobry personalista potrebuje kvalitni nástroje. Alfred Simuna má v LMC na starosti to, aby každý HR profesionál v téhle zemi dostal ty nejlepší. Málodko ví o vývoji a inovacích v oboru tolik jako on. Nacházet nová řešení HR problémů však není jen velká tvořivá show. Nejvíc ze všeho je to tvrdá každodenní ověřovací práce.



KDYŽ JSME SI S TÍM ČLOVĚKEM SEDLI, NAŠLI JSME POZIC TROJNÁSOBEK.



Na kontaktní stránce portálu LMC se píše: „Máte nápad a chcete se o něm jen tak pobavit? Napište Alfredovi.“ Chodí vám odsud nápady?

Chodí. Řádově jsou to jednotky měsíčně a jsou to opravdu – v pravém slova smyslu – nápady. Nikoliv tedy koncepty, nebo dokonce ověřené prototypy produktů.

Kdo vám je posílá?

Většinou jde o lidi, kteří si prošli procesem hledání práce. Takové hledání, ať už úspěšné, či neúspěšné, je stresující zážitek. Podstupujeme ho párkrát za život, nedá se na něj dost dobře připravit a moc ho neumíme. Zároveň ten zážitek člověka dostane do neobvyklého prostředí a nutí ho řešit neobvyklé úkoly, které v něm probouzejí neobvyklé nápady. Třeba že musí existovat nějaké řešení té situace, na které však zatím nikdo nepřišel.

Jsou ty nápady k něčemu?

Těžko říct. Většinou jsou to nápady, které reagují na jednu konkrétní oblast, se kterou se ten dotyčný potýkal. Hodně lidí si třeba myslí, že kdyby se nemuseli zdržovat s personalisty a mohli se potkat rovnou se šéfem, tak by zaměstnání určitě získali. Hodně lidí napadá, že by se měly přidávat k životopisům videovizitky. A tak dále.

Jak na takové věci reagujete?

Jejich autorů se ptám, jestli svou zkušenost

zkusili nějak validovat. Zjistit, jestli ji prožil i někdo jiný. Zamyslet se, jestli by jejich nápad šel rozvinout do podoby obecně použitelného produktu. Po pár takových otázkách už většinou další schůzka neproběhne. Mít nápad je jedna věc, ale někam ho posunout, obejít pár firem, poptat se na zkušenosti, provést průzkum, tam většina lidí končí.

Zní to skoro, jako by si lidé chtěli spíš postěžovat než zážitek hledání práce ulehčit ostatním.

Řekl bych, že lidi pořád překvapuje, jak složité hledání nové práce je. Mají dojem, že by stačilo něco trochu „poladit“ a všechno by mělo jít daleko snáz. Když však máte o něco větší zkušenosti, víte, že se ten proces dá měnit jen velmi těžko. Operujete s dvěma velkými skupinami. S kandidáty, kteří mají svá očekávání, a s firmami, které mají své nastavené procesy, požadavky a parametry, jež skoro nikdy nemá plně pod kontrolou jediný člověk. Zařídít, aby jedno zapadalo do druhého, je hodně složité a je to právě HR, kdo to má na starosti. Kupodivu hodně nápadů směřuje právě k tomu, roli HR obejít.

Zajímalo by mě, jestli se někdy mezi nápady objeví i zajímavá výjimka?

Před nedávnem se například ozval mladý kloučnik z Brna, Jan Sláma. V devatenácti letech už má úspěšnou firmu. V několika zemích na školách používají jeho produkt, který řeší šikanu. Úplně mě nadchlo, že to někdo zkouší

řešit – jde o velkou bolest, dokázal najít řešení a celý projekt má obrovský smysl. Zajímalo ho, jaká je situace ve firmách a zda by tam byl taky potenciál. Nasdíleli jsme mu data z našich průzkumů a empatií a povídali si o tom, jak by mohl celou věc validovat, kdo by mohl být klientem, jaký by mohl být prodejní proces. Vlastně největší otázkou bylo, zda ve firmách, kde se takové věci jako šikana a ponižování dějí, je také někdo, kdo je ochoten to řešit. Uvidíme, kam se to posune.

Pokud vám ale obvykle chodí spíš střípky, kde berete nápady a inspiraci k vytváření nějakých komplexnějších nástrojů?

Naše nástroje se málokdy odvíjejí od izolovaných nápadů. Respektive v minulosti jsme některé sami zkoušeli, ale většinou jsme právě takové koncepty rychle opouštěli. Dnes vycházíme z hlubšího poznání. Od identifikace problémů a bolestí. V podstatě permanentně proto provádíme „user research“, vždy po nějaké době pak provedeme hloubkové zkoumání nějaké oblasti pomocí rozhovorů se stovkami respondentů u nás i v zahraničí.

Proč i v cizině?

Zjišťujeme, jestli existují rozdíly mezi problémy u nás a v okolních státech. Většinou se ukáže, že ne. Procesy, postavení HR ve firmách i chování uchazečů o zaměstnání a jejich očekávání fungují zhruba stejně.

Když pak objevíte problém, který by stál za pozornost, co následuje?

Vyvineme prototyp nástroje a okamžitě ho validujeme. Zjišťujeme, jestli by pro firmy byl atraktivní a zda by lidé uvěřili, že jim může pomoci. A k tomu zkoumáme, jestli se nástroj podaří zhodnotit finančně, jestli je takzvaně v cestě peněz. Žádná inovace se neudrží, pokud nebude vydělávat. To bylo mimochodem poměrně těžké se naučit. Doby, kdy jsme se mazlili s krásným nástrojem, který však nikdo nechtěl, už jsou našťastí za námi.

O jaké nástroje třeba šlo?

Mysleli jsme si například, že bude hrozně jednoduché prodávat vzdělávací kurzy jiných poskytovatelů na Jobs.cz. Říkali jsme si, že je to místo, kam si lidé chodí hledat práci, uvidí požadavky firem na konkrétní vzdělání a hned si ho na stejném místě budou moci doplnit.

To zní logicky...

Zní. V praxi jsme ale zjistili, že lidé si sice kupují kurzy vaření, ale nejsou ochotní investovat do vlastního kariérního vzdělávání. Mají dojem, že je to něco, co by měl platit zaměstnavatel. Bohužel jsme to zjistili až poté, co jsme ten produkt vyrobili. Bylo to však pro nás poučení, že na začátku vývoje nemá stát sebebezcílný nápad, ale konkrétní problém. Nakonec však i díky téhle zkušenosti – a změněnému přístupu – vzniklo úspěšné Seduo, které dnes dobře řeší jak osobní, tak firemní vzdělávání.



Co ostatní nové produkty, dospěli jste k nim podobně?

Jedním z prvních byla Práce za rohem. Bylo to v období, kdy se měnil ekonomický cyklus, klesala nezaměstnanost, začaly se snižovat počty odpovědí na inzeráty. Hledali jsme tedy další způsob, jak firmám dodat větší množství kandidátů. Začali jsme provádět rozhovory a zjistili jsme, že jedním z klíčových problémů je, že lidé nevědí, jaké firmy v jejich okolí působí. To mimochodem platí dodnes. Jobs.cz zná pomalu každý, ale málokdo z Holešovic ví, že tady u mostu sedí firma LMC a čím se zabývá. Další poznatek byl, že lidé nechtějí dojíždět. Že jsou ochotni slevit i ze mzdových požadavků, když budou moci pracovat blízko domova. Takové problémy nám připadaly jako poměrně snadno řešitelné, navíc i za pomoci mobilní aplikace, jejíž prostředí nás v té době velmi lákalo. Postavili jsme tedy produkt a ukázalo se, že naše poznání bylo správné.

Když o tom teď mluvíme, vypadá to hrozně jednoduše. Až si říkám, že je divné, že to někoho nenapadlo dříve.

Jedním z největších prozíání, které z rozhovorů a průzkumů vzešlo, bylo zjištění, jak málo toho o trhu práce vlastně víme. Přestože jsme LMC. Firma, která se v tom prostředí pohybuje už tolik let. Proto jsme se na to zaměřili. Změnili jsme přístup k výzkumu a dnes už toho o světě práce víme mnohem víc a v širších souvislostech.

Co jste se dozvěděli dalšího?

Zjistili jsme třeba, že si lidé myslí, že na každý inzerát na Jobs.cz odpovídají tisíce uchazečů. Mnoho z nich mělo proto dojem, že na některé inzeráty nemá cenu vůbec reagovat, protože oni přece nejsou ideální kandidáti a v té obrovské konkurenci určitě zapadnou. Jednoduše jsme proto začali zobrazovat informaci u nabídek s malým počtem reakcí na inzerát a množství odpovědí se zvýšilo. Dozvěděli jsme se také hodně o uvažování lidí, kteří si hledají práci. Jak se vidí zaškatulkovaní ve své pozici a nerozhlížejí se daleko od jejich hranic. Obchodník si sedne k Jobs.cz a hledá si inzeráty zase jen na pozici obchodníka, maximálně na team leadera v obchodním oddělení. Najde dejme tomu šedesát pozic. Když jsme si s tím člověkem sedli, popovídali jsme si s ním o tom, co všechno umí a co by chtěl dělat, našli jsme mu pozici trojnásobek. Na něco takového bychom nepřišli, kdybychom se tu rozhlíželi z jedenáctého patra Lighthouse a dumali, co chytrého bychom mohli vyvinout.

V podstatě všechno, o čem jsme zatím mluvíli, se točí kolem technologií. Jsou nové technologie oblast, kam bude směřovat vývoj v HR?

Technologie budou mít minimálně čím dál větší vliv na to, jaký produkt budeme schopni vytvořit. Kromě toho, že nalijeme offline obsah do online platformy, se pořád pohybujeme v prostředí, kde člověk uvidí inzerát, pošle na

něj reakci se životopisem a čeká, až se mu firma ozve. Ten proces se může díky technologiím zkracovat, ale samotné technologie nám nenaždou vysněné zaměstnání, pokud nebudeme vědět, co naše vysněné zaměstnání je. Což je mimochodem také jedna z věcí, na které jsme při dotazování naráželi.

Lidé nevědí, co je jejich vysněná práce?

Tak trochu. Ale dokážeme jim pomoci. Před pár lety jsme založili R&D oddělení a začali si hrát se strojovým učením a umělou inteligencí. Dnes například celou čtvrtinu odpovědí na inzeráty generujeme přes personalizované doporučování. Kandidáti by spoustu nabízených pozic pravděpodobně sami nenašli, ale díky našim algoritmům se jim zobrazují.

Technologie jsou pro vás zjevně důležité. Považujete je spíš za pomůcku, nebo za hlavní oblast svého zájmu?

Obecně je potřeba pozorně posoudit, co je v nových technologiích perspektivní a co je zatím jenom „hajp“. Spousta firem to neumí, a tím pádem má problém své produkty založené na nejnovějších technologiích prodat. My například pořád vidíme velkou perspektivu v mobilech. Může se zdát, že mobil už není nic nového, ale jak hardwarově, tak softwarově ho ještě ani zdaleka nevyužíváme naplno. Stejně je to třeba v oblasti vzdělávání. Tam se sice vkládá velká naděje do virtuální a rozšířené reality, ale přitom jsme ještě zdaleka nevytěžili prostě online prostředí videokurzů. Nemáme důvod se bezhlavě pouštět do nejnovějších technologií jen proto, že se o nich všude mluví. Nejdřív bychom měli kvalitně dokončit práci, kterou jsme rozjeli, a potom až se rozhlížet dál.

Dá se vůbec někam do daleké budoucnosti dohlédnout?

Jestli si můžeme být něčím jisti, tak tím, že technologie budou nahrazovat ve spoustě oborů lidskou práci.

Takže bude pracovních příležitostí ubývat?

Ne, protože budou vznikat pozice nově. Vidíme to už teď. Já osobně mám v týmu 60–70 lidí a řekl bych, že minimálně polovina z nich pracuje na pozicích, které před pěti lety ještě neexistovaly. Kdo se před pár lety zabýval tématy, jako je user experience nebo customer

success? Budoucnost přinese pravděpodobně i další změny. Budeme se patrně ptát, jestli konečně po dekádách změníme délku pracovní doby. Jestli je v době automatizace a robotizace potřeba chodit pět dní v týdnu na osm a půl hodiny do práce. V neposlední řadě se budeme muset přizpůsobovat chování a hodnotám nové generace. Tam je mimochodem taky dobré rozlišovat, co je „hajp“ a co smysluplné opatření. Víme třeba o firmě, která zavedla pro pracovníky neomezené dovolené, a v důsledku si pak pracovníci brali méně volna než předtím.

Jak na to rozlišování jdete vy?

Vždycky je dobré vydat se do reality, mezi lidi. Když jsme připravovali projekt Práce za rohem, dal jsem si sám za úkol napsat si životopis, obejít s ním pražský Anděl a hledat si tam práci. Hned první problém, na který jsem narazil, bylo to CV opravdu dobře napsat. To člověka vrátí do reality, ve které většina lidí funguje.

Jak ta realita vypadá? Jaké věci lidé v práci řeší kromě toho, že je těžké napsat životopis?

Když jsme prováděli průzkum v Česku, Německu, Anglii, Polsku a Rumunsku, s podivem jsme zjistili, že většina problémů je podobných. Hodně lidí se začíná potýkat s faktem, že pracují v týmech, které se nikdy v realu nepotkaly, a je tedy hrozně těžké je manažersky uřídit. Různé problémy se točí kolem efektivní práce na dálku a flexibility pracovní doby. Trápí nás taky, že jsme zahlcení informacemi a daty, ale přitom máme pocit, že nemáme k dispozici kvalitní podklady pro práci. A asi největším problémem je pocit, že nás ve firmách nikdo neposlouchá. Zaměstnanci cítí, že nemohou dát manažerům zpětnou vazbu, manažeři zase, že nevědí, jak se jejich podřízení opravdu cítí. Ten pocit máme i my sami – a proto jsme začali pracovat na chatbotovi, kterému říkáme Arnold.

Dal by se v krátkosti popsat konkrétní postup, jak nový produkt vzniká?

Jak jsem už říkal, na začátku všeho jsou rozhovory s lidmi. Ty opakujeme do té doby, dokud se nám odpovědi nezačnou opakovat. Z jednotlivých postřehů si pak vybíráme konkrétní témata a klademe si otázky. Jak bychom mohli pomoci lidem najít práci blízko domova. Jak bychom mohli zaměstnancům pomoci

předávat informace o pracovní spokojenosti nadřizným. Koncepty produktů pak validujeme pomocí prototypů. Já mám nejraději klasické papírové, na které si nakreslíme tři čtyři základní obrazovky, popřípadě vytvoříme jednoduché produktové stránky a dáme je pak lidem k testování. Sbíráni zpětné vazby, názorů a odezvy trvá tři čtvrtě roku až rok. Pak si sedneme a řekneme si, do čeho se chceme reálně puslit dál a které prototypy opustíme.

Pouštíte je spíš dál, nebo opouštíte?

Většinu konceptů opouštíme. Znamená to sice, že se nám nezúročí půl roku práce, ale máme čisté svědomí, že jsme dali maximálnímu počtu nápadů šanci. Ani koncepty, které projdou prvním sítem, nemají vyhráno. Jsou takové, kterým my osobně věříme, ale klienti nás velmi rychle uvedou do reality. Díky jejich nezájmu například vypadl náš plán vytvořit nástroj na najímání celých týmů odborníků. Nám taková možnost připadala přínosná. Firmy by se ale celé týmy bály nabírat kvůli obavám, že by nezapadly do firemní kultury. Členové týmů se zase zdráhali hromadně odcházet, protože by tím svého původního zaměstnavatele mohli ohrozit. Na tomto a podobných konceptech jsme se naučili jednu zásadní věc: do svých nápadů se nesmíte zamilovat. Musíte být schopni je nemilosrdně zabíjet.

Kdo na tom všem pracuje? Máte specializovaný tým na nové projekty? Děláte akvizice?

Akvizice jsou velké téma, ale my se snažíme dělat naše produkty sami, případně na ně najímat vhodné externisty. Třeba u Arnolda jsme spolupracovali se sociology, antropology i se seriálovými scenáristy, kteří nám psali repliky tak, aby co nejvíce odpovídaly přirozené konverzaci. Obecně vzato, až do okamžiku, kdy máme rozhodnuto o životaschopnosti produktu, na něm pracují lidé zevnitř, kteří mají na starosti jiné, už běžící projekty, a externisté. Až po rozhodnutí, že půjdeme s produktem na trh, mu sestavujeme vlastní dedikovaný tým.

Jak složité je najít vhodné lidi?

Mám radost z toho, že lidé s námi spolupracují rádi a sami nám spolupráci nabízejí. Firem, které se věnují inovacím v takovém rozsahu, je u nás bohužel pořád docela málo. A je asi přirozené,

NEMÁME DŮVOD SE BEZHĻAVĚ POUŠTĚT DO NEJNOVĚJŠÍCH TECHNOLOGIÍ JEN PROTO, ŽE SE O NICH MLUVÍ.

že taková příležitost lidi láká a baví. Není ani výjimkou, že u nás původně externisté později zůstávají pracovat natrvalo.

Když tedy máte hotový prototyp, jak ho uvádíte do života?

Domluvíme se s několika firmami, aby ho otestovaly v reálném provozu. Základní kritérium úspěšnosti je pro nás sdělení, za jakých podmínek a při jaké výkonnosti by firma byla ochotna si produkt zaplatit na víc než jeden rok. Není totiž těžké firmě prodat nápad. Chleba se začne lámat v okamžiku, když si firma má licenci prodloužit na další období. Tím sítem projde jen máloco. Až v okamžiku, kdy se produkt začíná líbit opakovaně, si říkáme, že máme hotový nástroj, který můžeme předložit kolegům obchodníkům, aby ho nabízeli dalším klientům. A i potom se může stát, že nám ho po čase hodí na hlavu, že se produkt neprodává, a nám nezbyvá než ho zabít.

Co nového teď od LMC můžeme čekat?

Samozřejmě chceme být v Česku i dál jedničky s portály Jobs.cz, Prace.cz a dalšími produkty. Vedle toho je pro nás v současnosti důležitá expanze do Polska, kde vidíme velký potenciál už jen díky velikosti trhu. Kromě toho věříme především vzdělávání, kde má budoucnost online prostředí. Koketujeme s aplikacemi a produkty, které by měly zlepšovat pracovní život zaměstnanců.

Tomu rozumím. A kdybych teď přišel s tím nápadem, že by bylo super přidávat k životopisům videovizitky, řekl byste mi co?

Aha. No, my v nich sice vidíme potenciál, dokonce už jsme něco takového nabízeli a pro novou generaci zvyklou na život na Instagramu možná budou mít v budoucnu nějaké využití. Že by ale měly uplatnění napříč obory a věkovými skupinami zaměstnanců nyní, tomu nevěřím. Po čtyřicetiletém strojním inženýroví s patnáctiletou praxí, o kterého se každý personalista popere, je naivní chtít, aby si natáčel videovizitku. No a hlavně: v situaci, kdy je kandidátů málo, nemá cenu klást mezi ně a potenciálního zaměstnavatele další překážku.





← LIDI POŘÁD PŘEKVAPUJE,
JAK SLOŽITÉ HLEDÁNÍ
NOVÉ PRÁCE JE. MAJÍ
DOJEM, ŽE BY STAČILO
NĚCO TROCHU „POLADIT“
A VŠECHNO BY MĚLO JÍT
DALEKO SNÁZ.

VĚCI, KTERÉ ZMĚNÍ SVĚT PRÁCE

Redaktoři BBC dali nedávno dohromady obří seznam inovací, myšlenek a vynálezů, které v blízké budoucnosti totálně promění způsoby, jak pracujeme. Vybrali jsme z něj ty nejkonkrétnější a nejbližší. Nadechněte se, bude to jízda...



STOLETÝ ŽIVOT

Průměrná délka života se neustále prodlužuje a jako první lidé v historii máme reálnou šanci zažít celé století. Jestli to bude požehnáni, nebo kletba, záleží na tom, jak se na stoletý život připravíme a čím ho naplníme.

ROBOTICKÉ HR

Mechaničtí asistenti s umělou inteligencí už dnes procházejí životopisy a motivační dopisy. Pustíme je ještě dál a necháme je prolézat profily na sociálních sítích a skenovat výrazy obličejů? Přeberou nakonec celý proces nábory i propouštění z práce?

BIOHACKING

Půsty, mikrodávkování psychedelik, výživové doplňky, tělesné a mozkové implantáty. Tyto a další způsoby ovlivňování stavu těla i mysli využívá čím dál větší počet lidí, přestože o jejich účinnosti i účincích zatím moc nevíme.

BIOMETRICKÉ CV

Udělátká zabudovaná do oblečení, která neustále monitorují váš tělesný stav, jsou v současnosti technologickým hitem. Jejich obliba dokonce probudila debatu o tom, zda by uložená data mohla být využita jako součást osobního profilu při sestavování životopisů.



MĚSTA BEZ AUT

Oslo se nedávno přidalo ke stále rostoucímu seznamu měst, která svá centra zcela uzavírla pro automobilovou dopravu. Přestože jsou zarytí motoristé a majitelé obchodů skeptičtí, přínosy pro zdraví a celkové prostředí města se dají jen těžko přehlédnout.

DEEP WORK

Hluboký ponor do řešeného problému je nezbytným předpokladem kreativních řešení. Stejně jako potápěči, i kreativci si musí mezi ponory pořádně odpočinout, což během neustálé pracovní zátěže

dost dobře nejde. Dočkáme se konečně úpravy standardní pracovní doby, neomezených dovolených a zaměstnání hodnocených pouze podle výkonu, a ne času stráveného za stolem?

SPOLUBYDLENÍ 2.0

Generace mileniálů vyměňuje tradiční bydlení za levnější a flexibilnější komunitní varianty. Vytváří zcela novou podobu městského života, nebo si jen prodlužují etapu studentského spolubydlení?

HIRUNE

V Japonsku je vysoké pracovní nasazení standardem, ale v poslední době si už i tady všimají jeho negativních dopadů na lidskou kondici. Rada zaměstnavatelů proto zavádí pro své zaměstnance možnost si po obědě trochu dáchnout. Jelikož v japonštině zní všechno elegantně, vžil se pro toto opatření termín hirune.

ADAPTAČNÍ KVOCIENT

V neustále se měnícím pracovním prostředí bude schopnost adaptace daleko důležitější než prostá inteligence. Pro úspěch bude zkrátka daleko podstatnější AQ než IQ.

NEGATIVNÍ RŮST

Nutnost neustálého růstu ekonomiky je jednou z hlavních příčin přebujelého konzumu, poškozování životního prostředí a klimatických změn. Zastánci principu negativního růstu tvrdí, že regulované zmenšování objemu ekonomiky může tyto nepříjemné jevy omezit a zastavit.

E-OBČANSTVÍ

Už dnes se můžete za poměrně malý poplatek stát digitálním občanem Estonska. Budou mizící hranice a stále větší počet digitálních nomádů inspirovat k podobným opatřením i další státy?



OBLIČEJOVÁ BIOMETRIE

Technologie skenující a rozpoznávající unikátní rysy obličejů možná v blízké budoucnosti nahradí spleť hesel, PIN a biometrických údajů v dokladech. Průchod celnicemi, přístup k účtům a na míru laděným službám vám zajistí pouhý pohled do kamery.



FIRE

Hnutí, které má své cíle popsané v samotném akronymu „Financially Independent and Retired Early“, tedy „Rychle zbohatni a rychle do důchodu“. Jsou na to už i návody a guruové.

VIRTUÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Stydíte se před lidmi? Brýle na virtuální realitu vám mohou nasimulovat dav, který před vámi stojí, a vy k němu musíte mluvit. Jste nový technik v automobilce? Promítnou vám rozmontované auto, které musíte dát dohromady. A můžete to zkoušet pořád dokola bez nebezpečí, že zadřete reálný motor.



TRÉNINK ŠTĚSTÍ

Honba za výkonem a efektivitou se stále více podepisuje na lidské psychice, nárůstu duševní nepohody a souvisejícím snižováním pracovního výkonu. Není divu, že klasické kouče nahrazují v progresivně uvažujících firmách koučové orientovaní na osobní štěstí a pohodu.

ODSTRAŇOVÁNÍ HENDIKEPŮ

Velké množství lidí má stále problémy najít pracovní uplatnění kvůli psychickým či fyzickým hendikepům. Jen dyslexií trpí na světě přes 700 milionů lidí. Chytré protězy, software kompenzující poruchy rozpoznávání či psaní a podobné technologie tento stav rychle mění a zpřístupňují plnohodnotné zaměstnání lidem, kteří byli dosud odkázáni na prostředí pomocných prací a chráněných dílen.

POKORNÍ ŠÉFOVÉ

Se změnou fungování firem se bude muset změnit i vedení. Šéfové už nebudou vševědoucí autoritai a namísto kočirování podřízených se budou soustředit na koordinaci práce specializovaných odborníků.

HYPERDOZOR V PRÁCI

Možností dohlížet na práci a chování zaměstnanců a trackovat je máme čím dál víc. Rada firem je využívá a jiné si začínají uvědomovat, že méně je někdy více. Jaký bude mít neustálý dozor dopady na zaměstnance a jejich spokojenost?

KKONDAE

Tímto termínem se v Koreji označuje napětí mezi věkovými skupinami zaměstnanců. Vzhledem

k radikálně odlišnému životnímu stylu a hodnotám jednotlivých generací je to oblast, kterou je dobré mít pod kontrolou.

SPOLUPRÁCE 2.0

Jeden úkol nemusí vždy řešit jen jeden člověk. Sdílená místa jsou trend, přidělit stejnou práci dvěma podobně orientovaným kolegům pracujícím na půl úvazku (například maminkám na mateřské) může přinášet překvapivě dobré výsledky.

VZDĚLÁVACÍ SOCIÁLNÍ SÍŤ

Síťová spolupráce a kolektivní zdrojování jsou jen dvě z mnoha výhod, které nabízejí sociální sítě pro celoživotní vzdělávání. Ať už ty klasické, nebo specializované, jako je Ted-Ed, TweenTribune nebo Edmodo.



HOME OFFICE

Koncept home office se rozšiřuje tak rychle, že brzy nastane doba, kdy firmy budou zavádět dny, kdy

by se měli všichni kolegové potkat v kanceláři. Práce jenom na dálku totiž způsobuje nečekané problémy: třeba týmový duch se u lidí, kteří se měsíce reálně nevidí, buduje fakt těžko.

OLD'S COOL

S obecným stárnutím populace budou i profese, které dnes dělají lidé v absolventském věku, čím dál víc obsazovat starší ročníky. Zvykejme si na starší copywritery a social media manažery.



MIKROPAUZY

Aby přestávky přinesly kýžený efekt, nemusí být dlouhé a vyplněné obědem. Pár vteřin rozptýlení a minirestart mozku pomůže efektivně překonat mentální bloky a únavu z jednotvárné práce.

NANOINFLUENCEŘI

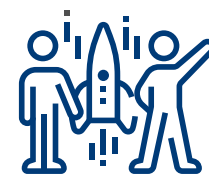
Velcí influenceři jsou dnes regulérní podnikatelé v oboru prodávání čehokoliv. Autentickou inspiraci proto čím dál častěji čerpáme od osobností dosud neobjevených, ale o to zajímavějších.

NEURODIVERZITA

Ani jeden člověk neuvažuje, nepracuje a nechová se stejně. Přesto je dosavadní pracovní režim zaměřený na unifikovaný výkon, způsob práce, a dokonce i oblékání. Je asi na čase se zamyslet, jestli je to k užítku, či nikoliv.

KANCELÁŘSKÉ FARMAŘENÍ

Proč by kancelářská budova nemohla mít na terase zahrádku, na střeše včelín a v technickém zázemí kompostér?



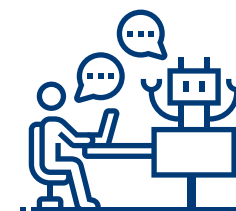
PRÁCE PRO ZÁBAVU

Když nás práce baví, rádi se o její výsledky podělíme i bez nároku na odměnu. Skrývá se tu nevyužitý potenciál pro firemní rozvoj?

PLATOVÁ TRANSPARENTNOST

Mít přehled o platech kolegů bylo doposud takřka nemyslitelné. V blízké budoucnosti to naopak může být standardní praktika využívaná pro smazávání genderových, věkových a hendikepových

platových rozdílů.



OSOBNOSTNÍ ANALYTIKA

Je při náborem procesu nutná lidská intuice, zohlednění sympatií a prvního dojmu? Anebo bychom ho měli nechat na nestranné a nezaujaté umělé inteligenci? Pokusy tu jsou, v některých firmách už vedou první část náborem chatboti.

KARIÉRNÍ MOZAIKA

Životopisy budoucích generací budou stále méně připomínat žebříky. Namísto šplhání na stále vyšší pozice v jednom oboru budou pracovníci sbírat zkušenosti v různých, často jen vzdáleně spojených oborech.

DOBA POSTPRACOVNÍ

Automaty a roboti budou přebírat čím dál více práce, přičemž počítáme s tím, že pro lidi budou vznikat zaměstnání nová. Co když to tak ale nebude a díky robotům budeme mít k dispozici více času?

Dokážeme se s nenadálou svobodou vyrovnat?

PRESENTISMUS

Proč stále cítíme potřebu jít do práce a „být viděni“, i když víme, že tam kvůli nemoci nebo duševní nepohodě stejně žádnou pořádnou práci neodvedeme? Chytřejší zaměstnavatelé budou počítat s tím, že některá práce se dělá líp v skrytu.

PRÁVO NA OPRAVU

Stav, kdy je nákup nového přístroje levnější než jeho oprava, nedává smysl. A měli bychom ho rychle opustit. Váš další počítač vám možná vydrží déle než dva roky.

VŠEOBECNÝ MINIMÁLNÍ PŘÍJEM

Koncept minimálního příjmu, na který má nárok každý občan, je starý několik set let. S nastupující automatizací získává na popularitě a leckde už se s ním (s různými výsledky) experimentuje.

NEOMEZENÁ DOVOLENÁ

Zvládneš půlroční práci odvést za tři měsíce? Klidně si vem zbytek doby volno. Ale pozor, praxe ukazuje, že neomezená dovolená vede spíš k opačnému extrému – zaměstnanci si volna vybírají čím

dál méně.

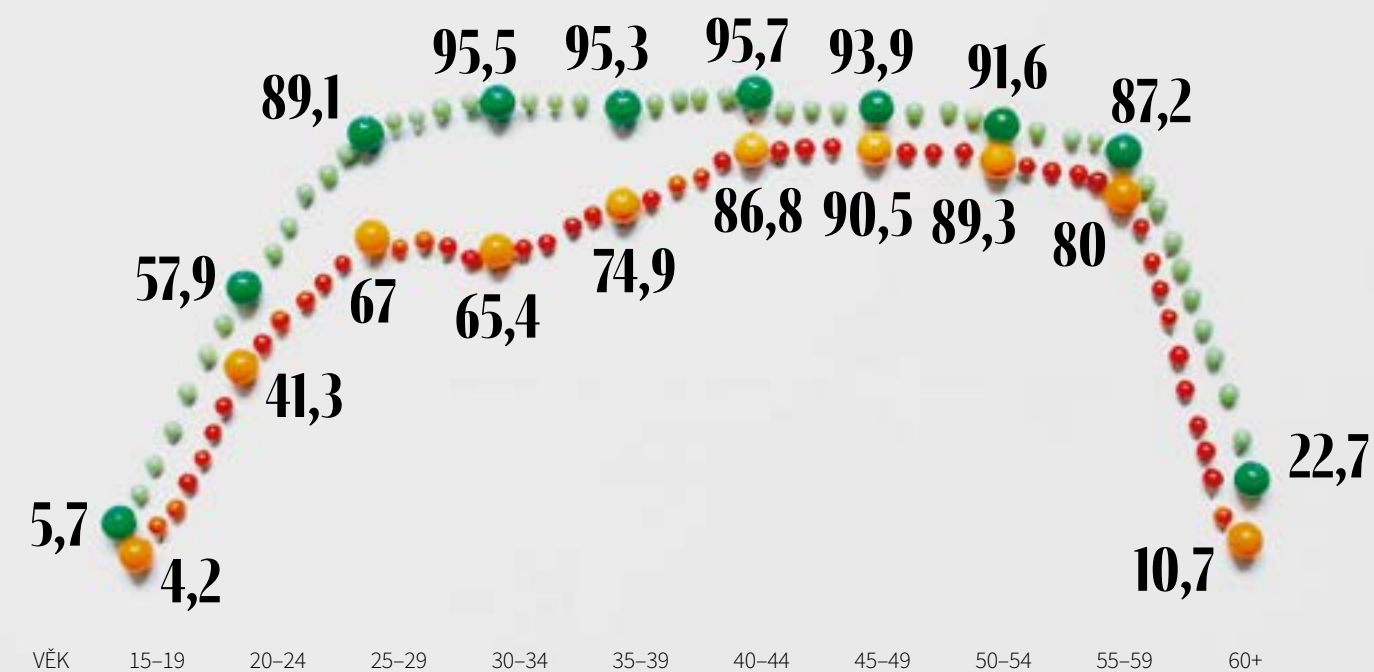
PRACUJÍCÍ DŮCHODCE

Ignorovat možnost odejít na odpočinek? Proč ne? Když vás práce baví a tělo i duch ji zvládají, není důvod sedět doma a luštit křížovky.

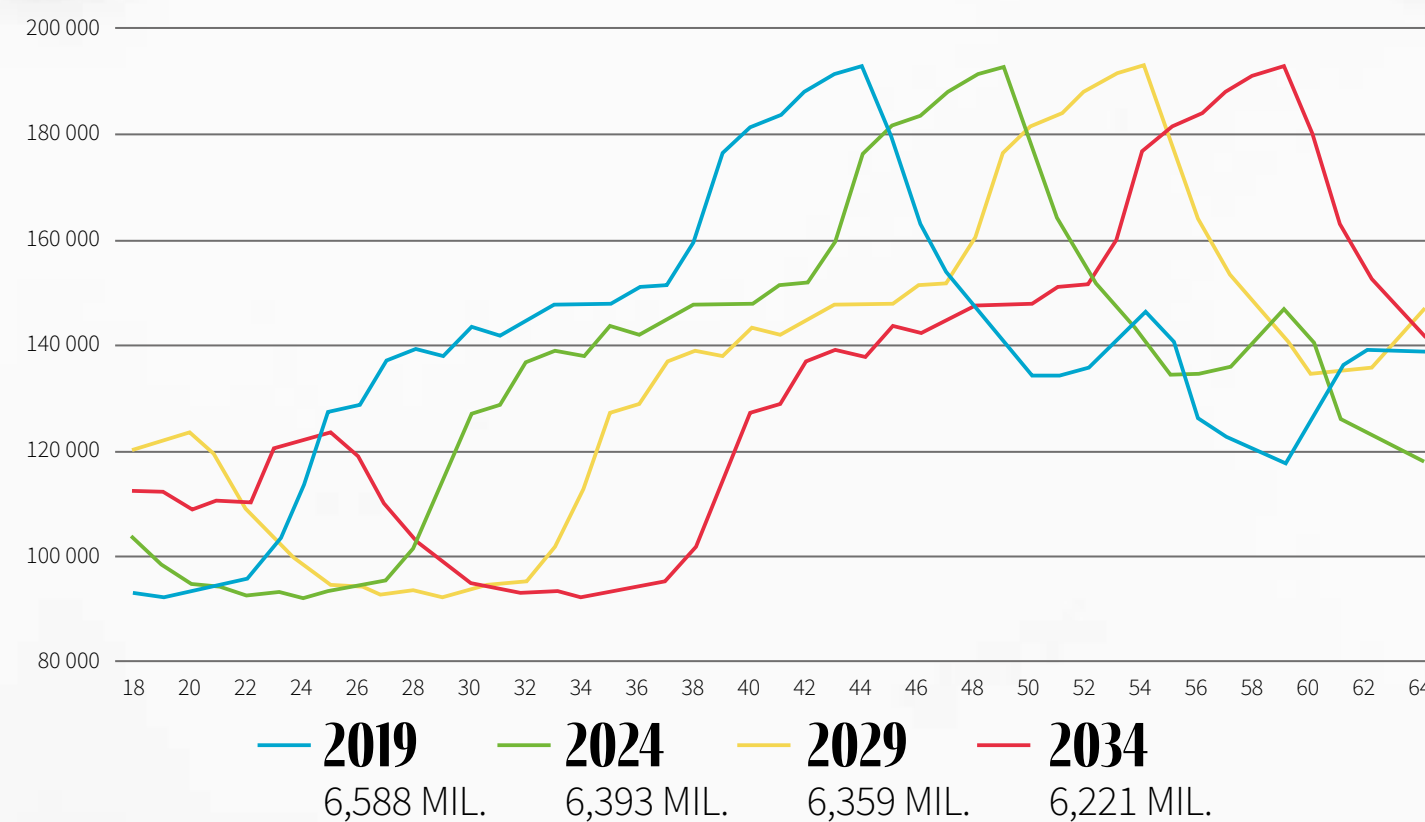
KDE BRÁT LIDI, KDYŽ NEJSOU

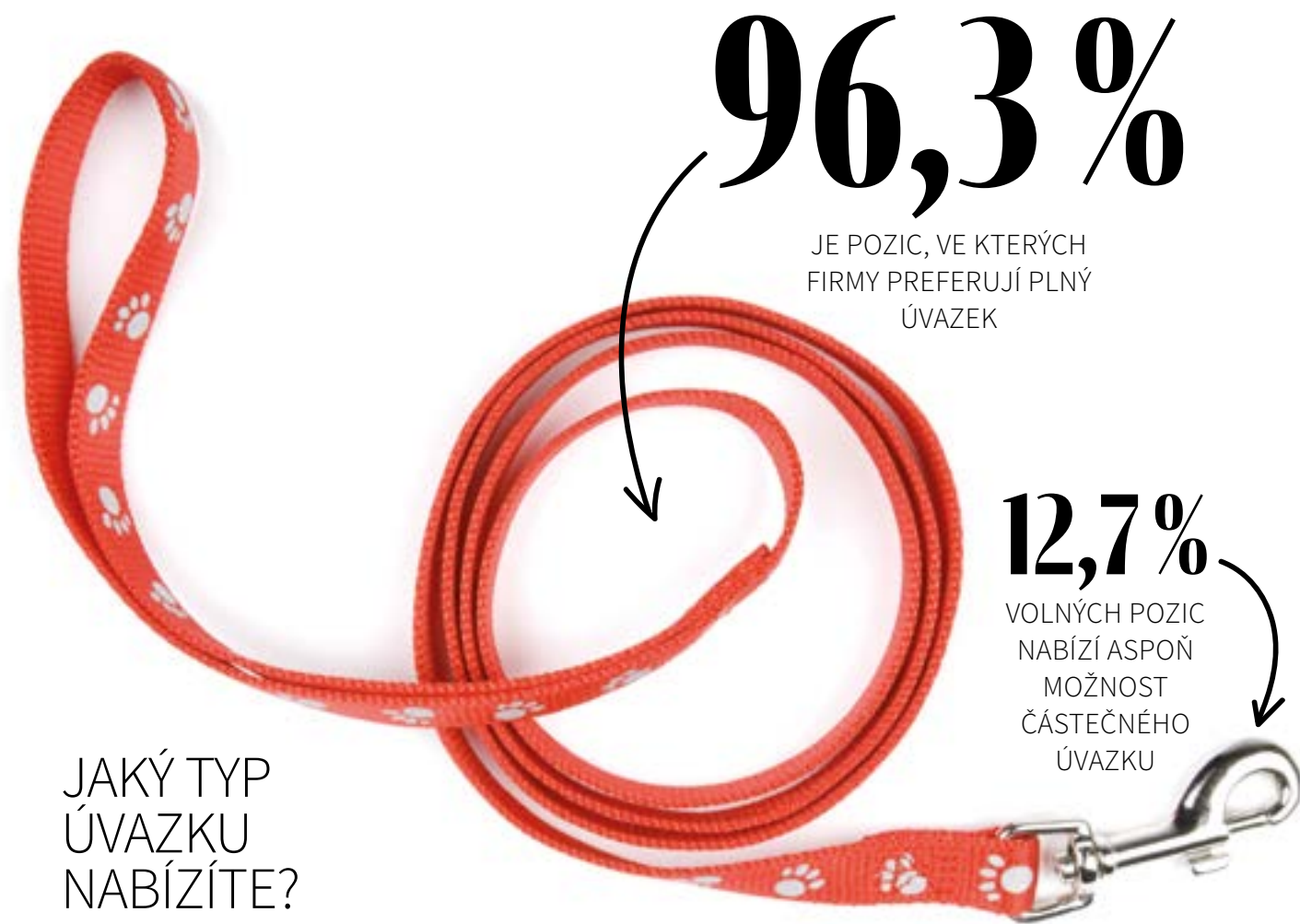
Vzdychání nad nedostatkem lidí na trhu zní úplně odevšad. Když se však zaměříme na opomíjené a diskriminované skupiny, zjistíme, že je ještě pořád kde brát. Měli bychom však vzít v úvahu, že populace stárne a že v jistém věku hledají rodiče spíše částečné úvazky.

MÍRA ZAMĚSTNANOSTI ŽEN A MUŽŮ V ČR V PROCENTECH



SKLADBA POPULACE ČR PODLE VĚKU





Abychom byli fér, letitá stížnost na to, že „nejsou lidi“, má v současném stavu rekordní zaměstnanosti reálný základ. Podle dat Českého statistického úřadu na trhu pracovních sil doopravdy pořád ubývá. Situaci si však zaměstnavatelé zhoršují sami tím, že ignorují určité skupiny kandidátů, hlavně starší lidi a rodiče, kteří mají zájem vrátit se z rodičovské do práce dřív na zkrácený úvazek. Skupiny dlouhodobě odsunuté na okraj zájmu zaměstnavatelů přitom tvoří celé dvě třetiny ze všech 44 tisíc lidí, kteří se na trhu za první čtvrtletí letošního roku nově objevili.

CHYBÍ ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY

Rodiče (u nás stále především maminky) mají ztížený přístup do práce především kvůli nedostatku pozic s možností částečného úvazku. V současnosti jich je na trhu pouze necelých 13% – a u více než 96% všech obsazovaných pozic zaměstnavatelé preferují úvazek plný. Velká část aktivních maminek tak z nedostatku příležitostí v běžném zaměstnání utíká spíše k práci v ještě volnějším režimu, tzv. na sebe, nebo rovnou začínají podnikat. I po skončení rodičovské dovolené pak u toho mají sklon zůstat, protože se jim obvykle celkem daří – a zaměstnavatele

pak už samy moc nepotřebují. Ve firmách tato část schopných lidí přitom zoufale chybí. Udělat z maminek skvělý a výkonný tým přitom nemusí být těžké a opravdu se to vyplatí.

CHYŤTE STARŠÍ ZAMĚSTNANCE JAKO PRVNÍ

Starší zaměstnanci mají na rozdíl od maminek problémy s překonáváním předsudků jak v získávání zaměstnání, tak s přestupy do jiné práce. V budoucnu se to přitom bude muset změnit, protože starší generace začnou na pracovním trhu i ve společnosti obecně převládat.

Když se podíváme na skladbu české populace podle věku, zjistíme, že na začátku roku 2019 bylo ve věkové skupině mezi 18 a 64 lety zhruba 6,6 milionu lidí. Velkou část z nich tvoří extrémně silné ročníky narozené v 70. letech. Jednoduchou projekcí vývoje věkové struktury populace (již narozených lidí v ČR) do budoucna zjistíme, že jak se budou Husákovy děti blížit k důchodovému věku, bude je na trhu práce těžké nahradit. V roce 2034 bude ve skupině 18–64 let skoro o 400 000 lidí méně a zejména ve skupině mezi 25 a 40 lety nastane v porovnání s dneškem masivní propad. Nevíme samozřejmě, kolik

se v budoucích letech bude rodit dětí. Na to, že dominantní skupina zaměstnanců bude ve věku nad 50 let, si už ale klidně můžete vsadit.

CO S TÍM STÁRNUTÍM?

Řešení situace se samozřejmě nabízí celá řada – od podpory pracovní migrace po oddalování věku odchodu do důchodu. Daleko větší smysl však dává už dnes umožnit rodičům rychlejší návrat k práci a starším lidem usnadnit posuny v rámci pracovního trhu. Zejména v případě té druhé skupiny je naprosto zásadní začít s vytvářením podmínek pro jejich lepší zaměstnávání, trénink a cílené rekvalifikace. Protože, řekněme si to zcela upřímně, nemůžeme se tvářit, že 400 000 chybějících lidí v horizontu 15 let není velký problém. Zvlášť když si uvědomíme, že největší propad – kolem 195 000 lidí – trh zaznamená už během následujících pěti let a že se citelně dotkne pracovníků s technickým vzděláním. Firmy zaměstnávající vysokoškolsky vzdělané, vysoce kvalifikované techniky mají nejvyšší čas se připravit na okamžik, kdy nás demografie doslova přiskřípne ke zdi. Jde jen o to, vyskočit ze zaběhlých škatulek.

NESNÁŠÍM FRÁZI „NEJSOU LIDI“

Povídat si s Rostyou Gordon-Smith o HR je jako poslouchat kvantového fyzika vyprávět o realitě všedního dne. Věci, které slyšíte, se vám budou zdát vizionářské a možná až fantastické, můžete si ale být jisti, že jsou ve skutečnosti pevně zakotvené v praxi. A až si je přeberete, jak chcete, budete o nich přemýšlet ještě dlouhou dobu.

V HR JSEM ZAŽILA MNOHO TRENDŮ, KTERÉ PŘICHÁZELY A ODCHÁZELY...



Když jsem se připravoval na rozhovor, přečetl a poslechl jsem si spoustu rozhovorů s vámi a snad v každém padla otázka typu: „Vy máte ty zkušenosti ze zahraničí, tak nám řekněte, co v Česku děláme v HR špatně.“

Ta otázka padla, ale ode mě jste doufám neslyšel, že tu děláme všechno špatně.

To jsem neslyšel. Nicméně bych se chtěl zeptat obráceně: Děláme tu něco naopak dobře?

Spoustu věcí tu děláme dobře. Hodně z nich vyplývá z faktu, že jsme do HR naskočili v 90. letech takřka z nuly. Z velkých českých firem odešli manažeři, kteří si s sebou nesli přežitky z minulé doby, na jejich místo nastoupili mladí lidé vyškolení v zahraničí a mohli jsme najednou stavět na velmi moderních a inovativních přístupech. Znamenalo to ale také, že jsme se museli velmi rychle ve všem orientovat a učit se. Stejná situace mimochodem panovala v oblasti služeb zákazníkům a v prodeji.

Dokázali jsme té příležitosti využít?

V oblasti služeb ne. Ta se sice dá v principu naučit, ale aby si ji člověk vzal za svou, tak ji musí zažít a na to je nutné cestovat a poznat služby třeba v USA. V obchodě jsme zase bojovali s tím, že ideální obchodník je mladý, dravý člověk s ambicí vydělat si víc peněz než generální ředitel. Zatímco v 90. letech na pozice obchodníků přicházeli pánové ve středních letech s dětmi a hypotékou. Nejlépe z toho opravdu vyšlo HR, kam přicházely především ženy s chutí se učit

a se snahou obor pozvednout. Asi s tím má co do činění i fakt, že my, lidé z HR, svou práci do slova milujeme.

S čím se české HR musí vyrovnávat, třeba právě v porovnání se zahraničím?

Naší primární snahou je, aby HR bylo uznáno jako plnohodnotná součást úzkého firemního vedení. Zatím často vidím, že kolegové pouze plní strategické firemní plány, aniž se na nich sami podílejí.

Proč je role HR ve vedení firmy tak důležitá?

Protože jsme se dostali na velmi zajímavé rozhraní, kdy nám mezi zaměstnanci začínají převládat „milleniáls“. Během tří čtyř let jich bude většina. Všichni jsme asi slyšeli, jaké charakteristiky se k nim pojí. Že je těžké je motivovat, že nejsou příliš pracovití, že si chtějí užívat. Všichni si lámou hlavu, jak je změnit, aby se zařadili do firemní kultury, místo aby si uvědomili, že je to firemní kultura, co se musí změnit. Firma se totiž musí orientovat podle trhu, ve kterém působí, a to platí i o trhu práce. A na trhu práce teď máme lidi, kteří nevidí motivaci v tom, že si budou moct za pár let koupit velké auto a za dalších deset let získají rohovou kancelář s výhledem. Mladí lidé chtějí cestovat, mít koníčky, realizovat se mimo zaměstnání. Firma má tedy dvě možnosti. Buď se její HR otevře situaci na trhu práce, anebo se bude donekonečna potýkat s problémem, že „nejsou lidi“. Což je mimochodem fráze, kterou úplně nesnáším.

Jak by mělo prostředí takové firmy vypadat?

Často říkám, že firemní HR by se dnes mělo řídit podle tří pravidel: Angažovanost, angažovanost a angažovanost. Jinými slovy – ve firmě by mělo panovat prostředí, které bude zaměstnance motivovat k zapojení do jejího úspěchu. Bude je zajímat, co se ve firmě děje, a její směřování jim bude dávat smysl. Umožní jim využít jejich talentu a nebude potlačovat jejich osobnost. Když dnes budu nastupovat do firmy, tak tam chci nastupovat jako Rostya. Se všemi svými plusy i minusy. Nechci, aby mě někdo formoval nebo abych se musela přetvařovat, abych zapadla do firemní kultury. Já tam chci pracovat taková, jaká opravdu jsem. To je ta opravdová diverzita. Ne že ve firmě pracuje zákonem nařízený počet žen a jeden člověk na vozíku.

Co mají firmy dělat, aby takové prostředí opravdu zavedly?

Je to samozřejmě velmi komplexní proces, který začíná ještě dlouho před samotným nábořem nových zaměstnanců budováním employer branding. Bez silně zavedené pověsti kvalitního zaměstnavatele totiž nikdy firma kvalitní zaměstnance nepřiláká. Ani tou sebelepší reklamní kampaní. Lidé dnes dobře vidí, kde se mohou realizovat. Stejně jako zemědělec dobře ví, že dobrou úrodu sklídí, jen když zaseje do kvalitní půdy. Proč by rozhazoval osivo do písku plného kamenů? To je práce jen ztráta času. Stejně jako je ztráta času jít pracovat do firmy, kde se nebudou moct angažovat a rozvíjet.

Jak potom postupovat při samotném nábořu?

Když čtu většinu dnešních inzerátů, překládám si je jako: „Potřebujeme zaplnit čtvercový otvor. Je jedno, že jste kulatí, my už vás tam nějak natlučeme.“ Nedává mi smysl, že firmy trvají na postupu, že nějak pojmenují pozici a hledají na ni lidi s požadavkem zkušeností. Nám by nemělo jít o to, aby měl nový zaměstnanec zkušenosti. Ty může lehce načerpat přímo u nás, což pravděpodobně bude muset stejně dělat, protože fungování firem se na stejných pozicích liší. Daleko důležitější jsou charakterové vlastnosti člověka. Jeho integrita, inteligence, empatie, schopnost spolupráce.

Proč to neděláme?

Připadá mi, že velkým faktorem je prostá lenost a malá představitost manažerů. Je jednoduché postupovat tradičním způsobem. Vytvořit pozici, někoho na ni dosadit a nechat ho, aby pokračoval v rutině zavedené jeho předchůdcem. Rozpoznat charakter a osobnost člověka a dokázat pro něj najít ve firmě místo je daleko složitější. Dalším důvodem je to, že přístup, o kterém si povídáme, předpokládá zapojení mentorů a koučů. To se v českých firmách velmi málo používá, což je podle mě velká chyba. V HR jsem zažila mnoho trendů, které přicházely a odcházely. Jeden z mála, který je stálý a velmi efektivní, je právě koučing a mentoring.

Pokud tedy upustíme od tradiční inzerce volných pozic ve firmě, jak by měla firma nové zaměstnance lákat?

Zeptám se vás: Jak restaurace láká zákazníky?

Na pověst, že se tam dobře najím.

Přesně tak. Pokud se bude mezi lidmi vědět, že v restauraci dobře vaří a starají se o hosty, tak nemusí inzerovat. Stejně to funguje s firemním HR. Pokud bude mít firma vybudované silný employer branding a employee experience, lidé se jí budou nabízet sami.

S employee experience se tedy dostáváme už do oblasti, jak se firma má starat o stávající zaměstnance.

Ano a rozvoj interních talentů je jedním z nejdůležitějších úkolů HR. V zásadě se ale řídí stejným principem jako hledání nových zaměstnanců. Nové i stávající zaměstnance musíme brát jako osobnosti a hledat pro ně ve firmě využití. Nesnážit se lidi napasovat do připravených škatulek vlastností, které si myslíme, že by měli

splňovat. To nikdy nefunguje. Ani ve vztahu. Když se budete snažit partnera změnit podle svých představ, skončí to rozvodem a veškerá práce a energie, kterou jste budování vztahu věnovali, přijde vniveč.

Je ale vůbec reálné zohledňovat takto každého jednoho zaměstnance?

Vyžaduje to celkový posun v myšlení a fungování firem. Což je, připouštím, složité. Když například firma zavede flexibilní pracovní dobu, nemůže se manažer pozastavovat nad tím, že zavolá kolegyni a ona je právě s dítětem na hřišti. Firmy zkrátka musí opustit systém, kdy je každý zaměstnanec pod drobnohledem a neustálou kontrolou. Musí jim dát možnost self managementu, a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni pracovních skupin.

Má takový přístup i nějaké zápory?

Odvracená strana flexibilní pracovní doby je, že zpravidla začne zasahovat do soukromého života. Když má každý člen týmu jinak nastavenou produktivní dobu, stává se, že vám kolega začne posílat urgentní e-maily v jedenáct večer. Nebo po vás bude chtít dodat důležitý dokument v půl šesté ráno. To si musí firma umět pohlídat a stanovit striktní pravidla, kdy je možné po zaměstnancích vyžadovat spolupráci. Jinak se zákonitě stane, že šéf začne rozesílat e-maily o víkendech, a když mu okamžitě neodpovíte, začne vás podvědomě považovat za špatného zaměstnance. Každá inovace má zkrátka svá pozitiva i zápory. A chytrá firma si záporných dopadů inovací je vědoma a aktivně je omezuje.

Bavíme se o zásadách, které se sice často nedodrží, ale jsou pochopitelné. Funguje v dnešním HR něco úplně nového? Něco, s čím jste se dříve vůbec nesetkávala?

Určitě. Dříve jsme se nikdy nesetkávali s tématy, jako je umělá inteligence nebo people analytics. Velmi sporadická byla i spolupráce s neziskovým sektorem, což je dnes velmi aktuální téma. Pokud bych ale měla vybrat jednu oblast, tak to je udržitelnost. Je to něco, co firmy budou zařazovat do svých strategií a požadovat to po svých zaměstnancích. Pozor, nemluvíme o člověku, který bude chodit po firmě a hlídat, jestli házíme papír do správného koše. Udržitelnost zahrnuje i témata, jako je happiness a wellfare, kde může být HR skutečně kreativní. Máte ve firmě IT oddělení, kde pracovníci sedí dvanáct hodin u počítače? Asi byste měli udělat něco na kompenzaci. Zařadit tělocvičnu. Masáže.

Lze toto všechno, o čem si povídáme, aplikovat na jakoukoliv firmu? Jistě si to dokážu představit u technologické společnosti typu Google. Co ale firma, jež zaměstnává lidi se základním vzděláním, kteří montují autodily?

To záleží na tom, jestli u vás lidi zůstávají a jsou u vás spokojení, anebo od vás odchází a vy musíte každý měsíc nabírat nové. V tom druhém případě asi děláte něco špatně. HR musí umět pracovat s jakýmkoliv prostředím. U firem, o kterých mluvíte, asi budou hrát větší roli peníze a menší roli angažovanost. Lidé si patrně budou chtít hlavně odpracovat směnu a jít domů k rodině se slušným výdělkem. A to je v pořádku. Neznamená to ale, že by se firemní prostředí nedalo zlepšovat. Jeden čas jsem v takové firmě pracovala s kolegyní, která vyhrávala ceny za inovativní přístupy k motivaci zaměstnanců. Když se jí ve firmě světili, že jejich pracovníci plývají vodou, nechala k hydrantům a zdrojům vody nainstalovat reproduktory, ze kterých se linul zvuk zurčící vody. Spotřeba rázem klesla. Jiná firma zase měla problém se dvěma směnami, které se navzájem obviňovaly, že nepracují kvalitně a vyrábí zmetky. Ona nechala členy obou směn vyfotit a jejich portréty vystavila u sdílených pracovních míst. Najednou stížnosti přestaly, protože už nešlo o anonymní lidi, ale známé tváře. Já sama jsem jednou dělala konzultace ve firmě, která měla obrovské sklady. Ptala jsem se řidičů, co je náplní jejich práce, a oni mi odpovídali: „Naložím tady paletu a někam ji odvezu.“ Toto vám řekne člověk, který v soukromí může být třeba muzikant. Nebo maluje obrazy. Nebo čte, píše básně. V práci je ale zredukovaný na posouvající krabic. Já jsem proto sehnala projektor, kterými jsme na ty velké zarovnané regály promítali obrazy slavných světových ikon. Pařížský Louvre. Operu v Sydney. Niagarské vodopády. O pár dní později mi ten skladník hrdě hlásil, že dneska v práci jezdí do Sydney. Je to sice legrace, ale má velký dopad a firmu vlastně nic nestojí. Jen trochu energie a snahy nenechat věci ustrnout.

Máte dojem, že HR může takto ovlivňovat nejen firemní prostředí, ale skrze něj i prostředí ve společnosti obecně?

Určitě. V obojím by se nám žilo lépe, kdybychom se nemuseli přetvářet a mohli být sami sebou. Přetvářka je strašně stresující. Je to zdroj úzkosti, syndromu vyhoření a dalších nepříjemností, se kterými se potýkáme jak ve firmách, tak v soukromí.



ROSTYA GORDON-SMITH

Podnikatelka, lektorka a jedna z nevlivnějších světových HR manažerek. Pracovala v Kanadě, Velké Británii, Japonsku, Brazílii, Estonsku, Rusku, Austrálii, Indii a dalších zemích. Je zakladatelkou konzultační společnosti People Impact a celonárodní soutěže pro nejlepší projekt v HR – „HREA“, HR Excellence Award. Její nejnovější projekt Minerva 21 oslovuje české ženy s heslem „Čeříme vodu“.

PSYCHOLOGIE

ADAPTAČNÍ KVOCIENT
HODNOCENÍ
VYHOŘENÍ FLOW
JISTOTY FLEXIBILITA
TOUHA PO ZMĚNĚ
ONBOARDING MOTIVACE KOMFORTNÍ ZÓNA
KOMPETENCE FLUKTUACE KARIÉRNÍ KOTVA
LOAJALITA TESTY BEZPEČÍ
POHOVOR PSYCHODIAGNOSTIKA
EMOČNÍ INTELIGENCE

EKONOMIKA

NEOMEZENÁ DOVOLENÁ
PRODUKTIVITA
NÁVRATNOST
PLAT
BENEFITY
MZDY
ODMĚNY
EFEKTIVITA

VÝTAH
FLEXI OFFICE
OPEN SPACE
KUCHYŇKY
ARCHITEKTURA

DESIGN

PRACOVNÍ MÍSTA
KANCELÁŘE
NÁBYTEK ŽIDLE
VÝZKUM

MENTORING
ZPĚTNÁ VAZBA
AUDIT
JAZYKY KOUČ
COUNSELING
VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

PEDAGOGIKA



obor, ve kterém musíte být odborník téměř na všechno

SPORT

MEŘENÍ
ZAMĚSTNANEC MĚSÍCE
SOUTĚŽE
HODNOCENÍ
HEADHUNTING

KREATIVITA A KOMUNIKACE

JOB DESCRIPTION
ELEVATOR PITCH
PREZENTACE
INTERNÍ KOMUNIKACE
ZAMĚSTNANECKÝ MAGAZÍN
INZERÁT
PORTÁL
TELEFON ŽIVOTOPIS
FIREMNÍ KULTURA

WORKHOLISMUS
PŘEPRACOVANOST
NEMOCI
STRES
IBALGIN
MEDICÍNA

ŘÍZENÍ

ASSESSMENT CENTRUM
MIKROMANAGEMENT SMART
KONZULTANT HRM
PERSONÁLNÍ AGENTURY
TEAMBUILDING
KANBAN KPI
DEVELOPMENT CENTRUM

ORGANIZACE
DIVERZITA síťování
BOSSING MOBBING
ŠIKANA
GENDER AUTORITA TÝM PRŮZKUM
SKUPINOVÁ DYNAMIKA
DOMINANCE
REMOTE TEAM
PROTEKCE
SOCIOLOGIE

MANAGEMENT
HIERARCHIE CHAIRING
NADŘÍZENÍ
STAFFING POVÝŠENÍ
INTERNÍ SPORY
AGEISMUS PODŘÍZENÍ
OUTPLACEMENT REORGANIZACE
NEPOTISMUS STUPNĚ ŘÍZENÍ
PLOCHÁ STRUKTURA
DOPORUČOVÁNÍ

MARKETING

INFLUENCER
HR TALK EMPLOYER BRANDING
SEMINÁŘ
HACKATON
KONFERENCE
WORKSHOP
DRESSCODE
BRANDING

LEADERSHIP
BENCHMARKING

SICKDAY
ODMĚNY
GDPR DOVOLENÁ
SMLOUVY

VÝPOVĚDI
DPP DPČ
PRÁVO

IT
GAMIFIKACE
ATS
TEAMIO
OUTLOOK
DATA
EXCEL

STRUKTURA
DOJÍŽDĚNÍ
HEADCOUNT
ÚNIKOVÝ VÝCHOD

LOGISTIKA

POLITIKA



KDYŽ MÁ PERSONALISTA VOLNO



Kolegové tomu obvykle nevěří, ale někdy mají volno i lidé v HR. Třeba na dovolené. Nebo když jim čas ušetří užitečné HR nástroje. Našli jsme ty nejlepší tipy, jak může personalista trávit čas, jakmile už nějaký má.

ANEŽ CO S ČASEM, KDYŽ MÁTE TEAMIO

SKUTEČNOU
IZOLACI OD LIDÍ
MŮŽETE ZAKUSIT
V TRAPISTICKÉM
KLÁŠTEŘE.

DÍKY VYMOŽENOSTEM
TECHNOLOGICKÉHO
VĚKU MÁME MOŽNOST
UTÉCT PŘED
CIVILIZACÍ.

Začneme tím Teamiem. Náborovou aplikací, která vám jako profíkovi v HR opravdu ušetří spoustu hodin. Pohlíká za vás termíny odpovědí, pomůže vám vyřídit odmítnutí hromadně, snadno díky ní zapojíte do náboru manažery, a to zdaleka není všechno. No a pak máte čas na opravdový relax, hry a cestování...

CHCETE RŮST?

Víte, že na zvládnání lidských zdrojů se zaměřuje spousta počítačových her? Ve strategických hrách, jako jsou Settlers, Sim City nebo Warcraft, si můžete vyzkoušet nejrůznější metody zvládnání svých podřízených: od mírumilovné spolupráce po tvrdou diktaturu.

Nejvyšší dokonalosti v řízení počítačových lidských zdrojů dosáhl filipínský student architektury Vincent Ocasla. Čtyři roky života obětoval vývoji dokonalé virtuální společnosti ve hře SimCity 3000. Začal tím, že nastudoval

teoretická díla o utopiích i antiutopiích, architektuře, urbanistice a jejich vlivu na fungování společnosti. Rozebíral Le Corbusiera, strukturalisty a experimentální dokumenty Godfreye Reggia. Pak sedl k počítači a osmnáct měsíců sestavoval složité algoritmy kombinující layout města, jeho infrastrukturu, podoby bytů a optimální rozmístění obyvatel. Jakmile si byl svými plány jistý, strávil dva a půl roku klikáním, kterým je převáděl do sítí ulic, silnic a dálnic, stavěl infrastrukturu, domy a rekreační střediska. Výsledkem je dokonale fungující megapolis Magnasanti, ve které žije 6 milionů obyvatel. Vše dokonale funguje, nic se nezadrhává a život se řídí krutou a nekompromisní účelností, kvůli které obyvatelé Magnasanti v 50 letech umírají.

CHCETE SI ODPOČINOUT OD LIDÍ?

Pokud se potřebujete zregenerovat a vyčistit si mozkové závity, nedělejte to polovičatě.

Profláknutá místa, jako jsou Velikonoční ostrov, tibetské náhorní plošiny nebo polární stanice v Antarktidě, rovnou zavrhněte a vydejte se na nejpouštěnější místo na Zemi – ostrov Tristan da Cunha. Leží 3200 km od Jižní Ameriky a 2700 km od Jižní Afriky. Nemá letiště, restaurace ani hotely a dostanete se tam jen lodí, která pluje zhruba týden. Žije zde sice nějakých 270 lidí, ale na ostrově se jim snadno vyhněte.

CHCETE SI ODPOČINOUT OD VŠEHO?

Jestli váš systém vyžaduje úplný restart, tak se od lidí odstříhnete úplně. Nemusíte kvůli tomu nikam cestovat, protože poustevničení má v našich krajích dlouhou a pestrou tradici. Léty prověřená útočiště poustevníků najdete například na Šumavě, Plzeňsku nebo v Českém krasu poblíž vesnice Svatý Jan pod Skalou, kde prý sídlil poustevník Ivan, rádce prvního českého panovníka Bořivoje. Nejoblíbenější destinaci tuzemských

eremitů však najdete v Moravském krasu. Ve zdejších jeskyních se ukrývali poustevníci už od pradávna. Záznamy o nich začínají v 17. století a končí posledním oficiálním obyvatel, kterým byl samozvaný svatý muž Gyaneshwarpurí. Proč se bývalý speleolog do jeskyní uchýlil, se přesně neví. Sám o svém duchovním životě referoval prostřednictvím maleb a nápisů (v chráněné krajinné oblasti) a bizarními příspěvky do jeskyňářských diskusních fór. Dnes už jeskyně navštěvuje jen nárazově. V českém internetovém undergroundu přežívá jeho výhrušný pokřik: „Zmiz, odporný hakře, ve jménu trikolóry odejdi!“

Každopádně skutečnou izolaci od civilizace můžete zkusit v trapistickém klášteře Naší Paní nad Vltavou v Neveklově (pro ženy) nebo v Opatství Nový Dvůr (pro muže). A pokud potřebujete opravdovou smyslovou deprivaci, můžete zkusit natvrdo terapii tmou. Nabízí ji čím dál víc specializovaných agentur.

CHCETE RYCHLÝ RELAX?

Díky vymoženostem technologického věku máme možnost utéct před civilizací během několika málo vteřin. Stačí si nasadit brýle na virtuální realitu a sluchátka izolující před zvukem. A ne, nenavádíme vás, abyste si vybíjeli pracovní frustrace ve hrách, kde hraje hlavní roli motorová pila nebo rychlopalná zbraň. Místo nich vám doporučíme například velmi populární českou simulaci řízení dálkového tíraku Euro Truck Simulator. Hra, ve které v reálném čase, tedy celé hodiny, rozvážíte náklad po liduprázdných silnicích, prý v hrách vzbuzuje doslova zenový klid.

NO A CO PAK?

Jakmile se vrátíte z virtuální reality do té nevirtuální, je dobré znovu začít šetřit čas s Teamiem. Jak? Tohle je ještě pro připomenutí pár věcí z těch mnoha, které Teamio umí:

- Automaticky načte a předvyplní údaje z životopisu do profilu uchazeče, takže je nemusíte donekonečna kopírovat.
- Snadno si s jeho pomocí vytvoříte vlastní kariéerní stránky. Levou zadní, bez programátora.
- Samo předvyplní důvody zamítnutí, které zaškrtnete, a ústrojně je přidá do zamítavé odpovědi, takže je nemusíte pokaždé vypisovat znovu.
- Kandidáty si s ním přehledně oštitkujete a opoznámkujete tak, aby poznámky viděli i kolegové.
- Pomůže úspěšně zapojit manažery budoucích zaměstnanců do náboru.
- Když odjedete na dovolenou, váš zástup bude v obraze.

A to zdaleka není všechno. Podívejte se sami na stránku teamio.com

TOHLE SI SCHOVEJTE

Za pár let budeme možná nostalgicky vzpomínat, že v roce 2019 bylo ještě možné vidět ve výlohách podobné cedule. Brzy je můžou nahradit systémy, které vám najdou práci i zaměstnance v okolí mnohem účinněji. Třeba mobilní aplikace Práce za rohem.





HLAVNĚ AŽ JE TO BLÍZKO

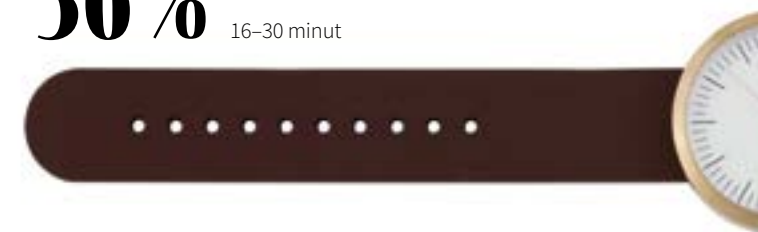
Češi jsou notoricky známí svou neochotou dojíždět za prací. Zatímco třeba v Koreji průměrný pracovník dojíždí do práce hodinu a čtvrt, u nás naprostá většina zaměstnanců pracuje maximálně 45 minut od domova. Za blízkost práce jsme dokonce ochotni vyměnit i jindy tak rozhodující faktor, jako je vyšší mzda.

JAK DLOUHO JEZDÍ ČEŠI A MORAVANÉ DO PRÁCE

39% do 15 minut



36% 16-30 minut



13% 31-45 minut



7% 46-60 minut



3% 61-90 minut



2% déle než 90 minut



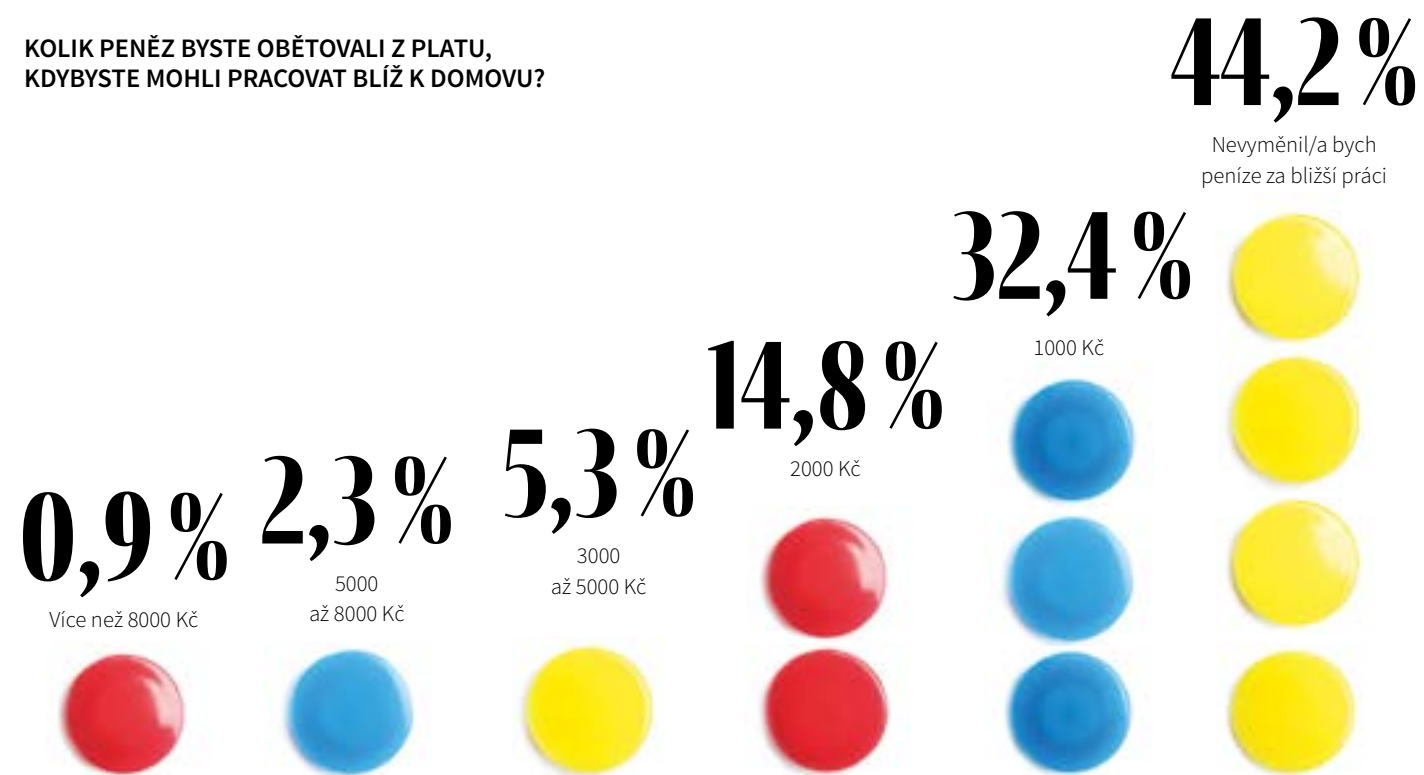
KOLIK LIDÍ PŘI VYHLEDÁVÁNÍ
PRACOVNÍ NABÍDKY ZADÁVÁ
JENOM LOKALITU



30%

PRACE.CZ

KOLIK PENĚZ BYSTE OBĚTOVALI Z PLATU,
KDYBYSTE MOHLI PRACOVAT BLÍŽ K DOMOVU?



Daleko důležitější než samotná vzdálenost je přitom čas strávený na cestě. Lidé žijící na předměstí s dobrým přístupem na dálnici nebo výborným zajištěním hromadné dopravy nemají problém dojíždět do práce třeba 40 kilometrů. Naopak v oblastech s horší dopravní obslužností může trable způsobovat dojíždění na vzdálenost čtvrtinovou – například proto, že mezi městy jezdí hromadná doprava jen párkrát denně, se zdlouhavým přestupem, nebo nejezdí vůbec. Kdysi bylo běžné jezdit do práce patnáct kilometrů na kole, ale doba je už zkrátka jiná. Pohodlné a rychlé dojíždění máme na žebříčku hodnot hodně vysoko.

„Z průzkumů LMC JobsIndex víme, že zkrácení doby dojíždění do práce je setrvale jedním ze tří nejdůležitějších motivátorů pro změnu zaměstnání,“ komentuje český fenomén datový

analytik LMC Tomáš Ervín Dombrovský. Podle průzkumu, který si LMC dělalo před spuštěním aplikace Práce za rohem, by 56 % zaměstnanců dokonce bylo ochotno obětovat část své současné mzdy, kdyby našli odpovídající práci v blízkosti svého bydliště.

Unikátní vlastností, která charakterizuje vztah času dojíždění a výše platu, je to, že obvykle funguje jen jedním směrem. Lidé jsou sice do určité míry ochotni se za výrazně kratší dojíždění částí peněz vzdát, ale dojíždět výrazně déle, respektive o hodně delší čas za víc peněz už v drtivé většině případů ochotni nejsou. Z pohledu firem je tedy nutné především řešit, kolik stávajícím zaměstnancům přidat, aby neodešli za zaměstnáním blíže k domovu. Lákat lidi ze vzdálených lokalit na vyšší platy proti tomu moc nefunguje a firmy by s tím měly počítat.

SVEZTE SVÉ LIDI

Co naopak funguje velmi dobře, je dobu dojíždění zkracovat. Zařízení svozu z malých měst a vesnic s horší dopravní dostupností se ve výčtech nejoceňovanějších benefitů objevuje na čím dál vyšších místech.

Čas je pro české zaměstnance zásadní. Doba dojíždění, která bývala „zastropována“ jednou hodinou, se v poslední době zkrátila na zhruba 45 minut. Do tři čtvrtě hodiny dorazí do práce 88 % všech zaměstnaných lidí u nás a tři čtvrtiny pracují dokonce pouhou půlhodinou od domova. Doby dojezdů se dále zkracují právě tím, že si lidé hledají práci blíže k domovu. A ještě jedna rada. „Nestěhujte firmu – nebo alespoň ne daleko. Jakmile to uděláte, budete nabírat většinu lidí znovu,“ říká Tomáš Ervín Dombrovský.

CO SI BUDEME PAMATOVAT Z ROKU 2019

2.4.

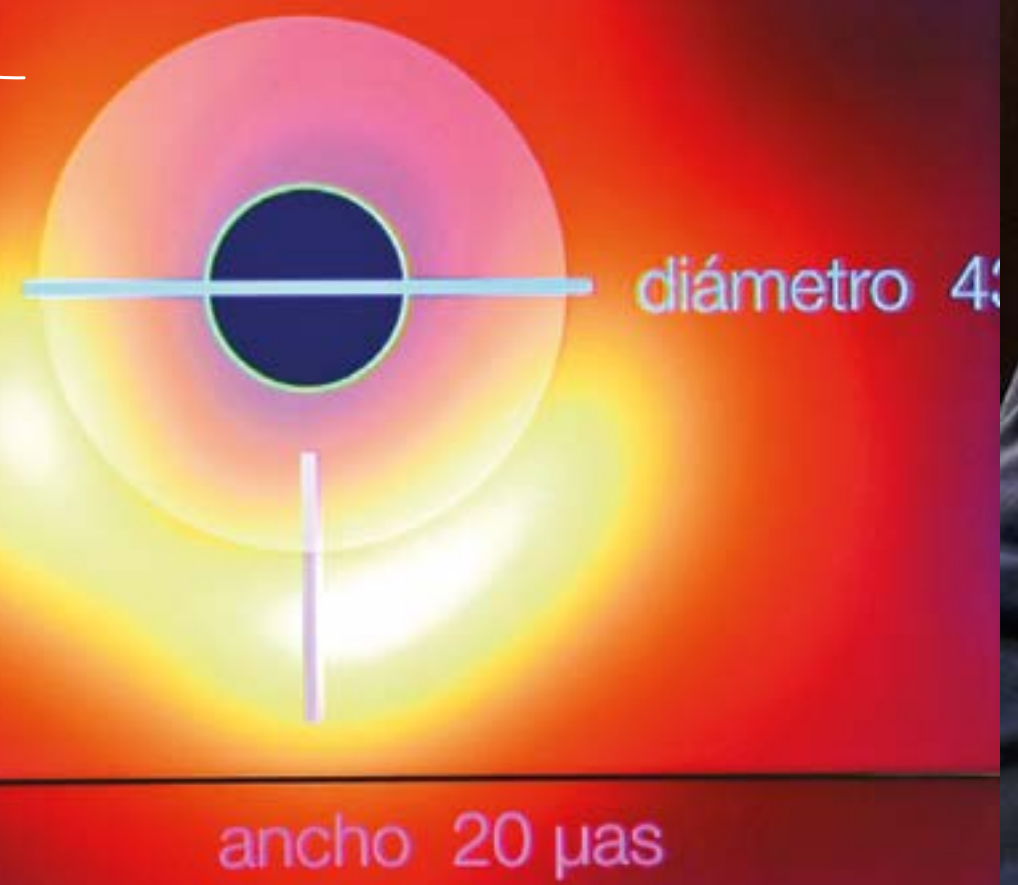
Google ukončil provoz své sociální platformy Google+ a ukázal tak, že i gigant dokáže operativně zastavit projekt, který neprokáže dostatečnou životaschopnost.

UDÁLOSTI 2019

Captura de fotones

10.4.

Vědci pracující na projektu Event Horizon Telescope zveřejnili první fotografii černé díry, kterou se lidstvu podařilo udělat. Svou modelku našli v centru galaxie M87.



Rozhled

13.6.

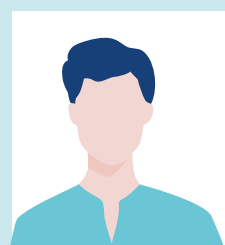
Facebook čelí právním tahanicím kvůli nedostatečné ochraně dat uživatelů v USA, Kanadě a různých zemích EU. Série sporů přiměla největší sociální síť světa k výrazným změnám v nastavení, na kterých se podílí i sám šéf Mark Zuckerberg.





1.8.

Výzkumníci z dánského institutu Polar Portal zveřejnili zprávu dokumentující masivní tání grónského ledovce. Za jediný den z něj mizí 11 miliard tun ledu, za měsíc červen ho odtálo 197 gigatun.



CV

Placeholder for CV text.

Placeholder for CV text.

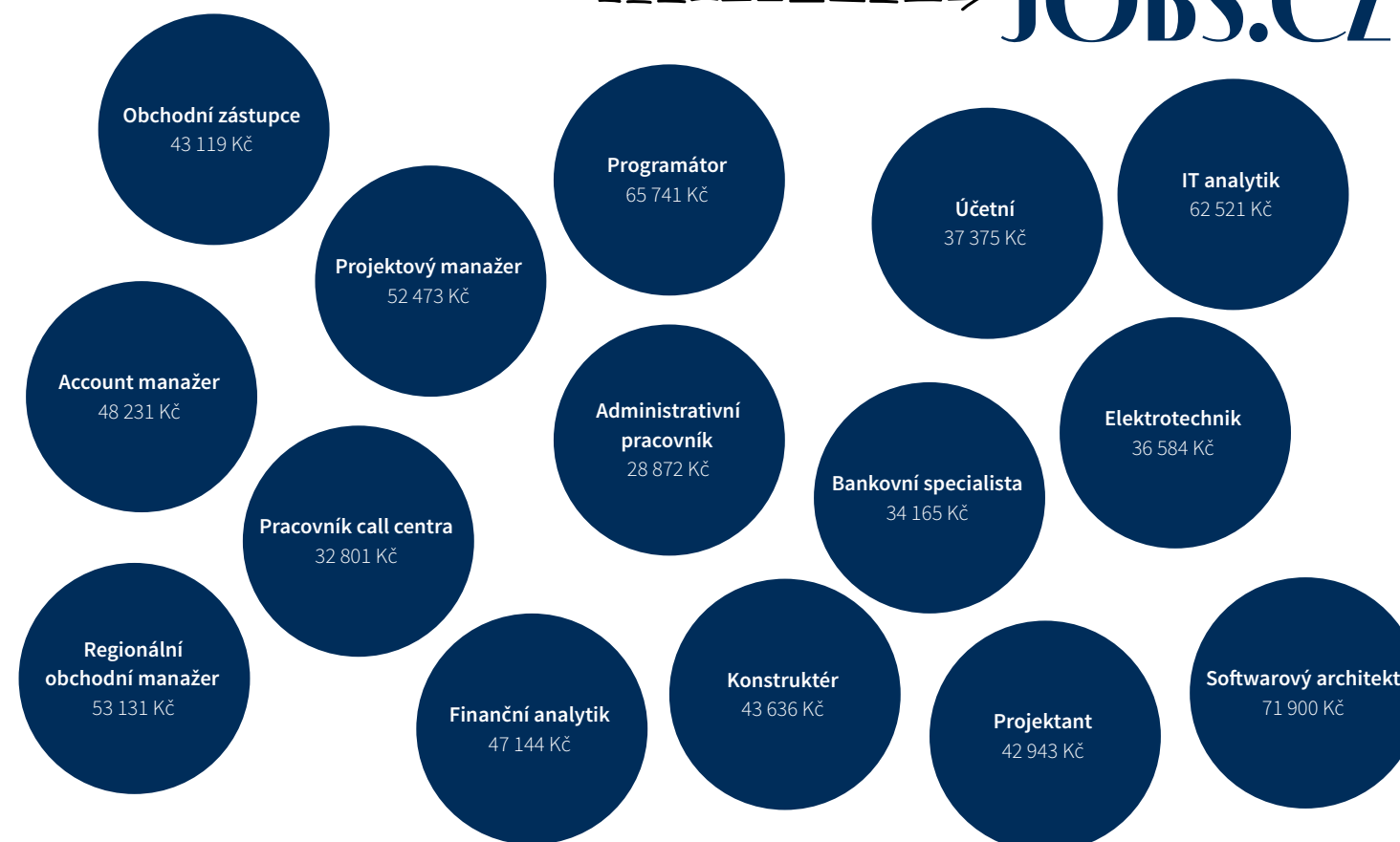


WANTED

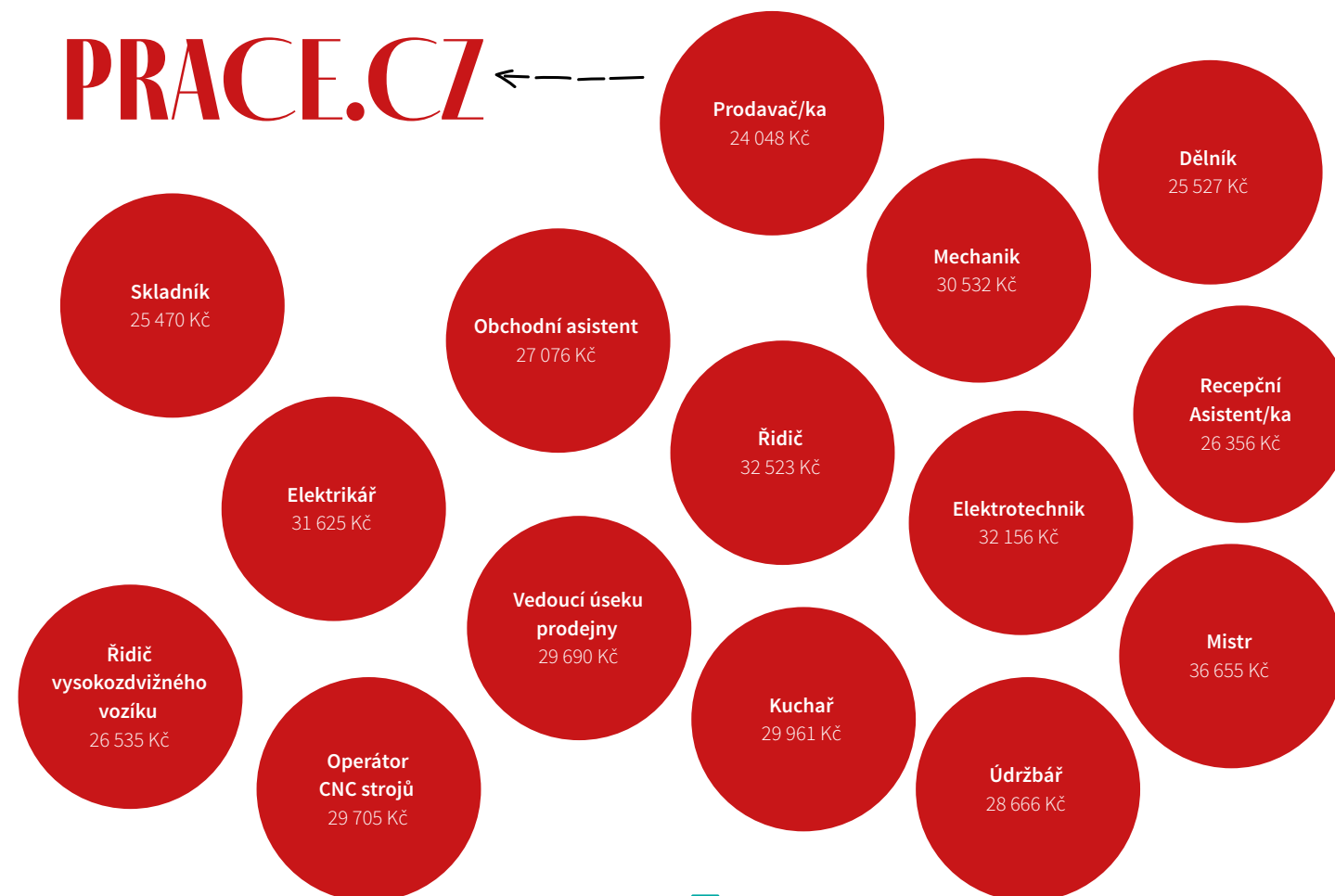
Abyste věděli, kdo je v kurzu: Tyhle pozice hledají firmy na našich pracovních portálech aktuálně nejčastěji.

PROFESE A PRŮMĚRNÁ NABÍZENÁ MZDA

JOBS.CZ



PRACE.CZ



IT SE OTEVÍRÁ NOVÝM LIDEM

—→
Jestli je dneska v HR něco složité, tak je to nábor IT specialistů. Jednou z mála opravdových odbornic v tomto oboru je Luu Ly Fabián Nguyen. Zakladatelka headhunterské firmy s poetickým názvem Three Queens.



KDYŽ PO ŠKOLE NA PRVNÍ POZICI DOSTANETE PLAT STO TISÍC, KAM A JAK SE BUDETE CHTÍT POSOUVAT DÁL?



Kde aťáky hledáte?

Doslova všude. Na meetupech, konferencích, v databázích. Hodně lidí kontaktujeme na základě osobního doporučení, nebo se nám ozývají sami, protože už máme v komunitě vybudované jméno. Zdroje kontaktů se časem mění. Třeba z LinkedInu dnes někteří IT odborníci odchází, protože jim chodí záplava často úplně irrelevantních nabídek. Jediné, co neděláme, je klasická inzerce. Ta u nás nefunguje.

Je pro vás důležité být s IT komunitou sladěná? Musíte se sama vyznat v IT, v terminologii, programovacích jazycích?

Určitě. Těžko přesvědčíte programátora, že pro něj máte ideální pozici, když si pletete backend a frontend a C# vývojáři nabízí PHP pozici. Sedět a přikyvovat vám moc dlouho nevydrží.

Aťáci mají na budoucí místo někdy nečekané nároky. Jaké to je, jít za klientem a oznámit: Mám pro vás ideálního kandidáta, ale připravte se na to, že si do práce bude nosit kytaru a zesilovač.

Mně to nepřipadá nijak zvláštní, protože u nás ve firmě taková atmosféra panuje. Máme naprostou svobodu v tom, jak a kdy pracovat. Setkáváme se jen dvakrát týdně ve sdílených kancelářích v Impact Hubu. Jediné, co požadují, jsou výsledky. A funguje to.

STÁVÁ SE, ŽE MI NĚKDO ŘEKNE, ŽE NA DVĚ KOLA POHOVORU FAKT CHODIT NEBUDE, TO AŽ SI TA FIRMA ZKOUŠÍ NA NĚKOGO JINÉHO.

Změní se nějak hlad po programátorech? Přibývá jich?

Myslím, že ano, protože do IT přichází čím dál více mladých a samotný obor se zjednodušuje a otvírá novým lidem. Jsou k dispozici webové technologie, frameworky, knihovny, jen samotný Google dnes práci ohromně usnadňuje. Existují „boot campy“, kde vás za poměrně krátkou dobu naučí základům programování. Je to sice dřina, musí se tomu věnovat doslova každý den, ale během tří až šesti měsíců se dostanete na pracovním trhu úplně jinam.



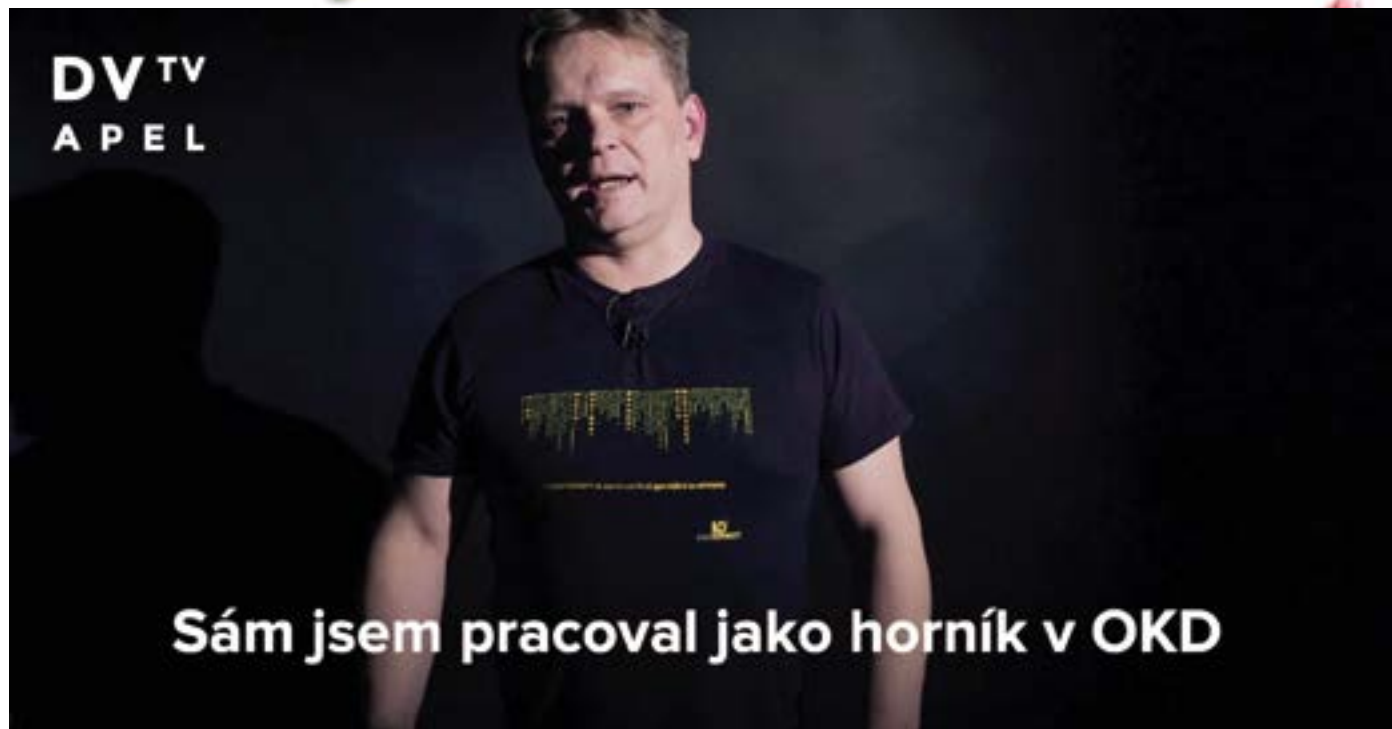
OZNAMOVAT KANDIDÁTOVI NA VOLNÉ MÍSTO PROGRAMÁTORA, ŽE V PRÁCI BUDE MÍT PÍCHAČKY, SE MI NIKDY MOC NECHCE. VÍM, JAK SE NA TO BUDE TVÁŘIT.

TOHLE MÁ SMYSL

HR je práce s lidmi. Proto může opravdu měnit životy. Našli jsme projekty, které ve světě práce reálně zlepšují existenci konkrétním lidem.



Z DOLU K POČÍTAČI



„Před dvaceti lety jsem nastoupil do OKD a myslím jsem si, že tam budu pracovat napořád. Jenže člověk miní a neúprosná ekonomika mění.“ Tahle slova padla během TEDx prezentace Tomáše Hisema, bývalého horníka, který přišel o práci kvůli programu útlumu těžby v černo-uhelných dolech. Stejně jako řada jeho bývalých kolegů zakrátko zjistil, že mu kdysi oceňovaná hornická profese nejenom nepomůže s nalezením práce nově, ale že mu hledání naopak ztěžuje. Řada horníků sice má středoškolské nebo i vysokoškolské vzdělání v žádaných technických oborech, životopis s devatenáctiletou praxí v podzemní strojírně ale dnešní manažery ve firmách příliš neoslouje. Což bylo i důvodem, proč se Tomáš rozhodl přihlásit do rekvalifikačního programu, který LMC spustila ve spolupráci s agenturou Nová šichta. Na jeho konci se z horníka měl stát IT profík.

Cílem experimentálního třířázového programu bylo dokázat, že se na pozice programátorů mohou úspěšně rekvalifikovat i pracovníci v pokročilejším věku. V první fázi absolvovalo devětadvacet zájemců jednodenní intenzivní

kurs základů programování. Celá čtvrtina pak po několikaměsíčním samostudiu zkusila přijímací zkoušky na vysokou školu. Všichni čtyři kandidáti, kteří byli přijati, pak rekvalifikační studium programování C# a Javy zdárně dokončili. Tři z nich už dnes v IT pracují, i když právě Tomáš musel vybojovat ještě jedno kolo zápasu s nedůvěrou. Ačkoliv je programátorů akutní nedostatek, nedokázali se personalisté přenést přes fakt, že má kromě absolvovaného studia a několikaměsíční stáže v životopisu 19 let fyzické práce v dolech. Když se ale náhodou během přednášky o svých zkušenostech setkal s HR manažery několika ostravských IT firem, předsudky rázem padly. Dnes Tomáš pracuje naplno coby seniorní vývojář, programuje e-shopy a prý si nepřipadá, že by zabíral místo mladým.

A smysl celé věci? Kromě toho, že se povedlo změnit život několika šikovným mužům, ukázal projekt taky cestu, kterou zaměstnavatelé budou muset v budoucnu jít mnohem častěji. Než hledat nové a nové profesionály mezi mladými lidmi, kterých ubývá, bude třeba zaučovat do nových věcí ty ostatní.

AČKOLI JE PROGRAMÁTORŮ AKUTNÍ NEDOSTATEK, PERSONALISTÉ SE JEN TĚŽKO PŘENÁŠELI PŘES TĚCH 19 LET FYZICKÉ PRÁCE V CV.



NADÁNÍ A DOVEDNOSTI

Obecně prospěšná společnost Nadání a dovednosti vznikla před skoro sedmi lety s cílem pomáhat studentům z dětských domovů s přechodem do aktivního zaměstnání. Společnost provozuje několik programů. Desetiměsíční projekt „Career Boost Academy“ bude od příštího roku pomáhat nastartovat kariéru středoškolákům a studentům učilišť v posledních ročnících studia a držitelům výučních listů. Kratší, čtyřměsíční mentoringový program „Rozhled“ se zaměřuje na středoškoláky, poskytuje jim kariérní podporu, konzultace a rady s dalším studiem či podnikáním. „Tvoje šance“ je roční

mentoringový projekt pro studenty s ambicemi jít na VŠ či s plánem podnikat a se stát odborníkem v některém z technologicky orientovaných oborů. „LONDON Job&Fun“ umožňuje ročně dvěma dětem z dětských domovů vycestovat do zahraničí, získat pracovní praxi a studovat angličtinu. Společnost už také uspořádala úspěšný veletrh pracovních příležitostí pro děti z dětských domovů, který přilákal na sto mladých lidí a tři desítky firem z celé republiky.

PROJEKT PRO STUDENTY S AMBICEMI JÍT NA VŠ ČI S PLÁNEM PODNIKAT A STÁT SE ODBORNÍKEM V TECHNOLOGIÍCH.



ZAMĚSTNÁVÁTEZ-VOUS FRANÇAIS?

Na jaře 2018 spustila francouzská ambasáda projekt „Czech emploi“ zaměřený na absolventy francouzských vysokých škol, kteří by chtěli pracovat v České republice. Na projektu se LMC podílela jako technický partner společně s firmami CzechResearchJobs, IBM a francouzskou agenturou Pôle Emploi. Na speciálních internetových stránkách je v současnosti kolem osmi desítek pozic pro rodilé mluvčí a portál navštíví kolem 2500 zájemců měsíčně. Kromě pracovních nabídek zde najdou i informace o pobytu v Česku, administrativních náležitostech, o ubytování a další praktické rady.

KAŽDÝ MĚSÍC NAVŠTÍVÍ SPECIÁLNĚ VYTVOŘENÉ STRÁNKY DVA A PŮL TISÍCE FRANCOUZSKÝCH ABSOLVENTŮ, KTERÉ ZAJÍMÁ PRÁCE V ČESKU.

KARIÉRA PROTI RECIDIVĚ



Jednou ze skupin, která se při hledání práce potýká s největšími problémy, jsou lidé s trestní minulostí. Nejde přitom o žádnou marginální skupinu. Ročně vychází z vězení v ČR více než 10 000 lidí, a přestože velká část z nich stojí o životní změnu, nedočkají se zpravidla podpory potřebné k tomu, aby této změny dosáhli. Nedostatek pracovních míst pro ně se promítá do velké úrovně recidivy. 7 z 10 propuštěných vězňů se do vězení vrací, 40 % z nich se trestné činnosti dopustí v prvních měsících po propuštění.

Jednou z mála neziskových organizací, která se už 25 let snaží pomáhat lidem překonat jejich trestní minulost, je Rubikon Centrum. Své klienty připravuje ještě před ukončením trestu na vstup

na trh práce, pořádá vzorové pracovní pohovory, ve spolupráci s partnerskými firmami podporuje dostupná zaměstnání a tréninkové pozice. Kromě toho vede programy finanční gramotnosti, řešení dluhů a podpory výkonu alternativních trestů. Přimo ve věznicích a vlnářských organizacích zaměstnává 59 vězňů.

V roce 2018 služeb Rubikon Centra využilo 2259 klientů z 24 věznic. 872 lidí prošlo programy přípravy na výstup z vězení a 40 % propuštěných vyšlo s nabídkou zaměstnání a bydlení. Práci Rubikon pro své klienty hledá u více než 500 firem, mezi které patří například Arriva, Skanska, Compass Group, Česká pošta, Lindab, Hilton, ale i malé firmy jako Kozí farma Krmelín.

SVÉ KLIENTY PŘIPRAVUJE JEŠTĚ PŘED UKONČENÍM TRESTU NA VSTUP NA TRH PRÁCE, SPOLUPRACUJE S PARTNERSKÝMI FIRMAMI I VĚZNICEMI.

NE KAŽDÉMU ROSTE PLAT

ANEKAM BĚŽNÉ GRAFY NEDOHLÉDNOU

Podle čísel se mají zaměstnanci u nás čím dál lépe a platy jim rostou. Což je fakt, ale neplatí úplně všude.



Nejrychleji rostou obecně mzdy lidem s nejnižšími příjmy. Je to logické, takový zaměstnanec má silnější motivaci pro změnu a rád odejde i za menším zvýšením platu, například o 5–10 %. Naopak u lidí s nadprůměrnými příjmy už pouze finanční motivace nemusí být tak silná a důvodů ke změně mohou potřebovat víc. Aby byl takový člověk ochoten uvažovat o změně zaměstnání jen kvůli penězům, musí mu nový zaměstnavatel nabídnout mzdu o 20 či 30 % vyšší – a ani to často samo o sobě nestačí. Firmy se to samozřejmě snaží kompenzovat dalšími benefity. Ve všech skupinách zaměstnanců však nejvíce rostou platy právě novým lidem a jsou to přesně oni, kdo táhne vzhůru statistiky zaměstnanecké spokojenosti. A co na to říkají matadoři, kteří už ve firmě kroutí desátý rok?

... LOAJÁLNÍ ZAMĚSTNANCI JSOU NA TOM HŮŘ

Jak asi tušíte, moc se jim ta situace nezamlouvá. V JobsIndexu 70 % nových zaměstnanců vyjadřovalo se svým čerstvým zaměstnavatelem spokojenost, 67 % z nich by ho doporučilo svým známým a 60 % je na práci u nového šéfa hrdých. Když tytéž otázky položíme jejich kolegům, kteří ve stejné práci strávili už více než 10 let, čísla se podstatně liší. Celkovou spokojenost hlásilo 53 % z nich, doporučení by dalo jen 45 % a hrdá na práci není ani polovina (47 %). V hodnocení celkové atmosféry

ve firmě a u otázky „Ucházeli byste se o stejné místo znovu?“ je hodnocení firemních veteránů dokonce o 5 a více procentních bodů pod celkovým průměrem. Tyto negativní pocity začínají převládat kolem pátého roku v zaměstnání.

PRO BOJ O NOVÉ NEVIDÍME STARÉ

Loajální zaměstnanci dobře vidí, že všem kolem nich mzdy rychle rostou, kdežto jim, „držákům“, se daří jen o málo lépe. A začíná jim to vrtat hlavou. Když ze statistik spokojenosti obrátíme list na statistiky pocitů negativních, zjistíme, že jde o závažnou věc. Mezi nejčastější téma výhrad zaměstnanců patří nedostatek ocenění a uznání, které jako zdroj nespokojenosti jmenovalo 59 % dotazovaných. Přímou problém s financemi pak zmínilo 38 % a oba tyto důvody jsou označovány jako stížnosti s největším dopadem. Dávajme si tedy pozor, abychom kvůli přetahování o nové zaměstnance nakonec nepřišli o zkušené firemní opory.

Jak se dá čekat, tendence měnit práci se objevuje daleko častěji u mladších zaměstnanců. Není to ovšem tak, že by se ti starší nesažili vůbec. Údaje z analýzy Zaměstnání 50+ ukazují, že skoro 10 % lidí nad 50 let nyní aktivně rozesílá CV (u mladších skupin je to 18 %). Reálně se však starším lidem daří změnit práci výrazně méně často. Vede to někdy až k situaci, kdy starší zaměstnanci na snahu najít si lepší práci prostě rezignují a sklouznou do stavu jakési vynucené loajality, v níž jsou však dost

frustrovaní. Hledáte-li zaměstnance, tady by se dalo uspět.

KDYŽ JE PRAHA CHUDŠÍ

Zajímavý paradox nám nabídne pohled na rozložení platů podle regionů, konkrétně pak platů „modrých límečků“, tedy například lidí ve výrobě či provozu. Zjistíme z něj, že řada profesí je v Praze ohodnocena stejně, nebo dokonce níže než v regionech. Platí to například pro pomocné a nekvalifikované pracovníky, obsluhu strojů, montéry, ale i řemeslníky a opraváře. Jejich průměrný plat v Praze se v porovnání s regiony liší jen o stokoruny. Ve středních a jihozápadních Čechách dokonce berou řemeslníci plat vyšší, přestože jejich životní náklady jsou v porovnání s hlavním městem nepoměrně níže.

Tyto detaily jsou o to důležitější, že zůstávají často „ve stínu“ nadhledových statistik, které optimisticky ukazují všeobecný růst a tvrdí nám, že lidé s nejnižšími příjmy jdou nejméně nahoru. Kvůli nim často zapomínáme na specifické skupiny zaměstnanců v určitých lokalitách, kterým se naopak daří extrémně špatně. Stejně až příliš ochotně opomíjíme fakt, že máme 10–15 % zaměstnaných lidí v exekucích, kteří si nepolepší, i kdyby dostali přidáno. Situace, ve které se tito zaměstnanci nachází, je zdrojem jejich dlouhodobé frustrace, které se navíc nemají reálně šanci zbavit.

DO 5 LET BUDE ONLINE VZDĚLÁVÁNÍ BĚŽNÉ

Zatímco online vzdělávání v angličtině je postaveno na nepřeberné nabídce kurzů od neznámých přednášejících až po laureáty Nobelových cen, u nás jsme zatím pozadu. Už čtvrtým rokem však pustinu vzdělávacích internetových platforem statečně zaplňuje parta kolem Seduo.cz. Povídali jsme si o tom s Janem Nehasilem, který stojí v jejím čele.



DEVADESÁT PROCENT
VŠECH HODNOCENÍ
JSOU ČTYŘI NEBO PĚT
HVĚZDIČEK Z PĚTI.

90%



Dá se krátce shrnout situace na trhu nástrojů online vzdělávání?

Než jsme před čtyřmi lety začali pracovat na Seduo.cz, situace byla taková nijaká. Potkali jsme se zhruba se stovkou firem a něco jako masovější systém ryze online firemního vzdělávání u nás v podstatě neexistoval. Působilo tu několik menších hráčů s tématy od jazykových kurzů přes plnění až po horoskopy. Proto jsme se rozhodli na trh vstoupit s naším produktem.

Změnila se od té doby situace?

Několik konkurenčních systémů se objevilo. Jsou to však většinou úzce oborově zaměřené specializované aplikace. Kromě toho jsou samozřejmě dostupné velké zahraniční portály jako Udemy, Lynda, soubory přednášek na platformách TEDx nebo na YouTube. Na českou firemní klientelu v češtině a se širokým spektrem témat se úzce zaměřujeme pouze my a konkurují nám vlastně jen firmy zaměřené na prezenční vzdělávání.

Jak to?

Podle mě tu působí kombinace několika věcí. Hlavní je, že vytváření kvalitního videoobsahu v češtině je hodně drahé. Náklady jsou tak

vysoké, že v podstatě znemožňují, aby se o vytvoření masové platformy pokusil třeba nějaký startup. Navíc je online vzdělávání ještě poměrně nová věc. Není to tak, že by nám firmy ve velké míře samy od sebe volaly a dožadovaly se licencí. Klienty musíme aktivně oslovovat, analyzovat jejich potřeby, učit je se systémem zacházet a efektivně ho využívat. Vypadá to, že se situace bude měnit a poptávka po online vzdělávání poroste. Když jsme začali cestu prošlapávat, byla hodně trnitá.

Proč jste se tedy do toho trní rozhodli jít?

Na Jobs.cz jsme mívali katalog nabídky vzdělávání, ale působili jsme jen jako zprostředkovatel mezi klientem a poskytovatelem školení. Neměli jsme tedy příliš možnost ovlivňovat, jak se trh bude vyvíjet a jaký obsah bude firmám k dispozici. Pozice jen jakéhosi mezičlánku nám časem přestala vyhovovat a větší možnosti nám dala až vlastní platforma. K rozhodnutí ji vytvořit přispělo i naše přesvědčení, že budoucnost vzdělávání je právě v digitálním prostředí. Během pěti deseti let se bude velká část školení odehrávat online a pro firmy to bude naprosto běžná součást vzdělávání zaměstnanců. Prezenční vzdělávání bude doménou oborů,

kde prostě online nedává smysl, nebo bude tam, kde je už hodně vysoká úroveň znalostí a interakce s lektorem je nezbytná.

Jaké bylo vaše výchozí zadání?

Na co jste se zaměřovali?

Chtěli jsme vytvořit nástroj, který firmy nebudou využívat jen jako benefit, ale jako integrální součást interního vzdělávání. Problém spočíval v tom, že jsme se nemohli firmám ptát na zkušenosti a požadavky, protože s online vzděláváním v podstatě nikdo žádné zkušenosti neměl. Pokud nešlo o pobočku zahraniční korporace, která online vzdělávání přebírala z centrály, tak se většina omezovala na vlastní PDF nebo obrázkový obsah tematicky zaměřený na školení bezpečnosti práce a podobně. Podobu a funkce Seduo.cz jsme tedy museli dělat úplně od základů. Inspirovali jsme se hlavně zahraničními systémy, které běžně využívají miliony lidí od studentů po důchodce.

Jak jste vybírali lektory?

Ze začátku jsme stavěli videokurzy na známých lidech, od kterých jsme však chtěli, aby svůj obsah převedli do online prostředí. Vycházeli jsme z myšlenky, že i v malých městech fungují

aktivní a moderně smýšlející firmy, které stojí o moderní vzdělávání. Vzhledem ke své velikosti si ale zkrátka nemohou dovolit pozvat na školení Petra Ludwiga s kurzem boje proti prokrastinaci, ani po svých zaměstnancích nemohou chtít, aby na ten kurz jeli do Prahy. Seduo.cz jim tohle najednou umožňuje. Sázka na známá jména se nám vyplatila. Dneska potkáte na Seduo.cz třeba generála armády ČR, špičkového olympionika, autora knižního bestselleru nebo asi nejpopulárnějšího angličtináře v Česku. Začalo se o nás díky kvalitnímu obsahu mluvit, lektori začali Seduo.cz zmiňovat i na svých běžných seminářích a my jsme mohli nabídku dál rozšiřovat. Začali se nám ozývat lektori, kteří by jinak do online videokurzů sami nešli, a poohlížíme se už i po známých lektorech ze zahraničí.

Klade online prostředí na lektora nějaké specifické požadavky? Fungují například nějaké kurzy nebo někteří lektori lépe v online prostředí než v klasické prezenční formě?

Když lektor stojí naživo v místnosti, tak mu z ní posluchači jen tak neodejdou. Zaklapnout notebook je ale hrozně jednoduché. Náš lektor proto musí především umět zaujmout, bavit, prostřelit svou energii monitor a napojit se na posluchače. Musí také umět zpracovat svůj obsah do kratší a hutnější podoby. Když se o tom bavíme s lektory, opakujeme jim: „My víme, že máte školení rozplánované na 6–8 hodin. U nás z nich ale musíte vypustit všechno, co není naprosto klíčové, a předat to podstatné během 60 minut.“

Daří se vám je nacházet?

Jak jsem zmiňoval, zpočátku jsme lektory aktivně hledali, dnes už se nám hlásí sami, ale velkou část jich musíme odmítnout. Stali jsme se atraktivními mimo jiné i proto, že se nám podařilo najít pár rodičích se hvězd a i díky nám mohly plně zazářit a dneska jsou v pomyslné první lize. Třeba Broňa Sobotka a několik dalších našich lektorů jsou dnes špičkoví a velmi žádaní lektori a sami o sobě už jsou značkou.

Jsou i takoví, kteří se online prostředí brání?

Ano. Někteří mají pocit, že si vystupováním v online videokurzech budou sami sobě konkurovat. Že jim budou ubývat nabídky na prezenční kurzy.

Je to pravda?

Od našich lektorů víme, že je to přesně naopak. Firmy, které jsou spokojené s jejich videokurzy na Seduo.cz, si je často zvou na specializované a pokročilé školení a lektori se tak dostávají i do firem, kam by si je jinak nepozvali. A naopak, firmy, které byly spokojené s lektorem na živém školení, si koupí online verzi jako opáčko. Online a prezenční vzdělávání spolu fungují velmi dobře. Obavy, že si vás firma nepozve, protože vás má na videu, jsou neopodstatněné. To je, jako by se kapela bála, že lidi nepřijdou na koncert, protože mají doma její CD. Navíc tím, jak rosteme, se pro některé lektory Seduo.cz stalo velice zajímavým zdrojem příjmu, který je srovnatelný, někdy i vyšší než příjem z prezenčních kurzů. Z toho máme obrovskou radost.

Jedna věc je nástroj vytvořit a druhá věc je ho zavést u uživatelů. Jak jste Seduo.cz dostávali na trh?

Měli jsme dvě možnosti. Buď jít cestou pomalého přesvědčování, nebo uspořádat velkou kampaň a zkusit vytvořit o online vzdělávání širší povědomí. Vyšli jsme se tou druhou cestou. Seduo.cz jsme podpořili televizní kampaní, která prorazila první bariéru nedůvěry, a naši kolegové ze salesu už pak neprodávali neznámou věc. V Česku totiž pořád platí, že když se něco objeví v televizi, bereme to vážně. Velkou část práce odvedli i sami lektori, kteří širší povědomí o nové platformě ve vlastní komunitě. Když je oslovil klient, že by měl zájem o školení, ale nevejde se jim do rozpočtu, doporučili začít online.

Nehrozí v případě online vzdělávání situace, že ho zaměstnavatel jen zpřístupní zaměstnancům a dál s ním aktivně nepracuje?

Pořád se snažíme připomínat, že Seduo.cz by nemělo ve firmě fungovat jako benefit a ocitnout se někde vedle stravenek a poukázek na

vstup do fitka. Je to nástroj pro aktivní firemní vzdělávání a jako takový se musí i aktivně využívat. Od úspěšných firem sbíráme zkušenosti a vytváříme návody a případové studie, kterými se podobně fungující společnosti mohou inspirovat. Svůj způsob využití si ale musí najít každá společnost sama – podle vlastního vnitřního nastavení firemní kultury.

Jaké má Seduo.cz výsledky a jak jste s nimi spokojeni?

Jsmo spokojeni s tím, že s námi naši klienti, kterých jsou aktuálně stovky, pravidelně obnovují předplatné a že spolupráce s těmi úplně prvními pokračuje už třetím rokem. Co se týče zhruba desítek tisíc firemních uživatelů, ti se nám vyjadřují přímo hodnocením absolvovaných videokurzů. Devadesát procent všech hodnocení jsou čtyři a více hvězdiček z pěti. I čas strávený na jednotlivých lekcích nám napovídá, že uživatelé po první minutě videokurzu víko laptopu nezaklapnou. Na to, že jsme stále úplně na začátku, to není vůbec špatné. A to se bavíme pouze o firemních uživatelích, ale je nutno zmínit, že Seduo.cz se před čtyřmi lety rozjelo díky B2C uživatelům a těch je nyní zaregistrováno něco přes 300 tisíc.

Říkal jste, že se v blízké budoucnosti bude na online platformy přesouvat většina vzdělávání. Opravdu?

Určitě. Když jsme se Seduo.cz začínali, řada firem měla na své firemní síti zablokovaná videa, nebo dokonce omezený přístup k internetu. Dnes, po pár letech, nám klienti říkají, že zaměstnanci generace Y a mladší už nemá cenu posílat na celodenní prezenční školení. Pokud je nevede super lektor, který kurz promění v divadelní show, prostě neudrží pozornost. Musíme si uvědomit, že bude přibývat právě těch zaměstnanců, co vyrostli s mobilem v ruce a jsou z něj schopni vstřebat krátký, intenzivní videokurz během jízdy na koloběžce. Abychom se nové situaci přizpůsobili, nestačí jen koupit předplatné na Seduo.cz. Musíme také přijmout fakt, že zaměstnanec, který v pracovní době se sluchátky na uších kouká do mobilu, se možná právě vzdělává.

ONLINE VZDĚLÁVÁNÍ POMÁHÁ I LIDEM VE VÝROBĚ

Online vzdělávání se ujalo i ve výrobních firmách. Osvědčuje se jako plnohodnotná náhrada prezenčního studia. Při nákupu hromadných licencí navíc zaměstnavatelé ušetří, a tak mohou vzdělávat i pracovníky, kteří by se jinak do rozpočtu nevešli. To nám potvrdili i ve Frýdlantském výběžku v pobočce jednoho z nejvýznamnějších dodavatelů automobilového průmyslu, firmy ZF. O Seduo.cz jsme si povídali s ředitelem firmy Oto Pavlíkem, vedoucím HR Tomášem Habasem a specialistkou vzdělávání Petrou Kopalovou.



NEJVÍC SI CENÍ
PRÁVĚ MOŽNOSTI
VĚNOVAT SE
VZDĚLÁVÁNÍ,
KDYKOLIV JIM TO
VYHOVUJE.



JAK JSTE SE U VÁS VZDĚLÁVALI PŘED SEDUO.CZ?

Oto Pavlík: Vzdělávání jsme zajišťovali prostřednictvím jednorázových kurzů, které jsme objednávali na podnět manažerů. Probíhaly buď prezenčně u nás v závodě, nebo jsme pracovníky vysílali na školení do externích firem. Vše v rámci ročního rozpočtu, který byl na účely vzdělávání vyčleněn.

JAK JSTE SE O SEDUO.CZ DOZVĚDĚLI?

Tomáš Habas: Bylo to v době, kdy jsme plánovali překlomit náš prezenční vzdělávací program do online prostředí. Chtěli jsme především umožnit našim lidem věnovat se vzdělávání individuálně. A samozřejmě také ušetřit finanční prostředky.

Petra Kopalová: Šlo víceméně o šťastnou náhodu. Právě když jsme tuhle strategii řešili, viděla jsem v televizi spot, který Seduo.cz představoval. Po poradě s Tomášem jsme oslovili společnost LMC, abychom program vyzkoušeli.

CO VÁS NEJVÍCE ZAUJALO?

Petra Kopalová: Především to, že program na jednom místě nabízí řadu kurzů od špičkových lektorů ve škále od soft skills až po konkrétní

dovednosti, jako je práce s Excelem. Dá se z nich sestavit program na míru v podstatě každému.

Oto Pavlík: Online prostředí nám navíc poskytuje zásadní výhodu. Vzdělávání se může věnovat každý zaměstnanec tehdy, kdy mu to nejlépe vyhovuje. My mu pouze určíme, jaké kurzy má absolvovat, a časový horizont, do kterého se musí vejít. Sami potom v systému vidíme, kdy kdo jaké kurzy dokončil. Pro nás i pro kolegy, kteří kurzy absolvují, je to ideální.

VYUŽÍVAJÍ JE VŠICHNI?

Oto Pavlík: Licence jsme zakoupili THP pracovníkům. Z nich studuje asi 95 % všech našich kolegů. Ve výrobě jsou do vzdělávání v Seduo.cz zapojeni zaměstnanci, kteří pracují na podpůrných pozicích. Místři, technologové, produktoví technici, plánovači.

KURZY PRO JEDNOTLIVÉ ZAMĚSTNANCE VYBÍRÁTE SAMI?

Oto Pavlík: Naši manažeri vedou týmy zhruba osmi pracovníků a zodpovídají i za jejich trénink. Všichni vybrali každému pracovníkovi pět kurzů, které měl za úkol v období od září do konce dubna absolvovat. K povinným pěti kurzům si samozřejmě každý může vybrat jakékoliv další, které sám pokládá za užitečné.

BAVÍ TO STUDENTY? JAK JE MOTIVUJETE?

Oto Pavlík: Mohou se vzdělávání věnovat během pracovní doby a považujeme ho tedy za součást práce a zároveň i za určitou formu benefitu.

Petra Kopalová: A také chceme odměňovat ty, kteří strávili na Seduo.cz nejvíce času. Například peněžním poukazem.

Tomáš Habas: Vzhledem k tomu, že máme i pár kolegů, kteří Seduo.cz zatím neotevřeli, uvažujeme ovšem i o tom, že absolvování předepsaných kurzů navážeme na referentské zkoušky. Kdo plán vzdělávání nedodrží, nebude jezdit služebním autem.

KDE VAŠI ZAMĚSTNANCI STUDUJÍ? DÁVÁTE JIM K DISPOZICI TŘEBA ZASEDAČKU?

Petra Kopalová: Původně jsme jim chtěli ke studiu vyhradit počítačovou školicí místnost. Ale než k tomu došlo, už se většina kolegů do Seduo.cz zapojila.

CO STUDENTI NA PROGRAM ŘÍKAJÍ?

Tomáš Habas: Nejvíc si cení právě možnosti věnovat se vzdělávání, kdykoliv jim to vyhovuje. To je oproti kurzům a workshopům, na které



KTERÝM TYPŮM KURZŮ DÁVÁTE PŘEDNOST?

46,4%
ONLINE KURZY
I KLASICKÉ PREZENČNÍ

39,3%
ONLINE KURZY

museli docházet všichni v určitou hodinu, obrovská výhoda.

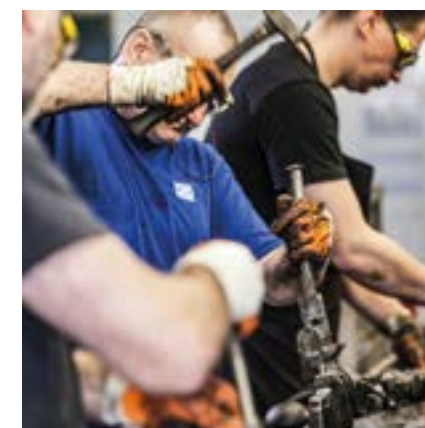
KTERÝ KURZ MĚL NEJVĚTŠÍ OHLAS?

Oto Pavlík: Podle reakcí kolegů je velmi oblíbená angličtina s Broňou. Asi díky jeho velmi svéráznému vystupování i přístupu k výuce. Já jsem si na jeho popud dokonce předplatil přístup na webové stránky, kde sleduji anglické filmy s anglickými titulky. Taky velmi oceňuji, že systém nabízí možnost kurz si stáhnout. Díky tomu se mohu věnovat kurzům na služebních cestách.

Petra Kopalová: Velmi oblíbený je také Petr Ludwig s kurzem Konec prokrastinace, dobré ohlasy máme i na kurz Excelu.

A JAKÝ KURZ POVAŽUJETE VY ZA PŘÍNOSNÝ Z POHLEDU FIRMY?

Tomáš Habas: Naše firma obecně v historii příliš nevyužívala trénink soft skills. Mimo jiné i proto, že bylo složité jejich výuku spolufinancovat s podporou strukturálních programů. Jsme proto rádi, že díky Seduo.cz teď máme přístup k řadě velmi kvalitních soft skills kurzů. Lidé díky nim lépe zvládají mezilidské vztahy a fungování na pracovišti, a tak mohou k fungování firmy výrazně přispět.



14,3%
KLASICKÉ PREZENČNÍ
ŠKOLENÍ

těší, že si za tak krátkou dobu vzali kolegové Seduo.cz za vlastní. Baví se o něm, těší se, jaké nové kurzy v něm budou zařazené.

JE NĚCO, CO VÁM V SOUČASNÉ NABÍDCE SEDUO.CZ CHYBÍ?

Oto Pavlík: Konkrétně nám by vyhovoval například kurz technického kreslení nebo ovládání specializovaných programů, jako je AutoCAD.

Petra Kopalová: Ocenili bychom také, kdyby nabídka kurzů zahrnovala i povinné periodické kurzy, jako je bezpečnost práce, HSE, školení pro řidiče a další. Chápeme, že každá firma má školení trochu odlišná, ale třeba by byla řešením možnost přidávat do nabídky naše vlastní videokurzy. Pokud vím, tak na tom v Seduo.cz pracují.

DOPORUČILI BYSTE SEDUO.CZ OSTATNÍM FIRMÁM?

Oto Pavlík: Stoprocentně.

INOVACE ROKU 2019

Technický pokrok lidstva se pořád zrychluje. Díky tu jsou i letos. Mezi trendy, které posunou lidstvo dál, patří třeba maso bez zabíjení nebo miniaturní mozkové implantáty.



ZDRAVÉ KANCELÁŘE

Náklady na lidské zdroje bývají ve firemním rozpočtu nejvyšší položkou, a je tedy trochu divné, jak moc jsme schopni zanedbávat péči o ně. Až donedávna si třeba málokdo položil otázku, co se stane, když pracovníky přesuneme z vydýchaného hlučného openspacu, osvětleného blikajícími zářivkami, do lepšího prostředí. Ukázalo se, že hodně. Podle studie Světové rady pro šetrné budovy například jen dostatečné množství kvalitního vzduchu zvyšuje produktivitu pracovníků skoro o 10 %. Ošetřená akustika může zvýšit efektivitu kancelářské práce až o polovinu. Ergonomie pracovního místa zase razantně omezí počet nemocí – až čtvrtina z celkového počtu dnů na nemocenské je způsobena onemocněním pohybového aparátu, za které ve 20 % může právě špatná ergonomie pracovního místa. Naštěstí tyto a další poznatky už začínají prosakovat z teoretických studií do praxe a budov uzpůsobených pro pohodu a zdravý životní styl zaměstnanců rychle přibývá.



BEZMASÉ NÁHRAŽKY MASA

Startupy a vývojářské laboratoře pracují na „maso bez masa“ už řadu let. V roce 2019 jsme mohli výsledky jejich práce konečně pořádně ochutnat. Hamburgery firmy Impossible Foods se dostaly do nabídky vybraných restaurací v USA a amerických poboček řetězce Burger King. Beyond Meat už je dokonce v běžném maloobchodním prodeji téměř po celém světě a daří se i dalším firmám, jako je Awesome Burger, Tyson Foods nebo Maple Leaf Foods. Reakce i zarytých masoedů hovoří celkem jasně – chuťově jsou nové potraviny k nerozeznání od masa, avšak jejich výroba nevyžaduje porážku zvířat a zanechává na planetě zhruba o 90 % menší uhlíkovou stopu. Nejnovějším hitem nových potravin jsou veganská vejce.



5G

Žádná z předchozích generací mobilních sítí nebyla tak očekávaná jako nadcházející pátá (kromě té první samozřejmě). Je k tomu dobrý důvod. Zatímco předchozí sítě zajišťovaly očekávaný standard mobilních služeb – dovolat se a moci si v telefonu přečíst maily, 5G nám má přinést samořídící auta, roboty, chytrá města a bezpočet dalších věcí, o kterých jsme zatím četli jen ve sci-fi povídkách. Revoluce se samozřejmě odehraje i v kancelářském minivesmíru. Dojždění na schůzky se stane minulostí díky holografickým konferencím, automaticky překládaným z a do libovolného jazyka. Superrychlé toky dat umožní nejen prostou komunikaci, ale i reálnou spolupráci. Brýle s technologií rozšířené reality pohodlně nasdílí libovolně velké skupině lidí napříč planetou cokoliv, na co se právě budete dívat. Můžete si tak v reálném čase schvalovat grafické návrhy, diskutovat o dokumentech nebo se radit o pracovních postupech, aniž se musíte fyzicky potkat. Nakonec se snad díky 5G zbavíme i obtížného hardwaru. Prostě si nasadíte VR brýle, ty vám před oči promítnou obrazovku a na jakémkoliv povrchu nasimulují klávesnici. Kdo by nechtěl vyřizovat e-maily přímo z plázevého



lehátka?

LÉTAJÍCÍ ČLOVĚK

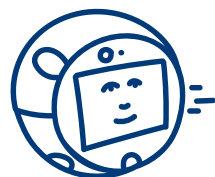
Jedenáct let po uvedení prvního dílu Iron Mana se tryskově poháněný létající oblek stal realitou. Světu ho představil Francouz Franky Zapata, letec, mistr světa v jízdě na vodním skútru a majitel vývojářské firmy Zapata Racing. Vznášedlo Flyboard Air pohání pět tryskových motorů, které kontroluje pohyby vlastního těla. Zatím největším Zapatovým úspěchem bylo překonání kanálu La Manche. Z pláže Sangatte poblíž francouzského přístavu Calais doletěl do britského zálivu Saint Margaret's Bay za asi 20 minut, přičemž si uprostřed cesty udělal mezipřistání na palubě lodi na doplnění paliva.

5

**ANTIROZPTYLOVÉ APPKY**

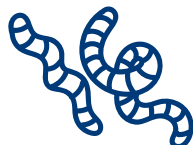
Internet vznikl jako informační síť a telefon jako nástroj komunikace. Dnes se kdysi užitečné nástroje proměnily v továrny na prokrastinaci, a zákonitě se tedy objevují aplikace, které nás od rozptylování mají odradit. Může jít o pouhé sledovače, kolikrát denně se podíváme na telefon (v průměru prý každých 12 minut), ale i sofistikované nástroje, jako je appka Forest. Na začátku práce v ní zasadíte virtuální strom, který roste po celou dobu, kdy se dokážete soustředit. Jakmile však otevřete Facebook nebo přestanete na delší dobu pracovat, strom začne uvadat, až nakonec uschne. A pozor, nejde jen o nějakou virtuální odměnu. Vývojáři spolupracují s organizacemi, které sází stromy naprosto reálně, a jejich příspěvky se odvíjí od počtu stromů, které přežijí prokrastinační tendence uživatelů. Jestli nejste fanda stromů, můžete do pracovní stanice naladovat aplikaci Beeminder. Na té si nastavíte maximální časy povolené pro rozptylovací servery typu Facebook nebo YouTube a po jejich překročení vám appka začne z konta strhávat peníze. Jak dlouho myslíte, že bude trvat, než se podobné nástroje stanou součástí každé pracovní stanice?

6

**ROBOTICKÝ OSOBNÍ ASISTENT**

Osobního létajícího asistenta možná většina z nás nevyužije, ale pro astronauty znamená robot CIMON posun do nové éry kosmického výzkumu. Jestli jste někdy koukali na Červeného trpaslíka, tak CIMON je v podstatě něco jako Holly, jen je menší blázen a není holografický. Váží asi pět kilo, vypadá jako basketbalový míč s animovaným obličejem a uvnitř jeho mozkovny se skrývá nejnovější produkt umělé inteligence od IBM jménem Watson. Robot díky ní může komunikovat s astronauty, dodávat jim informace nezbytné k údržbě Mezinárodní vesmírné stanice, dodávat díky soustavě čtrnácti miniaturních vrtulek je také může ve stavu beztlaku následovat při pohybu po stanici.

7

**SUCHÉ TOALETY NA ČERVÍ POHON**

Moc se o tom sice nemluví, ale jedním z největších problémů zemí třetího světa je neexistence kanalizace a sanitární techniky. Problém se týká až 14 % světové populace, suché latríny v blízkosti domů jsou zdrojem bezpočtu infekcí, obtížného, nákazy rozšiřujícího hmyzu a mají na svědomí až půl milionu lidských životů ročně. Do vyřešení situace se před několika lety vložila nadace Billa a Melindy Gatesových a díky jejich investicím se letos na indickém venkově začaly instalovat takzvané Tiger Toilets. Tygří přívzisko nezískaly po kočkovitých šelmách, ale po druhu žízá, které žijí v jímcích toalety a svým neutuchajícím apetitem přeměňují exkrementy na vodu a kompost.

8

**INTERFACE DO MOZKU**

Výčet technologických inovací by nebyl kompletní bez aspoň jednoho počínu vizionáře Elona Muska. Letos jich bylo na výběr povíce-ro. Jeho bezpilotní loď SpaceX Dragon dokázala sama doletět a přistát na Mezinárodní vesmírné stanici, pokroku dosáhly Muskovy firmy i ve vývoji laserového přenosu dat z oběžné dráhy a sám šéf zvládl nahrát rapovou skladbu věnovanou nebožtíkovi gorilákovi Harambemu. Největší pozornost však letos vzbudil jeho projekt Neuralink. Mikroskopické mozkové implantáty, které firma vyvíjí, mají v první řadě ovládat novou generaci inteligentních protéz. V druhém sledu mají umožňovat i bezdotykové ovládání počítačů a snad i přímé nahrávání informací do mozku a bezešvou symbiózu lidského mozku s umělou inteligencí.

OBLIČEJE, OČI, ÚSTA, NOSY, KONČETINY:

Značí otevřenou a komunikativní osobnost, dobrého psychologa. Někdy však s puntičkářskými rysy.

CELÉ LIDSKÉ POSTAVIČKY:

Můžou vyjadřovat nejistotu, emocionální nestabilitu a bezmoc, snahu zbavit se některé ze svých povinností anebo opustit tým, v němž se nacházíme.

STROMY, KVĚTINY:

Maluje si je harmonická bytost, spolehlivá a oblíbená v kolektivu. Někdo, kdo vyzařuje pohodu, klid a bezpečí. Malé květiny vyjadřují obětavost.

ČTVERCE, MNOHOÚHELNÍKY, HVĚZDY, HRANATÉ GEOMETRICKÉ TVARY, DIAMANTY:

Kreslí je praktický a schopný člověk, často soutěživý a čekající na příležitost. Je samostatný, bojovný, někdy až agresivní. Má přesné a logické uvažování. Trojúhelníky naznačují praktičnost.

LINKY A MŘÍŽKY:

Malují je ti, kdo dbají na pravidla a rádi to vyžadují i od ostatních. Bývají to často až pedanti a ve svých věcech mají pořádek, který sami nastavili. Neradí dlouho debatují, radši rovnou přikračují k řešení. Jsou schopní a umějí dobře přesvědčovat.

SLUNCE, MĚSÍC, HVĚZDY, DRUŽICE:

Prozrazují velký osobní drive a možná i jistou bezohlednost v cestě za vytčeným cílem. Malují si je lidé, kteří podvědomě chtějí stát na výsluní. Obvykle o sobě mají vysoké mínění, někdy až příliš, a velmi stojí o uznání okolí. Často bývají mimořádně vtípní. Hvězdy malují podobně naladěni idealisté.

KRUHY:

Kola ukazují nejistotu, obvykle dočasnou. Člověk, který je maluje, se může aktuálně cítit v pasti. Maluje-li kruhy dlouhodobě, jde o snílka, který má originální a nezávislé myšlení.

ŠÍPKY:

Záleží na směru. Směřující nahoru znamenají touhu po vzestupu, do stran naopak dávají najevo otevřenost dobrým nápadům. Šípka mířící dolů vyjadřuje nedůvěru.

JMÉNA, PŘÍJMENÍ, VLASTNÍ INICIÁLY:

Podpis si trénuje a zdobí osobnost, která má ráda obdiv. Mimořádně ji zajímá vlastní pověst u ostatních. Může skrývat komplex méněcennosti a k jeho oslabení využívat jiné lidi.

SPIRÁLY, KLIČKY, ŠŇURKY, PÁSKY:

Ty kreslí bytost, která nenávidí konflikt. Navenek může působit zranitelně, ale uvnitř je velmi pevná. Levotočivé spirály (u praváků) prozrazují snivou fantazii, pravotočivé naopak tvořivost upřenou dopředu, na příští úkoly.

SRDCE, CIZÍ JMÉNA A INICIÁLY:

Někdo je čerstvě zamilovaný. :-)

Kdybyste se chtěli o významu kresbiček dozvědět víc, probrat se třeba jejich umístěním na papíře, barvami a dalšími motivy, zadejte si do Googlu slova Doodle meanings.

POZNEJTE CÍLOVKU ZE VŠECH STRAN

O lidech, pro které děláte novou věc, byste toho měli vědět co nejvíc. A když je to potřeba, můžete to zjišťovat i nečekaným způsobem. Třeba se podívat na malůvky, které si dělají na papíře, když telefonují, sedí na meetingu nebo něco vymýšlejí. Psychologové říkají, že jde o mimoděčné útržky toho, co se děje v našem podvědomí. Důkazem je i to, že jejich motivy jsou si u mnoha lidí napříč kulturami podobné. Takže co motivy těchto miniuměleckých děl vypovídají o lidech, kteří je dělají?

ZVÍRATA:

Stvrzují starost o okolí a ochranný pud. Tito lidé mají vysoce vyvinutou empatii a skvěle tmelí kolektiv. Snaží se pomáhat a pečovat o ostatní. Malá zvířátka mohou naznačovat pocit zbytečnosti a přehlíženosti.

DOMKY, PLOTY, STAVBY:

Vyjadřují starosti, které si nemusíme vědomě připouštět. Jsou projevem hledání jistoty a bezpečného místa, kterým nemůže otlást žádné nebezpečí zvenku.

LODĚ, LETADLA:

Jsou odrazem touhy být raději na jiném místě. Ideálně hodně daleko.

KDE LIDÉ HLEDAJÍ PRÁCI?

Zatímco před dvěma lety shánělo zaměstnání online 55 %, dnes už je to 63 % lidí. Mobily k tomu používá 35 % zájemců o práci, tablety 22 %. A kde pátrají?

Ve vyhledávání na internetu jasně dominuje Jobs.cz (49 %) a Prace.cz (44 %); na třetí příčce se s 34 % umístil web Ministerstva práce a sociálních věcí mpsv.cz. Lidé také často zadávají požadovanou pozici do vyhledávače, ale ten je stejně nejčastěji zavede na jeden z obou prvně jmenovaných webů. Vyplývá to z průzkumu o tom, jak lidé hledají práci, který pro LMC zpracovává agentura ppm factum.

Mírný nárůst (ze 6 % na 9 %) zaznamenal podíl lidí, kteří uspěli v hledání zaměstnání přes mobil. V této oblasti hraje jednoznačný prím aplikace Práce za rohem.

NEHLEDAJÍ NA JEDNOM MÍSTĚ

Pokud jde o celkovou spontánní znalost jednotlivých inzertních portálů – tedy to, že respondent sám dokázal danou značku vyjmenovat –, pohybují se Jobs.cz na 58 % a Prace.cz na 47 %. Zvyšuje se znalost aplikace Práce za rohem (18 % proti loňským 10 %), ostatní služby nepřesáhly 10% hranici.

Z průzkumu vyplynul ještě jeden zajímavý údaj: když hledají práci, valná většina lidí kombinuje více důvěryhodných služeb, přičemž nejvíc lidí má dvě až tři oblíbené. Pokud už lidé nějakou větší mírou loajality vykazují, je to opět k portálům Jobs.cz a Prace.cz – využilo by je 70 %, respektive 69 % dotázaných.



ARNOLD VÁM TO ŘEKNE

Posbírat od zaměstnanců použitelná data o jejich spokojenosti a přetvořit je ve srozumitelný výstup bylo donedávna složité. Pak se objevil robot Arnold. O tom, jak nejlépe získat od zaměstnanců zpětnou vazbu, a o neviditelné hoře výzkumů a přemýšlení, které za každým úspěšným a užitečným nástrojem jsou, jsme si povídali s Michalem Osuským. Ten v LMC hýčká Arnolda už od jeho vzniku.





PŘEMÝŠLELI JSME, ŽE BY SE ARNOLD JMENOVAL SYLVESTER, ALE PAK JSME SE PODÍVALI NA KOMANDO...

Arnold je chatbot specializovaný...

Pozor, Arnold není chatbot, ale konverzační robot.

Aha. Je v tom nějaký podstatný rozdíl?

Je. Chatbot je schopný konverzovat na jakékoli téma, snaží se vám rozumět a reagovat na vás. Konverzační roboti jsou jednodušší, zaměřeni na jednu konkrétní oblast, ale přinášejí strukturovanější výsledky. Zásadní rozdíl je taky v tom, kdo klade otázky. Chatbota se můžete ptát vy, Arnold se ptá vás.

Dobrá, takže Arnold je konverzační robot specializovaný na výzkum spokojenosti zaměstnanců. Nedělá se to v HR už dávno?

Upřímně řečeno, je to docela katastrofa. Naprostá většina nástrojů selhává ve své primární funkci. Tedy v rozumné míře a bez nátlaku sbírat kvalitní data, vyvozovat z nich konkrétní závěry a doručovat je správným lidem.

To přece nezní tak složitě...

Ono to ani složitě není, ale většina nástrojů alespoň v jedné části definice pohoří. Buď neumí zaměstnance motivovat ke sdílení skutečných názorů. Nebo sbírá nerelevantní data. Případně je neumí zpracovávat a interpretovat. Ty, které to náhodou zvládnou, pak většinou vyprodukuji šuplíkovou zprávu se spoustou nesrozumitelných grafů.

Co je to šuplíková zpráva?

Taková, co ji odprezentujete, a všichni ji pak odloží do šuplíku.

Tak to jsem odhadl správně. Jak jste se o této nepříliš radostné situaci dozvěděli?

Dělali jsme si na to téma poměrně obsáhlý průzkum. Ptali jsme se manažerů, ředitelů, HR specialistů a zaměstnanců v pětadesáti firmách napříč obory v Česku, Polsku, Německu, na Slovensku a v Anglii. Pokud je mi známo, je to nejrozsáhlejší a nejpodrobnější průzkum nástrojů a jejich uživatelů, co vůbec proběhl.

Zjistili jste, že vhodné nástroje neexistují proto, že je firmy nepotřebují? Nebo že zkrátka ještě nikdo nic pořádného nevyvinul?

Firmy by nástroj na zjišťování spokojenosti zaměstnanců velmi uvítaly. Spousta z nich je dokonce sama zkoušela vyvíjet a často se dopracovala k nějakému výsledku. Nikomu se však nepodařilo podchytit všechny funkce, které by potřebovaly.

Setkali jste se s něčím, čím se dalo inspirovat?

Kupodivu nejlepší výsledky přinášely úplně jednoduché, na konkrétní problém zaměřené dotazníky vytvořené v Google Forms, které si firma sama vytvářela a posílala je rovnou svým zaměstnancům. Pro nás to bylo zajímavé

zjištění – na poli sofistikovaných nástrojů nejlépe funguje jednoduché „udělátko“.

Čím to je?

Nástroje většinou vyvíjejí technologické firmy, které dokážou vyrobit pěkné prostředí, ale nevědí si rady s obsahem. Nebo výzkumné firmy, které umějí sesbírat data, ale nezvládnou jejich interpretaci a přetvoření do přehledných výstupů. Popřípadě se na nich sejde víc dodavatelů, každý udělá hezky svůj kousek, ale dohromady to nefunguje. V podstatě se firmy pohybují ve stejné situaci jako člověk, co se chce hezky obléknout na večírek, ale outfit musí shánět po částech v deseti obchodech po celém městě. A do toho se zkrátka málokomu chce.

Vážně to nefunguje nikde na světě?

Není to tak, že bychom se neměli čím inspirovat. Studovali jsme třeba spoustu pokusů, konceptů a nápadů, které se testují ve startupech v Silicon Valley. Věci, jako jsou pulzní dotazníky s jedinou otázkou. Microlearning. Digitální asistenti. Umělá inteligence. Inovaci v našem oboru probíhá hodně. Jak to ale u startupů chodí, asi 80 % z nich je neúspěšných. A u těch úspěšných zpravidla chybí návaznost do dalších kroků.

Takže tu existuje poptávka, spousta lidí experimentuje, ale nikdo to ještě netrefil. Není to zvláštní?

Není. Podívejte se na pražskou taxislužbu před pár lety. To jsme taky všichni věděli, jak by měla fungovat. Znali jsme neduhy, dovedli jsme identifikovat konkrétní viníky a hodně firem se snažilo ten nepříznivý stav zvrátit. Nikomu se to nepodařilo. Pak přišel Uber s jednoduchou aplikací a najednou se trh obrátil vzhůru nohama. Proč to nikdo neudělal před nimi? To je přece taky zvláštní.

Řešení se tedy objeví, až když na něj dozraje čas?

Možná. Většina inovací přichází tak, že se někde hromadí bolesti a skládají se do tak složitého problému, že jeho řešení vyžaduje multidisciplinární přístup. S tím pak musí někdo přijít.

Vaše multidisciplinární řešení je tedy Arnold.

Určitě je multidisciplinární tým, který za ním stojí. Máme v něm psychology, sociology, metodology, statistiky, výzkumníky i speciality na intervence. Ke každé součásti Arnolda jsme našli experta, posadili jsme je do jedné místnosti a nechali je pracovat.

Tomu týmu ale musel někdo vytvořit zadání. Od koho jste ho dostali?

Od klientů. Pro naši práci používáme metodu zvanou Human Centered Design. Je to metodologie designu produktů, kterou vyvinuli na univerzitě ve Stanfordu. Používá několik důležitých principů. Například klade důraz na prototypování. Nesnažíme se rovnou stvořit komplexní produkt. Stavíme malé, levné prototypy, které používáme pro testování konkrétních funkcí. Další důležitou zásadou je nosit každou generaci nástrojů přímo ke klientům. Nerozhodujeme od stolu, orientujeme se podle praxe. Především ale vývoj dělíme do krátkodobých úseků. Neplánujeme rok dopředu. Děláme na něčem týden dva a pak testujeme a ptáme se klientů. Když zjistíme, že jdeme špatným směrem, nemusíme se vracet moc daleko. Díky tomu teď pracujeme už s pátou generací Arnolda. První dvě byly hrozné, další dvě už byly OK a ukázaly nám, kudy dál. V rozmezí čtyř až šesti měsíců vždycky přineseme další generaci.

Co tedy po Arnoldovi přesně chcete?

Rád říkám, že Arnold je nástroj pro udržování vztahu se zaměstnanci. To je analogie k péči

o zákazníka, ale směřuje dovnitř firmy. Chceme po něm hlavně, aby ho zaměstnanci rádi používali, aby byl srozumitelný a aby produkoval přehledné výsledky. Chceme, aby bylo okamžitě vidět, jestli je výsledek výzkumu dobrý, nebo špatný, co se přesně stalo a co s tím můžu jako manažer dělat.

To zní jako dost ambiciózní plán...

Proč by to tak nemělo fungovat? Když přijedete s autem do servisu, taky vám neřeknou – no, něco s tím máte, je to možná řízení, ale taky možná převodovka a taky asi máte něco s brzdami...

No, na mě to takhle většinou v servisu vysypou...

OK, ale nemělo by to tak být. Správně by vám odborník měl udělat diagnostiku, říct vám, v čem je problém a kolik bude stát oprava. Když to nedokáže, tak asi nemá k dispozici správný nástroj.

Jak jste stanovovali témata, na která se Arnold dokáže ptát?

Zase na základě diskusí s klienty. Bavíme se o problémech ve firmě a oni se třeba zmíní, že lidé mají problém pustit se do práce. Já si v tu chvíli znamenám heslo „prokrastinace“. V jiné firmě řeší odměňování. V další benefity. Pracovní prostředí. Stanovování cílů. Všechno sedmatřicet témat, která Arnold zvládá, jsme získali z konkrétních podnětů reálných lidí. Možná že až se příště potkáme, tak už jich bude přes padesát.

Jak se sestavují otázky, které dané téma zkoumají?

To je zásadní úkol, kterého se musí zhostit odborník na dané téma. Třeba téma „šťěstí v práci“ nám zpracovával Michal Šrajcar, lokální guru v této oblasti. Sedneme si spolu, stanovíme sadu okruhů, ke kterým se chceme dopracovat, a pak dáváme dohromady otázky, které k nim směřují. Zásadní je, abychom se ptali co nejjednodušeji. Když zkoumáme engagement, což je oblíbené HR téma, nemůžeme se zeptat: „Jak jste engageovaní?“ Já si vždycky připomínám, že na otázky musí umět odpovědět i moje babička.

Když Arnold přechroustá odpovědi, rozešle reporty na různá místa ve firmě.

Jak se nastavuje, komu jdou? A jak jste k tomu rozdělovacímu klíči dospěli?

Z firem víme, že přehled o tom, co si lidé myslí, potřebuje především každý team leader. To jsou lidé, kteří si kolegy vybírají, pracují s nimi, řeší s nimi problémy a měli by znát jejich názory. Existuje několik výjimek. Když předěláváte systém vzdělávání, report nesmí jít za team leaderem, ale na HR. K leaderovi také nesmí jít report v případě, že z něj vyplývá, že se nechová správně. Arnold v tom případě udělá výhybku a posílá výstup jeho nadřízeným.

Manažeři o té výhybce vědí? Nenamítají proti tomu něco?

Namítají. Občas. Hlavně ti špatní, kterým Arnold odebere kontrolu nad informacemi o jejich metodách. Takoví bohužel jsou. A jejich chování se občas pohybuje ne na hranici přijatelnosti, ale přímo na hranici legálnosti.

Arnold však neodhaluje jen tak závažné problémy.

Ne. Často odhaluje naopak drobné problémy, které však řeší hodně lidí napříč firmou, kteří o sobě navzájem nevědí. Špatná klimatizace. Nevyhovující IT technika.

Není divné, že takhle lidská témata, teoreticky řešitelná tím, že si lidi popovídají, musí řešit robot?

My jsme si tuhle otázku taky kladli a zjistili jsme, že není. Nebo ještě jinak – kdyby firma zaměstnávala člověka, co by byl čtyřicet hodin denně ochoten diskutovat se zaměstnanci a naslouchat jejich problémům, tak by odvedl lepší práci než Arnold. Jenže takového člověka pravděpodobně ve většině firem nenajdete. Ve firmě o třiceti lidech se šéf dozví všechno během pauzy na kafe. Firmy, které tuhle velikost přerostou, už potřebují Arnolda.

Máte z něj radost?

Máme. Lidé na jeho otázky odpovídají, manažeři s výstupy pracují, na současnou pátou generaci už máme od klientů hodně hezké reakce. Řekl bych, že jsme na začátku cesty, ale že ta cesta vede správným směrem. V dalších měsících dostane Arnold zbrusu nové reporty s umělou inteligencí, vydá se do Maďarska, Bulharska a Rumunska a pro klienty spustíme Samoobsluhu, kde si budou moci Arnolda řídit sami.

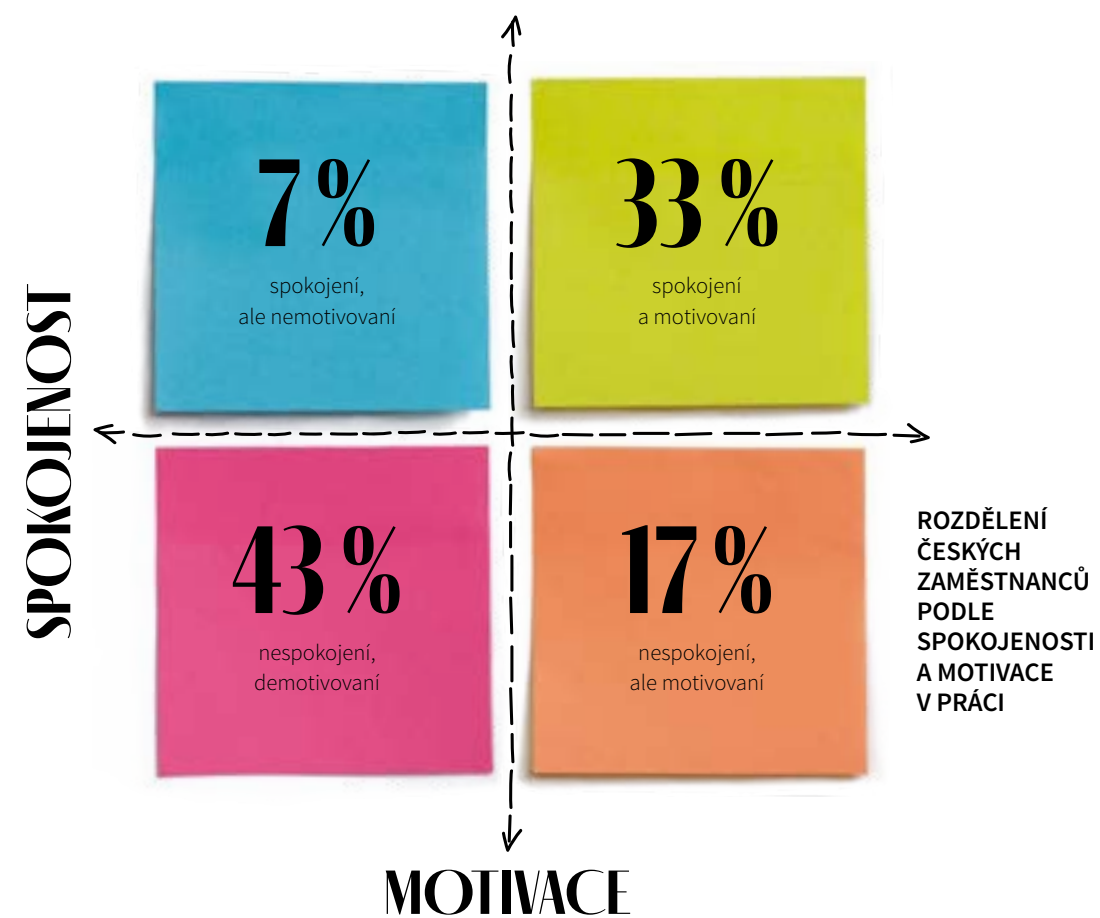


ŘEKL BYCH,
ŽE JSME NA
ZAČÁTKU CESTY.
A ŽE TA CESTA
VEDE SPRÁVNÝM
SMĚREM.

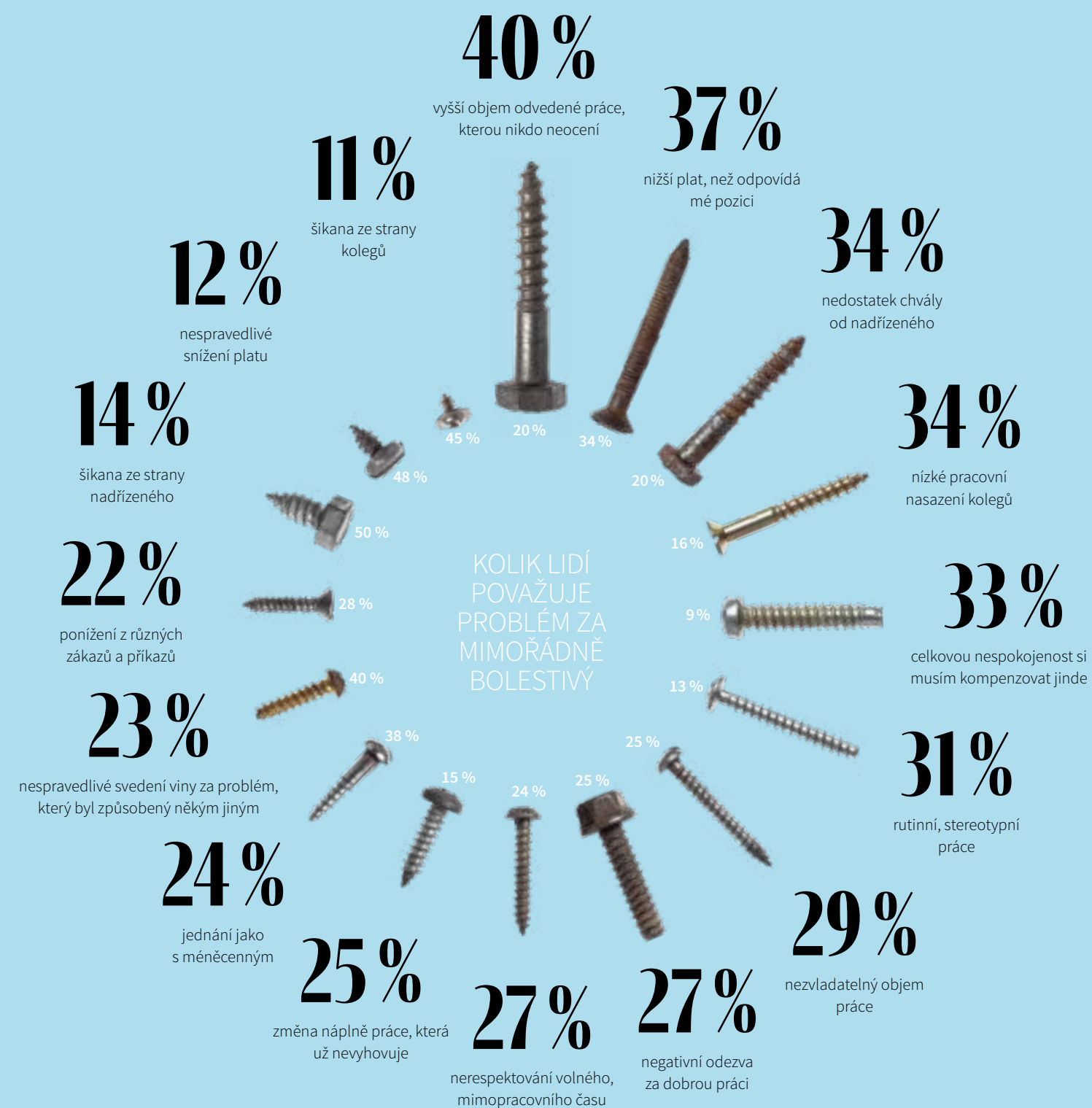


ABY SE V PRÁCI DALO DÝCHAT

Co udrží lidi u vás ve firmě? Kupodivu hlavně porozumění s kolegy. Komunikaci v týmu za důležitou podmínku spokojenosti v zaměstnání uvedly víc než tři čtvrtiny dotazovaných v průzkumu JobsIndex.



KOLIK ZAMĚSTNANCŮ ZAŽÍVÁ V PRÁCI PROBLÉMY



MOTIVACE PRO DALŠÍ ZMĚNU ZAMĚŠTNÁNÍ (KROMĚ VÝŠE MZDY)



Komunikace je zásadní veličinou v hodnocení kvality zaměstnání. A protože je důležitá, tak si i zaměstnanci a firmy dávají záležet na tom, aby fungovala: komunikace v rámci týmu dopadla v hodnocení pracovní pohody u českých zaměstnanců celkově velmi dobře. Jen 19 % lidí totiž tvrdí, že s kolegy v tomto směru spokojení nejsou. Většina z nich navíc situaci aktivně řeší. Když se podíváme na komunikaci mimo okruh nejbližších kolegů, zjistíme, že její důležitost sice klesá, ale pozitivní hodnocení zůstává. Jako zásadní ji vnímá 59 % zaměstnanců a v hodnocení kvality si vede ještě lépe než vnitrotýmová. Nespokojenost s ní vyjádřilo

pouze 12 % lidí. Podobně malé množství zaměstnanců vidí negativně i celkovou komunikaci napříč firmou.

ŠÉFOVÉ SE VIDÍ DOBRĚ, U PODŘÍZENÝCH JSOU NA TOM HŮŘ

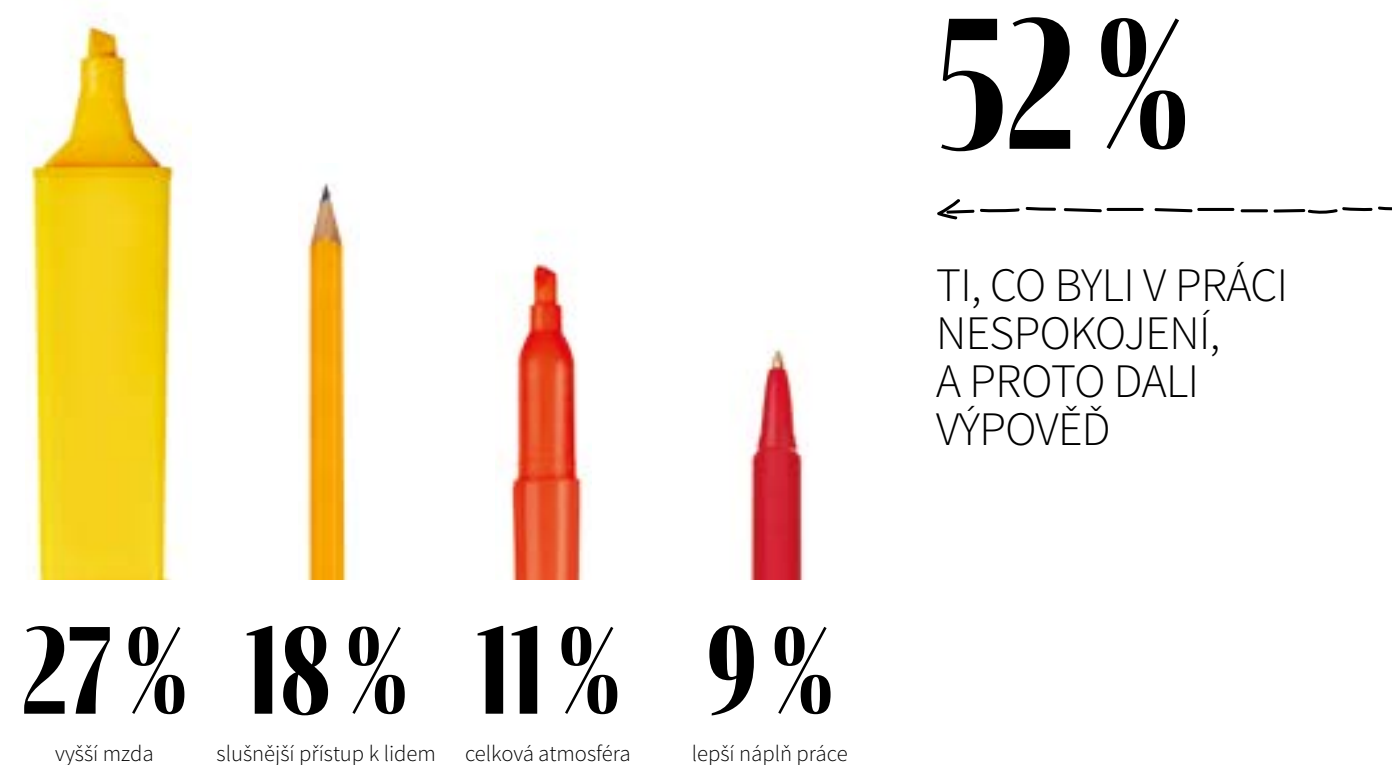
Zajímavé výsledky má sledování komunikace mezi podřízenými a nadřízenými. Šéfové vnímají komunikaci jako důležitou – tedy 77 % z nich. Zároveň si většina z nich myslí, že komunikace s podřízenými probíhá hladce. Nějaké zádrhele a skřípání připouští pouze 13 % manažerů. Když ovšem hodnotí stejnou komunikaci podřízení, vidíme, jak se jejich

pohled liší. Příkladují jí o fous menší význam, ale hlavně jsou s její úrovní výrazně méně spokojeni. Celkem 26 % z nich tvrdí, že komunikace nefunguje tak, jak má. Nejzávažnější informaci ovšem vyčteme z údaje o pracovnících, kteří pokládají komunikaci se šéfem za důležitou a zároveň jsou s ní nespokojeni. Pouze malá část z nich má možnost či schopnost takový problém aktivně řešit. Jít s tím přímo za daným nadřízeným je ochotna jen třetina z nich. Pomoc vyššího nadřízeného vyhledává 8 % lidí, naopak 60 % lidí s tím samo nedělá vůbec nic. U některých šéfů se samozřejmě ani nelze divit.

JAK SE NAVZÁJEM HODNOTÍ NADŘÍZENÍ A PODŘÍZENÍ

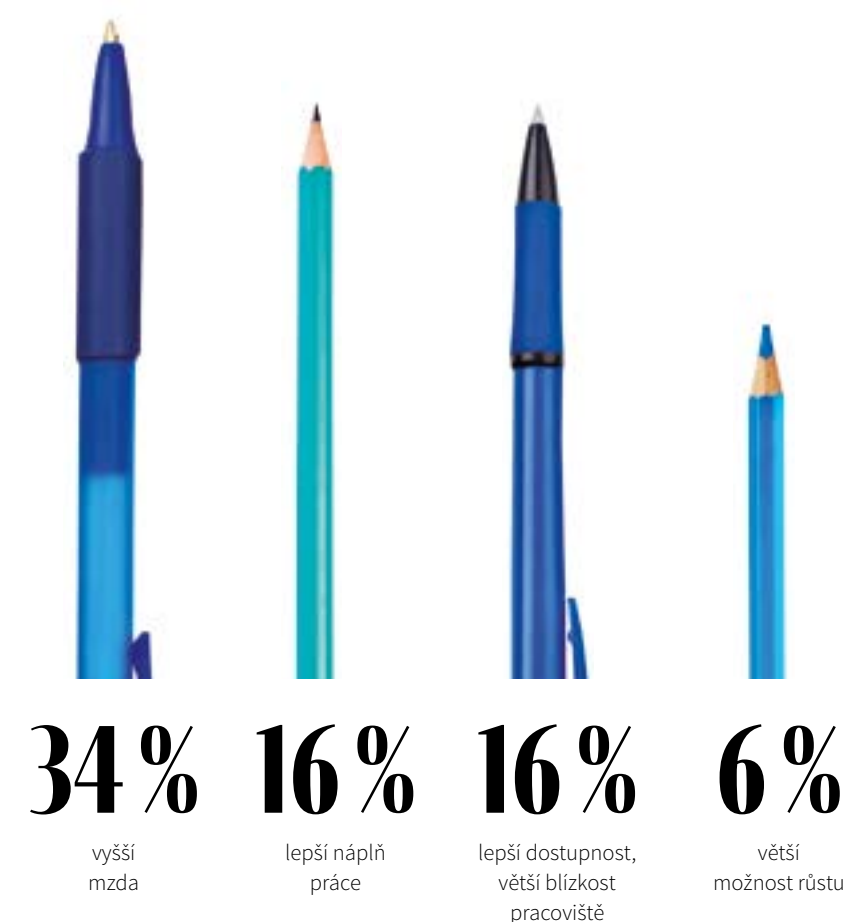


HLAVNÍ DŮVODY, PROČ LIDÉ DÁVAJÍ VÝPOVĚĎ



48%

TI, CO BYLI V PRÁCI SPOKOJENÍ, A PŘESTO DALI VÝPOVĚĎ



UDĚLEJTE SI NÁSKOK

Boj o zaměstnance probíhá na poli firemní kultury. Kdo začne teď, bude mít výhodu. Co přesně se stane, když zaměstnanci začnou hodnotit zaměstnavatele podobně jako třeba hotely na Bookingu nebo filmy na ČSFD? Na tuhle otázku jsme se zeptali šéfa týmu kolem hodnoticího portálu Atmoskop.cz Adama Hazdry.





CHTĚLI JSME VYTVORIT
MÍSTO, NA KTERÉM
NAJDETE ZNÁMÉHO
V KAŽDÉ ČESKÉ FIRMĚ.



Kdy se s hodnocením zaměstnavatelů na internetu vlastně začalo?

Prvním portálem, který se začal věnovat hodnocení zaměstnavatelů, je GlassDoor. Byl spuštěn v roce 2007, čili funguje už nějakých dvanáct let. Hodnotící služby obecně jsou však o dost starší. Na Bookingu a Amazonu se začalo s hodnocením o deset let dříve. Setkalo se s takovým úspěchem, že bylo jen otázkou času, kdy se rozšíří i na hodnocení zaměstnavatelů.

Všechny hodnotící služby spustily ve svých oborech řadu změn. Ať už k lepšímu, či k horšímu. Jak zapůsobily na trh práce?

Atmoskop jsme stavěli na základě velkého výzkumu, který proběhl v létě 2017. Ptali jsme se lidí, kde získávají informace o potenciálních zaměstnavatelích. Jestli se ptají známých, jestli sledují webové stránky, sociální sítě, jestli měli přístup ke zkušenostem zaměstnanců. Zjistili jsme, že dostupných kvalitních informací je v této oblasti minimum, ale poptávka je velká. Na přímé hodnocení ještě musíme počkat, protože jsme s Atmoskopem na trhu práce jen rok a půl. Ale 80 % dotazovaných uživatelů nám posílá pozitivní zpětnou vazbu.

Máte přehled, kdo Atmoskop využívá?

Můj kolega Petr Lamač říká, že se většina uživatelů, zhruba dvě třetiny, dělí na proklepávače a porovnávače. Jsou to lidé, kteří uvažují o změně práce a poté, co si na Jobs.cz přečtou inzerát, jdou zkontrolovat, jakou má daná firma pověst. Roste však i skupina firemních

uživatelů. Společností, které si s naší pomocí udělaly interní průzkum spokojenosti zaměstnanců a používají výsledky například na kariéerních stránkách, v inzerátech, na sociálních sítích nebo v pozvánkách na pohovor.

Kolik takových firem je?

Zatím řádově stovky, ale předpokládáme, že jejich počet bude růst. Když se totiž podíváme na výsledky JobsIndexu, je jasné vidět, že firemní kultura a přístup k zaměstnancům hrají velkou roli v celkové spokojenosti zaměstnanců. Možnost se prezentovat jako dobrý zaměstnavatel a doložit to hodnocením přímo od pracovníků je už dnes pro firmy velká výhoda a její význam bude dál růst.

Když jste začali Atmoskop dávat dohromady, na jaké funkce jste se zaměřovali a proč?

Na trhu práce existuje informační bariéra. Když se o firmě budete chtít cokoli dozvědět, jste odkázáni na jejich vlastní webové stránky, sociální profily a oficiální prezentace. Základní zadání Atmoskopu tedy bylo tuto bariéru odstranit. Chtěli jsme vytvořit místo, na kterém najdete známého v každé české firmě, který vám dá důvěryhodné informace o jejím fungování. Ale nechtěli jsme vytvořit srovnávací systém. Proto Atmoskop nemá žádný žebříček „Top 100 českých firem“.

Proč?

Protože každý člověk hledá ve firmě a její kultuře něco jiného. Jedno z nejčastěji zmiňovaných

pozitiv napříč Atmoskopem je, že zaměstnavatel posílá včas výplatu. Pro špičkového odborníka dejme tomu v marketingu je však daleko důležitější možnost pracovat z domu. To neznámá, že by jeden nebo druhý požadavek byl méně důležitý. Není možné je porovnávat. Zkrátka, IT firma může mít hodnocení 95 %, ale to neznámá, že by do ní každý automaticky zapadl. Někdo může být daleko spokojenější v supermarketu, který nasbíral procent šedesát.

U online hodnocení je hodně důležitá věrohodnost recenzí a eliminace možného zneužití. Jak jste tyhle věci ošetřili?

Atmoskop má svůj kodex férového uživatele. Je to docela dlouhý právní dokument, který přesně stanovuje rozsah informací, které se na něm smějí objevit. Každý příspěvek kontrolujeme a zvažujeme, jestli není s kodexem v rozporu. V základu je Atmoskop postavený na ústavním právu každého člověka vyjádřit svůj názor, včetně názoru na svého zaměstnavatele. Pokud na něm uživatelé vyjadřují své názory a ilustrují je na pozitivních a negativních zkušenostech, tak je vše v pořádku. Když však někdo začne používat vulgarity, napadat konkrétní osobu nebo vynášet citlivé informace, tak jeho příspěvek nezveřejníme.

Kolik takových zamítnutých hodnocení je?

Pohybuje se to mezi 5 a 10 %.

Ověřujete nějak, že hodnotitel v dané firmě opravdu pracuje?



5–10 %
HODNOCENÍ
ZAMÍTÁME

Dáváme přednost hodnocením, která přišla z firemního e-mailu. Pokud uživatel použije e-mail soukromý, tak ho požádáme o doložení, že ve firmě pracoval. Třeba o certifikát školení, zaměstnaneckou kartu, odkaz na LinkedIn. Pokud nám takový důkaz nepošle, umístíme jeho hodnocení až na konec.

Dáváte možnost firmám, aby se k hodnocení vyjádřily?

Ano. Je to nutné hlavně v případech, kdy se v hodnocení objeví nějaká důvěrná informace. Stalo se nám například, že jsme z hodnocení odstraňovali vyšší nástupního platu, jehož zveřejňování měli zaměstnanci zakázáno v pracovní smlouvě. Tu možnost nemají jen firmy. Kdokoliv může na jakýkoliv příspěvek zareagovat, požádat nás o prověření nebo ho pomocí hodnocení „palci“ posunout nahoru či dolů. Stalo se nám dokonce, že si uživatel stěžoval na příliš velké množství pozitivních hodnocení u jedné firmy. Samotní uživatelé ale jeho stížnost „vypalcovali“ hluboko dolů.

Jak testujete, že Atmoskop funguje tak, jak má?

Každý měsíc provádíme hloubkové rozhovory s několika uživateli i se zástupci firem. Máme nasazenou spoustu dotazníků, které spokojenost mapují a odhalují možné nedostatky. Všechny tyto informace se schází u našeho produktového týmu, který je průběžně zapracovává do nových verzí.

Co se v nich objeví?

Teď se třeba věnujeme požadavku, aby se u firemních profilů objevovaly i nabídky pracovních míst. Na to jsme reagovali zavedením sekce „Nabídky práce“, kde je zhruba 1200 pracovních pozic. Testujeme i možnost, že by byly výsledky Atmoskopu vidět v rámci vyhledávání na Jobs.cz.

Jaké má Atmoskop reakce od zaměstnavatelů?

Mezi firmami máme nadšené zastánce, ale najdou se i takové, které by nás nejrady vymazaly z povrchu zemského. Což dává smysl, protože nikomu se asi nelíbí, že se o něm, často velmi nelichotivě, vyjadřují jeho vlastní pracovníci. Firmy si na to ale musí zvyknout. Nakonec nejsme v oboru sami. Na Facebooku fungují skupiny typu „kde nepracovat“, kde jsou hodnocení daleko nemilosrdnější a kde se na rozdíl od Atmoskopu firma nikoho nedovolá.

Ukazují výsledky Atmoskopu něco unikátního o trhu práce? Něco, o čem jste před jeho spuštěním nevěděli?

Já se osobně zabývám ještě JobsIndexem a vidím, že se jeho výsledky s Atmoskopem v podstatě shodují. Nejčastější důvody k odchodu z práce jsou špatné chování k zaměstnancům, šikana, nespravedlivé hodnocení. To všechno se objevuje v obou nástrojích. Překvapilo mě, že většina hodnocení je pozitivních. My Češi se vnímáme jako věční nespokojenci, co si rádi stěžují. Podle Atmoskopu je ale 62 % zaměstnanců napříč pracovním trhem se svým

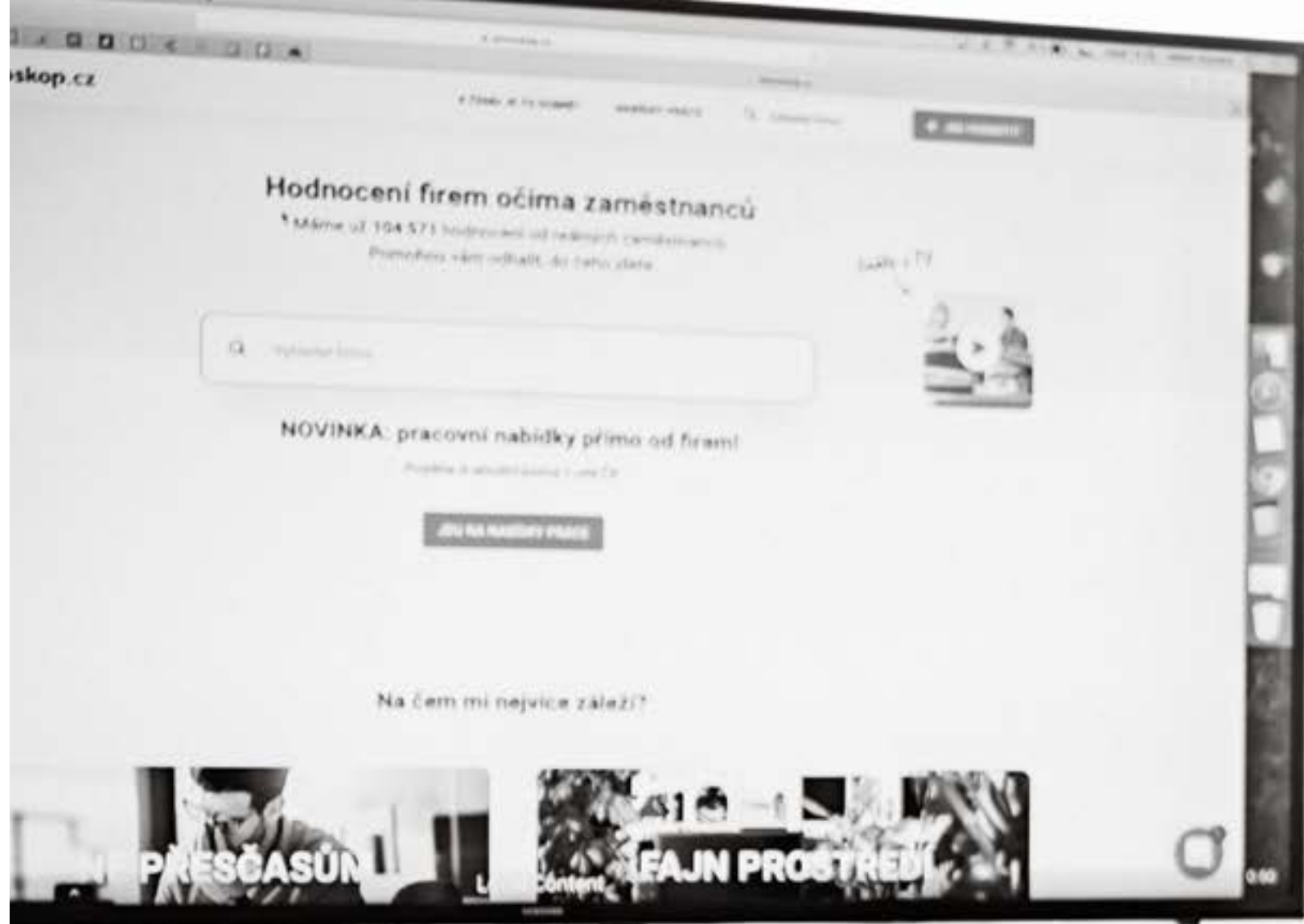
zaměstnavatelem spokojených a doporučují ho ostatním.

Jaké největší novinky do Atmoskopu přijdou v budoucnosti?

Právě nám běží pilotní projekt, který testuje placené služby pro firmy. Zjistili jsme totiž, že u nás působí řada společností s vynikající firemní kulturou, o kterých se to moc neví. Třeba o VZP panuje obecné povědomí, že je to velká firma, bývalý státní monopol. Přitom u nás mají přes tisíc hodnocení s průměrem přes 80 %. Jsou zkrátka výborní zaměstnavatel, ale moc se to o nich neví. Díky Atmoskopu budou mít od října možnost s touto součástí firemní kultury aktivně pracovat a prezentovat se jí. Pro zaměstnance chystáme funkci, která by jim na základě jejich vyhledávání aktivně doporučovala firmy, kam se nejlépe hodí.

A jak vidíte budoucnost hodnotících služeb obecně?

Podle mě o ně dál poroste zájem, který je už teď obrovský. V USA se na recenze v GlassDoor dívá celá polovina lidí, kteří hledají práci. Jejich význam ale poroste i z pohledu firem. I dnes, kdy jsou na trhu relativně silné ročníky, je firemní kultura rozhodujícím faktorem pro volbu zaměstnavatele. Pokud nenastane nějaká razantní změna, ubude na trhu během příštích pěti let skoro 195 000 lidí a v horizontu patnácti let už jich bude chybět na 400 000. Vše nasvědčuje tomu, že boj o ně bude probíhat právě na poli firemní kultury. Firma, která o ní začíná budovat povědomí už dnes, bude mít podstatný náskok.



PŘEKVAPILO MĚ, ŽE
VĚTŠINA HODNOCENÍ
JE POZITIVNÍCH. MY
ČEŠI SE VNÍMÁME JAKO
VĚČNÍ KVERULANTI,
ALE 62 % Z NÁS
HODNOTÍ SVÉ
ZAMĚSTNAVATELE
KLADNĚ.



PŘIDAL BYCH STOLY, U KTERÝCH LZE STÁT

Na portálu Atmoskop.cz může každý zaměstnanec ohodnotit firmu, ve které pracuje nebo pracoval. I LMC tu má své hodnocení. Tak jsme se na ně podívali.

„SVOBODA V PRÁCI, POKROKOVÉ PROSTŘEDÍ, UVOLNĚNÁ ATMOSFÉRA, ŽÁDNÁ ZBYTEČNÁ NAŠKROBENOST, FÉROVÉ A OTEVŘENÉ JEDNÁNÍ, VEDENÍ NEDÁVÁ ZAMĚSTNANCI NAJEVO SVOJI NADŘAZENOST.“

„NAPROSTO JEDINEČNÁ FIREMNÍ KULTURA A KOLEKTIV, DÍKY KTERÉMU SE TU ČLOVĚK CÍTÍ JAKO DOMA, A NE V PRÁCI.“

„PŘÁTELSKÁ A UVOLNĚNÁ FIREMNÍ KULTURA. NADSTANDARDNÍ KAMARÁDSKÉ VZTAHY S KOLEGY. SLUŽBY, KTERÉ NABÍZEJÍ, JSOU NA VYSOKÉ ÚROVNI.“

„PROFESIONÁLNÍ, FIREMNÍ KULTURA, PŘÁTELSKÁ ATMOSFÉRA, TYKÁNÍ, MOŽNOST PRÁCE Z DOMOVA.“

„MÁM MOŽNOST OVLIVNIT SMĚROVÁNÍ FIRMY VE SVÉM OBORU, NEUSTÁLE SE UČIM NOVÉ VĚCI A CHODÍM DO PRÁCE RÁD. :) JAKO JEDNO Z VELKÝCH PLUS BYCH UVEDL, ŽE TU NEJSOU BLBCI ANI KORPORÁTNÍ PROSTŘEDÍ.“

„ATMOSFÉRA V LMC JE DOST PRAVDĚPODOBNĚ NAPROSTO NEZAMĚNITELNÁ. FIRMA MÁ VELKÉ CÍLE A DĚLÁ VŠE PROTO, ABY JICH DOSÁHLA. JE SUPER BÝT SOUČÁSTÍ TAK VELKÝCH VĚCÍ, JAKÉ TU V LMC DĚLÁME!“

„CHTĚLO BY TO MENŠÍ KANCELÁŘE, ABY BYL KLID NA PRÁCI.“

„KAŽDÉ RÁNO SE TĚŠÍM DO PRÁCE NA SVÉ KOLEGY. NAPŘÍČ FIRMOU POTKÁVÁM POKROKOVÉ A FÉROVÉ LIDI, SE KTERÝMI JE VŽDYCKY PŘÍJEMNÉ SE NA CHODBĚ ZASTAVIT NA PÁR SLOV. CÍTÍM HRDOST NA TO, CO VŠECHNO LMC PRO OBLAST ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ DĚLÁ.“

„V LMC PÁNUJE PŘÍJEMNÁ A PŘÁTELSKÁ ATMOSFÉRA. ČLOVĚK SE TĚŠÍ DO KANCELÁŘE. VŠICHNI SE NAVZÁJEM PODPORUJEME A SNAŽÍME SE SDÍLET KNOW-HOW A SUCCESS STORIES OD KLIENTŮ. JE TO ZAMĚSTNAVATEL SNŮ.“

„WORK-LIFE BALANCE, ATMOSFÉRA VE FIRMĚ & MEZI KOLEGY, MOŽNOST OVLIVNIT VĚCI, DŮVĚRA A VOLNÁ RUKA V PLNĚNÍ ÚKOLŮ ZE STRANY NADŘÍZENÉHO.“

„MULTISPORTKA BY BYLA FAJN.“

„ATMOSFÉRA VE FIRMĚ, VZÁJEMNÝ RESPEKT MEZI LIDMI, HROMADA PŘÍLEŽITOSTÍ SE VZDĚLÁVAT. V MÉM TÝMU PAK PŘEDEVŠÍM OCEŇUJI MOŽNOST SE ANGAŽOVAT VE VĚCÍCH, KTERÉ MĚ ZAJÍMAJÍ, A TO I V PŘÍPADĚ, ŽE JSOU MIMO ZÁKLADNÍ ROZSAH MÉ ROLE.“

„UBRAL BYCH NA PŘÍLIŠNÉM DŮRAZU NA MINIMÁLNÍ PRODUKT A AGILITU. NĚKTERÉ VĚCI MI TÍM PŘIJDOU ‚NEDOTAŽENÉ‘.“

„NIC ZÁSADNÍHO, URČITĚ BYCHOM SE MOHLI ZBAVIT PÁR PŘEDPISŮ, KTERÉ SE REÁLNĚ NEAPLIKUJÍ, A JSOU TEDY ZBYTEČNÉ.“

„V LMC SE DOČKÁTE FÉROVÉHO A SLUŠNÉHO JEDNÁNÍ. KE VŠEM BENEFITŮM, JICHŽ JE UŽ TAK SPOUSTA, SE MŮŽETE TĚŠIT NA FAJN RÁNA, PROTOŽE S KOLEGY V KUCHYŇCE PROHODÍTE PÁR SLOV A ZASMĚJETE SE. ZDÁ SE MI, ŽE PRÁCE V LMC JE OBZVLÁŠTĚ VHODNÁ PRO TY, KTERÍ SI RÁDI URČUJÍ SVÉ VLASTNÍ TEMPO A NEPOTŘEBUJÍ NĚČÍ DOHLED NEBO ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ.“

„OTEVŘENOST, PŘÁTELSKÝ PŘÍSTUP, BUDDHISTICKÁ FIREMNÍ KULTURA.“

CO SE LETOS V HR Povedlo

Představujeme nejzajímavější HR projekty, které se v našich končinách za posledních pár měsíců objevily. Nechte se inspirovat.



700 EXABYTŮ NESMRTELNOSTI AKA BACKEND STORIES

Většina webů zaměřených na nábor zaměstnanců vypadá přibližně stejně. HR oddělení ve Škoda Auto si ale uvědomilo, že pokud chce najít nové talenty do svého IT oddělení, musí na to jít jinak. Náborový portál Backend Stories proto specialisté HR marketingu ze Škodovky naplnili sci-fi povídkami předních českých autorů, v jejichž ději mají čtenáři mimo jiné možnost poznat, jak se pracuje v místním IT oddělení. Práce na stránkách připomínajících křižence Matrixu s kultovními komiksy z Ábiček se ve Škoda Auto zúročila nejenom v počtu uchazečů o práci IT specialistů, ale i v prvenství v soutěži o HR projekt roku 2018 Cena personalistů.

50+

Máte zkušenosti, ale občas už nestiháte takové tempo jako dřív? Rádi byste přispěli k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí? Přidejte se do týmu zaměstnanců IKEA.

[Ukázet volná místa](#)



VĚK VÁS NEOMEZÍ

Personalisté v IKEA si jako jedni z prvních uvědomili potenciál, který má na pracovním trhu věková skupina 50+. Celou jednu samostatnou náborovou kampaň tedy soustředili přímo na ni. Na vlastní kariérní webové stránce připravili sekci 50+, kde mohou uchazeči najít příběhy zaměstnanců v této věkové kategorii a všechny informace o tom, jak se v IKEA pracuje. Vlastním náborářům doporučili se na tuto věkovou skupinu soustředit. Upravili textaci některých inzerátů, aby cílovou skupinu 50+ oslovili. A začali zvat kandidáty v tomto věku do svých assessment center. A výsledek? Dnes pracuje v IKEA ČR 16 procent lidí ve věku nad padesát let, což je o 8 % víc než před dvěma lety.

HOLKY DO IT PATŘÍ

Nerovnoměrné zastoupení žen bývá stále častějším tématem diskuse v mnoha firmách. Málokdo se k problému ale postaví tak rázně jako český fintech Zonky. Zatímco v celé firmě mají ženy asi čtyřiceti-procentní zastoupení, v IT oddělení jich donedávna pracovalo jen několik. Zonky se to rozhodlo změnit a spustilo náborovou kampaň se snahou najít nové ženy na pozici vývojářek, testerek, scrum masterek nebo projektových manažerek. „Cílem kampaně bylo vyvrácení všech společenských klíše a předsudků, že se ženy nedokážou uplatnit v oboru IT,“ komentoval rozhodnutí HR Director Zonky Ondřej Šnejdrla. „Věřili jsme, že větší počet žen v IT v Zonky přinese nový pohled na věc a že diverzita podpoří i týmového ducha. Kampaň trvala tři týdny, byla podpořena na LinkedInu a dvěma CLV v Praze. Přihlásilo se k nám 25 žen z oboru IT a už teď je jedna z nich u nás. S dalšími čtyřmi jednáme o nástupu.“ Nebude pravděpodobně trvat dlouho a ženy budou mít v IT týmu Zonky silné zastoupení.



DCEŘINKA PRO LIDI S HENDIKEPEM

ComData Czech jsou jedničkou na trhu provozování zákaznických center v Česku. Stejně jako řada dalších velkých firem přijala do své firemní filozofie principy společenské zodpovědnosti a má za sebou například už několik let spolupráce s Ligou vozičkářů nebo nadací Emil. Loni se firma rozhodla rozšířit své aktivity zaměřené na podporu a zaměstnávání osob se zdravotním a sociálním znevýhodněním a založit pro ně celou dceřinou společnost. V současnosti v Comdata PRO pracuje více než pět desítek zaměstnanců. Měsíčně odbaví desítky tisíc zákaznických požadavků pro více než třicet velkých společností, včetně firem Vodafone, O2, ČEZ, MND, UPC, Skylink, Raiffeisenbank, ČSOB nebo Allianz. Jako jeden ze svých cílů si ComData vytyčila reinvestování minimálně 50 % zisku zpět do podpory zdravotně a sociálně znevýhodněných.



CO S PŘEBYTEČNOU DVOUHODINOVKOU, KDYŽ ODPADNE SEMINÁŘ?

Studentům – a nejen jim – se často hodí rychlé peníze a zároveň potřebují někdy operativně zabít čas. Portál Alza.cz jim dal inovativní možnost okamžitého přivýdělku formou mikroprací. Mikropráce umožňují získat odměnu za jednorázové brigády, které se mohou stát i pravidelným výdělkem. Uchazeč musí mít aspoň 18 let a bydliště v ČR. Pak už stačí jen mít nainstalovanou aplikaci Alza.cz a v sekci Moje práce si vybere vyhovující termín. Ve smluvený den a čas pak dorazí na směnu. Peníze dostane hned po práci ve formě alzakreditu. Ten může využít k nákupu nebo si ho přeposlal na svůj bankovní účet.



NÁBOR HROU

Hlavní cíl projektu Bucket on the road bylo přiblížit a zatraktivnit KFC jako zaměstnavatele. KFC se rozhodlo předat lidem zprávu, že je „fun place to work“, a zaujmout nováčky nenásilnou formou – bez tahání za ručičku a asistovaného vyplňování žádostí o zaměstnání. Proto vzniklo putovní hrací místo s aplikací virtuální reality, v níž měli hráči dva hlavní úkoly – najít „Magic bucket“ v prostorách restaurace, který je přenesl do kouzelného světa KFC, a tam pak chytit do KFC kyblíku co nejvíce kuřečích specialit. Podle toho, jaké skóre nahráli, byli následně odměněni drobnými dárky. Zpětná vazba od hráčů byla velmi pozitivní. Kampaň v KFC navíc propojili i s kuponovou akcí, která přinesla i nárůst tržeb v restauracích KFC v okolí. Projekt se letos realizoval ve dvou zemích. V Budapešti byl jedním z lákadél velkého firemního eventu pro veřejnost „KFC Street Fest“, kterého se účastnilo více než 6000 návštěvníků v jednom dni. I bez něj si ale hru na různých akcích vyzkoušely denně stovky lidí.



MÍSTO, KDE MŮŽETE ČERPAT

Dozrál čas na dobrý obsah pro personalisty. Vytvořit pro lidi z HR místo, kam si budou chodit pro informace a inspiraci, dává smysl. Převést takový nápad do praxe je ale daleko těžší. Zvláště pokud nechcete, aby se z portálu stal archiv suchopárných informací a zbytečné textové vaty. Tak to vidí Lucie Vurbsová, která má v LMC na starosti projekt Content Hubu a rozjíždí v něm online magazín, sociální síť, několik druhů newsletterů a jednou třeba i HR televizi.



JDE NÁM O TO, ABY SE HR STALO NEDÍLNOU SOUČÁSTÍ ÚZKÉHO VEDENÍ FIRMY.



Proč se LMC rozhodlo rozjet velký hub médií pro personalisty?

Ten nápad se objevil zhruba před dvěma lety. Zabývali jsme se tehdy otázkou, co bychom mohli našim klientům dát „navíc“. Jak jim být lepšími partnery. Chodila jsem tehdy na schůzky a rozhovory do firem a personalisté, se kterými jsme si povídali, nám často zmiňovali, že by ocenili jedno místo, kam by mohli chodit čerpat informace z HR světa. Zjistit, co se děje nového. Podívat se na nejnovější data, statistiky a jejich interpretace. Poradit se v otázkách pracovního práva. My jsme se na základě těchto nápadů rozhodli takové místo vytvořit. Začali jsme ho psát jako blog a postupně jsme ho rozšiřovali do dnešní podoby hubu s širokým záběrem obsahu i médií.

Do té doby to nikdo nedělal?

Neexistovalo nic s tak širokým záběrem. Jsou samozřejmě lidé a firmy, kteří píšou velmi zajímavě o různých oblastech HR, o marketingu a dalších okruzích. My ale pojmáme Content Hub daleko šířeji. Navíc nás od konkurence odlišuje přístup k datům z trhu práce a jejich analýzám.

Dá se nějaký podobný projekt najít v cizině?

Přímou inspiraci nemáme. Vycházeli jsme opravdu přímo z konkrétních požadavků tuzemských personalistů a Content Hub jsme jim šli doslova na míru. Zajímavých blogů a portálů v cizině ale existuje celá řada. Já osobně třeba sleduji Human Resources Today, což je našemu Hubu poměrně podobný webový magazín. Zajímavý

je i Harvard Business Review, kde se kromě HR píše také o marketingu, nových technologiích a dalších oblastech, které se dnes s HR vlastně velmi úzce pojí.

Jak sama říkáte, oblastí, které se s HR pojí, je celá řada. Jak si stanovujete šíři záběru?

Vycházíme z kvantitativního výzkumu, který jsme si prováděli mezi personalisty. Účastníky průzkumu jsme vybírali tak, abychom postihli HR pracovníky ze všech oblastí a ve všech stadiích profesní kariéry. Každý z nich totiž na Hubu hledá něco jiného. Náboráře budou zajímat témata z psychologie a metodiky náboru. HR manažeři zase vyhledávají informace o pracovním právu, jiné zajímá práce s týmy, leadership. Vyšší manažeři potřebují mít přístup k aktuálním datům a statistikám trhu práce, ale také k inspiraci, jak pomáhat firmě uspět ve svém oboru, jak zvládat employer branding a jak být partnerem vedení společnosti.

Mít portál nabitý informacemi je pro uživatele určitě užitečné, ale předpokládám, že důležitá je i čtivost. Jak se o ni staráte?

Snažíme se, aby celkové vyznění Hubu i jeho obsah byly pro čtenáře atraktivní. Některé materiály přesahují do možná až lifestyleové podoby. Už jen díky tomu, že všichni naši čtenáři pracují s lidmi, mají spoustu zážitků, historek a zkušeností z praxe a rádi je mezi sebou sdílejí. Prvořadý je samozřejmě obsah, ale když na portál zařadíme nějaké odlehčené téma jako „Největší špeky ze CVček“, víme, že je to něco,

s čím se doslova každý z našich čtenářů dokáže ztotožnit. Ty články také patří k nejčtenějším.

Máte tudíž přehled, co a jak se čte?

Máme statistiky čtenosti a těší nás, že se zvedá jak čtenost celková, tak dočtenost jednotlivých článků a podíl organického obsahu. Bereme to jako důkaz toho, že píšeme něco, co čtenáře opravdu zajímá.

Jakou čtenost tedy máte?

Ted před léto se pohyboval počet návštěvníků kolem třiceti tisíc měsíčně. Vzhledem k tomu, že u nás působí zhruba osmdesát tisíc personalistů, je to poměrně slušné číslo. Zvlášť na dobu dovolených. Časem máme ambici přinášet obsah všem.

Když se vám rozrůstá záběr obsahu, rozrůstá se i šíře čtenářů? Budete připravovat i obsah, který zacílí, dejme tomu, také na lidi, co si práci hledají?

Pro ně připravujeme obsah na portály Jobs.cz a Prace.cz. Záběr LMC Content Hubu ale chceme rozšiřovat. Zatím se věnujeme především profesionálům v HR. Do budoucna ale chceme psát i například pro manažery, k nimž jejich kolegové v HR nabírají zaměstnance, a měli by tím pádem vědět o procesu náboru a HR obecně co nejvíc. Chtěli bychom k nám přivést i velké šéfy, finanční a výkonné ředitele. Jde nám totiž v konečném důsledku o to, aby se HR stalo nedílnou součástí úzkého vedení firmy. Aby se podílelo na strategických rozhodnutích a ovlivňovalo podobu



30 000

ČTENÁŘŮ

firemního byznysu. Pro to je ale nezbytné, aby se nejvyšší vedení dozvědělo co nejvíce o fungování HR a naopak kolegové z lidských zdrojů aby měli přehled o tom, jak k vedení firmy přispět. Aby věděli o nástrojích a možnostech, které jsou na trhu k dispozici a mohou jim v tom pomoci.

Když vás poslouchám, napadá mě, proč vlastně něco podobného už u nás neexistuje dávno?

To je dobrá otázka. Když jsme se bavili s kolegy z HR, zjišťovali jsme, že se lidské zdroje dlouho pohybovaly na okraji zájmu firem. Řada lidí se do HR dostala z jiných profesí, dlouhou dobu nebylo možné obor vůbec studovat. Jak se ale firmy rozrůstají, tak si HR získává pozici velmi důležitého oddělení ve firmě, a tím pádem roste i poptávka po informacích a materiálech, které jsou pro jeho práci potřebné. My jsme díky našemu postavení na trhu s velkým množstvím HR profesionálů v kontaktu a o jejich potřebách víme. Přišlo nám tedy logické vyjít jim vstříc a zdroj informací jim vytvořit. Zkráceně řečeno, na Content Hub dozrál čas.

Dozrál tedy i čas na to, aby firmy začaly brát HR vážně?

V dnešní situaci, kdy firmy těžko hledají nové zaměstnance, to ani jinak nejde. Nejsme v situaci, kdy by se na každou volnou pozici sešlo sto padesát odpovědí a personalisté si mohli vybírat. Firmy dnes musí o celém procesu náboru uvažovat jinak a brát ho za zásadní součást firemní strategie. Role HR oddělení v tomto kontextu

přirozeně roste.

Vybaví se vám něco, co se v LMC Hubu obzvlášť povedlo?

Když se ohlédnou zpátky, myslím si, že jsme podstatně přispěli ke zvládnutí situace kolem zavádění opatření GDPR. V oboru HR, který pracuje s celou řadou osobních údajů, to bylo velké téma, ale hodně firem, které personalistům pomáhají, se od něj distancovalo. My jsme se k tomu postavili přesně opačně a GDPR jsme zpracovávali opravdu podrobně. Udělali jsme videokurz, sepsali obsahovou kuchačku, publikovali články a vůbec jsme vytvořili zásobu obsahu, který personalisté sledují a využívají dodnes. Z něčeho takového můžeme mít dobrý pocit. Není to sice „sexy“ lifestyleový obsah, ale hodně kolegům opravdu pomohlo.

Co chystáte do budoucna?

Chceme Hub dále rozšiřovat o nové platformy i formáty. Plánujeme začít tvořit videoobsah, zařadit do nabídky podcasty a další formáty, které sice už u nás existují, ale nesoustředí se na jednom místě. Kromě toho se chceme zaměřit na samotné fungování magazínu, jeho podobu a uživatelskou funkčnost. Zvýšit frekvenci aktualizace obsahu, zaměřit se úžeji na jednotlivé cílové skupiny. Kromě aktuálně se měnícího obsahu hodláme přidat stabilní rubriky a vůbec ho hodláme posunout do podoby regulérního technologického média.

CO ČÍST, KDYŽ SI V PRÁCI DÁTE KAFE

Internet nabízí spoustu stránek, které se i v češtině věnují HR nebo některé z jeho oblastí. Vybrali jsme ty nejvlivnější a nejviditelnější.

Cult
cocuma.cz/cult

HR news
hrnews.cz

LMC Magazín
lmc.eu/magazin

HRMixer
hrmixer.cz

Proudly
blog.proudly.cz

Performia
performia.cz/blog

Hana Holá
hanahola.cz/blog

Personalista
personalista.com

Petra Nuličková
linkedin.com/in/
petranulickova

Brand Bakers
brandbakers.cz

Neonová HR
neonovahr.cz

Lovec hlav
lovec-hlav.cz

Ze života recruiterky
zezivotarecruiterky.com

Moderní řízení
modernirizeni.ihned.cz

Wallace Myers
wallacemyers.cz/blog

Filip Mikschik
mikschi.com

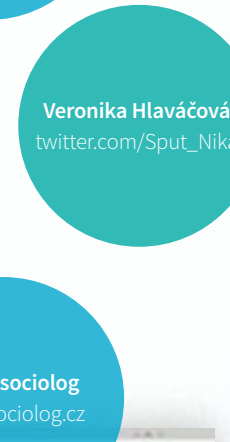
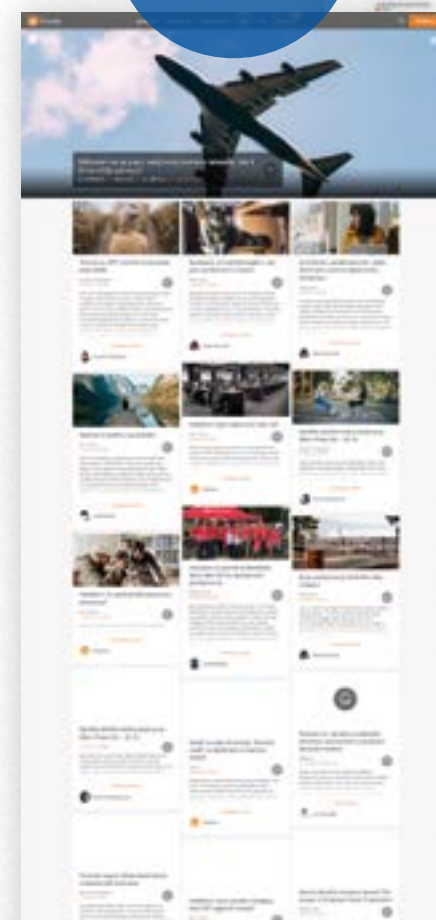
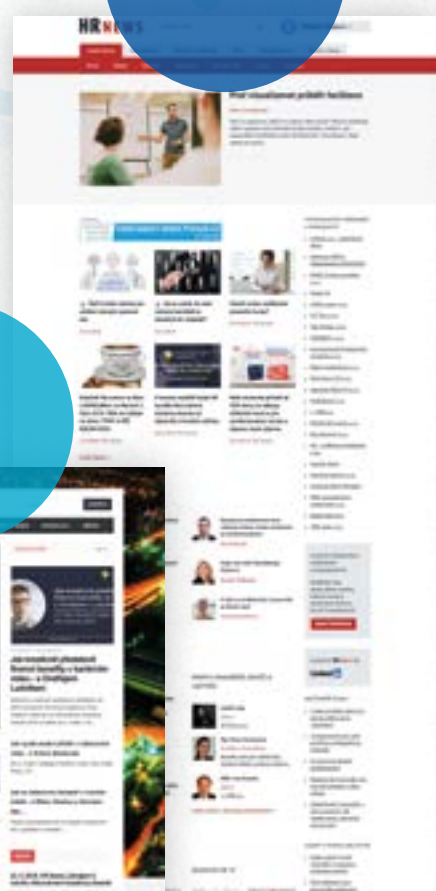
HR forum
hrforum.cz

HR server
hr-server.cz

Veronika Hlaváčová
twitter.com/Sput_Nika

Firmní sociolog
firmni-sociolog.cz

Petr Kmošek
kmošek.com



KOLEGYNĚ MĚ PRAŠTILA SEŠÍVAČKOU...

Naše práce se nedá dělat s permanentně vážnou tváří. No a HR je někdy zkratka pro Humor. Vědí to i profíci, co zaznamenali následující citáty a dialogy.

Mám dojem, že má práce nepřináší lidstvu žádný užitek.

To si nesmíte tak brát. Přerovnávání papírů na stole například podporuje cirkulaci vzduchu.

Mezi námi... už dávno bychom vám dali výpověď. Sázky o to, co provedete příště, nám ale udržují ve firmě dobrou náladu.

Kolegyně mě včera udeřila do hlavy sešíváčkou.

Rozumím. Tady máte příručku zásad firemní morálky.

A co s ní mám jako dělat?

Zkuste ji držet před sebou jako štít.

Podle výsledků našeho interního průzkumu požadujete snížení počtu benefitů.

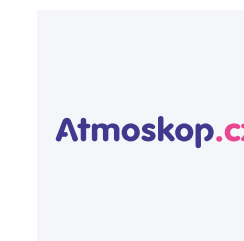
Mě se ale nikdo na nic neptal.

Výzkum byl prováděn na náhodně vybraném vzorku zaměstnanců.

A kdo ten vzorek vybíral?

Také tu vidím, že máte tendence zpochybňovat autoritu managementu.

Než se pustíme do pohovoru, chtěl bych vás upozornit, že úroveň mého sarkasmu bude přímo úměrná výši vašeho sebevědomí...



ŠAFRÁN

Dostupných lidí je dnes na trhu práce jako šafránu. Podobně jako kvalitních inovací. Těší nás, když vám můžeme přinášet ty nejlepší.

