

ROZUM
A (SOU)CIT ANEB
ZROZENÍ NOVÉHO
LEADERSHIPU

VYHNĚTE SE
„EGO-BUSTINGU“
NA LINKEDIN

ROZVOJ
LEADERŮ
NA MÍRU



Jaroslava Rezlerová:
Zažíváme nejzajímavější období
na trhu práce



pohodlně ve vaší poštovní schránce

OBJEDNEJTE SI ROČNÍ PŘEDPLATNÉ ZA 990 Kč

rozvoj a vzdělávání zaměstnanecké benefity
zahraniční informační technologie **vedení a motivace**
trendy **case studies** odměňování
recruitment nástroje managementu
personální management **řízení týmu**



Předplatitelům zdarma zasíláme elektronický newsletter s aktuálními informacemi. Navíc získáte zvýhodněné vstupné na odborné eventy a jiné akce pořádané časopisem Profi HR.

Objednávejte na www.profihr.cz nebo na send@send.cz

EDITORIAL



Vážení přátelé,
v květnovém vydání magazínu Profi HR se opět budeme věnovat ožehavým tématům, která v současnosti rezonují nejen s oblastí personalistiky, ale všemi pracovními odvětvími u nás. Trh práce stále čelí výzvě nedostatku kvalifikovaných pracovních sil a viditelný zvrat na trhu práce se i přes lehké ochlazení ekonomiky nedá v brzké době očekávat. Firmy si ale na tento neutěšený stav začínají pomalu zvykat a hledání nových cest k oslovení potenciálních zaměstnanců, ale i k udržení těch stávajících, pro ně již není noční můrou. To je dobrá zpráva. V „kanclech“ zkosnatělých HR oddělení se totiž už nedalo téměř dýchat.

O současném stavu, který panuje na českém trhu práce, jsme si povídali s odborníci, jež má k tomuto tématu rozhodně co povědět. Generální ředitelka personálně poradenské společnosti ManpowerGroup Jaroslava Rezlerová vidí stávající situaci pozitivně. Její optimismus totiž mimo jiné vychází z výsledků pravidelného průzkumu, o kterém se v našem velkém rozhovoru s ní také dočtete.

Syndrom vyhoření v Česku řadí jako „černá ruka“. Jeho destruktivní příznaky na sobě pociťuje čím dál více zaměstnanců, ale namísto, aby těmto varováním naslouchali, mávnou nad nimi rukou a drou dál. Nejhorší jsou na tom pak zaměstnanci, kteří pracují v korporátech a velkých společnostech. V jejich vedení nezřídka kdy sedí vrcholoví manažeři s jasnými psychopatickými rysy a jejich náročné zadání musí právě zaměstnanci plnit. O syndromu vyhoření si můžete přečíst více v článku od profesora Radka Ptáčka.

Aktuální vydání magazínu se věnuje také psychologii práce, na kterou by měl být v oblasti personalistiky kladen větší důraz, ale také leadershipu, digitálnímu HR, osobnostnímu rozvoji, mzdovým a personalistickým systémům, mentoringu, grafologii, analýzám a mnohým dalším tématům. Věříme, že se vám bude květnové číslo líbit.

Pěkné jarní čtení,


Ján Bruno Tropp,
 šéfredaktor



Innovation

Váš investiční průvodce



Velký Investiční Průvodce

4x ročně

S předplatným za 569 Kč.

www.innovation-magazine.cz

profi HR

OBSAH

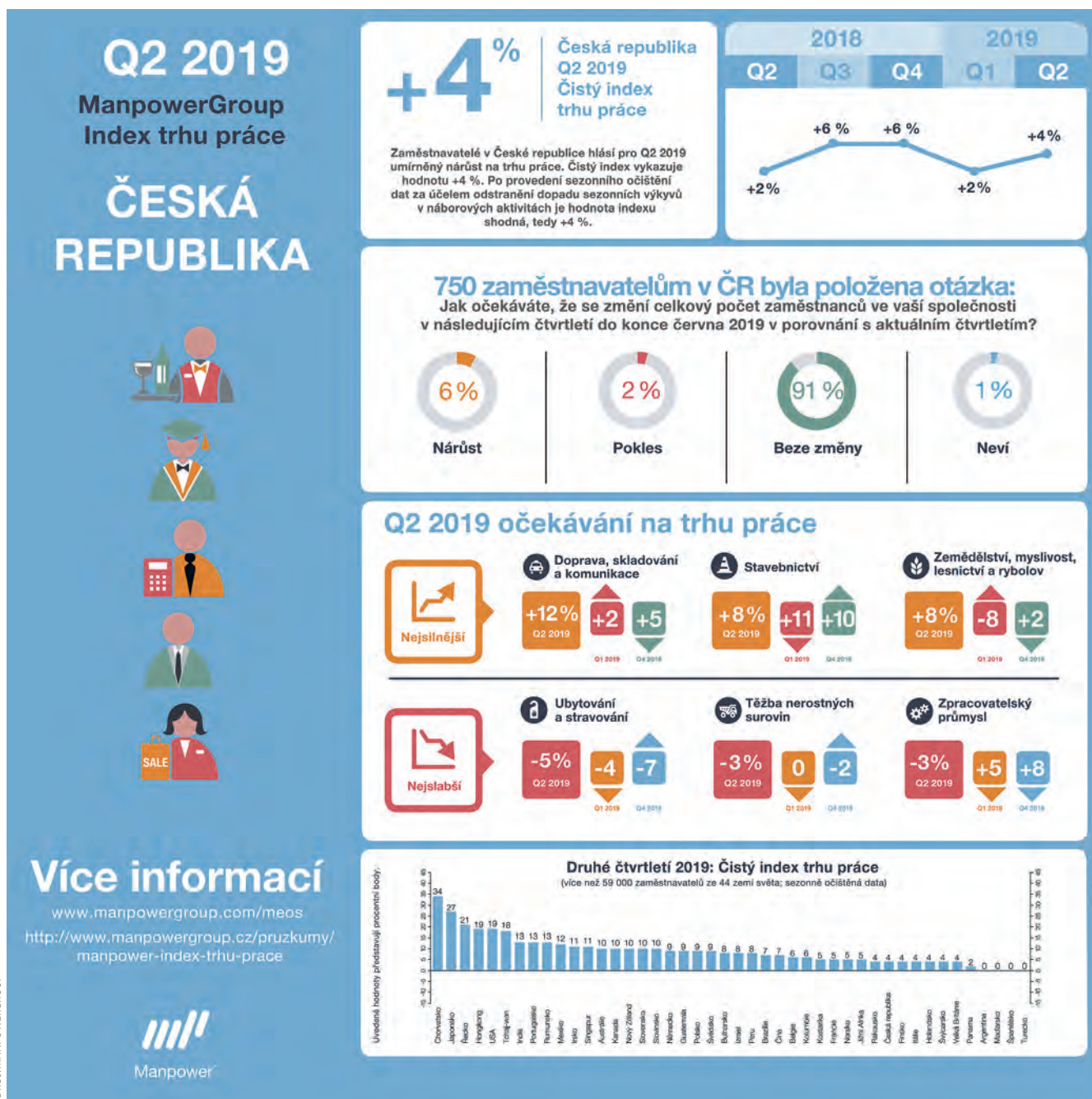
Jaroslava Rezlerová: Zažíváme nejzajímavější období na trhu práce	6
David Řezníček: Náš mzdový systém zná zákoutí české legislativy	10
Firmy přidávají na obědy. Stále je to méně, než lidé ve skutečnosti utrácí	14
Cesta k novému HR systému – Výběrové řízení	16
Do 30 dnů vám sežene šikovné lidi, i když neplatíte nejvíc	18
HR a IT, jak se to rýmuje?	20
Jsem v tom a nevím, jak z toho ven...	22
Naučit se učit není zase tak těžké	24
Nový rám změní celý obraz	26
Moderní mzdový program plusPortal	28
Psychologie normální osobnosti	30
Rozum a (sou)cít aneb zrození nového leadershipu	32
Češi se nebojí změn a v práci jsou spokojenější	34
Šest módních tipů pro skutečné muže	35
Rozvoj leaderů na míru	36
Analýza rukopisu	38
Jakub Horský: 20 let zkušeností na řídicí pozici ve financích? Při změně kariéry to budoucí zaměstnavatelé neocení	40
Učte se cizojazyčná slovíčka, jako polygloti	42
Pracovní portály čeká změna, jinak nepřežijí	44
Park Mirakulum: Ideální místo pro eventy	46
Data – Randstad Workmonitor	47
Vyhňte se „Ego-busting“ na LinkedIn	48
Bar 23: legenda, která firmám nabízí víc	49
Fenomén – Forerův efekt	50

profi HR

Datum vydání: 13. 5. 2019
Adresa redakce: **PROFI HR**, Ortenovo náměstí 36, 170 00 Praha 7
Šéfredaktor: Jan Bruno Tropp, jan.tropp@a11.cz, tel.: 776 227 266
Inzerce: Pavel Horský, pavel.horsky@a11.cz, tel.: 775 940 614
Marketing: Ondřej Matěj Hrubes, ondrej.hrubes@a11.cz, tel.: 734 354 178
Grafik: Jakub Záruba, jakub.zaruba@a11.cz, tel.: 777 145 223
Předplatné: zajišťuje jménem vydavatele společnost SEND předplatné, tel.: 225 985 225 (Po až Pá 8.00 – 18.00 hod.), e-mail: send@send.cz, www.send.cz/profihr
Internet: www.profihr.cz
Vydavatel: A 11 s.r.o., Bělehradská 92, 120 00 Praha 2

Redakci nevyžádané příspěvky se nevracejí.
Registrace: MK ČR E 21581, ISSN 2464_5907
Ročník: IV.

A11



Více informací

www.manpowergroup.com/meos
<http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/manpower-index-trhu-prace>



Firmy v nábořech nepoleví ani na jaře

V rámci průzkumu ManpowerGroup Index trhu práce pro druhé čtvrtletí 2019 byla všem účastníkům vybraného reprezentativního vzorku 750 zaměstnavatelů v ČR položena otázka: „Jak očekáváte, že se změní celkový počet zaměstnanců ve vaší společnosti v následujícím čtvrtletí do konce června 2019 v porovnání s aktuálním čtvrtletím?“

Ve 2. čtvrtletí roku 2019 se dočkáme více optimistických čísel než v předchozím čtvrtletí, a dokonce i před rokem. Počet

fírem, s rostoucím počtem zaměstnanců, se bude zvyšovat a tento trend bude převažovat. Celých 27 % velkých společností plánuje navýšit počet svých zaměstnanců. Podle průzkumu sice dojde k lehkému poklesu náborových aktivit ve výrobním sektoru, ale v těch ostatních se naopak dočkáme jejich nárůstu. Poptávka po pracovní síle panuje v oblasti výroby a skladů. Firmy také stále postrádají řemeslníky, strojaře, techniky a samozřejmě IT specialisty. ✕

red

Jaroslava Rezlerová: Zažíváme nejzajímavější období na trhu práce

Podle generální ředitelky ManpowerGroup ČR a SR Jaroslavy Rezlerové se nacházíme na pokraji významných strukturálních změn v ekonomice. Navíc má prý Česko výhodu. Světové trendy se totiž u nás projevují s odstupem, proto máme dostatek času se na ně připravit.

Minulý rok byl z pohledu nedostatku kvalifikovaných sil pro firmy všech velikostí velkou výzvou, jak se situace vyvíjí nyní?

Podle našeho nedávného průzkumu „Nedostatek lidí s potřebným profilem“ nemůže 36 % zaměstnavatelů v ČR dlouhodobě najít dostatek vhodných uchazečů. Česká ekonomika od roku 2013 stabilně posiluje, což vede zaměstnavatele k většímu optimismu a vyšší poptávce po nových zaměstnancích. Z hlediska velikosti zaměstnavatele jsou

tura populace. Navíc demografický vývoj vede k tomu, že aktivní populace ve vyspělých zemích se zmenšuje. Lidí je tedy na trhu práce stále méně a tito lidé mají stále rozdílnější kvalifikaci, dovednosti a očekávání ve srovnání s aktuální potřebou firem.

Nedávno byl publikován novými daty nabitý ManpowerGroup index trhu práce pro druhý kvartál 2019. Jaké jsou náborové plány firem?

Ve druhém čtvrtletí roku 2019 bude

a nových zaměstnanců, vrhly se do sofistikovanějších způsobů náboru a výběru zaměstnanců a začaly si uchazečů o zaměstnání mnohem více vážit. Příležitosti dostávají lidé, kteří potřebují individuální podmínky, jako lidé v předdůchodovém věku, maminky s dětmi a lidé s hendikepem. Nedostatek kandidátů jak na kvalifikované, tak i nekvalifikované pracovní pozice se stal největší brzdou schopnosti firem poskytovat zákazníkům dostatečný objem výrobků a služeb, musí prodlužovat dodací lhůty a zároveň se snižuje jejich produktivita a konkurenceschopnost. Očekáváme, že většina firem, která doposud o automatizaci a robotizaci pouze mluvila, začne do této oblasti investovat. To přinese v konečném důsledku velké strukturální změny v ekonomice. Rok 2019 bude v každém případě dalším úspěšným rokem pro lidi, kteří hledají lepší uplatnění. V HR nás ale čeká ještě více práce než v roce minulém.

Na trhu práce je nedostatek lidí s technickým vzděláním všech úrovní. V našem žebříčku top 10 nejhůře obsaditelných pozic v ČR jsou jak vysoce kvalifikovaní inženýři, IT specialisté a lékaři, tak i certifikovaní specialisté, jako svářeči, technici, mechanici, řidiči nebo účetní. Důraz se bude přesouvat na specifickou kvalifikaci a certifikaci.

rozdíly propastné. 91 % českých zaměstnavatelů s více než 250 zaměstnanci uvádí, že nemohou obsadit volná pracovní místa. Společnosti těžko hledají vhodné kandidáty pro celou řadu pracovních pozic. Požadavky firem na zaměstnance se s technologickým pokrokem a změnou struktury ekonomiky mění stále rychleji. Mnohem rychlejším tempem, než se vyvíjí kvalifikační struk-

prevažovat počet firem s rostoucím počtem zaměstnanců a prognóza je optimističtější ve srovnání s předchozími čtvrtletími i rokem. Zažíváme nejzajímavější období na trhu práce v historii ČR. Ekonomická konjunktura přinesla lidem zajímavé pracovní příležitosti a donutila firmy změnit přístup k lidskému kapitálu. Firmy se začaly mnohem více věnovat rozvoji stávajících

Liší se zjištěné hodnoty v porovnání velikosti firem a jednotlivých odvětví?

Náš aktuální průzkum náborových plánů pro 2019 ukazuje mírnou opatrnost některých velkých firem, ale rostoucí optimismus malých a středních podniků. Celých 31 % velkých firem plánuje vytvářet nová pracovní místa, což



Mgr. Jaroslava Rezlerová

Od roku 2001 působí jako generální ředitelka Manpower ČR a od 2007 je zodpovědná i za slovenskou organizaci. V roce 2012 se stává generální ředitelkou ManpowerGroup Česká republika se zodpovědností za Manpower, Experis, Right Management a ManpowerGroup Solutions. Pod jejím vedením se obrat společnosti zvýšil ze 75 mil. na 3,6 mld. Kč. V současné době poskytuje ManpowerGroup v České republice a na Slovensku, díky své síti 35 poboček v České republice a 5 poboček na Slovensku, služby 2000 firmám, kterým vyhledá 36 000 nových spolupracovníků za rok. Je zakládající členkou a od roku 2010 prezidentkou Asociace poskytovatelů personálních služeb – APPS, sdružující největší personální a pracovní agentury.

Mnohem rychlejším tempem, než se vyvíjí kvalifikační struktura populace. Navíc demografický vývoj vede k tomu, že aktivní populace se ve vyspělých zemích zmenšuje. Lidí je tedy na trhu práce stále méně a tito lidé mají stále rozdílnější kvalifikaci, dovednosti a očekávání ve srovnání s aktuální potřebou firem. Na trhu je především nedostatek lidí s technickým vzděláním všech úrovní. V našem žebříčku top 10 nejhůře obsaditelných pozic v ČR jsou jak vysoce kvalifikovaní inženýři, IT specialisté a lékaři, tak i certifikovaní specialisté, jako svářeči, technici, mechanici, řidiči nebo účetní. Pozorujeme, že firmy stále méně vyžadují ukončené vysokoškolské vzdělání a důraz se bude přesouvat na specifickou kvalifikaci a certifikaci. Středně odborné pracovní pozice tohoto typu představují 40 % všech pracovních míst v rámci zemí OECD a poptávka po →

FOTO: ARCHIV MANPOWER

je signálem toho, že mají zakázky a budou se dále rozvíjet. Dochází sice k mírnému zpomalování náborových aktivit ve výrobě, ale oproti tomu vidíme zrychlování náborů ve většině ostatních sektorů s tím, že největší optimismus je v sektoru doprava, skladování a komunikace. Dobrou zprávou je, že 27 % vel-

kých společností plánuje zvýšit počet zaměstnanců.

Které profese jsou v současnosti nejhůře obsaditelné?

Požadavky firem na zaměstnance se s technologickým pokrokem a změnou struktury ekonomiky mění stále rychleji.

nich nadále roste. V digitální době si zaměstnání nebude vždy žádat vysokoškolský titul, ale bude výrazně záviset na neustálém rozvoji dovedností. I nejtradičnější pracovní pozice se mění spolu s novými technologiemi. V ČR je vzhledem k profilu ekonomiky s vysokou koncentrací zpracovatelského průmyslu vysoká poptávka po nekvalifikovaných profesích ve výrobě. Významným odvětvím je i logistika, která zaměstnává statisíce lidí podobného profilu jako výroba. Firmy tedy aktuálně tíží už i nedostatek zájemců o nekvalifikované pozice do výroby, skladů, gastronomie nebo stavebnictví.

V současné situaci na trhu práce selhávají i různé druhy náborových kampaní, proč tomu tak je?

Hlavním důvodem, proč zaměstnavatelé v ČR nemohou obsadit volné pozice, je především nedostatek uchazečů, kteří reagují na jejich inzerci, což uvádí 39 % zaměstnavatelů. Druhým nejčastěji uváděným důvodem, který uvádí 30 % zaměstnavatelů, je nedostatek tvrdých a měkkých dovedností uchazečů. Mezi nejčastějšími důvody je pochopitelně výše nabízeného platu. Trochu tento prů-

Personální strategie firem a jejich HR týmy se většinou soustředí na interní zaměstnance. Skvělou zprávou pro jednotlivce i samotné firmy je, že vedle náboru a péče o zaměstnance je stále důležitější funkcí HR i trénink a rozvoj talentů. Do HR strategie by ale měly být zahrnuty i talenty ze subdodavatelských specializovaných firem a další externisté. To jsou oblasti, které tradičně pokrývá buď oddělení nákupu, nebo odborná oddělení jako například IT, marketing, finance atd. a nejsou součástí celkové mozaiky zdrojů talentů.

Firmy lákají potenciální zaměstnance zajímavými benefity, které z nich jsou nejoblíbenější a z pohledu náboru nejefektivnější?

Často to v praxi funguje tak, že si top management řekne, že by měl pro lidi udělat více, a tak nakoupí nějaké poukázky na volnočasové benefity. To je ale to poslední, co dokáže přilákat a udržet ve firmě nejlepší talenty. Přitáhnout a udržet zaměstnance lze nejlépe na silné hodnoty, jasný účel, smysl firmy a práce a také na atraktivní kulturu. Pokud nefunguje toto, je třeba nabízet vyšší mzdu a benefity. Management se

ve způsobu práce (flexibilní pracovní doba, možnost homeoffice atd.) a dovolenou navíc. Hned v závěsu jsou různé formy osobního rozvoje, ať už je to vlastní rozpočet na vzdělávání, možnost mentoringu, stáží uvnitř firmy nebo horizontální rotace, spolupráce na zajímavých projektech, inspirativní tým atd. Rodiče navíc chtějí co nejlépe skloubit profesní život s péčí o dítě, ale chybí jim dostatečná veřejná infrastruktura a žádají zaměstnavatele o pomoc (firemní školky, příspěvky na hlídání).

Proces robotizace a digitalizace vyvolává u českých zaměstnanců spíše negativní emoce a strach ze ztráty pracovní pozice. Jak tomu firmy čelí?

Většina lidí řeší, jak roboti berou lidem práci, ale to nejdůležitější neřešíme. Roboti v roli pracovní síly přibývají, ale zaměstnanost lidí také. Náš každoroční výzkum už tři roky ukazuje, že většina zaměstnavatelů plánuje v důsledku automatizace zvýšit či udržet počet zaměstnanců. Technologie nezmizí a úkolem lídrů firem je vymyslet, jak co nejlépe propojovat lidi a stroje nebo software. Automatizace vytváří pracovní místa – v ČR s ní ale teprve začínáme. Více zaměstnavatelů, než kdy dříve, předpokládá, že v důsledku automatizace zvýší nebo zachová počet zaměstnanců – jedná se o zvýšení z 83 % na 87 % globálně a v ČR z 90 % na 94 % za tři roky. Současně podíl firem očekávajících snížení počtu pracovních pozic poklesl celosvětově z 12 % na 9 % a v ČR byl 4 %, 7 % a 5 % v letech 2017, 2018 a 2019. V Česku si zatím firmy dopad automatizace neumí moc představit a 92 % firem si myslí, že zatím nebude žádný. Globálně ze 41 % firem, které budou v následujících dvou letech automatizovat některé činnosti, 24 % vytvoří nová pracovní místa. V ČR automatizuje pouze 22 % firem a 3 % z nich vytvoří nová místa. Automatizace je zde zatím zaměřena primárně na nahrazování rutinní práce ve výrobě, a tak růst počtu zaměstnanců očekávají pouze 3 % firem, ale pokles v příštích dvou letech plánuje 10 % firem, které automatizují. Mírně

Jsme na pokraji významných strukturálních změn v ekonomice. V ČR je výrobní sektor stále hlavním zaměstnavatelem s téměř 50% podílem na zaměstnanosti. S rychle rostoucími mzdami, nízkou nezaměstnaností a klesající ochotou lidí pracovat ve výrobě na směny, nebude celé řadě montážních firem dávat smysl zachovávat tento typ aktivit v ČR.

zkum odráží to, že firmy hledají důvody nedostatku uchazečů především v externím prostředí a málokdy u sebe. Prostředí se velmi rychle proměnilo a s digitalizací se bude proměňovat ještě rychleji. Firmy tyto změny ale reflektují velmi pomalu a používají stále ty samé postupy jako v minulosti. Největší chybou je dívat se na zaměstnance jako na zboží, které si koupí na pracovních portálech. Firmám už nestačí talenty jen hledat a nabírat, ale jejich přístup k nim musí být komplexní.

ale často nedokáže lidí zeptat, co je skutečně zajímavé, nebo to nedokáže zrealizovat. Někdy stačí vyškolit například mistry ve výrobě, aby uměli jednat slušně s lidmi a udělat to mnohem větší efekt na spokojenost lidí než poukázky do kina nebo do posilovny. V několika nedávných anketách mezi zaměstnanci převažují úplně jiné věci. Když pomíne plat, lokalitu a atraktivitu náplně práce, které budou vždy dominantní, tak lidé požadují především flexibilitu

převyšuje počet firem, které budou snižovat počty zaměstnanců v důsledku automatizace a digitalizace, především kvůli velkému zastoupení zpracovatelského průmyslu v české ekonomice, nicméně hned v závěsu ve snižování míst je sektor Finance, pojištění, nemovitosti a služby podnikům. Zajímavé ale je, že firmy, které zavádějí automatizaci nejin-tenzivněji, vytvářejí nejvíce pracovních míst. Společnosti, které digitalizují, rostou, a tento růst vytváří další a nové typy zaměstnání. Ty firmy, které již využívají automatizaci a postupují v digitální proměně, také s největší jistotou tvrdí, že budou zvyšovat počty zaměstnanců. Globálně dvacet čtyři procent těchto firem očekává, že v nadcházejících dvou letech vytvoří nová pracovní místa. Pouze 12 % firem procházejících automatizací tvrdí, že budou snižovat stavy, zatímco 3 % si ještě nejsou jisté, co jim budoucnost přinese.

Z pozice ředitelky nadnárodní personální a poradenské agentury, můžete alespoň přibližně predikovat vývoj trhu práce v ČR?

Jsmo na pokraji významných strukturálních změn v ekonomice. V ČR je výrobní sektor stále hlavním zaměstnavatelem s téměř 50% podílem na zaměstnanosti. S rychle rostoucími mzdami, nízkou nezaměstnaností a klesající ochotou lidí pracovat ve výrobě na směny, když mohou najít zajímavější práci ve službách, nebude celé řadě montážních firem dávat smysl zachovávat tento typ aktivit v ČR. Tento trend bude podpořen i zaváděnou automatizací. Máme výhodu, že světové trendy se u nás projevují s odstupem, tak máme více času na to, se na ně připravit. Mezi lety 1990–2014 se snížil podíl výroby na celkové zaměstnanosti v Japonsku o 34 %, ve Francii o 33 %, USA o 31 % a Německu o 25 %. Něco podobného můžeme očekávat u nás v příštích dvaceti letech, ale nebála bych se žádné sociální revoluce. Bude to proces plynulý a jak pozvolna zanikají dělnická místa ve výrobě, vznikají nová v občanských službách, cestovních ruchu, gastro-

Ekonomická konjunktura přinesla lidem zajímavé pracovní příležitosti a donutila firmy změnit přístup k lidskému kapitálu. Firmy se začaly mnohem více věnovat rozvoji stávajících a nových zaměstnanců, vrhly se do sofistikovanějších způsobů nábory a začaly si uchazečů o zaměstnání mnohem více vážit.

mii, obchodě, sociálních službách nebo zdravotnictví. Zde vzniknou zajímavější příležitosti pro lidi z montážních linek.

Kromě nedostatku pracovních sil, jakým největším výzvám čelí personální agentury?

Pro agenturní zaměstnávání se občas objeví politická a legislativní rizika. Já vnímám agenturní zaměstnávání jako způsob, jak zajistit bezpečný přechod zaměstnanců mezi jednotlivými odvětvími, které mají sezonní špičky v jiný čas, a zároveň pomoc firmám, jak tyto výkyvy zvládat. Fungování agenturního zaměstnání je detailně a dostačující

způsobem regulováno legislativou, ale dostatečná kontrola je obtížná kvůli vysokému počtu agentur. Na každých čtyřech a půl tisíce obyvatel připadá jedna agentura. V tom jsme unikát. Ve Francii je agentur méně než u nás a jedna připadá na padesát tisíc pracovníků. Ve Spojených státech je sice agentur třikrát víc než u nás, obyvatel je ale třicetkrát víc. Bohužel existují firmy, které fungují buď jako nelegální zprostředkovatelé práce, nebo se jedná o agentury, které zneužívají nepřehledné situace a vidí v agenturním zaměstnání způsob, jak okrást zaměstnance, nebo stát na sociálním a zdravotním pojištění. Potom je už blízko k tomu, aby se mediální kauzy chopili populisté a navrhli zrušení agentur, což se občas děje.

Jinak náročný trh práce a nedostatek zaměstnanců na trhu práce přinesl pro nás mnoho zajímavých výzev. Firmy investují do sofistikovanějších HR služeb od personálního marketingu po propracované metody výběru zaměstnanců a jejich kariérního plánování. Museli jsme vystavět novou divizi pro nábor všech možných kvalifikací po celém světě, takže nyní naši lidé hledají pro české firmy programátory v Indii nebo hotelový personál na Filipínách. Úspěšně se také daří rozvíjet naše týmy Experis, které se specializují na recruitment specialistů v IT a inženýringu, což jsou směry, kterým se budou ubírat personální služby v budoucnosti. ✕ *jbt*

O SPOLEČNOSTI

ManpowerGroup je světovým lídrem v poskytování inovativních služeb a řešení na míru, které pokrývají životní cyklus zaměstnance a pomáhají jejím klientům dosáhnout svých cílů a zvýšit svoji konkurenceschopnost.

ManpowerGroup, společnost s obratem \$22 miliard a s 70letou zkušeností v oboru, nabízí komplexní nabídku řešení v oblasti lidských zdrojů, pomáhají klientům uspět v nastupující éře „talentismu“. Tato řešení pokrývají všechny potřeby zaměstnavatelů od vyhledání a nábory talentů, jejich hodnocení, trénink a rozvoj, řízení kariéry, po agenturní zaměstnávání a outsourcing. ManpowerGroup disponuje největší světovou sítí v oblasti lidských zdrojů s téměř 3900 pobočkami ve více než 80 zemích světa. V České republice se ManpowerGroup každý měsíc stará o personální a mzdovou agendu pro téměř 12 000 zaměstnanců, které vyhledal a kteří pracují u jeho klientů. V roce 2017, díky své síti 35 poboček, ManpowerGroup našel pro 1200 klientů 24 000 nových zaměstnanců.

David Řezníček: Náš mzdový systém zná zákoutí české legislativy

Společnost KS-program vyvíjí informační systémy pro oblasti mezd, personalistiky a řízení lidských zdrojů již 28 let. Za jejím úspěchem stojí odbornost, úzké produktové zaměření a dlouholetá zkušenost. Nejen o problematice mzdových, personálních a globálních HR systémech jsme si povídali se zkušeným odborníkem Davidem Řezníčkem z obchodního oddělení společnosti KS-program.

Bez mzdového a personálního informačního systému se neobejde žádné HR oddělení, můžete nám představit vaše produkty?

Nepostradatelnou součástí každé firmy jsou její zaměstnanci. Zaměstnavatel vyplácí mzdy, přijímá pracovníky, řeší vzdělávání, poskytuje zaměstnanecké benefity atd. Zkrátka povinností a procesů spojených se zaměstnanci je velmi mnoho a netýkají se jen zpracování mezd. My sami si proto, takřka po třiceti letech, neumíme představit mzdy bez celého HR systému. Původně jsme sice připravovali pouze mzdový systém, ale tlak zákazníků nás velmi záhy přinutil k vývoji komplexního řešení. Ještě nedávno tak bylo nezvyklé, že si někdo objednal pouze mzdový systém. Dnes se tato doba opět pomalu vrací. Překvapivým důvodem je globalizace HR.

Rádi bychom čtenáře pozvali na setkání s názvem KS WorkSession 2019, které se uskuteční 30. května 2019 na farmě Michael v Nedvězí, kousek od Slapské přehrad.

Na trhu totiž začalo vznikat mnoho globálních online HR systémů. Hlavně nadnárodní korporace se v poslední době rády ztotožňují s tímto trendem a využívají těchto aplikací. Nicméně český trh je pro tyto aplikace tak malý, že se jim nevyplatí programovat specifická řešení pro místní legislativu. A tak oblasti HR spojené s lokálními zákony musí řešit lokální systémy. A to je pochopitelně i případ mzdové problematiky.

Náš mzdový systém KS mzdy nejenže zná mnohá zákoutí a „temné uličky“ české legislativy, ale je i lehce propojitelný s globálními HR systémy.

A díky našemu úzkému zaměření právě na všechny požadavky české legislativy dodáváme takový mzdový systém, který umožňuje variabilitu v nastavení, komplexnost výstupů a samozřejmě správnost výsledků při maximálním snížení počtu rutinních administrativních úkonů.

Pro koho je mzdový a personální systém určen?

Pro všechny typy i velikosti organizací. Ať firma zaměstnává 10 nebo 10 000 zaměstnanců, vždy musí provádět tytéž činnosti. Musí vystavovat smlouvy, sledovat docházku, vyplácet mzdu, odvá-

dět daně, nebo v některých případech předávat vybrané statistické údaje.

Současně je mzdový systém určen pro všechny zaměstnance firmy na všech úrovních řízení. S daty mzdového systému dnes pracují nejen personalisté a mzdové účetní, ale prostřednictvím portálu také management i samotní zaměstnanci. A to nejen tam, kde mají všichni zaměstnanci svůj počítač, ale dnes běžně i ve výrobních firmách.

Jaké moduly systém obsahuje?

Náš mzdový systém je podmožinou neboli modulem komplexního HR systému. Pokud zákazník vyžaduje pouze mzdový systém, již jej dále nedělíme na další moduly. Pro nás představuje mzdový systém souhrn všech funkcionalit, které jsou nutné pro práci mzdové účetní. Řeknu-li to jednoduše, pak v aplikaci KS mzdy najde uživatel základní evidenci k zaměstnancům a pracovním poměrům, tvorbu a evidenci pracovních právních dokumentů, definici libovolných kalendářů, nastavení individuálních parametrů zpracování mezd, různé přístupy k pořizování dat, úplné výkaznictví pro státní správu v požadovaných formulářích nebo souborech nebo například takové drobnosti, jako



dou mzdového systému je komplexnost dat a funkcí. Čím více toho mzdový systém umí, tím více lze omezit používání různých jednoúčelových excelovských souborů.

V čem se liší od podobných produktů, které jsou na trhu k dispozici?

Odlišení od podobných produktů se hledá těžko. Přestože děláme pravidelně srovnání s konkurenčními produkty, těžko lze vyzdvihnout jednu zásadní funkcionalitu, kterou by nikdo neměl. Navíc pokud to uděláte, do roka mají tuto funkcionalitu všechny systémy téže úrovně. Pokud tedy uvedeme, že naší obrovskou výhodou je plně elektronické zpracování prohlášení poplatníka a roční zúčtování daní, pak příští rok to již nebude s velkou pravděpodobností platit. Pro tento rok nicméně můžeme vyzdvihnout již uvedené elektronické zpracování daní nebo detailní plánování mzdových nákladů.

Jak vidíte vývoj mzdových systémů v blízké budoucnosti, kam směřují?

V posledních deseti letech můžeme pozorovat sílící tlak na „samoobslužnost“ zaměstnanců a jejich faktické zapojení do jednotlivých personálních procesů. Jako vhodným nástrojem se ukázaly různé formy zaměstnaneckých a manažerských portálů, které fungují na principu webové aplikace. Právě implementace těchto portálů a následné rozšiřování jejich funkcionality můžeme považovat za největší IT trend ve mzdové oblasti.

Myslíte si, že v budoucnu mzdové systémy plně nahradí lidskou sílu?

Určitě ne. Mzdy nejsou vůbec tak jednoduché, jak si mnozí lidé myslí. To vám potvrdí každá mzdová účetní. Existují desítky až stovky výjimek, kdy musíte postupovat jinak než u běžně zpracovávané mzdy. Může za to velká míra kreativity při tvorbě českých zákonů. Jen provázání dovolené na ostatní výpočty, kalendáře, úvazky, druhy pracovních poměrů atd. přináší tolik možností, že je snad ani nelze všechny algoritmi- ➔

je hromadná kontrola zaměstnanců v insolvenčním rejstříku.

Samozřejmě existuje několik málo funkcionalit, které s ohledem na jejich využitelnost omezenou skupinou zákazníků, potřebu častějších výraznějších změn nebo nutnost dalších nástrojů, dodáváme jako doplňkové funkcionality.

Sem bychom mohli zařadit různé bezabsenční prémie, rozpady mzdových nákladů na různé typy projektů, nebo v poslední době populární elektronické zpracování prohlášení poplatníka a žádosti o roční zúčtování daní.

Jaké jsou hlavní výhody tohoto systému?

Dnes již není výhodou, že mzdový systém usnadňuje komunikaci se státní správou, zdravotními pojišťovnami nebo exekutory. To je standard. Nevýhoda. Obrovskou a jednoznačnou výho-

David Řezníček

V posledních třinácti letech se zabývá komunikací s HR manažery a prodejem personálního a mzdového informačního systému KS mzdy PROFi. V rámci své pracovní činnosti sbírá a analyzuje požadavky HR manažerů, kontrolorů, vedení firem i organizací a navrhuje jejich systémová řešení. Současně se aktivně podílí na rozvoji personálního informačního systému. O své zkušenosti se dělí se studenty ekonomických i humanitních oborů na několika českých univerzitách v rámci prakticky zaměřených přednášek.

FOTO: ARCHIV KS-PROGRAM

zovat. A to je jen dovolená. Při slově exekuce pak mnohé mzdové účetní hledají růžovou pilulku. V této oblasti je nutná vysoká míra komunikace mezi více subjekty a celý proces lze bez změny zákonů jen stěží automatizovat.

Pokud firma nestojí o mzdový a personální systém, jste schopni nabídnout i outsourcingové služby?

Jak jsme uvedli již dříve, úspěch našich aplikací je dán naší odborností a úzkým zaměřením. Stejným způsobem pak přistupujeme k výběru svých obchodních partnerů. V navazujících oblastech si vybíráme výhradně mezi špičkovými řešeními a špičkovými dodavateli služeb. Ve spolupráci s těmito dodavateli umíme následně poskládat komplexní návrh řešení od aplikací, jejich provozu až po dodavatele outsourcingu mezd nebo personálního poradenství.

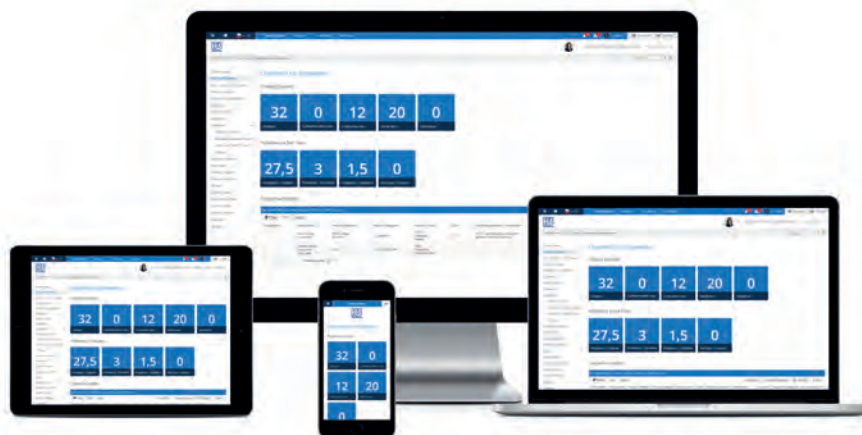
Velmi populární je i KS Cloud, jaký je o něj zájem a o co vlastně jde?

Personální a mzdový informační systém KS mzdy lze provozovat lokálně nebo si ho lze pronajmout formou hostovaného řešení. Což je také v současné době velmi často požadováno.

Pokud budu vycházet přímo z informací od našich stávajících zákazníků, faktory, které nejvíce oceňují na provozu mzdového a personálního informačního systému v cloudu, jsou především tyto: nízké provozní náklady, vysoká bezpečnost interní i externí a také rychlost implementace. Další výhodou je náhrada interních IT pracovníků externí službou.

Kromě mzdových systémů se KS program věnuje i dalším systémům, které to jsou a co umí?

FOTO: ARCHIV KS-PROGRAM



Aplikace KS mzdy a aplikace KS personalistika dohromady tvoří ucelené řešení s názvem KS mzdy PROFi.

Mimo mzdový systém KS mzdy dodáváme také systém pro komplexní podporu řízení lidských zdrojů s názvem KS personalistika. Ten umožňuje definici pracovních míst, tvorbu organizační struktury a v návaznosti na tyto dvě oblasti pak řeší plánování a řízení vzdělávání, lékařských prohlídek, výdeje pracovních pomůcek, řízení hodnocení zaměstnanců, nábor zaměstnanců, jejich adaptaci, kariérní plánování nebo služební cesty.

Aplikace KS mzdy a aplikace KS personalistika dohromady tvoří ucelené řešení s názvem KS mzdy PROFi. Aplikace je, jako nástroj pro komplexní řízení lidských zdrojů, určená převážně středním a velkým firmám a organizacím. Tím posledním kamínkem mozaiky je pak aplikace KS portál. Jde o již zmiňovaný manažerský a zaměstnanecký portál, který usnadňuje vzájemnou interakci zaměstnanců, manažerů, personalistů a mzdových účetních.

Pořádáte i vlastní workshopy?

CO KS-PROGRAM NABÍZÍ?

- KS mzdy** – Systém pro zpracování mezd středních a velkých společností.
- KS mzdy PROFi** – Komplexní systém pro zpracování mezd a řízení lidských zdrojů.
- KS personalistika** – Systém pro ucelenou podporu řízení lidských zdrojů.
- KS portál** – Webová aplikace pro zaměstnance a management.

Ano, samozřejmě. Jedná se nejčastěji o legislativní semináře spojené se změnami v aplikacích. Nicméně jednou ročně pořádáme také seminář pro stávající i potenciální uživatele. Zde mají možnost se všichni dozvědět o novinkách v aplikacích, o budoucím vývoji a také si trochu odpočinout od běžných povinností.

Rádi bychom všechny čtenáře pozvali na jedno takové setkání s názvem KS WorkSession 2019, které se uskuteční 30. května 2019 na Farmě Michael v Nedvězí, kousek od Slapské přehrady.

Pokud máte zájem se podívat, co všechno takový mzdový systém umí a pokud si chcete zároveň ověřit reference, pak máte v tomto termínu jedinečnou možnost. Na místě bude přibližně 200 současných uživatelů. Neváhejte proto a vyplňte přihlášku na www.ksprogram.cz. Účast je zdarma. ✕

tei

O SPOLEČNOSTI

KS-program působí na trhu od roku 1991. Dnes dodává personální a mzdový informační systém zákazníkům z České i Slovenské republiky. Personální systém společnosti KS-program se řadí mezi profesionální nástroje pro zpracování mezd zaměstnanců, vedení personální agendy a současně pro komplexní řízení lidských zdrojů. Je vhodný pro všechny střední a velké domácí i nadnárodní firmy a organizace. Podporuje zpracování mezd podle české a slovenské legislativy.

BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE

BeeConsulting



CZECH				
HR HUMAN RESOURCES	SUMMIT			
	15. 5.	PRAGUE 2019		
	WWW.HRSUMMIT.CZ			

Hlavní partneři:



Partneři:



Mediální partneři:



Záštita:



Odborný garant:



Firmy přidávají na obědy. Stále je to méně, než lidé ve skutečnosti utrácují

Za jeden oběd Češi zaplatí již více než 120 korun. Rekordním útratám nahrává zvyšování cen v restauracích i rostoucí kupní síla lidí a jejich ochota připlatit si za kvalitní oběd. Částečně jim pak napomáhá i skutečnost, že zaměstnavatelé lidem postupně zvyšují příspěvky na stravné.

Podle údajů společnosti Edenred loni poprvé po sedmi letech vzrostla hodnota nejčastěji vydávané stravenky na hodnotu rovných sto korun. Takovou stravenku už nyní dává čtvrtina firem. Až donedávna přitom byly nejfrekventovanějšími stravenkami ty s osmdesátikorunovou hodnotou.

Situace se ale stále rychle vyvíjí. „Přibývá firem, které nyní volí nominál v hodnotě 110 a v menším počtu i 120 korun,“ říká Daniela Pedret, manažerka pro komunikaci ve společnosti Edenred, jež vydává stravenkové karty a stravenky Ticket Restaurant®.

Daňově nejvýhodnější je pro zaměstnavatele stravenka ve výši 123 Kč, tedy o něco více, než firmy reálně přispívají. Tuto částku určuje speciální vyhláška Ministerstva financí ČR.



Pro zaměstnavatele je daňově nejvýhodnější stravenka ve výši 123 Kč.

PŘIDAT NA STRAVNÉM SE VYPLATÍ

Firmy podle Daniely Pedret zaměstnancům postupně zvyšují příspěvky na

stravné proto, že se tak snaží získat i výhodu na pracovním trhu. „Nezaměstnanost se drží již dlouho na velmi nízké

úrovni a firmy si musejí svých pracovníků čím dál více hledět. Pochopitelně při tom hledají co nejefektivnější cesty, jak jim přilepšit. Zvýšení příspěvku na stravování je logický krok, firmy si nárůst totiž mohou vložit do nákladů a snížit tak daňový základ. Zaměstnanci zase neodvádějí ze stravenek sociální a zdravotní pojištění,“ upozorňuje Daniela Pedret.

Prostor přilepšit zaměstnancům za daňově výhodných podmínek má stále

Tlak na nárůst nominálních hodnot stravenek přichází i kvůli růstu cen v samotných restauracích. Série legislativních změn – zejména zavedení EET – zvýšily náklady majitelů restaurací, což vedlo k zdražování jídel.



FOTO: EDENRED

Edenred sleduje útraty za obědy od roku 2015. Za více než tři roky se zvýšily o plnou pětinu.

naprostá většina firem. „Jestliže průměrná březnová útrata v restauraci je nyní přes 120 korun a hodnota nejčastější stravenky je 100 Kč, pak si v průměru každý zaměstnanec stále doplácí 20 korun za jedno jídlo ze svého. Zaměstnavatelé tak mají možnost svým zaměstnancům přilepšit a pokrýt jim celou útratu za oběd, a to přitom za podmínek výhodných pro všechny zainteresované,“ doplňuje Daniela Pedret.

Nejvíce vloni na stravném přidávaly velké společnosti s více než tisícovkou zaměstnanců. Podle Daniely Pedret se nyní tento trend přenáší i do menších a středních firem. „Velkých firem se nejvíce dotkla situace na trhu práce. Tím, jak zvýšily mzdy a příspěvky na benefity, vytvořily tlak na střední a menší firmy, které je postupně následují,“ konstatuje Pedret. Nejrychleji nyní reagují ty menší společnosti, které zaměstnancům nabízejí stravenkové karty Ticket Restaurant®.

Firmy, jež zajistí lidem dostatek prostředků na kvalitní stravování, podle ní získávají nejen aktuální výhodu na trhu práce. Tato forma investice do zaměstnanců se jim vrací i v podobě vyšší pracovní výkonnosti a menší nemocnosti pracovníků. „Přímou úměrou mezi zdravím, pracovním výkonem a kvalitou

Firmy si musejí svých pracovníků čím dál více hledět. Pochopitelně při tom hledají co nejefektivnější cesty, jak jim přilepšit. Zvýšení příspěvku na stravování je logický krok, firmy si nárůst totiž mohou vložit do nákladů a snížit tak daňový základ. Zaměstnanci zase neodvádějí ze stravenek sociální a zdravotní pojištění.

stravy prokázalo mnoho mezinárodních studií,“ doplňuje Daniela Pedret.

DALŠÍ TLAK NA RŮST CEN V RESTAURACÍCH

Tlak na nárůst nominálních hodnot stravenek přichází i kvůli růstu cen v samotných restauracích. Série legislativních změn v posledních letech – zejména dopady zavedení elektronické evidence tržeb a kontrolních hlášení k DPH – zvý-

šily náklady majitelů restaurací, což vedlo k postupnému zdražování jídel. „K růstu pak přispělo i zvýšení dalších nákladů, zejména mezd v pohostinství. Navíc se v posledních měsících zvýšily i ceny vstupních surovin. Březnová inflace byla nejvyšší za posledních šest let, například brambory v březnu zdražily o 75 procent a máslo o 8,6 procenta.

„Restaurace to samozřejmě musejí promítnout do cen,“ říká Daniela Pedret ze společnosti Edenred. V následujících měsících lze očekávat další tlak na cenový růst. Nahrává tomu i skutečnost, že zemědělci varují kvůli suchu před nedostatečnou úrodou obilí a dalších plodin. To je riziko pro další cenové skoky těch domácích surovin, které kuchaři používají při přípravě jídel nejvíce.

ZA ROK ÚTRATY VZROSTLY O ŠEST PROCENT

Růst útrat za obědy vyplývá z Ticket Restaurant® Card Indexu, jenž je sestavený z plateb více než 150 tisíc tuzemských zaměstnanců, kteří k jejich úhradě v restauracích používají platební stravenkovou kartu Ticket Restaurant® od společnosti Edenred. Statistiku každý měsíc tvoří téměř 1,3 milionu transakcí v restauracích všech tuzemských regionů.

V průměru za poslední rok vzrostly útraty lidí za obědy v Česku o šest procent. Zatímco dříve se na růstu podílely zejména Praha s Brnem, nyní jsou tahouny další tuzemská města, kde dříve ceny obědů i útraty lidí stagnovaly. Vůbec nejvíce rostly obědové útraty v procentním vyjádření během posledního roku v moravských městech Olomouci a Jihlavě, ale nadprůměrně rostou třeba i v Ústí nad Labem. „V absolutních částkách výdajů za oběd tato města, známá nižšími průměrnými mzdami, stále zaostávají, ale rozdíl mezi nimi a Prahou či Brnem se už nezvyšuje. Vidíme za tím dva základní důvody. Jednak ceny surovin rostou stejnou měrou v celé zemi a promítají se do nákladů všech restaurací, zároveň ale i lidem v regionech roste životní úroveň,“ říká Daniela Pedret ze společnosti Edenred. X luk

Cesta k novému HR systému Výběrové řízení

Výběrové řízení má zásadní vliv na cenu systému a jeho implementaci. Délka implementace je přímo úměrná délce výběrového řízení. Firma, která je efektivní v rozhodování, je velmi často efektivní i v následné realizaci. Prostě ví, co chce, a jde za tím. Zajímá ji výsledek a neztrácí čas nepodstatnými věcmi.

V zásadě máte tyto možnosti: **žádné výběrové řízení** – nevybírat a po nějakém systému rovnou sáhnout; **jednoduché výběrové řízení** – vybírat s ohledem na maximální efektivitu; **složitě výběrové řízení** – výběrem si značně zkomplikovat život.

Označit některou z možností za tu nejlepší nelze. Záleží na podmínkách, v jakých se nalézá vaše společnost.

TABULKY POŽADAVKŮ

Obvyklá součást složitých výběrových řízení. Jednotlivé požadavky mohou být rozděleny na nezbytné a méně důležité. Vznikají většinou tak, že personalisté popíší všechny, jak „dobré“ funkce současného systému, tak jeho nedostatky, doplní, co je zaujalo u jiných systémů a nešetří ani vlastními inovativními nápady. Dodavatelé HR systémů pak vyplňují informace, zda jejich řešení požadavek splňuje a v případě že ne, tak zda je možná zákaznická úprava a jaká je její cena. **Výhodami dotazníku** je zejména to, že nabízená řešení lze porovnávat. Může se stát součástí smluvní dokumentace a zárukou konečné funkčnosti systému. **Nevýhodami dotazníku** je pak to, že tvorbou a vyhodnocováním seznamů požadavků se značně prodlužuje doba výběrového řízení. Jen heslovité popisy funkcí a z toho vyplývající nedorozumění a nereálné ceny zákaznických úprav. Navíc komplikovaný dotazník může odradit potenciálně

vhodného dodavatele od účasti ve výběrovém řízení.

DEMOVERZE A PRÁCE S NIMI

Poskytnutí demoverzí moderních webových systému je pro dodavatele snadné. Vyzkoušet si demoverzi HR systému doporučuji za podmínky, že vás dodavatel alespoň krátce se systémem seznámí. Je to vhodné pro získání dojmu z ovládání systému a jeho uživatelské přívětivosti a přehlednosti.

Čím složitější výběrové řízení, tím komplikovanější výběr, delší doba implementace a vyšší cena systému.

REFERENCE

Ověřování referencí je využívaný krok při výběru, osobně jej ale nepovažuji za rozhodující. Často se názory uživatelů liší, a proto je vhodné si u každé reference zjistit konkrétní důvody spokojenosti či nespokojenosti. **Oficiální referenční návštěvy** slouží k získání informací o konkrétním využití systému v konkrétní společnosti včetně fungování jeho podpory. Pokud vás dodavatel osobně vezme k nějakému zákazníkovi, je velká pravděpodobnost, že výsledek bude vždy pozitivní. **Osobní, telefo-**

nické či e-mailové ověřování referencí – za relativně málo času lze získat hodně informací. Mohou být na základě dodavatelem poskytnutých kontaktů, ale také to může být mezi vašimi profesními kolegy. **Diskusní fóra a sociální sítě** – zde je potřeba být obezřetný, co člověk to názor. Pokud se nenecháte ovlivnit extrémními názory, můžete skutečně získat zajímavé informace.

PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI

Kompletní servis znamená, že společně stanovíte požadavky na nový systém, poradce zpracuje zadávací dokumentaci, osloví vhodné dodavatele, vyhodnotí nabídky, zorganizuje osobní prezentace a dá vám svá doporučení. Jednodušší a levnější varianta je využití služeb poradenské společnosti jen pro dílčí část výběru. Např. úvodní konzultaci, zpracování zadávací dokumentace či jen doporučení v závěru, kdy jste si vším prošli sami, ale nejste si jisti konečným výběrem. Kvalitních poradenských firem, které znají trh personálních systémů a jeho trendy, mají zkušenosti s výběrem a jsou objektivní, není však mnoho.

SLIBY DODAVATELŮ

Implementace většinou není jednoduchá záležitost a dopředu stanovit reálný časový harmonogram, ideální sled jednotlivých kroků či přesnou celkovou konečnou cenu je velmi obtížné. Proto,



FOTO: PC HELP

zvláště ve fázi nabídek, doporučuji vnímat informace od dodavatelů s jistou mírou rezervy. Čím více se bude vaše implementace odchylovat od standardního řešení, tím je potřeba mít rezervu větší. Běžný požadavek zákazníka je: systém přesně na míru jeho potřebám, jednoduchá a rychlá implementace včetně napojení na ostatní systémy, okamžitá a kvalitní podpora a nejnížší, dopředu stanovená, pevná cena na pět let. Nabídky řešení se takřka vždy pohybují mezi dvěma extrémy:

A) Seriózní popis řešení s menším či větším počtem nesplnitelných požadavků, střízlivým harmonogramem zohledňujícím skutečné kapacity dodavatele i zákazníka a reálné cenové podmínky odpovídající komplikovanosti řešení i veškerým nákladům souvisejícím s implementací, a to jak těch, které lze stanovit dopředu, tak i těch, které je nemožné ve fázi nabídky určit přesně, ale lze na ně upozornit.

B) Popis řešení tváří se, že nic není nemožné, s optimistickým harmonogramem a neuvedenými nákladovými po-

ložkami typu dopravného (se kterými přece zákazník musí počítat automaticky), mimořádných převodů a úprav dat (které se skoro vždy objeví), dílčích zákaznických úprav (které budou řešit nediskutované požadavky), neplánovaných (ale běžně potřebných) konzultací či řešení nečekaných komplikací.

Varianta B je pro vás většinou líbivější a často vítězná. Proto je pak ale běžné, že implementace jsou ukončeny později, než bylo plánováno; při implementaci zjistíte, že ne všechna přání a funkční požadavky přesně odpovídají vašim představám; celkově nakonec zaplatíte více, než jste očekávali. Bohužel vystoupení z rozjetého implementačního projektu je komplikovanější a nákladnější než smíření se s nežádoucí výslednou realitou a hledáním kompromisů.

ROZHODOVACÍ ROLE PŘI VÝBĚRU HRIS

Měl by se na výběru HR systému podílet také někdo jiný než personalisté?

A když ano, tak kdo a v jakém rozsahu?

Odpovědi závisí např. na velikosti firmy a nastavení nákupních procesů.

Personální manažer – klíčová rozhodovací role z pohledu obsahu a funkčnosti systému s ohledem na odpovědnost za personální politiku.

Personalisté – podpůrná rozhodovací role z pohledu obsahu a funkčnosti systému s ohledem na jejich denní práci se systémem.

Vedoucí zaměstnanci – informační role – stojí za úvahu si vytipovat pár vhodných reprezentantů, krátce jim prakticky systém ukázat a získat zpětnou vazbu na tu část systému, kde se od vedoucích očekává aktivní, pravidelná práce se systémem.

Vrcholoví manažeri – informační role – vybraným manažerům můžete systém krátce představit a ukázat funkce a vlastnosti pro manažery a získat od nich zpětnou vazbu.

Nákup – procesní role. Nákupu administruje výběrové řízení a může vyjednávat o ceně, zárukách, dodacích podmínkách, nicméně vždy za souhlasu personálního manažera.

Finance – klíčová rozhodovací role v otázce ceny. Finance stanovují rozpočet, startují výběrový proces a schvalují konečné řešení z pohledu ceny.

IT – klíčová rozhodovací role v otázce technologie a technického řešení. IT stanovuje technické podmínky odpovídající bezpečnostní politice, IT strategii, aktuální IT infrastrukturu.

Čím složitější výběrové řízení, tím komplikovanější výběr, delší doba implementace a vyšší cena systému.

Pamatujte, že složitě výběrové řízení nemusí být vždy zárukou nejlepšího výběru řešení. X

plusPortal



*Pavel Nový,
předseda klubu
personalistů kraje
Vysočina, partner pro
HR systémy*

Do 30 dnů vám sežene šikovné lidi, i když neplatíte nejvíc

Zkopírujte níže uvedený postup. Doplňte své firemní údaje. A náborovou kampaň (která přivede lidi, jež potřebujete) máte hotovou.

Nabrat šikovné lidi je dnes dřina. A ještě větší, pokud neplatíte v oboru nejvíc. Když vám totiž na pohovoru kandidát řekne, kolik mu nabízejí jinde, vyschne vám v krku a v duchu si říkáte: „Jak já mám krucipsek někoho sehnat, když se všichni ptají na peníze a my jich prostě tolik nemáme?“

Vypadá to neřešitelně, že? Ale jen do té doby, než si uvědomíme, že některé firmy umí i v této situaci nabírat šikovné lidi, aniž by je přeplácely. A že se můžeme tím postupem nechat inspirovat (nebo jej prachspřestě okopírovat). Jenže, jak poznáme, co vlastně funguje a co ne?

CO DNES V PERSONÁLNÍ INZERCI (NE)FUNGUJE

V nabídce pracovních míst je to dnes samý „hledáme právě tebe“ billboard, „usměvaví lidé“ FB příspěvek, „takto to u nás vypadá“ Insta story, „toto jsme právě vyhráli“ LinkedIn post atd. Firmy se pyšní tím, jak je práce u nich free, cool a in. Utrácejí desítky tisíc korun za kampaně, které mají přivést nové zaměstnance. Ale funguje to?

Kdo vidí do zákulisí, tak ví, že za ty peníze ani moc ne. Jak totiž vysvětluje Pavel Řehulka, kterého si pak najímají, aby jim nové zaměstnance konečně přivedl, většina firem dělá v náborových kampaních strategickou chybu: „Když se zamyslíme nad tím, jak vypadá typický náborový inzerát, uvědomíme si, že v jiných oborech by nás ta jeho struktura rozesmála. Schválně... Kolik by toho asi Škodovka prodala, kdyby rozvěsila billboardy s textem: „Výrobce automobilů hledá nové zákazníky. Nabízíme moderní vozidla s výkonnými motory. Požadu-

jeme minimálně 460 000 Kč. Řidičský průkaz sk. B. Jste-li vážný zájemce, navštivte.“

Všichni by se tomu smáli, samozřejmě. Snažíme se tedy nabízet pracovní místa chytřejí: Zveřejňujeme fotky našich lidí v akci. Ukazujeme „příběhy“ našich pracovníků. Najímáme si grafiky a reklamní agentury, aby dali naší inzerci profesionální šmrnc, ale pořád tomu něco chybí.

Když pak totiž přijde na lámání chleba, lidé nám na pohovoru zase říkají, že máme sice sexy reklamu, ale že jinde jim nabízejí lepší peníze, a tak půjdou tam. Co tedy nabízet a říkat, aby se lidé nerozhodovali jen podle peněz?

ABY ZÁJEMCI O NABÍZENÉ MÍSTO VIDĚLI VÍC NEŽ JEN VÝPLATU A PENÍZE

Pavel Řehulka strávil 20 let v různých českých a slovenských firmách tím, že pomáhal zvyšovat prodej jejich zboží,



FOTO: ARCHIV CVC.CZ

služeb a pracovních míst. Stejný postup, který používají obchodníci ke zvýšení prodeje, se totiž osvědčil i v náboru šikovných lidí na volná místa.

„Známe to všichni: Sedí před námi kandidát. Dostal pracovní nabídku od nás a od někoho jiného. A v duchu nebo nahlas se ptá, proč by měl nastoupit k nám, když mu jinde nabízejí víc peněz? To je ale naprosto stejná situace, jako když vaši obchodníci stojí před zákazníkem. Ten má před sebou nabídky obdobného zboží od různých dodavatelů. A v duchu nebo nahlas se ptá, „Proč si to mám koupit od vás, když mi to konkurence nabízí levněji,“ popisuje situaci, která nás tak frustruje, Pavel Řehulka.

Obchodníci vědí, že pokud jen odrecitují cenu a seznam parametrů, nikoho tím nepřesvědčí. Stejně jako my nenadchneme žádného kandidáta tím, že mu sdělíme plat a odrecitujeme seznam benefitů. Ti nejlepší vědí, že za srdce (a k rozhodnutí pracovat u vás, i když nenabízíme nejvyšší výplatu) ty pracovníky chytíme jinak. Jak?

CO V NÁBORU FUNGUJE

Firmy, kterým se to daří, si drží své postupy v tajnosti. Budou totiž potřebovat další lidi. A nechtějí proto nic odkrývat, přestože ostatní lomí rukama, že „nejsou lidi“.

Protože jim ale Pavel Řehulka mnohdy celý postup a jednotlivé kroky připravoval, nemusíme nic vymýšlet z nuly. Stačí se na tento mustr, příklady a postupy podívat. Vybrat si to, co se hodí pro naši firmu. Doplnit údaje své firmy a lehké to přizpůsobit. A náborovou kampaň máme hotovou:

- > Pomocí vzorů jednoduše proměníme nudné pracovní inzeráty v náborový magnet, který zaujme a přivede ty správné pracovníky.
- > Vybereme si z příkladů, jak zvýšit zájem o naše volná místa drobnými změnami toho, co už stejně děláme (takže to nebude stát ani o korunu navíc).
- > Z osvědčených vzorů oslovení potenciálních kandidátů si zvolíme ten,

který je pro naši firmu, obor a pozici na trhu nejvhodnější.

- > A přestaneme na Facebooku a LinkedInu plýtvat časem a zkusíme postup, který s minimálními náklady přivádí právě ze sociálních sítí dvojnásobek kvalitních uchazečů.

Protože to vše máme přitom na jednom místě, nemusíme už nic dalšího vymýšlet. Nemusíme riskovat. Nemusíme nic zdlouhavě studovat. A nemusíme ani nikam jezdit. Hotové vzory náborových inzerátů a struktury kampaní totiž stačí jen adaptovat:

Toto se mi líbí, to použiju. Toto ne. Toto ano. A jako ze skládačky tak postavíme novou kampaň na naše volná místa. Tentokrát ale s jistotou, že nebudeme dělat stejné chyby jako ostatní.

Přístup k celé sbírce těchto postupů, vzorů, kroků a mustrů najdete na MagnetNaZamestnance.cz/PROFIHR (webu) a v sedmi modulech ukazuje:

- > Jak sehnat šikovné pracovníky na jakékoli místo, i když neplatíte v oboru nejvíc.
- > Jak proměnit nudné pracovní inzeráty v náborový magnet, jenž zaujme a přivede ty správné.
- > Jak bleskově zvýšit zájem o vaše volná místa drobnými změnami toho, co už stejně děláte.
- > Co udělat, aby se o volném místě dozvěděli ti, které hledáte (a chtěli

nastoupit k vám, i když je lákají jinnam).

- > Jak šikovně zařídit, aby víc talentů reagovalo zájmem na vaše oslovení přes LinkedIn.
- > Jak s minimálními náklady přivést dvojnásobek kvalitních uchazečů z Facebooku.
- > Co udělat, abyste už nikdy nemuseli pracovníky hledat, a ti nejlepší se vám hlásili sami a trvale.

V náborovém průvodci na webu MagnetNaZamestnance.cz/PROFIHR se tedy můžete podívat do zákulisí firem, které také zažily nedostatek pracovníků. Za desítky (a někdy stovky tisíc) korun zkoušely, na co lidé slyší... a co je ztráta času. Zjistíte zde, jaké oslovení zájemců a jaké typy prezentací pracovních míst jim zafungovaly. A dostanete jednoduchý postup, jak jejich zkušenosti, vzory, nabídky a inzeráty adaptovat i pro váš nábor.

Všichni sice říkají, že „nejsou lidi“. Při hledání nových pracovníků ale můžeme buď opakovat to, co jsme dělali dosud... a výsledky známe. Nebo zkusíme postupy, které jiným fungují. Přivádějí šikovné pracovníky, přesto, že jim jiní nabízí vyšší výplatu. A zjednodušíme si práci pomocí těchto vzorů, mustrů a příkladů tak, aby přivedly nové pracovníky i nám. X

šim



FOTO: ARCHIV CVC CZ

HR a IT, jak se to rýmuje?

Moderní HR se vyznačuje otevřeností procesů, seznámení zaměstnanců se strategickými cíli a celkovou změnou vnímání zaměstnance jako partnera. Mění se i vnímání zkratky HR z human resources na human relationship.

Víme, že nastupující generace zaměstnanců tento přístup přímo vyžaduje. Současná změna klade na HR nové výzvy, včetně digitalizace a přesunu HR procesů do on-line prostředí v co nejširším rozsahu. Zvýšené nároky na HR jsou vyváženy i pozitivy, jako je vyšší loajalita a spokojenost zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se neomezuje jen a pouze na HR, ale týká se všech vedoucích zaměstnanců.

pro každého zaměstnance v souladu s celkovou strategií společnosti. Dopady přístupů moderního HR jdou napříč celou organizací. Prokazatelný vliv mají mimo jiné na pozitivní employee a company branding, zákaznické audit a investory. Aby toto vše mohlo HR zajistit, potřebuje odpovídající nástroj. Chceme vám proto představit naše řešení, které odpovídá na potřeby moderního HR.

Moderní personální řízení se neobejde bez transparentních a otevřených procesů hodnocení.

dvakrát Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) číslo 2016/679, které je účinné od 25. května 2018. Sledujeme další vývoj a průběžně upravujeme proHR podle legislativních požadavků.

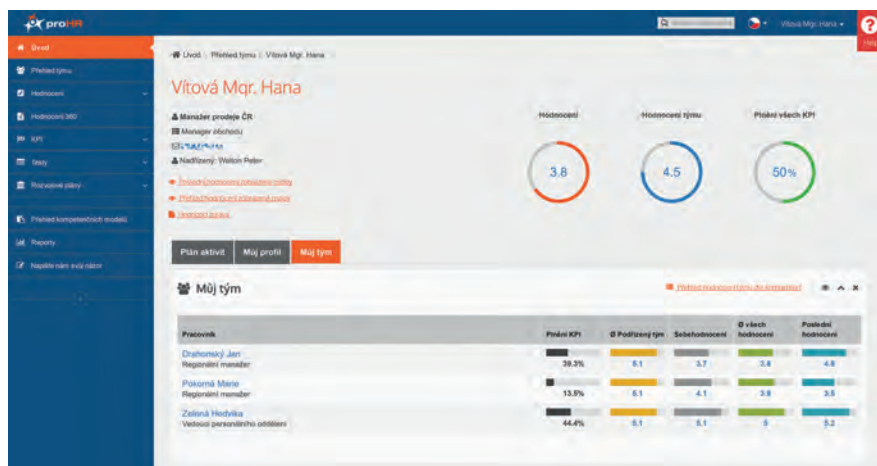


FOTO: ARCHIV PROHR

Reporty, chcete-li manažerské výstupy, jsou součástí proHR.

SOULAD SE STRATEGIÍ

Moderní personální řízení se neobejde bez transparentních a otevřených procesů hodnocení, adaptace, rozvoje, zpětné vazby, měření výkonových kritérií a sledování jejich vzájemného vztahu. Vyžaduje také individuální přístup k rozvoji schopností a dovedností každého zaměstnance. Nabídka individuálního rozvoje může být významným motivačním faktorem. Ovšem i tento individuální rozvoj musí být v souladu s celkovou rozvojovou strategií. Je potřeba zmapovat silné stránky a nastavit individuální rozvoj

SOFTWARE, KTERÝ POMÁHÁ

proHR je jednoduchá aplikace na profesionální a přehledné hodnocení zaměstnanců. Obsahuje moduly pro efektivní hodnocení kompetencí zaměstnanců, 360, plánování rozvojových aktivit, mapování a vyhodnocení průběhu adaptačního procesu, testování a zjišťování zpětné vazby. Poskytuje otevřené zpětnou vazbu jednotlivým pracovníkům, pomáhá vedoucím pracovníkům s rozvojem týmu a ukazuje výkonová kritéria manažerů.

ProHR je připravené na GDPR a práce s daty uvnitř systému odpovídá poža-

VÝSTUPY & REPORTY

Reporty, chcete-li manažerské výstupy, jsou součástí proHR. V základu je to roční zpráva o každém zaměstnanci, včetně absolvovaných rozvojových aktivit a nákladů; protokoly o zvládnutí adaptačního nebo rozvojového programu; výstupy zpětných vazeb a anket. Výstupy umíme přizpůsobit potřebám zákazníků, včetně pomoci s jejich nastavením. Implementaci celého proHR máme zvládnutou do detailu, a tak jsme schopni celý systém předat do ostrého provozu v řádu týdnů. Takže nemusíte čekat na výsledky dlouho. Nabízíme i pravidelné konzultace nad výsledky a z toho plynoucí návrhy rozvojových strategií.

Můžeme se nad tímto tématem potkat ve vaší oblíbené kavárně a probrat jej ze všech stran. Stačí napsat na setkaniukavy@prohrcloud.com nebo zavolat na 775 334 268. Více informací můžete nalézt na našem webu <https://prohrcloud.com>. ✕

Ing. Lubomír Urbánek, proHR leaders



KONFERENCE FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 2019 12. 6. 2019 PRAHA

POSLEDNÍ
VOLNÁ MÍSTÁ!

8
HODIN

Druhý ročník konference pro personalisty se zodpovědnosti za rozvoj a vzdělávání pracovníků. Těšit se můžete na **zajímavá témata, řečníky a praktické aplikační workshopy**. Na vlastní kůži si můžete vyzkoušet i **virtuální a rozšířenou realitu či výukový simulátor!** Čeká na vás i **neformální atmosféra, degustace skvělých vín či setkání a diskuse s kolegy z oboru.**

9
ŘEČNÍKŮ

ŘEČNÍCI A DISKUTUJÍCÍ:

Janka Holúbeková, L&D Manažer, SLOVNAFT
Vratislav a Martin Kalendovi, jednatelé, IMAGE LAB
Dana Demjanovičová, HR Director, STOCK
František Hroník, psycholog, lektor, MOTIV P
Zdeňka Matoušková, HRBP a T&D Manažer, NESTLÉ
David Řezníček, manažer, KS PROGRAM
Barbora Muhrová, manažerka vzdělávání, EUC
Jitka Zajičková, personální manažerka, TESCO Software

6
PRAKTICKÝCH
WORKSHOPŮ

PRAKTICKÉ WORKSHOPY:

Revoluce na papíře: Jak prototypovat gamifikaci,
Oliver Šimko
Osobní leadership s indiánskou moudrostí,
Jana Puhalová
CorporArt: Divadlem k profesnímu růstu,
Jarka Swoboda a Jana Svobodová
Customer Learning Experience, Brano Frk
Soumrak externích lektorů?, Mirka Dvořáková
Talent je jen výmluva!, Veronika Kynclová

100
+
VAŠICH KOLEGŮ
Z OBORU

∞
INSPIRACE :)



www.firemnivzdelavani.eu

Jsem v tom a nevím, jak z toho ven...

Nedávno jsem přednášel o stresu a syndromu vyhoření pro skupinu manažerů, kteří mají na starosti personální otázky ve velkých společnostech. Před přednáškou jsem se náhodně posadil mezi účastníky, kteří ještě netušili, že jsem přednášející.

To, co jsem si vyslechl, mne pro nadcházející přednášku nenaladilo úplně pozitivně. Několik, velmi dobře oblečených, ale zjevně značně vyhořelých manažerů si notovalo: „Zase nějaká psychologie! Ty kecy jsou pořád dokola a vždycky o ničem.“... „No, a ještě o stresu, ježíšmarja, to už jsem slyšel snad tisíckrát.“... „Jo, ty psychologický žvásty, jsou úplně na nic.“

Diskrétně jsem si odsedl a po pár minutách se představil jako přednášející. Ta chvíle přinesla výrazné rozpaky i jinak sebejistým pánům. V úvodu přednášky jsem s nimi však zcela bez výhrady souhlasil.

Stres je pojem, kterému v určitém smyslu rozumí každý. Zažíváme ho totiž denně – v různých podobách a intenzitě. Celý náš život. Souhlasil jsem také v tom, že většina přednášek, které jsem o stresu ve svém životě slyšel, byla často bezobsažná a pro běžný život zcela bez užitku.

Návazně jsem se zeptal několik otázek

- > Kdo si myslí, že problematice stresu více než na nějaké základní rovině, rozumí? S lehkým úsměvem a sebejistě ruku zvedli všichni – to je samozřejmé. Jinak by nemohli pracovat v oblasti lidských zdrojů. Navíc vyslechli nespočet přednášek.
- > Kdo je vystaven dlouhodobému stresu a domnívá se, že ho výrazně negativně ovlivňuje v oblasti práce, zdraví, osobního života? Opět zvedli ruku všichni. Tentokrát již s vážnějším výra-

zem a kýváním hlavou.

- > V případech, že si uvědomujete negativní dopady stresu na život, kdo si dovede pomoci? Nebo alespoň ví, jak zmírnit dopady dlouhodobé stresu? Nepřihlásil se nikdo. Po přednášce pak za mnou přišlo několik posluchačů (tak, aby to nikdo neviděl) s prosbou o možnou konzultaci, protože to už ve svém životě opravdu nezvládají.

Odpovědi na tyto otázky skvěle vyjadřily, jak je na tom většina z nás – a to zvláště profesionálů z oblasti práce s lidmi – tedy i „ejčáristy“. Většina se domnívá, že stresu rozumí, zároveň mu téměř všichni čelí každý den, ale obvykle si s ním nedovedou poradit ani ve svých životech.

Dlouhodobý stres, nedostatek vnitřních zdrojů začíná měnit váš mozek. Nejdříve fyziologii, pak přímo anatomii některých struktur.

Cílem tohoto článku není „omílat“ staré pravdy, ale upozornit na to, jak dlouhodobý stres působí, k čemu vede, ale především to, že následkům je lépe předcházet. Protože, když už budete jednou „v tom“ – tedy rozumějme, že stres vám bude doslova rozežírat vnitřnosti, nebudete vědět, jak z toho ven. A v některých případech vám již neporadí ani lékaři.

TEORIE MEDVĚDA – ANEB STRES V NAŠEM ŽIVOTĚ

Stres je přirozená součást našeho života. Je to reakce organismu na zátěž, která nám pomáhá přežít. Bez (jakékoli) schopnosti organismu, automaticky nastartovat stresovou odpověď, by na zemi nebyl život. A to doslova. Účelem stresové reakce je nejen připravit nás na zátěž, ale udržet homeostázu (rovnováhu) organismu a zajistit přežití.

Lidé jsou ovšem za dobu evoluce naprogramováni na specifické druhy stresorů. Člověk je velmi dobře schopen zvládat i silný – ovšem pouze krátkodobý nebo střednědobý stres. Tedy takový, který sice určitou dobu trvá, ale má svůj konec. Typický příklad může být – kdy náš předek potkal v lese medvěda. Byl to silný stres – popral se s ním nebo utekl. Zemřel nebo přežil a pak si v jeskyni lízal rány – sbíral síly a nabíjel baterky.

V posledních dvou stoletích jsme ovšem vynalezli „skvělou“ věc, na kterou náš organismus připraven není – dlouhodobý stres. Řada nekončících starostí, strachů či nedokončených úkolů vede náš mozek k přesvědčení, že jsme neustále ohroženi nějakým „medvědem“. Tento stres nás doslova ničí a vybíjí naši vnitřní baterku. Pokud před těmito medvědy v našich životech alespoň občas neutečeme do jeskyně, kde si olízeme rány a dobijeme baterky, přichází syndrom vyhoření. Tlupa medvědů, kterou jsme si vytvořili v našich životech (nekončící práce, stres z neustále zvonícího



Řada nekončících starostí či nedokončených úkolů vede náš mozek k přesvědčení, že jsme neustále ohroženi nějakým „medvědem“.

spaní. Život vám protéká mezi prsty a vy přemýšlíte, co jste měli udělat jinak. To se ovšem stane nejčastěji až po prvním infarktu nebo mrtvici.

Co dělat: Dodržovat psychiatrickou léčbu, pravidelně docházet do psycho-
terapie a doufat, že se vám podaří mož-
ná něco trochu změnit.

JAK Z TOHO VEN?

Jediné skutečně funkční řešení je efek-
tivní a včasná prevence. Když vstoupíte
do lesa plného medvědů (život dospě-
lého člověka), musíte mít jeskyni, ve
které si můžete v klidu olízat rány
a dobít baterky. Zcela nezbytné je,
abyste se do té jeskyně vraceli pravi-
delně. Když budete pobíhat mezi me-
dvědy několik let a do jeskyně se vrátíte
až když budete na pokraji smrti, tak i se-
belépe zařízená jeskyně vám nepo-
může. V té jeskyni byste také měli mít
někoho, kdo vás má rád a pomůže vám
rány obvázat a nabít baterky. Když bu-
dete v jeskyni sami nebo s někým, kdo
vás ještě vyčerpá, moc to nepomůže.

Moderní psychologie se velmi intenziv-
ně zabývá metodami, jak efektivně před-
cházet stresu. Již dávno nejde o prostou
relaxaci, ale účinné metody, které jsou
doslova „evidence based“ – tedy na důka-
zech založené. O těchto metodách si
bude moci přečíst v některém z příštích
vydání magazínu Profi HR.

„TAKE AWAY“ Z TOHOTO ČLÁNKU

Když chcete pobíhat v lese plném me-
dvědů, musíte mít bezpečnou jeskyni,
do které se budete pravidelně vracet. Ve
které si v klidu dobijete baterky a někdo
vás ováže rány. Bez toho vás medvědi
dříve či později zardousí. ✕

prof. PhDr. Radek Ptáček, Ph.D., MBA

mobilu, mailů, ale i špatných vztahů),
nás jednou dožene a doslova zardousí.

JAK FUNGUJE DLOUHODOBÝ STRES?

1. Varovné příznaky – raná fáze

Na počátku se obvykle projevuje zvý-
šený pocit závazku k dosahování cílů –
„vše musíme stihnout a zvládnout“. Po-
stupně se však začíná projevovat vyčer-
pání. Masáž ani pohodový víkend vás
nenabije. Únava se stává vaší realitou.

Co dělat: V této fázi můžeme relativně
snadno mobilizovat síly. Účinná a syste-
matická prevence může další postup za-
stavit.

2. Redukce pocitu závazků

Vnitřní zdroje docházejí a vy přestá-
vate zvládat. Kvalita výkonu nebo ter-
míny pro vás přestávají být důležité.
Práci hrnete před sebou ve stylu „jen
aby to nějak bylo“. Požadavky klientů
a kolegů vás začínají obtěžovat. Vaše
vnitřní zdroje docházejí.

Co dělat: Mobilizovat vnitřní síly je
těžké, ale ještě to zvládnete sami. Bude
to chtít určité úsilí a chvíli to potrvá, ale
ještě se můžete „zachránit“.

3. Mozek se mění

Dlouhodobý stres, nedostatek vnitř-
ních zdrojů začíná měnit váš mozek.
Nejdříve fyziologii, pak přímo anatomii
některých struktur. Ztrácíte motivaci
k práci, kreativitu, máte pocit, že vám to
nepřemýšlí jako dříve, obtížně se rozho-
dujete. Do vašeho života se plíží de-
prese. Jste nejen unaveni, ale přestáváte
se z věcí radovat. Máte pocit, že život
nemáte ve svých rukou.

Co dělat: Poslední zastávka před „ko-
nečnou“. Jste velmi vyčerpaní a váš
mozek ani organismus si již samy nepo-
radí. Odborník je nutný, ale může po-
moci.

4. Vyhořelý mozek a zoufalství

Dlouhodobý stres rozjíždí v mozku
doslova degenerativní procesy, které se
budou navracet jen těžko. Pocity vyčer-
pání a beznaděje máte zažrané pod
kůží. Máte pocit, že jste ve vleku udá-
lostí. Práce vás netěší, rozpadají se vám
vztahy. Začínáte mít zdravotní obtíže,
které ani nejlepší lékaři nejsou schopni
vysvětlit i po několika měsících vyšetřo-
vání na nejlepších klinikách psychiatrie.
Dostáváte léky na depresi, úzkost a na

FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM

Naučit se učit není zase tak těžké

Problém s učením (jako technikou) je u nás velmi rozšířený. Ne snad, že by Češi byli hloupí, ale jenom neví, jak k procesu samotného učení přistoupit. Hlavní důvod je způsob, jakým informace přijímáme, respektive jsou do nás „násilím“ vpravovány od školních lavic až do dospělosti.



JAK SE NAUČIT UČIT?

Jednoduchým řešením jsou osvědčené (a nijak složité) metody učení, které využívají principy práce s podvědomím, techniky zrychleného učení, neurolingvistického programování a autohypnózy. Pravidla rychlého a efektivního učení využijete při učení jakéhokoli cizího jazyka, ale také při studiu jiných předmětů. „S pomocí těch správných technik se cizí jazyk můžete naučit zhruba za tři měsíce. Potvrzují to zkušenosti mých klientů, a to i těch, kteří byli k metodám velmi skeptičtí,“ říká Marie Michaličková, certifikovaná koučka, specialista na metody zrychleného učení a také autorka knihy *Naučte se anglicky*.

Trauma z učení, bloky znemožňující koncentrovat se, neschopnost přijímat a pamatovat si nové informace a taky návaly paniky při požadavku rychle se něco naučit. Inu, to proto, že naše mysl při této stresové situaci skočí do minulosti ke vzpomínce: „biflování“. Tyto stavy, které pociťují mnozí z nás při nutnosti se naučit něco nového, jsou naprosto adekvátní a nedělají z nás hlupáky. Jsou to negativní vzpomínky propojené se silnými emocemi (vyvolávající pocit méněcennosti) a právě ony nás brzdí v kariérním, životním i osobnostním růstu. Jsou to důsledky toho, že nám nikdo neřekl, jak se máme učit.

ŠKODLIVÉ VZORCE

Mnoho z nás by se v dospělosti rádo na-

učilo cizí jazyky, ale zkrátka si nejsme schopni zapamatovat ani slovíčko, větu nebo frázi. Ze statistik vyplývá, že s výukou cizího jazyka přestane více než polovina dospělých po jednom roce. Problém je ve vzorcích, které máme s učením spojené. Ty jsou vtisknuté do našeho podvědomí a při „brnknutí“ o spouštěč tohoto vzorce, nám podvědomí naservíruje negativní emoce s ním spojené. Pak přichází chvíle, kdy se člověk takzvaně „sekne“ a nedostane do sebe žádnou informaci, nezapamatuje si jediný výraz, zkrátka nic. Ale není třeba zoufat, nebo se dokonce vnitřně bičovat a vyvolávat v sobě výše zmíněný pocit méněcennosti. Je čas říct: a dost! Ano, je tu řešení, nenásilné a není to podfuk a platí i na ty nejzarytější pesimisty.

DOSTAŇTE SE DO „FLOW“

Nejlépe a nejefektivněji se učí/pracuje ve stavu, který je v současnosti nazýván trendy výrazem „flow“. Tedy stav maximálního soustředění, jasné motivace, cílevědomého zaujetí a absolutní koncentrace na činnost, kterou právě provádíte. Z psychologického hlediska je „flow“ znám pod termínem „vědomý trans“. Asi dobře víte, jak těžké je se do flow dostat. Je ale mnoho technik, které vám k němu pomohou. Jednou z nich je třeba vědomá autohypnóza. „Autohypnóza má velmi široký záběr, můžete ji použít ke zvýšení sebevědomí, ke zvýšení pracovní motivace a výkonu, k odstranění pracovního stresu anebo například zvládání prokrastinace,“ vysvětluje koučka Michaličková. ✕ *jl*



FUNGOVÁNÍ MOZKU

Pochopíte, jak při učení funguje mozek, tělo a nervová soustava. Naučíte se zvládat své emoce a používat neurolingvistickou techniku kotvení.



NASTAVENÍ MYSLI

Naučíte se, jak se zbavit emočních bloků a škodlivých vzorců chování. Dozvíte se, jak přenastavit mysl na ukládání nových informací bez stresujícího „biflování“.



EFEKTIVNÍ UČENÍ DĚTÍ

Pomůže vám s učením vašich dětí. Ukáže, jak nenásilně a efektivně rozvíjet jejich potenciál. Už žádné slzičky při učení. S knihou se stanete opravdovou pedagogickou oporou.



FLOW/TRANS

Osvojíte si metody rychlého vstupu do stavu flow/tranzu, který pomůže urychlit a zefektivnit proces učení. Představí vám funkční metody, které zabrání prokrasitnaci.



TECHNIKY KOUČINKU

Naučíte se koučovací techniky z certifikovaných kurzů v hodnotě desítek tisíc korun, které můžete začít ihned využívat, a zvýšit celkovou kvalitu vašeho života.



DOKONALÁ PAMĚŤ

Dozvíte se, jak si zapamatovat maximum informací. Pomůže s otevřením zadních vrátek do hlubokého podvědomí a ukládáním nových informací.

Zjistěte o knize více na: www.naucte-se-anglicky.cz

Nový rám změnil celý obraz

Asi to všichni známe: někdy se v životě věci tak nějak zkomplikují a my ne a ne najít východ z tunelu. Rádi bychom zahlédli alespoň světlo na jeho konci. Místo toho ale akorát tápeme ve tmě a občas se o něco pořádně praštíme. Může jít o práci, vztahy, nebo o všechno dohromady.

David Rock, populární kouč a konzultant neuroleadershipu ve svém bestselleru *Jak pracuje váš mozek* (Pragma, 2010) vysvětluje, že najít na starý obraz nový rám je obtížné i proto, že musíte ten starý vyhodit. Doslova píše: „... musíte nejprve vytěsnit současný způsob myšlení, což vyžaduje spoustu zdrojů. Jako další krok si musíte vytvořit několik alternativních způsobů myšlení, z nichž každý představuje složitou mapu, a podržet si tyto alternativy v mysli tak dlouho, abyste se mezi nimi mohli rozhodnout. Pak si musíte vybrat alternativní interpretaci události, která vám dává největší smysl, a soustředit se na ni.“ To zní jako pořádná fuška, a to jsem s tím ještě ani nezačala. Co může podle Davida Rocka pomoci? Vlastně právě to, „babo, rad“. Nemusí to být zrovna „baba“. Zkušený mentor nebo kouč se také hodí, protože zjednodušeně řečeno, dodají mozek navíc. Jejich mozky mají jiné zkušenosti, jiné inter-

pretace, a tak vám mohou pomoci na ten váš starý obraz najít jiný, úplně nový rám. Také proto odborníci mluví o přerámčování. Získáte nový pohled a váš mozek ušetří nějakou tu glukózu a kyslík na to, aby díky novému rámu začal tvořit novou realitu, nový obraz.

MENTORING NENÍ POUČOVÁNÍ

Mentoring ovšem v žádném případě neznamená poučování. „Pro naše mentorky, hlavně pro ty, které začínají, organizujeme úvodní školení. Je potřeba, aby pochopily, jak k mentoringu dobře přistoupit, jak mentees správně vést a jak jim naslouchat,“ vysvětluje Lenka Šťastná, prezidentka veřejně prospěšné organizace Business & Professional Women (BPWCR). Tato organizace se už deset let věnuje rozvoji žen, a k němu mentoring patří. Naprosto unikátní je Mentoringový den, který BPW připravuje každý rok jako součást konference Equal Pay Day. Tedy konference, která

připomíná nerovnost v odměňování žen a mužů. V tomto směru se Česká republika krčí na chvostu Evropy. V roce 2018 byl rozdíl v platech 20,7 %. Proč to tak je? Příčiny nerovnosti samozřejmě najdeme v historii a určitě je to zajímavé pátrání. Proč se nás ale drží i teď, v technologickém věku? Ženy přece získaly ekonomickou nezávislost, volební právo, rovnost.

NEKONČÍCÍ VÝZVA

Popravdě, docela dost. „Ženy pořád ještě zápasí s nedostatkem sebevědomí. Mnoho z nich si neumí říci o to, co skutečně chce. Platí to o kariérním růstu, o penězích, ale třeba i o nastavení pravidel v rodině,“ shrnuje svou zkušenost z dlouholeté práce se ženami Lenka Šťastná. Podle ní je potřeba, aby se ženy naučily uvědomit si, co doopravdy chtějí a pak si o to také řekly. Právě tady nastupuje mentoring. Nejde jen o to požádat si asertivně o povýšení nebo o stejný plat, jaký má kolega. Mentorek je na Equal Pay Day na šedesát a dělí se o nejrůznější zkušenosti. Ukazují ženám jak lépe komunikovat, jak zapracovat na prezentaci vlastní značky, jak rozjet vlastní byznys, jak ho podpořit na sociálních sítích, jak najít ty správné zaměstnání, jak se nehroutit z toho, že nejsem super žena, jak udržet dobré rodinné vztahy, když musím kvůli práci často cestovat a nechci se jí vzdát. Je toho opravdu hodně. Kromě zkušených podnikatelek a manažerek přijíždějí i mentorky ze zahraničí. Mozků navíc je tedy na Equal Pay Day k dispozici dost. Ostatně i konference samotná, která Mentoringovému dni předchází, nabízí



FOTO: ARCHIV EPD

Mentorek je na Equal Pay Day na šedesát a dělí se o své zkušenosti.

spoustu příběhů a inspirace, a to nejen od žen, ale i od mužů. Není bez zajímavosti, že letos velmi často zaznívaly teze o odpovědnosti za vlastní život. Vystupující ženy i muži se shodovali na tom, že bez ní se žádný osobní posun nekoná. Za všechny zmíním Andreu Gontkovičovou, členku představenstva Philip Morris International, která se podělila o svou životní cestu. Na ní si několikrát musela uvědomit, že buď bude držet volant svého života ona sama, nebo jí tu cestu „nalajnuje“ někdo jiný. A jsme opět u toho, čím jsme začali – uvědomit si, co skutečně chcí.

MENTORING POMÁHÁ I MENTORKÁM

Mentoring tedy může, v tom temném tunelu z úvodu, rozsvítit světlo inspirace. Obohacuje ale i samotné mentorky. Potvrzuje to třeba Jana Matoušková, viceprezidentka BPWCR, která je už mnoho let mentorkou:

V roce 2018 byl rozdíl v platech 20,7 %. Proč to tak je? Příčiny nerovnosti samozřejmě najdeme v historii a určitě je to zajímavé pátrání.

„Vždycky získám zajímavé pohledy a náměty od žen, které k mému stolu přijdou pro radu nebo inspiraci. Je to obrovský příval energie.“

Stejnou zkušenost má i autorka článku. Ženy, které se o mentoring zajímají, jsou zvědavé, hledají odpovědi, chtějí se dostat až na dřeň. Nejsem rozhodně ta nejchytřejší u stolu. Někdy hledáme odpovědi společně. Mluvíme o svých zkušenostech. Mě to nutí neustále se ve vlastním tématu vzdělávat, pořád hledat nové informace, neustrnout na tom,

co jsem se naučila v minulosti.

Náš svět je tak rychlý, jako nikdy dřív. Jedno zaměstnání na celý život – to už zná málokdo. O tom, že bychom si vystačili s tím, co jsme se naučili ve škole ani nemluvě. Není divu, že v té rychlosti občas ztratíme směr a volant nám vyletí z ruky. Když se nám to stane, může být mentoring tím, co nám pomůže zabránit životní bouračce.

Pokud vás téma mentoringu zaujalo, podívejte se třeba právě na stránky BPWCR. Můžete se domluvit také na mentoringu pro kolegyně ve firmě. Od září nabídneme firemní verzi mentorin-gového projektu Setkání u kulatých stolů. Ten je určený talentovaným ženám, které jsou nově na manažerské pozici nebo se na manažerskou roli připravují. Do diáře si запиšte termín 27. a 28. března 2020, na 11. ročníku EPD najdete opět spoustu zajímavých témat. ✕

Marie Petrovová,
lektorka komunikace

Akceptační síť Naší stravenky má již více než 6500 provozoven

Počet restaurací a provozoven, které akceptují Naší stravenku přesáhl hodnotu 6500.

Naší stravenkou se dá zaplatit za oběd v tisícovkách restaurací nebo nakoupit jídlo ve vybraných prodejnách potravin, především v Lidlu a Kauflandu.

Naší stravenkou, ať už v papírové nebo elektronické podobě, se dá zaplatit za oběd především v restauracích a jídelnách. Mezi akceptační místa, kromě jednotlivých restaurací, patří i významné restaurační řetězce, například restaurace Pizza Colosseum, Potrefené husy, Kolkovny, bistra Home Office



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM

a další. Z nabídky rychlého občerstvení je možné Naší stravenku využít například v KFC, Burger Kingu, Pizza Hut, Subway, Bageteriích Boulevard nebo ve vybraných provozovnách McDonald's. Na indické speciality je možné zajít do Bombay Express, Dhaba Beas a dalších restaurací. Nezapomínáme ani na zdravou výživu, zdravé pokrmy se dají za Naší stravenku objednat v sítích UGO, Frutisimo, nebo Nordsee. Kdo raději na-

kupuje potraviny, může s Naší stravenkou zavítat do vyhlášených řeznictví, například Zeman – maso, uzeniny nebo Procházka – maso, uzeniny nebo do sítě pekáren Kabát. Samozřejmostí je akceptace v prodejnách Lidl a Kaufland. Tím výčet samozřejmě nekončí, všechny restaurace i akceptační místa jsou zobrazeny v mapě akceptačních míst na webových stránkách www.nasestravenka.cz.

Pro firmy je kromě akceptační sítě důležitější zejména to, že pro všechny zaměstnavatele bez rozdílu velikosti, jsou Naše stravenky dodávány bez provize, zaměstnavatelé tak ušetří náklady na jeden z nejoblíbenějších benefitů. Kromě toho firmy ocení rychlou objednávku stravenek online nebo možnost objednat pro své zaměstnance kombinaci papírových a elektronických stravenek. ✕
PR

Moderní mzdový program **plusPortal**

Velká většina firem a státních institucí používá mzdový systém, který je starší více než 10 let, to jsou výsledky průzkumů, které nezahrnují jen samotné programy, ale také postupy zpracování plynoucí ze zastaralé softwarové platformy, vyšší podíl ručních úkonů a využívání excel pomůcek.

Přitom zaměstnanci, kteří jsou nuceni takové systémy používat, se potkávají s novými technologiemi, které využívají v mobilech, při správě svých financí, nákupech na internetu a uvědomují si rozpor mezi tím, co mají k dispozici v práci a tím, co používají jinde.

NA WEBU I V MOBILU

Je zřejmé, že na trhu se vytvořily podmínky pro příchod nové generace mzdových programů a stále více firem, které se rozhodly zastaralý mzdový systém vyměnit, hledá náhradu splňující jiná očekávání než doposud nabízená řešení. Rozhodli jsme se zmapovat nové požadavky a na základě výsledku vyrobit mzdový program, který by uspokojoval tyto požadavky a zohledňoval nové trendy. Co do rozsahu funkcí, není posun tak velký – je dán převážně legislativou a odpovídá víceméně tomu, co umí starší systémy. Nové vlastnosti se však očekávají ve způsobech používání – ideálem je samoobslužný mzdový systém se zapojením webového prostředí a mobilů. V kostce řečeno by měl nový systém vypadat asi takto: **Určení zaměstnanci připraví na základě výzvy systému co je třeba, systém vše zkontroluje, spustí zpracování (mezd, potvrzení...) a s pomocí moderních prostředků nasdílí výsledky adresátům.**

INTUITIVNÍ A RESPONZIVNÍ

Bylo nám jasné, že ke splnění takového cíle je třeba, aby byl celý mzdový systém umístěn na webu. Nestačí jen kombinace staršího mzdového programu se samoobslužným portálem.



FOTO: PC HELP

Plně webové řešení poskytuje možnost volby různých modelů provozu (Cloud/Licence), umožňuje zapojit více zaměstnanců do různých částí procesu zpracování mezd, dává uživatelům časovou flexibilitu (home office atp.) a také lépe umožňuje využívat zaměstnance na pobočkách. Vychází ze premisy, že s novým systémem může pracovat nejen úzký okruh mzdových účetních, ale zapojit se do procesů může prakticky každý zaměstnanec. A musí splňovat i další kritéria – intuitivní, responzivní, propojitelný, zabezpečený, včetně workflow, schopnost sdílet výstupy a s potenciálem dalšího rozvoje. Odstříhali jsme se tedy od minulosti a vše postavili od základu na zelené lince. **Nyní můžeme nabídnout mzdový software nesoucí požadované vlastnosti, který umožňuje mzdovou agendu řešit novými způsoby, např.:**

- > Do přípravy nástupu může být zapojen sám nastupující zaměstnanec (může z velké části online vyplnit vše sám).

- > Potřebuje-li zaměstnanec nějaké potvrzení, jednoduše o něj požádá například z mobilu. Systém plusPortal jej připraví, mzdová účtárna potvrdí a výsledek putuje k zaměstnanci do jeho zařízení.
- > Stejně může zaměstnanec oznamovat změny – například pracovní neschopnost zašle do účtárny z mobilu a systém vše zpracuje.
- > Prohlášení poplatníka k dani z příjmu: účtárna rozešle výzvy, zaměstnanci s online průvodcem vyplní, vloží přílohy a odešlou. Účtárna vše převezme a potvrdí. Na opozdilce číhá hlídač.

Mohlo by se zdát, že v takovém prostředí se může něco ztratit či zmeškat. Ale mzdový systém plusPortal je vybaven průvodci a hlídači, kteří dbají na to, aby vše bylo provedeno ve správném pořadí a včas. I zde je však nezastupitelná role mzdových účetních, které systém ovládají. Další informace na www.plusportal.cz. X PC HELP, a.s.

CZECH INDUSTRY

challenge

PRO RŮST ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE,
PODPORU NÁBORU
A STABILIZACI ZAMĚSTNANCŮ



TŘI VÝZVY

UZÁVĚRKA 25. KVĚTNA

WWW.CZECHINDUSTRYCHALLENGE.CZ

Záštity, média a partneři:



HOSPODÁRSKÉ NOVINY



Svět průmyslu



Psychologie normální osobnosti

Psychologie se snaží přispět k teorii normální, zdravé a zralé, dobře přizpůsobené osobnosti, a to jak v biosystému a sociosystému, tak ve vlastním psychosystému. Jak tedy můžeme definovat normální osobnost?

Vědomosti o normální osobnosti jsou důležité pro každého člověka, aby dovedl sám včas poznat, kdy jeho chování a prožívání nebo chování lidí, se kterými je v sociálním kontaktu, se více či méně a v čem odchyľuje od normy.

Normální osobnost je:

- > Autentická a autoregulovaná, má adekvátní sebehodnocení, sebecit a sebedůvěru a je schopna a dovede adekvátně řešit své problémy převážně sama.
- > Socializovaná a dobře přizpůsobená (adaptovaná) ustáleným společenským kritériím a jednající v jejich rámci.
- > Individualizovaná dispozičně i osobními zkušenostmi získanými vzorci chování.
- > Integrovaná (jednotná), její všechny složky fungují v koordinaci s jinými a má adekvátní pocit životního smyslu. V chování, prožívání a jednání v současnosti a v dohledné budoucnosti také pravděpodobně bude relativně přiměřená.

Slovo relativní užíváme, abychom odlišili normální osobnost od ideální (dokonalé) osobnosti.

Normální osobnost totiž může výjimečně udělat něco neočekávaného, nevhodného, nepřiměřeného, nedomyšleného. Jestliže však člověk trvale, průběžně přestává být schopen a nedovede udržovat společensky přiměřené vztahy a jestliže se jeho chování stává

nevhodným či nemožným vzhledem k převládajícím kulturním normám, pak jde o **abnormální osobnost**.

Pojem normální, normalita (ve smyslu souhlasu s normou) může mít význam statistický, funkční nebo normativní (ideální), nebo se tyto významy mohou kombinovat.

STATISTICKÁ NORMALITA

Určuje umístění jedince v populaci vzhledem ke kvantitativně měřenému průměru (např. ve zkoušce inteligence může mít člověk vzhledem k průměru výkon nadprůměrný nebo podprůměrný, defektní).

Často se uvádí i tolerance možného rozptylu od centrální tendence. Tak např. pásma úrovně inteligence se opírají o výpočet směrodatné odchylky (sigma), tj. míry variability (rozptylu). Směrodatná odchylka se vypočítává jako druhá odmocnina průměrného čtverce odchylek pozorování od jejich průměru.

Lidé by měli splňovat požadavek morální kompetentnosti, kterou lze definovat jako schopnost dospět v různých sociálních situacích k morálním úsudkům a jednat ve shodě s těmito rozhodnutími.

FUNKČNÍ NORMALITA

Je určována vzhledem k plnění funkce určitého systému, vzhledem ke stavu optimální činnosti, stavu vnitřní rovnováhy.

IDEÁLNÍ NORMALITA

Je předem dohodnutá na základě racionálního úsudku (je stanoven určitý ideál, např. plného duševního zdraví). Člověk normální a dobře sociálně přizpůsobený chce např. přijímat odpovědnost přiměřenou jeho věku a jeho postavení. Usiluje o to, stát se aktivní tvůrčí osobností. Je duševně odolný, psychicky zdatný. Ochotně se zúčastní zaměstnání, prací přiměřených jeho věku. Budoucnost do jisté míry preferuje před přítomností a minulostí. Dobrovolně akceptuje zkušenosti a přijímá životní roli nebo pozici, a to i tehdy, když mu nevyhovuje. Ujímá se problémů, které je třeba řešit, a nehledá způsoby, jak se jim vyhnout. Dokáže činit rozhodnutí při minimu obav, nejistot, nerozhodnosti, proseb o radu a jiných forem úniku před rozhodnutím.

Akceptuje lidi takové, jací jsou, kalkuluje s jejich reálnými vlastnostmi, i když vždy neodpovídají jeho přáním a představám. Nachází uspokojení v reálné životní aktivitě, a ne ve snění. Využívá své schopnosti a dovednosti myslit k plánování aktivity, a ne k vyhýbání se či úniku od aktivity. Učí se ze svých neúspěchů, nesnaží se je ospravedlnovat (racionalizovat). Nezveličuje své úspěchy, ani je negeneralizuje, nepřehání. Dokáže říci „ne“ v situacích, jež

jsou pro něho dlouhodobě škodlivé, i když by mu „ano“ krátkodobě mohlo přinést uspokojení. Dokáže říci „ano“ v situacích, které jsou pozitivní (kladné), i když mohou pro něho být dočasně nepřijemné. Dovede jednat na obranu svých práv a snaží se přiměřeně bránit, děje-li se mu křivda. Projevuje přiměřeně a otevřeně své city, sympatie a dokazuje je činy. Dokáže se vyrovnat s nepříjemnostmi, bolestí a emočními frustracemi, jestliže odstranění jejich příčin není v jeho moci. Je asertivní (umí se zdravě prosadit). Umí přistoupit na kompromis směřující k překonání obtíží, které se vyskytnou. Dokáže soustředit všechnu energii na dosažení vytyčeného cíle. Vady a poruchy duševního i tělesného zdraví mohou být spolupodmíněny nevhodnými vlivy ze strany rodinného prostředí (parentogenie), školního prostředí (pedagogenie a didaktogenie), pracovního prostředí (např. managerogenie), zdravotnického prostředí (iatrogenie a sororigenie) i sebe samotného (egogenie). Člověk často sám sobě škodí nejvíce. Čím více jsou odchylky chování a prožívání člověka od normy větší, závažnější a intenzivnější, tím méně se mohou uplatnit žádoucí vlivy výchovy a psychosociálního prostředí.

DUŠEVNÍ ZDRAVÍ

Znamená nepřítomnost symptomů poruch, které interferují s duševní výkonností, emoční stabilitou nebo klidem myslí. Duševně zdravá osoba se navíc podílí na udržování a znovuutváření kultivovaného prostředí.

Komplexní posouzení osobnosti včetně její normality by mělo vyústit do prognózy. Patří sem i kvalifikovaný odhad perspektivy dalšího osobního a rodinného života a sociálního, zvláště pracovního uplatnění a psychosomatického vývoje.

PREVENCE

Je předcházení závadám, poruchám a chorobám. Dá se mimo jiné dělit na:

Primární prevence zabraňuje vzniku onemocnění či poruchy vyloučením

škodlivých činitelů ještě ve stadiu plného zdraví (např. otužování).

Sekundární prevence má zabránit rozvoji a postupu choroby, která už vznikla. Předpokládá ovšem rozpoznání, správnou diagnózu choroby v časném stadiu.

Terciární prevence se zaměřuje na následky onemocnění nebo poruchy, která se již rozvinula. Má tyto následky napravit nebo alespoň zabránit jejich zhoršování. Dodržování principů a zásad mravnosti se považuje za základ prevence i terapie některých poruch a onemocnění. Lidé by měli splňovat

Člověk normální a dobře sociálně přizpůsobený chce např. přijímat odpovědnost přiměřenou jeho věku a jeho postavení. Usiluje o to, stát se aktivní tvůrčí osobností. Je duševně odolný, psychicky zdatný. Ochotně se zúčastní zaměstnání, prací přiměřených jeho věku. Budoucnost do jisté míry preferuje před přítomností a minulostí. Dobrovolně akceptuje zkušenosti a přijímá životní roli.

požadavek morální kompetentnosti, kterou lze definovat jako schopnost dospět v různých sociálních situacích k morálním úsudkům a rozhodnutím a konat, jednat ve shodě s těmito rozhodnutími.

ČLOVĚK BUDOUCNOSTI

Za člověka budoucnosti je považován homo creans, člověk tvořivý. S tvořivostí jsou nejužší spjaty schopnosti divergentního (tvůrčího) myšlení. Kombinací operací divergentního myšlení s produkty a obsahy rozlišuje americký psycholog a univerzitní profesor v Jižní Karolině Joy Paul Guilford (1897–1987) řadu faktorů. Aplikace faktorové analýzy potvrdily Guilfordovy předpoklady, a tak umožnily mj. stanovit i faktory tvořivého myšlení.

FLEXIBILITA A SENZITIVITA

U schopnosti produkovat obsahy se rozlišují např. faktory flexibility a senzitivity. Faktor flexibility, pružnosti je schopnost a dovednost měnit řešení, opouštění

konvenčních způsobů. Snad bychom sem mohli zařadit také zkracování myšlenkových operací.

Faktor citlivosti na problémy, senzitivita je schopnost a dovednost vidět problémy, rozpoznat jádro problému a praktické problémy. Někdy se hovoří o všímavosti při hledání problémů.

Na vnímání mají vliv navyklé orientace, hodnocení, city a též důvěřivost vůči všeobecně přijatým názorům. Schopnost a dovednost nezávisle pozorovat věci, které se nevtěsnají do rámce toho, co jsme si již osvojili, je víc než jen pozorovací schopnost.

STIMULACE A FACILITACE

Podněcování (stimulace a facilitace) kritického myšlení a tvořivého chování vyžaduje příznivé, humánní životní prostředí, příznivé environmentální (např. školní, pracovní a rodinné) klima, redukci faktorů vyvolávajících stresy, frustraci a blokování seberealizace, podporu divergentního myšlení, odměňování tvořivosti, minimalizaci vnucování nedostatečně zdůvodněného chování, zabezpečení svobodné komunikace, vytváření nových a dobrých pracovních postojů a vztahů.

Žádoucím a optimálním výsledkem normálního vývoje a správné výchovy i sebevýchovy člověka je normální, zdravá (tělesně, duševně a sociálně pohodová), rozvinutá (využívající plně svou kapacitu, svůj potenciál) a tvořivá i harmonická osobnost. ✕

*prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc.,
emeritní profesor pedagogické psychologie
Masarykovy univerzity v Brně*

Rozum a (sou)cit aneb zrození nového leadershipu

Její fotka obletěla svět. Po masakru z 15.března v mešitě v městě Christchurch na Novém Zélandu, který si vyžádal 50 obětí a dalších 50 lidí bylo zraněno, premiérka Jacinda Adhern si oblékla hidžáb a přidala se po boku pozůstalých do truchlení obětí nenávisti.

Fakt, že si na sebe vzala hidžáb a soucítla s pozůstalými masakru v Christchurch nebylo ale pro Jacindu Adhern jen prázdňé, populistické gesto. Za méně než měsíc po události, 10. dubna, schválil Nový Zéland nový zákon, který zakázal civilům vlastnit útočné a poloautomatické pušky. Všichni držitelé zbraní museli své zbraně nahlásit do dvou dnů na úřadě, kde je začali odkupovat. Program odkoupení zbraní bude podle premiérky stát státní pokladnu 200 milionů novozélandských dolarů.

Ani kdybychom chtěli, nemohli bychom si představit větší kontrast s děním ve Spojených státech, kde se ozbrojené útoky pomalu stávají dennodenním chlebem. V roce 2017 zemřelo ve Spojených státech v důsledku zranění střelnou zbraní 39 773 lidí, o 10 000 lidí víc než v roce 1999. Po každém veřejném útoku americká vláda a její prezident nabízí pozůstalým „své modlitby“, o změně zákona, ohledně ozbrojení civilistů, se ale lidem ve Spojených státech pod taktovkou současného prezidenta Donalda Trumpa nemůže ani zdát.

ŽENY V POPŘEDÍ NOVÉHO DRUHU LEADERSHIPU

Tento do očí bijící kontrast je užitečný. Zatímco Jacinda Adhern ztělesní nový styl vedení – rozum. Premiérka navíc totiž důrazně zakázala použít jména útočníka v Christchurch v médiích, aby se jemu nenaplnila touha po slávě.

V Bílém domě pak sedí pravý opak souladu rozumu a vedení, z hlediska leadershipu se dá říci, že Donald Trump je jeho karikaturou.

O tom, jak se tam dostal, můžeme polemizovat donekonečna. Zajímavé informace, týkající se podobné problematiky, můžete nalézt například v nedávno vydané knize amerického psychologa a odborníka na lidské zdroje Tomase Chamorro-Premuzice: Proč jsou ve vedoucích pozicích tak často neschopní muži?

Musíme si uvědomit, že od začátku rozšíření internetu, a především sociálních sítí na začátku milénia, se náš svět změnil k nerozpoznání. Lidé, kteří do té doby žili ve stínu a ve zdánlivém tichu, najednou dostali možnost vyjádřit se k věcem kolem sebe. Tím se jednosměrná komunikace, jejíž pevné mantinely a směr byly dříve nadefinované tradičními médii, proměnila na něco jiného. Vítejte do světa konverzace, ve kterém je každý každému rovnoměrným partnerem. Každý z nás se stal individualitou, která může pozorovat svět, být svědkem mimořádných událostí, sdílet své prožitky a komentovat události kolem sebe. V tomto novém světě si každý z nás vyžádá svoje místo pod sluncem, pozornost, respekt a uznání. A to, že lidé

získali hlas v novodobé globální konverzaci si nikdo neuvědomuje víc než politici – koneckonců, kdo zná lépe hodnotu každého „hlasu“ než právě oni?

UMĚNÍ NASLOUCHAT

No a teď hádejte, kdo má historicky přednost ve světě obousměrných konverzací? Ano – jsou to ženy. Historicky to byly právě ony, které se naučily naslouchat nejdřív svým rodičům (i když s nimi nesouhlasily), pak svému muži, pak svým dětem. Jelikož jejich srdce patřilo všem, ženy rozvinuly přirozeně schopnost naslouchat každému členu rodiny. Také si vzaly na starost úkol jemného ladění těchto občas protichůdných hlasů, jejich smíření a spolupráce – pokud by to neudělaly, rodina by se rychle stala teátrek mnoha konfliktů a dlouho by nepřežila. Proto je právě pro nás, ženy, přirozené dokázat naslouchat velkému počtu hlasů a umět brát v potaz, respektovat a naplňovat velké množství potřeb mnoho zapojených stran s občas protichůdnými zájmy – a pokud cítíme, že to neumíme, měly bychom si na to začít pamatovat. Proto je dnes mnoho žen dobře vybaveno na vedení komplexních struktur s mnohačetnými stakeholdery, kde se všichni dožadují úcty a uznání. A proto je dnes

Pracuji se ženami, které se již ve své kariéře dostaly velmi daleko. Sedí ve vedení firem či řídí celé oddělení. A přesto v okamžiku, kdy by měly oponovat svým mužským protějškům, se jim bojí říct NE.



Cristina Muntean

Odbornice na strategickou komunikaci a osobnostní rozvoj. V roce 2010 založila Media Education CEE, pražskou PR, poradenskou a vzdělávací agenturu. Nabízí poradenství, školení, koučing i mentoring na témata jako osobní branding, mediální i krizová komunikace, prezentační dovednosti a emoční inteligence pro leadership.

žitku a adresovat je frontálně. Konfliktu bychom se obecně neměly bát – pokud je vyvolaný včas a je dobře vedený, je v něm mimořádná síla vedoucí k hluboké proměně stávajících struktur. Bez toho se nemůžeme pohnout kupředu ani jako lidé, ani jako firmy. Dobrá zpráva je, že v nastavení nových struktur vnikajících z jasného NE tomu, co už nechceme zažít a ANO tomu, co považujeme za vhodné, zdravé a vyvážené mají ženy velké slovo a velký podíl.

SPOLUPRÁCE JE PODSTATOU

Poprvé v historii lidstva stojíme před výzvou, kterou nevymýšlíme a nevyřešíme individuálně ani jako lidé, ani jako státy. Změna klimatu a oteplování naší planety se týká každého z nás – pokud tomu nevěříme, stačí se dívat ven na teploty, které již v dubnu sahají po rekordních hranicích. Abychom se této realitě postavili čelem, musíme najít v sobě odvahu pochopit podstatu spolupráce, která vychází ze vnímání a uctívání role, místa a hodnoty každého z nás navzdory našeho genderu, postavení, původu, věku a tak dále. Každý z nás se potřebuje naučit identifikovat a nabídnout své osobní kvality do služby širší „rodiny“, ať je to naše biologická rodina, firma či naše planeta. K tomu nám pomáhá právě již výše zmíněná schopnost naslouchat. Jacinda Adhern, novozélandská premiérka, je tomu skvělým příkladem. ✕

Cristina Muntean,

lektorka strategické komunikace

umění uplatňovat ženský princip a ženské kvality ve vedení konverzací firem.

SCHOPNOST ŘÍCT NE

Často pracuji se ženami, které se již ve své kariéře dostaly velmi daleko. Sedí ve vedení velkých firem či řídí celé oddělení. A přesto v okamžiku, kdy by měly oponovat svým mužským protějškům, se jim bojí říct jasné NE. Skrytě si stěžují na jednání svých kolegů, a přesto s tím nic nedělají. I to má svoje biologické opodstatnění. Kdybychom mužům příliš oponovaly, skončily bychom hladové na ulici i se svými dětmi, upálené či ukamenované. Jenže už nežijeme ve středověku. Umět naslouchat svým emocím

a pocítům, umět je číst a vyjadřovat kvalitně, předvídatelně a včas je dnes velkým darem pro své okolí. Navíc, kdo by měl muže upozornit na to, co my, ženy, vnímáme naprosto přirozeně – na témata jako vyčerpání zdrojů, lidí i přírody, příliš a často zbytečně vysoké očekávání, posedlost výkonem a podobně?

ŘÍZENÝ KONFLIKT POMŮŽE

Zde leží největší prostor na uplatnění ženských kvalit v leadershipu – ve schopnosti vnímat dění kolem sebe do hloubky a ve všech jejích barvách a zároveň v odvaze ozývat se včas. Nestačí jen něco cítit, ale je nutné najít v sobě i odvahu zkoumat příčiny našeho pro-

Češi se nebojí změn a v práci jsou spokojenější

Téměř tři čtvrtiny Čechů jsou ve své práci spokojeny. Zhruba stejný počet změnil v průběhu svého profesního života obor. Největším motivátorem pro změnu oboru je přitom mzda, potřeba nových impulzů a nabídka práce se zajímavou náplní. Na spokojenosti pracovníků se zase nejvíce odráží finanční ohodnocení, chování nadřízeného, stresová zátěž a možnosti kariérního postupu.

Dle letošní analýzy pracovního trhu v ČR, kterou realizovala personální agentura Grafton Recruitment, je ve své práci aktuálně spokojeno 72 % Čechů, což je o 12 % více než v předchozím roce. Nejvíce spokojeni jsou lidé pracující v oboru IT a ti, kterým jejich zaměstnavatel vychází vstříc. Jedním z důvodů rostoucí spokojenosti je skutečnost, že 67 % zaměstnanců dostalo v uplynulém roce přidáno. Oproti loňskému roku jde o nárůst o 14 %. Zaměstnavatelé si tak jasně uvědomují, že pokud si chtějí své lidi udržet, musí je dobře zaplatit. Mzda totiž pro zaměstnance představuje stále tu největší motivaci. Nejčastěji dostali přidáno zaměstnanci v IT, lidé se střední školou bez maturity a pracovníci ve věku 35–44 let. Finanční ohodnocení zůstává zároveň i nejdůležitějším argumentem pro případný odchod ze stávajícího zaměstnání či pro přijetí nové pracovní nabídky. Kromě mzdy je velkým motivátorem také smysluplnost práce (26 %) a dobrý kolektiv (18 %). Mzda je však důležitější pro muže a lidi s nižším příjmem, u žen naopak vede smysluplnost práce a kolegové.

CHOVÁNÍ NADŘÍZENÝCH OVLIVŇUJE SPOKOJENOST

Výrazný vliv na spokojenost zaměstnanců má i chování nadřízených a jejich

vstřícnost, mezilidské vztahy na pracovišti obecně jsou dle aktuální analýzy stále důležitější. Vedení by mělo svým zaměstnancům naslouchat, pomáhat a vytvářet na pracovišti přátelskou atmosféru. Pouze 57 % respondentů je v tomto ohledu se svým zaměstnavatelem spokojeno, což se projevuje i na počtu lidí, kteří aktuálně přemýšlejí o změně. Aktivně si dnes práci hledá 25 % lidí, dalších 41 % respondentů vyčkává na zajímavou příležitost a tvrdí, že dobrá nabídka by je ke změně přiměla. Novou práci si hledají především ti, kteří jsou v práci ve stresu, mají méně benefitů a mzda se jim v posledním roce nezvyšovala. Svou roli hraje ale i nedostatek možností kariérního postupu.

ČEŠI SE NEBOJÍ ZMĚNY

Analýza zároveň ukazuje, že Češi se nebojí ani změny oboru. Během svého profesního života změnilo obor celých 74 % lidí. Nejčastěji šlo o lidi s výučním listem a manuální pracovníky. Až 50 % respondentů změnilo svůj obor v průběhu své kariéry, 24 % hned po škole. Zatímco pro dělníky je největším motivátorem pro změnu oboru mzda (37 %), u pracovníků s IT specializací je to navíc i potřeba nových impulzů (30 %) nebo zajímavější náplň práce (29 %). V souvislosti se změnou oboru si Češi uvědo-

muji nutnost rekvalifikace a dalšího vzdělávání, kterému se nebrání. Právě nutnost dále se vzdělávat je největší výzvou až pro 30 % respondentů průzkumu, na druhém místě je potom s 22 % nutnost doučit se jazyk.

ROBOTIZACE JE VÝZVA

Se změnami oboru i nutností vzdělávání do značné míry souvisí robotizace a automatizace, které ovlivňují celou řadu průmyslových segmentů. Nejde jen o výrobu, ale například i o kancelářské profese či sdílené podnikové služby. Dle asociace ABSL, která zastupuje firmy z oboru podnikových služeb, je dnes v ČR v tomto segmentu robotizováno již více než 4000 pracovních míst a letos se předpokládá minimálně dvojnásobný nárůst. Díky automatizaci se postupně mění charakter lidské práce a vznikají nové pracovní pozice, které vyžadují jiné znalosti a dovednosti. Jde například o datové vědce a analytiky, experty na digitální transformaci, správce sociálních médií a digitálního obsahu a mnoho dalších. Z analýzy Grafton vyplývá, že 15 % respondentů vnímá robotizaci jako výzvu. Nejčastěji jde o lidi pracující v IT, dělníky a inženýry. I přes nutnost dalšího vzdělávání se však většina Čechů nebojí, že by neudrželi krok s novinkami na trhu. X

Šest módních tipů pro skutečné muže

Opakování je matka moudrosti, a proto není na škodu zopakovat si základy vkusného a svěžího oblékání, které z každého obyčejného muže udělají elegantního gentlemana.

1. KOMBINUJTE A NEUTRÁCET TISÍCE

Domněnka, že pravým a vždy elegantně vypadajícím gentlemanem se v byznysovém prostředí stanete jen s velkou zásobou obleků, je mylná. K tomu, abyste svým outfitem dodrželi firemní dress-code a přesto vypadali svěže, vám totiž postačí dva kvalitní obleky v základních barvách, tedy tmavě modré a černé.

Stačí jen nenosit oblek jako komplet, ale i odděleně. Občas vyměnit košili za tričko nebo outfit doladit pulovry (o nichž bude ještě zmínka). Podstatné je ale myslet na dvě elementární pravidla:

1. Není důležitá kvantita, ale kvalita módních kousků. 2. Vždy noste jen oblečené ve vaší velikosti, které vám padne.

2. NEBOJTE SE BAREV

V korporátní sféře už dávno neplatí, že musíte být za šedou myš v nevýrazných barvách a pytlovitých střizích obleků. Pokud si můžete dovolit oblékat se ve stylu business casual, tak například už dávno není nutností, držet se pravidla sladění barev: pásku, tašky/brašny a bot. Pokud jste dostatečně odvážní a nebojíte se vystoupit z komfortní zóny (což bývá největší překážkou), můžete najednou i ve stokrát nošených svrčích

vypadat naprosto jinak, a navíc svěže a odvážně, což u vašich kolegů (a často i u vašich partnerek) může zvýšit váš kredit. Nebojte se barev, a hlavně se nehodnoťte před zrcadlem svým kritickým okem bez dalšího názoru. Na internetu naleznete mnoho užitečných rad a tipů, které vám podrobně osvětlí typologii barev a jejich možné kombinace.

3. SVETRY

Svetry a pulovry jsou velkým partákem každého muže. Nejeftektivnější jsou svetry s výstřihem do tvaru V. Pamatujte si, „véčka“ vždy vypadají lépe než ty s kulatým výstřihem. Proč? Límce košil pod věčkovým svetrem drží svůj tvar a neudělají vám kolem krku „kolárek“. Pokud pod „véčko“ obléknete pouze tričko, můžete opět jednoduše ladit barvy dle chuti a váš vzhled to „posune jinam“. Svetry a pulovry nesmí být vytahané. V šatníku by pravému gentlemanovi neměl chybět alespoň jeden rolák, ideálně černý. S ním budete vždy vypadat „sharp“ a je naprosto nadčasový a hyperlegantní.

4. DOPLŇKY, KTERÉ DĚLAJÍ MUŽE

K dotažení osobitého stylu slouží doplňky, které se nevyplatí zanedbávat. Šály (a s přicházejícím teplem pánské šátky / jarní šály) jsou velmi elegantní. Nebojte se také barevných šátků do kapes sak. Pokud máte rádi anglický styl, pak se nebojte nosit na krku askoty, neboli denní kravaty. Dalším neodmyslitelným doplňkem jsou hodinky, tedy jen v případě, že se nejedná o digitálky z tržnice. Peněženka o vás také řekne

mnohé, to znamená, že pokud stále vlastníte peněženku na suchý zip, tak ji raději na obchodní oběd nenoste, popřípadě ji spalte. Pásek je těžištěm outfitu, to znamená, že nosit společenské kalhoty bez něho, je jako chodit s rozepnutým poklopem (to samozřejmě neplatí u džinsů, které to snesou).

5. DŽÍNSY

Do moderní kanceláře rozhodně patří, samozřejmě tmavě modré. Rozhodně nesmí být seprané a podivuhodného střihu ala „mrkváče“. Držte se toho klasického – rovného. Ve spojení se světlou košilí budete vždy vypadat seriózně a přitom svěže. V současnosti je možné sehnat džínsy ušité na míru za cenu nepřesahující konfekční modely. Nohavice džínsů nebo kalhot musí svou délkou sedět vždy na botě nebo nad botou. Delší nohavice jsou nepřijatelné.

6. BOTY

Existují jen dva typy mužů, ti s čistou obuví a ti druzí. Nemusíte si pořizovat každý rok nový pár, ale udržujte boty vždy čisté. Nic nezkaží první dojem víc než špinavá obuv. V botníku nesmí chybět alespoň jeden pár společenské obuvi, ideálně dva páry – jedny boty hnědé a druhé černé. Máte-li v oblíbě mokašiny, tak do nich nikdy nenoste ponožky, do mokašin vždy naboso nebo s „neviditelnou“ ponožkou. Pokud nosíte do mokašin ponožky, je to stejné faux-pas, jako nosit je do sandálů. ✕

Světlana Jelenová,
majitelka butiků Selection Design,
stylistka & módní konzultantka

Dalším neodmyslitelným doplňkem jsou hodinky, tedy jen v případě, že se nejedná o digitálky z tržnice.

Rozvoj leaderů na míru

Představte si, že jste majitelem nebo majitelkou firmy. Tu firmu jste dokonce založil/a. Víte (skoro) o všem, co se ve firmě událo, děje a co se pravděpodobně bude dít. Máte šikovné zaměstnance. Firmě se daří. Něco ale postrádáte. A to jsou leadereři.

Manažerů, vedoucích, teamleaderů nebo „šéfů“ máte několik, ale ti skuteční leadereři? Takoví, kteří něco nebo někoho vedou, posouvají, zlepšují. Vedou k tomu, aby vaše firma byla silnější – zisková, inovátorská, stabilnější, konkurenceschopná a moderní v tom pravém slova smyslu. Víte o nich, že jsou to odborníci, s firmou vyrostli, často jsou loajální, ale firma nebo trh je trochu přerostly? Nikdy ale není pozdě. Důležité je, že o tom víte a že s tím chcete něco dělat a změnit to.

Věřte, že rozvojové programy na míru – nejen pro vaše manažery – možná stojí vaše úsilí a čas, ale mohou vám pomoci zmodernizovat, změnit a posunout vaši firmu tam, kde ji chcete mít. A neplatí to jen pro firmy, je to stejné i pro oddělení, divizi, úsek nebo tým.

LEADER?

Vnímáte, že máte ve firmě (oddělení, týmu) velmi schopné lidi, ale něco jim chybí. Možná je to jen drobný detail, ale detaily, jak známo, tvoří. A tvoří i dobrého leadera. A kdo je vlastně leader? Člověk, za kterého mluví soulad slov a činů, je loajální – k firmě, týmu i své práci, důvěryhodný i důvěřuje, zodpovědný, respektovaný i respektující, pracovitý, vytrvalý, komunikačně zdatný, sebevzdělává se a orientuje se napříč obory, a především jde příkladem – svým chováním a jednáním. Nicméně takovým se člověk nerodí, ale stává. A možná zrovna vy máte velké štěstí, že někoho takového zaměstnáváte. Více

pravděpodobně ale je, že máte ve své firmě šikovné „lidi“, kteří se takovými leadery mohou stát. Nebude to hned, ale stojí to za to.

INVESTICE SE VYPLATÍ

Věřte, že každá investice se vám vrátí. Takový „vychovaný“ leader se vám může v budoucnu do firmy vrátit jako váš zákazník nebo investor. Neváhejte si ale takového člověka tzv. zastabilizovat, možností je několik. Různé retenční odměny, akciové programy, podíly ve firmě, dohody o prohlubování kvalifi-

udělat. Chcete své leadery rozvíjet společně, nebo každého zvlášť? Všechno má své otázky i odpovědi. Dobré je svoji představu někomu říct – už sdělení své představy vám může ujasnit to, co opravdu chcete. Dál si alespoň rámcově odpovědět na otázky „Koho? Proč? Co? Jak? Za kolik?“. Také zvažte, zda se nevložit do rukou někoho, kdo je schopen vám naslouchat a navrhnout vám možná řešení – konzultanta, který vám bude naslouchat a chápat, co opravdu chcete a potřebujete změnit. Díky tomu vám může vytvořit – a hlavně vašim budoucím leaderům – rozvoj na míru. Takový, který bude zahrnovat pro vás užitečné, rozvojové aktivity. Nerada bych někoho odrazovala od volby katalogového tréninku – je ostatně vyzkoušený a má nespornou výhodu v tom, že je možné ho zrealizovat téměř okamžitě. Otázkou je, zda takový trénink přinese maximum toho, co potřebujete. I přes svoji kvalitu je potřeba počítat s tím, že je univerzální, nikoli komplexní a na míru.

PROČ?

Víte přesně proč chcete rozvíjet své manažery? Jednoduché doporučení může být odpovědět si na otázku „proč“ alespoň dvacetkrát a písemně. Pak si budete jistí nebo aspoň jistější. Není to jediné řešení, ale vyzkoušeli jste to někdy? Možná takto zjistíte i důvody, které by vás nikdy předtím nenapadly. A ty mohou být právě ty nejcennější.

KOHO?

Jste si jistí těmi, kteří mají předpoklady pro to být leaderem? Dobré je věnovat

kace apod. Benefity můžete volit různé a samozřejmě je i měnit podle potřeb daného člověka. Cílem je vytvořit pro vaše klíčové zaměstnance podnětné a „bezpečné“ pracovní prostředí, ze kterého vám neodejdou.

NA MÍRU, NEBO Z KATALOGU?

Rozvoj vašich klíčových „lidi“ může mít široký rozměr. Rozhodně se nejedná jen o nějaké školení, ale o dlouhodobý rozvojový „program“. Přesněji řečeno jasně popsany rámec toho, co takový rozvoj bude zahrnovat. Vycházejte z toho, jaká je vaše představa, jaká je skutečnost a jaký má být cílový stav. Samozřejmě i uvažte, z koho budete chtít leadera

pozornost nejen tomu, jak daného člověka znáte a jaké má pracovní výsledky, ale také motivaci a faktům. Fakta získáte z psychodiagnostiky nebo testů pro identifikaci talentů a silných stránek. Na trhu je mnoho odborníků, kteří jsou schopni takovou diagnostiku zajistit. Získáte tím informace, o které se budete moct při výběru do rozvojového programu opřít. A nezapomeňte se i výtvarného člověka zeptat, jestli stojí o další rozvoj a případně o jaký? Nemá smysl někoho nutit do věcí, které prostě dělat nechce. Pak byste místo investování peněz, energie a času, jen utráceli a plýtvali.

CO?

Začít by se mělo zjištěním toho, kde vás „tlačí pata“, abyste si mohli nechat „ušít botu na míru“. Co tedy máte na srdci? A co mají na srdci vaši manažeři? Vaše představa by měla korespondovat s tím, co chtějí, mohou a očekávají i oni. Zep-

tejte se jich anebo nechte mluvit odborníka – konzultanta/facilitátora, který podpoří skupinu manažerů v tom, aby si sami pojmenovali témata, kde by se chtěli zlepšovat nebo se naučit něco nového. Výstupy ze skupinové práce jsou pak dobrým základem pro tvorbu rozvojového programu.

Když víte „co“, respektive v čem chcete a chtějí se vaši manažeři rozvíjet, začíná fáze detailního popisu toho, jak to udělat. Jaké nástroje, metody, techniky a programy použít. Naplánovat, v čem budete manažery rozvíjet skupinově, a kde je potřeba je podpořit individuálně. Jak dlouho to bude trvat a co má být výstupem. A také, kolik to bude stát. Času, energie a peněz. Naštěstí vám v tom zase může pomoci konzultant, který dá doporučení nebo poradi, kdo je schopen vaši zakázku na rozvojový program zrealizovat. Případně ji zrealizuje sám.

Věřte, že rozvojové programy na míru

Fakta získáte z psychodiagnostiky nebo testů pro identifikaci talentů. Na trhu je mnoho odborníků, kteří jsou schopni takovou diagnostiku zajistit.

– nejen pro vaše manažery – možná stojí vaše úsilí a čas, ale mohou vám pomoci zmodernizovat, změnit a posunout vaši firmu tam, kde ji chcete mít. A neplatí to jen pro firmy, je to stejné i pro oddělení, divizi, úsek nebo tým. Na závěr jen otázka – bez ohledu na vaši roli ve firmě – jak se rozvíjíte vy? Co vám z rozvojových metod funguje a dokážete pojmenovat to, v čem byste se rozvíjet chtěli? X

*Mira Košťálková,
koučka, majitelka kavárny
a spolumajitelka Feel&Grow*

INZERCE

NAŠE STRAVENKA KARTA S FÉROVÝMI PODMÍNKAMI



Zjednodušte život firmě i zaměstnancům se stravenkovou kartou Naše stravenka

Pro firmy

- nulová provize od zaměstnavatelů
- jednoduchý způsob objednávání karet i administrace
- odpadá složité rozdávání papírových stravenek

Pro zaměstnance

- zůstatek na kartě má neomezenou platnost
- možnost platit v restauracích a prodejnách Lidl a Kaufland
- útrata až 1 600 Kč za den

Objednávejte na:

800 115 435 (Po – Pá, 8–17)
info@nasestravenka.cz

www.nasestravenka.cz

Naše stravenka
i v mobilní aplikaci



Analýza rukopisu

Analýza rukopisu není vůbec jednoduchá záležitost. Významy jednotlivých písmových znaků není problém se naučit, ale je třeba je správně interpretovat, což začátečníkům dělá velký problém.

To, že si někdo přečte několik knih o rozboru rukopisu, z něj odborníka neudělá. Jako u každého jiného oboru je třeba mít dlouhodobou praxi a zkušenosti, aby analýza rukopisu byla provedena na seriózním základu.

CO VŠE JE MOŽNÉ ZKOUMAT

Samozřejmě se bavíme o ručním písmu. Tedy předmětem zkoumání musí být to, co je napsané rukou. Zkoumat se samozřejmě dá i podpis, ale třeba i notové či jiné zvláštní značky, grafity, prostě cokoli, co bylo vytvořeno člověkem.

Analýzu ručního písma lze provést v jakémkoli jazyku a z jakékoli abecedy, nemusí to tedy nutně být jen latinka. Není tedy problém rozebrat třeba i písmo psané čínskými znaky, hebrejskou nebo jakoukoli jinou abecedou.

Písmo je velmi úzce spjaté s filozofií národa, který jím píše. Stejný písmový znak, například v latině, je třeba posuzovat jinak než v azbuce apod. Všeobecné zvyklosti se u různých národů odlišují a při analýze písma je třeba je vzít v úvahu. Pro rozbor jakékoli jiné abecedy, než latinky, je třeba mít nejen praxi, ale základní abecedu znát, avšak není nezbytně nutné mít jazykové znalosti. No a samozřejmě je třeba mít základní povědomí o filozofii národa, jehož písmo se zkoumá.

ZNAČÍ KRÁSNÝ RUKOPIS DOBRÉ VLASTNOSTI?

Mnoho lidí má představu, že když někdo krásně píše, tak má i dobré osobnostní vlastnosti. V praxi však, v převážné většině, bývá opak pravdou. Ti jejich písmo je krásně vymalované, připadne až vyumělkované, patří často

mezi problematické osobnosti. Krásný rukopis mívají lidé s asociálním chováním, různí podvodníci a v extrémním případě vrahové.

Samozřejmě není možné toto kategorizovat a záleží na tom, jaké další znaky se v rukopisu vyskytují (např. dynamika, rychlost, krycí tahy atd.).

Podobné je to i s písmem, které přílišnou úpravou neoplývá. Rozházené a neupravené písmo může často patřit pisateli, který má osobnostní rysy velmi

Například pisatel, který popíše stránku velkým roztahaným rukopisem, jen s několika slovy na řádku a několika řádky na stránce, je člověk, který je povrchní.

dobré, ale je například introvertní, uzavřený ve svém světě a jeho písmo je obrazem toho, že ve vnějším světě v podstatě nepotřebuje, aby mu bylo rozuměno. Často to bývá u lidí, kteří pracují vědecky, jejichž práci rozumí jen malý okruh lidí.

Opět to nelze paušalizovat, protože neupravenost či nečitelnost písma je jen jeden z mnoha faktorů, který je při analýze posuzován.

NEČITELNOST RUKOPISU

Neupravený rukopis ještě nemusí být nečitelný a naopak. Hezké, upravené písmo může být napsáno takovým stylem, že působí jako „osobní hieroglyfy“, které jsou pro ostatní nečitelné.

S čitelností a nečitelností písma je v podstatě spojena čitelnost a nečitelnost osobnosti. Jak bylo uvedeno výše, je skupina pisatelů, kteří z nějakého (třeba profesního) předpokladu nepotřebují, aby jim bylo rozuměno. Pohybují se v nějaké úzké sociální skupině, kde si s určitou nečitelností vystačí.

Nečitelnost však může být také spojena s problematickou osobností. Může být projevem nějakého psychického či fyzického onemocnění, ale třeba také inteligenčně podprůměrnou nebo asociální osobností.

ČITELNOST RUKOPISU

Čitelnost ručního písma je v podstatě opakem. Jestliže jde o dynamický, dobře čitelný rukopis, je obrazem osobnosti, která má dobré sdělovací schopnosti, chce nebo potřebuje, aby jí bylo rozuměno, případně může jít o osobnost s dobrou rétorikou. Klasickým příkladem je písmo učitelek na prvním stupni. Kdyby psaly nečitelně, nemohly by učit děti psát.

Čitelné písmo ve spojení s pomalým vytvářením tahu a dalšími znaky, může ale také ukazovat na člověka, který se za čitelnost pouze schovává. Může se jednat o vychytralého podvodníka, který čitelností zakrývá své skutečné úmysly.

Při analýze písma vždy záleží na všech znacích rukopisu. Pokud se vezme v úvahu jen několik znaků nebo pouze jeden, tak to analýzu zkusí a je vytvořen naprosto chybný závěr. Vždy je nutné písmo posuzovat komplexně. Také jeden a tentýž písmový znak u různých pisatelů, ve spojitosti s dalšími znaky, může mít ve finále značně jiný význam.

Při analýze rukopisu je třeba základní

význam jednotlivých písmových znaků prokombinovat a tím dojít k serióznímu výsledku.

PSACÍ PLOCHA

Psací plocha je cokoli, na co se dá psát. Psací plocha symbolizuje životní prostor. Jak se pisatel „chová“ na psací ploše, tak se chová i v běžném životě. Psací plocha, její využití písmem na ní vytvořeným spolu s písmovými znaky, odráží jednání a vlastnosti, jakými jsou třeba sociabilita, hospodárnost, účelnost, smysl pro realitu, ladění a průběh emocí, temperament, dynamiku osobnosti, morální aspekty a mnoho dalších osobnostních vlastností.

VÝHODA ZNALOSTI PÍSMOVÝCH ZNAKŮ

Změnit písmo není vůbec jednoduchá záležitost. I když by pisatel věděl, co a jakým způsobem má změnit, tak s tím stejně bude mít velký problém. To je

velká výhoda při analýze písma. Pisatel se může snažit skrýt některý ze svých povahových rysů, ale neúspěšně. Možná, když si dá hodně záležet, napíše prvních několik řádků zdánlivě změněným rukopisem, ale i tak stále podstatné znaky v písmu zůstanou. To znamená, že vlastně nemá šanci skrýt jakoukoli ze svých vlastností. Odborník na rukopis vždy odhalí, co se v tom kterém pisateli skrývá.

SKLON PÍSMO

Někdo litery pokládá vpravo, někdo píše s kolmým sklonem, jiný s levým. Když chce někdo změnit písmo, je sklon první, o čem se domnívá, že když ho změní, bude jeho rukopis k nepoznání. Ale zdaleka to není pravda. Je to jen jeden z mnoha znaků a ostatní, velmi důležité znaky v rukopisu zůstávají. Sklon tedy není tak významným, jak mnoha lidem na první pohled připadá.

Sklon je obecně spojen s aktivitou

osobnosti. Zjednodušeně řečeno, čím více sklon vpravo, tím větší aktivita, energičnost až vášnivost.

VELIKOST PÍSMO

Mezi další posuzované písmové znaky patří velikost písma. Ta je obrazem sebepojetí osobnosti, ale souvisí také s introverzí či extroverzí. Avšak jeden z významů může také být vnitřní bohatství osobnosti či sdělovací schopnost. Například pisatel, který popíše stránku velkým roztahaným rukopisem, jen s několika slovy na řádku a několika řádky na stránce, je člověk, který je povrchní a jen planě tlachá. Naopak člověk, který malinkým a drobným písmem, se zhuštěnými řádky využije psací plochu do důsledků, je osobnost, která má co sdělovat, má bohatý vnitřní svět, má hluboký zájem nebo zájmy o konkrétní problematiku atd. X

Ing. Zuzana Dobiášová,

Asociace grafologů ČR, z.s., agcr@agcr.cz

INZERCE



POVĚDOMÁ?

Možná jsi ve věku, kdy ti hrozí rakovina prostaty.

povedoma.cz



Jakub Horký: 20 let zkušeností na řídicí pozici ve financích? Při změně kariéry to budoucí zaměstnavatelé neocení

Česká republika byla v prvním čtvrtletí země s nejnižší nezaměstnaností v Evropské unii. Pracovních příležitostí je dlouhodobě více než lidí registrovaných na úřadu práce a většina pracovních odvětví bojuje s nedostatkem personálu. Jaká je situace v oblasti finančních pozic?

Obecně slýchám, že je nedostatek kvalitních lidí. Jak to jako specialista na finanční pozice vnímáte ve vašem odvětví?

Je těžké odpovědět, zdali kandidátů je méně než pracovních nabídek a zaměstnavatelé marně shánějí zaměstnance. Vždy záleží na konkrétní pozici, co zaměstnavatel od kandidáta očekává a co je naopak ochotný nabídnout. Pokud mají zaměstnavatelé vysoké očekávání, ale neumějí náležitě ocenit, pak může být i nereálné někoho najít. Platí to tak u většiny pozic.

Ohledně jakých pozic se na vás klienti nejčastěji obracejí?

V současnosti jsou to pozice do účetnictví s angličtinou, kde panuje velký boj o kandidáty. V posledních letech je trendem zakládání servisních středisek a Česká republika byla pro zahraniční společnosti zajímavou lokalitou nejen z hlediska úspor nákladu.

Tento trend byl výrazně viděn v posledních letech. Kvůli konkurenci a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců se společnosti častěji zaměřují na kandidáty ze zahraničí.

To má za následek že v posledních letech dochází ke zvyšování mezd za zaměstnancům a jejich přetahování. Je to pozitivní zpráva pro kandidáty, ovšem nepočítám-li přesčasy, vidím v tom i úskalí v podobě automatizace, která se vyvíjí a může vést až k situaci, že tyto pozice zastoupí program.



FOTO: ARCHIV JAKUB HORKÝ

Jakub Horký je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty financí a účetnictví. Během studia pracoval v poradenské společnosti Deloitte, kde pomáhal hledat nové obchodní příležitosti pro daňové oddělení. Momentálně působí na pozici Executive Recruitment Consultant v oblasti financí a bankovníctví v největší rodinné recruitment agentuře na světě – Reed Specialist Recruitment.

Myslíte si tedy, že profese účetních již nebudou potřeba a práci převezme počítač?

U každého rutinního a přesně definovaného zaměstnání tato hrozba je. Nemyslím si, že všichni agenda převezme

počítač, tak jednoduché to určitě nebude, ačkoli to s pomocí upravené legislativy nejde v budoucnu vyloučit. V současnosti jsem měl na mysli časté a opakující se transakce jako například účtování faktur.

Jsou naopak pozice kde o kandidáty není takový boj a mzda se v posledních letech nemění?

Vnímám to zejména u manažerských rolí. Pokud zaměstnavatel v Praze hledá finančního ředitele a nepožaduje specifické požadavky, nemusí mít problém najít dostatek zkušených uchazečů. Zaměstnavatelé dnes často upřednostňují kandidáty s potenciálem, než 20 let praxe. Tito kandidáti kvůli tomu mají na trhu práce těžší situaci se uplatnit nejen v řídicích, ale často i ve specializovaných rolích. Často mě zkušený finanční ředitelé sami kontaktují při hledání pozice. Tito kandidáti byli zvyklí na určitý standard, který jim trh převážně hned nenabídne, a dostávají se do situace, kdy by rádi přijali i nižší pozici, nicméně jsou zde často vnímáni jako překvalifikovaní. Může to být pro ně náročné období.

Jaké byste jim dal tedy doporučení?

Nebál bych se kontaktovat více headhunterů a zjišťoval již od začátku jejich možnosti na trhu práce. Je možné, že nějaká společnost hledá právě kandidáty s jejich profilem. Znalost anglického jazyka netřeba připomínat. ✕

inu

MUSIC INFINITY

THE GENTLEMAN LOSERS /FI
+ ALAPASTEL /SK

5. 6. 2019 /19:30 PALÁC AKROPOLIS

Učte se cizojazyčná slovíčka, jako polygloti

Zajímá vás, jak se učit cizí slovíčka co nejefektivněji? A přemýšleli jste nad tím, co je vlastně slovíčko? A proč si některá slovíčka snadno zapamatujeme a jiná ne, a ne dostat do hlavy? Podíváme se na to, jak se učit slovíčka metodou polyglotů.

A bychom porozuměli tomu, proč se máme učit slovíčka jinak, je užitečné si uvědomit, co to vlastně slovíčko je a jakým způsobem náš mozek slovíčka zpracovává.

AKTIVUJTE VZPOMÍNKY

Náš mozek přemýšlí ve vjemech a toto vnímání je tvořeno na základě vzpomínek, které máme v naší paměti. Například, když uvidíme člověka, co olizuje citron, nevnímáme jen to, co vidíme, ale hned víme, že citron je kyselý, víme, jestli je těžký, jestli ho máme nebo nemáme rádi, jestli je na jídlo nebo se používá na praní – zkrátka „obraz“ citronu zaktivuje všechny naše vzpomínky kolem citronu, které máme uloženy v mozku. A co to má společného s učením se slovíček? Slovíčko jsou jen písmena, ale výsledný vjem, který k tomuto slovíčku přiřazujeme, určuje náš mozek.

ZAPOMEŇTE NA REPETICI

Část lidí se učí slovíčka klasickou metodou opakováním si slovíčka pořád dokola („auto-car-auto-car“ atd.). Tento způsob však není vůbec vhodný, protože se nám nevytváří žádný vjem

u slova „car“. Jediné, co se nám vytvoří, je asociace slova „car“ ke slovu auto, a až u slova auto se nám vybavují vjemy. Zjednodušeně – za slovíčkem „car“ si nic nevybavíme, jen dojde k asociaci ke slovu auto. Z toho plyne, že u každého slovíčka, které se naučíme klasickou metodou biflování, dochází k přepínání mezi cizím jazykem a češtinou, to znamená, že dochází ke ztrátám (prodlužuje se nám čas mezi přečtením si slovíčka a vybavením si jeho významu).

NENÍ PAVOUK JAKO PAVOUK

Kdyby vám někdo řekl: Na hlavu ti spadl „spider“ (pavouk), možná budete trochu zmateni, takže si hlavu začnete kontrolovat po trochu delším čase. Ale pokud vám někdo řekne: na hlavu ti spadl pavouk, hned se vám aktivují vjemy pavouka a okamžitě a automaticky se snažíte dostat pavouka z hlavy pryč. Zkrátka, pokud nemáme vytvořený vjem u slova „spider“, naše reakce bude o něco pomalejší než reakce u slova pavouk.

Pro lepší přehlednost si tento princip můžeme znázornit na obrázku u slova „car“ (auto).

1) Slovo „car“ nemá žádné vjemy, jediné

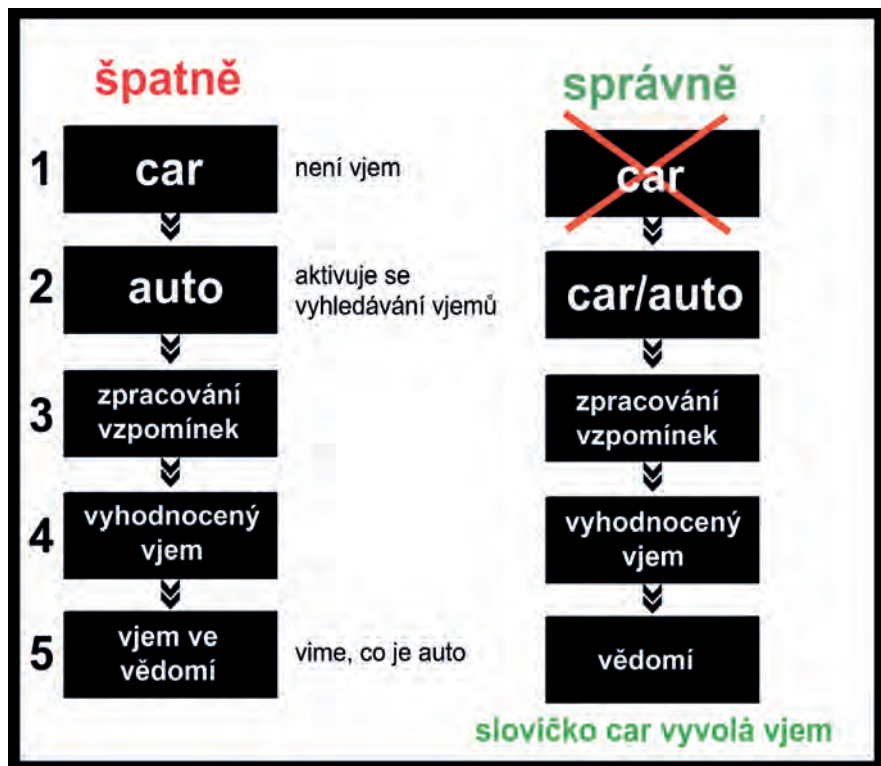
asociaci ke slovu auto.

- 2) Slovo „car“ asociovalo slovo auto a dojde k aktivaci vyhledávání, co to auto je.
- 3) Mozek zpracovává vzpomínky na auta, se kterými jsme se v minulosti setkali, jaká měla tvary, barvy, kde jste je potkali, jak auto zní, k čemu je. Zkrátka dochází zde ke zpracování tisíců různých vzpomínek, které máme spojené se slovem auto (přesný počet nikdo nezměřil, ale mohou to být i miliony).
- 4) Na základě našich vzpomínek a dalších složitých algoritmů mozek vyhodnotí výsledný vjem, který zapadá nejlépe do kontextu určité situace. Tedy rozhodne se, zda se nám v daný okamžik u slova auto vybaví modrý smradlavý trabant nebo červené ferrari. A tento vyhodnocený vjem pošle do vědomí.
- 5) Vjem je ve vědomí – uvidíme výsledný vjem (když někdo řekne auto, vybavíme si například červené ferrari).

JAK NA CIZOJAZYČNÁ SLOVÍČKA?

Tím, že budeme do učení se slovíček zapojovat nejlépe všech pět smyslů. Tedy hmat, čich, chuť, zrak, sluch + navíc můžeme použít i emoce s tím, že čím emotivně nabitější událost ke slovíčku využijeme, tím lépe si slovíčko zapamatujeme. Slovíčka se tedy můžeme nejefektivněji učit pomocí našich smyslů, ale můžeme využít pouze naši představivost, tedy nemusíme reálně vše osa-

U abstraktních slovíček si vybavíme první asociaci, která nás u výrazu napadne. Např. slovíčko minulost může být zobrazeno jako černobílý film. Pod slovíčkem chytrost si můžeme představit rozsvícenou žárovku či Alberta Einsteina.



šíte, protože máte „mud“ i v uších. Zkuste si představit, jak máte od „mud“ zalehlé ucho a někdo na vás volá, ale vy slyšíte jen nějaký hukot v dálce, protože máte uši plné „mud“.

Sami si můžete techniku vyzkoušet u slovíčka „pencere“ (turecky okno). Zkuste si svým vnitřním zrakem co nejživěji představovat následující scény. Klepete na „pencere“. Vlít vám do místnosti skrz „pencere“ míč a „pencere“ se rozbilo. Spíláte na uličníky, kteří vám rozbili „pencere“.

Dotýkáte se „pencere“ a vnímáte „pencere“ na dotek a slyšíte i zvuk toho, jak vaše prsty po „pencere“ přejíždí. Představte si špinavé „pencere“. Vezmete si do ruky hadr a „pencere“ čistíte, až je nakonec „pencere“ krásně čisté a průhledné. Představte si velký vítr, který slyšíte za „pencere“. Představte si, že hodíte kladivo do „pencere“ a „pencere“ se rozbije – zkuste si představit i zvuk rozbíjeného skla.

FOTO: ARCHIV VP

hávat, očichávat atd., stačí si určité věci pouze představit. Naše podvědomí totiž dokáže špatně rozlišit mezi tím, co je pravda a co pouze představa. Zkrátka, když si představíme, že olizujeme citron, zaktivují se nám v mozku stejné oblasti, jako se zaktivují, pokud bychom citron vážně olizovali.

JABLKO V EMOCÍCH

Pokud bychom se pomocí představitelství chtěli naučit slovíčko „apple“ (jablko), mohlo by to vypadat následovně:

- > Vizualizujte – představte si, jak máte v ruce „apple“ (říkejte si to slovíčko), jaké je na dotek, představte si, že se do něj zakousnete.
- > Zapojte emoce – jakou má chuť? Říkejte si, to „apple“ je sladké, kyselé, shnilé, je vám z něho na zvracení (zapojení emocí).
- > Spojte vše do kontextu – zapojte to slovíčko do souvislostí, třeba si představte, jak váš kamarád říká historku, jak mu „apple“ spadlo na hlavu.

Pokud to zvládnete, říkejte si celou vaši představu v cizím jazyku, zvýší se tím účinnost (ale není to nutné). A tímto

Na závěr je vhodné připomenout, že čím budou naše představy zajímavější, emočně nabitější nebo odlišnější, tím kvalitněji se nám slovíčka uloží v naší paměti.

způsobem se každá vaše představa ukládá do vjemu pro slovo „apple“.

BLÁTO VŠUDE

Zkuste si vzpomenout, kdy naposledy jste viděli bláto a u toho si řekněte nahlas slovíčko „mud“. Představte si, že do toho bláta šlapete a ono je hlubší, než jste čekali a uvízla vám v něm celá bota. U toho si opakujte slovo „mud“, zanádavejte si, zkuste si navodit třeba pocit vzteku (zapojíte silnou emoci). Zesilte ho třeba tím, že si představíte, jak se snažíte z „mud“ vyndat botu, ale ona vám v „mud“ zůstane a vy spadnete na zem. Máte celý obličej od ůmudů. Cítíte ho i v puse, navíc na obě uši špatně sly-

UŽ VÍTE, KAM MÍŘÍM?

Touto technikou si lze samozřejmě zapamatovat i abstraktní slovíčka. Sice je to trochu složitější, ale nejedná se o nic těžkého. U abstraktních slovíček si vybavíme hned první asociaci, která nás u výrazu napadne a poté s tímto vjemem pracujeme. Například slovíčko minulost může být zobrazeno jako určitá vzpomínka nebo černobílý film. Pod slovíčkem chytrost si můžeme představit rozsvícenou žárovku nebo Alberta Einsteina. A slovo smutek se nám může asociovat s pohřbem nebo pláčem.

Na závěr je vhodné připomenout, že jako u většiny paměťových technik, zde platí pravidlo, že čím budou naše představy zajímavější, emočně nabitější, vtipnější, odlišnější..., tím kvalitněji se nám slovíčka uloží v naší paměti.

Ted už záleží na každém z nás, jakému způsobu učení slovíček dáme přednost, jestli drilování, u kterého dochází ke ztrátám, nebo metodě, kterou používáme automaticky jako malé děti a jakou používají všichni polygloti. ✕

Václav Posolda, trenér paměti,
<http://www.pametauceni.cz>

Pracovní portály čeká změna, jinak nepřežijí

V době, kdy v České republice panuje rekordní zaměstnanost, nemohou být pracovní portály pasivní a čekat, až si je uchazeči o práci najdou sami. Pokud nebude nabídka klasických pracovních portálů akcentovat aktuální požadavky trhu a reflektovat aktuální HR trendy, nemá šanci na pozitivní odezvu kandidátů.

Doby, kdy klasické pracovní portály sklízely úspěch, jsou vzhledem k současné situaci na trhu práce nenávratně pryč. Počet reakcí potenciálních zaměstnanců na pracovní inzeráty firem začal nabírat klesající směr. Pokud je ale provozovatel portálu aktivní a dokáže oslovit potenciální kandidáty na sociálních sítích, může objem reakcí na inzeráty naopak zvýšit. Bez dobrých znalostí prostředí sociálních sítí a využití nových online nástrojů, by v současné době pracovní portál prakticky nemohl fungovat. „Klasickým pracovním portálům odzvonilo. Přichází doba sofistikovaných algoritmů, díky nimž lze ke každému konkrétnímu inzerátu připravit individualizovanou kampaně včetně návrhu rozpočtu, který je potřeba investovat. Je třeba cílit na konkrétní lidi, jejich reakce pak bývají velmi rychlé. Není možné čekat, až uživatel přijde na web, ale je třeba jej efektivně oslovit s nabídkou inzerenta v online prostředí, kde se nachází, přizpůsobit se mu. Je třeba být dynamický. Schopnost

adaptace na rychle se měnící trendy je pro pracovní portály zásadní. Pokud ne-reflektují tyto změny a zaspí, což u mnohých portálů pozoruji, může to pro ně být fatální“, uvádí ředitel pracovního portálu JenPráce.cz Radovan Hypš s tím, že jim se v praxi nejlépe osvědčil Facebook a Instagram.

NA SÍTÍCH JAK RYBA VE VODĚ

Provozovatelé pracovních portálů musejí být rychlí a musejí umět reagovat na neustálé novinky a inovace v online prostředí. Díky kompletním službám, které některé z nich nabízejí, je jedinou starostí zákazníka vytvoření inzerátu. Často využívanými formáty jsou v současnosti videoprezentace zaměstnavatelů, které bývají součástí náborové kampaně. „Pokud klient poptává větší množství pracovníků, doporučujeme si nejdříve vyslechnout jeho potřeby a následně mu připravit mix inzerce, který přesně kopíruje jeho požadavky. Na základě našich zkušeností bych volil kombinaci klasické inzerce například

s videoprezentací, pro sociální média jsou v těchto případech často vhodné i livestreamy. Důkazem, že je tento model účinný, je skoro 900 tisíc fanoušků, kteří naše livestreamy sledují“, doplňuje Radovan Hypš. Některé portály jako nadstavbu vytvářejí mikrostránky, které jsou propojeny s náborovým systémem.

Konkurence na sociálních sítích je vysoká. Mnoho subjektů inzeruje své pozice přímo na svých stránkách, nedávno byla zprovozněna také platforma Facebook Jobs. Je proto nezbytné umět s těmito médii pracovat efektivně. „To, co bylo účinné před měsícem, už teď nemusí fungovat. Například jako velký hit v online nábořech se nedávno jevil video pohovory. V současnosti od nich už skoro všichni ustoupili. Naopak budoucnost vidím ve službách na bázi virtuální reality. Trendem jsou nyní například chatboty pro Messenger či Whatsapp“, prozrazuje Hypš.

TŘETINA ČECHŮ JE V PRÁCI NESPOKOJENA

Vzhledem k tomu, že v březnu byla v České republice nezaměstnanost nejnížší od roku 1997, je třeba oslovovat i osoby, které práci mají. Právě prostřednictvím sociálních sítí lze inspirovat a popostrčit k tomu, aby se nebáli najít si lepší pracovní místo, kde mohou být spokojenější a šťastnější. Tento postup

Atraktivním nadpisem dokážete ve změti dalších inzerátů snadněji upoutat uchazečovu pozornost. Titulek by měl samozřejmě dobře vystihnout nabízenou pozici, měl by být originální, a odlišit se tak od stovek dalších inzerátů, které nešetří personalistickými klišé.



FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM

skutečně funguje, řada lidí zpočátku ani novou práci nehledala, i když je ta stávající již delší čas nenaplňovala. Podle průzkumu agentury Grafton Recruitment je totiž až jedna třetina Čechů nespokojena se svým současným zaměstnáním. „O odchodu ze současného zaměstnání uvažuje 40 % respondentů, 33 % z nich by dokonce chtělo odejít z práce v horizontu jednoho měsíce, což je o 10 procentních bodů více než v loňském roce,“ říká k jednomu z průzkumů mezi zaměstnanci Jitka Součková, marketingová manažerka Grafton Recruitment. Změnit zaměstnání jsou podle ní nejčastěji nakloněni mladí lidé, kteří mají navíc jasnou představu o tom, jakou práci hledají a jaké platové ohodnocení požadují. Ani absolventi nemívají problémy s hledáním pracovního místa hned po ukončení studia. Nepřekvapí, že hlavním motivátorem jsou platové podmínky. Kvůli své mzdě by ze zaměstnání odešlo až 53 % Čechů. Nespokojenost v zaměstnání dále lidé spojují se špatnou organizací práce nebo se vztahy v pracovním kolektivu. Zejména profesionálům s vyššími příjmy často chybí možnost v zaměstnání dál kariéře růst, a uvažují proto o změně zaměstnavatele.

NEJŽÁDANĚJŠÍ PROFESE V PRAZE

Nejpoptávanější profese jsou v oboru IT.

Konkurence na sociálních sítích je vysoká. Mnoho subjektů inzeruje své pozice přímo na svých stránkách, nedávno byla zprovozněna také platforma Facebook Jobs. Je proto nezbytné umět s těmito médii pracovat efektivně.

Zkušených IT odborníků je i v hlavním městě citelný nedostatek. V posledním roce a půl můžeme sledovat skutečný boom nabídky trainee programů a pracovních stáží, kterými se zaměstnavatelé snaží vychovat vlastní specialisty na IT. Firmy pak nemusí o kvalifikované zaměstnance na trhu práce složitě soupeřit.

Odlíšná je situace ve službách. S nedostatkem pokladních se musí vypořádat především velké obchodní řetězce. Platové podmínky pokladních se přitom od roku 2015 výrazně zlepšují. Zatímco v roce 2015 byl jejich průměrný měsíční plat necelých 18 tisíc korun, nyní se jim na výplatní pásce objeví až o rovných deset tisíc více. Hlavním problémem řetězců jsou jejich pracovní inzeráty. Nedomáží se jimi uchazeče zaujmout a nabízená práce se pak jeví jako náročná

a špatně finančně ohodnocená. Také proto je třeba dbát na to, aby inzerát své publikum zaujal.

VÝŠÍ MZDY UVÁDĚJTE DO TITULKU INZERÁTU

První a v podstatě nejdůležitější věcí je titulky. Atraktivním nadpisem dokážete ve změní dalších inzerátů snadněji upoutat uchazečovu pozornost. Titulek by měl samozřejmě dobře vystihnout nabízenou pozici, měl by být originální, a odlišit se tak od stovek dalších inzerátů, které nešetří personalistickými klišé. Určitě se vyplatí vždy uvádět nabízenou mzdu – a to nejlépe právě přímo v titulku. Pokud nebude tato informace dostatečně viditelná, můžete dopředu počítat s tím, že se vám ozve mnohem méně uchazečů. Je potřeba si uvědomit, že i další benefity jsou pro rozhodování důležité, ale primární je pro potenciálního uchazeče ve většině případech právě nabízená mzda. Pokud mzda v inzerci uvedena není, spíše na ni nebude uživatel reagovat.

NEŠETŘETE BENEFITY, OMEZTE POŽADAVKY

Získat dobrého zaměstnance se na trhu práce stává bojem o to, kdo nabídne lepší podmínky. Uveďte veškeré benefity, které můžete nabídnout, a které vás zvýhodní od konkurence. Ať jsou to stravenky, flexibilní pracovní doba nebo třeba týden dovolené navíc. Vše se počítá a může být zrovna tím rozhodujícím bodem, proč se lidé rozhodnou právě pro vaši firmu.

Personalisté často dělají chybu, že ve snaze být co nejvíce konkrétní uvádějí až příliš mnoho požadavků na znalosti a dovednosti, které by měl ideální uchazeč mít. V mnoha případech to ale bývá kontraproduktivní, neboť tím můžete svého budoucího zaměstnance odradit. Zvažte bedlivě, co je pro vás skutečně důležité. Na závěr nezapomeňte uvést, jakým způsobem se vám má zájemce ozvat. A ještě jedna dobrá rada – vždy odpovězte všem uchazečům. Nikdy nevíte, kdy se vám budou jejich dobré reference hodit. ✕

peg

Park Mirakulum: Ideální místo pro eventy

Měli jste firemní event na parníku, v muzeu, v zoo, v aquaparku i ve wellness hotelu a snažíte se najít něco nového a neotřelého? Zkuste zábavní park Mirakulum ve středočeských Milovicích.



je stranou hlavních cest a tím poskytuje soukromí. „Do třetice nabízíme louku o rozloze půl hektaru s velkokapacitním party stanem. Prostor pro až tisícovku osob navazuje na park a má své vlastní sociální zařízení, kompletní sítě a zázemí pro catering,“ popisuje Jiří Antoš.

CATERING I HUDBA

Pracovníci Mirakula dokážou zajistit stravování – formou cateringu na míru na vyhrazeném místě. Využít však lze také stravovací kapacity parku. Podobné je to s programem. „Účastníci firemní akce mohou pochopitelně využít všech atrakcí v parku. Na party louce pak můžeme zajistit i další program, třeba hudební či divadelní vystoupení, nebo lze navštívit programy v amfiteátru v parku,“ dodává Jiří Antoš a připomíná, že park je skvěle dopravně dostupný po dálnici D10 a D11, má velké parkoviště s dostatkem míst pro osobní auta i autobusy.

Firmy také mohou zakoupit vstupenky do parku za zvýhodněnou cenu a věnovat je svým zaměstnancům jako dárek. Podrobnosti najdete na www.mirakulum.cz nebo stačí kontaktovat park telefonicky na čísle 721 510 985. ✕ sam

Park Mirakulum je tak trochu kouzelný, ptáte se čím? I věčně zamračená kolegyně či spolupracovník, kterého vytočí každá maličkost, dokážou řídit jako malé děti.

FAMILY DAY V PARKU

„Pokud chcete, aby byla firemní akce pro lidi skutečně přitažlivá, měli byste pro ni najít zajímavé místo, které vaše zaměstnanci v dobrém slova smyslu třeba i lehce zaskočí. A tohle přesně splňuje náš Park Mirakulum,“ říká majitel parku Jiří Antoš a dodává: „Pravidelně pořádáme Family day pro celou řadu firem, které se k nám každoročně vrací. Třeba SAS Auto-systemtechnik a Česká pojišťovna u nás byly už čtyřikrát.“

A nejsou jediní. „Firemní Family day 2017 jsme si v prostorách Mirakula velice

užili. Byl nám nabídnut profesionální organizační servis, skvělý catering a útulné zázemí jen pro potřebu našich zaměstnanců a jejich ratolestí. Bavili jsme se všichni, malí i velcí. Park Mirakulum určitě jako místo pro konání firemních akcí vřele doporučuji, my se sem určitě v budoucnu vrátíme!“ říká Martina Urbánková, executive assistant společnosti Johnson Controls.

PRO FIRMY VŠECH VELIKOSTÍ

V parku je několik míst, která jsou určena pro menší i větší eventy. Moštárna je určena pro komorní akce do dvaceti lidí. Jde o kamenný objekt se zelenou travnatou střechou, v němž je v horkých měsících příjemný chládek. K jejímu vybavení patří gril a přiléhá k ní pikniková louka, kterou lze také využít. Větší skupina do 150 osob může svou akci uspořádat v „Kapli“, která

pohyb na trhu práce:

20,5%

Čechů v uplynulých
6 měsících změnilo
zaměstnání

6%

si práci aktivně
hledá

70%

je spokojeno
se stávajícím
zaměstnavatelem

nejčastější důvod pro změnu zaměstnavatele:

35,6%

získání lepších
podmínek

24,7%

osobní touha
po změně

19,2%

nespokojenost
se stávajícím
zaměstnavatelem

kdo nejčastěji mění práci:

56%

lidé ve věku
18 – 34 let



18% Čechů se obává ztráty zaměstnání největší obavy mají lidé pracující:

44%

v telekomunikačních
a poštovních službách

37%

hotelnictví
a stravování

36%

stavebnictví

ZDROJ: RANDSTAD WORKMONITOR

Randstad Workmonitor: Každý pátý Čech změnil práci

V uplynulých šesti měsících změnilo zaměstnání 20,5 % Čechů, což je vůbec nejvíce od roku 2010. „Mzda, respektive lepší finanční ohodnocení, tedy i benefity, je stále to, co nejčastěji rozhoduje o změně práce. Rozpohybovaný trh práce však motivuje lidi ke změně i z jiných důvodů, u mladších generací často třeba jen z touhy po nových zkušenostech a zážitcích, stále více lidí také vyhledává flexibilitu a dobře dostupnou lokalitu,“ tvrdí Alžběta Honsová, marketingová manažerka české pobočky

společnosti Randstad. Aktivně hledá novou práci pouze 6 % dotazovaných, 15 % po nových pracovních nabídkách a příležitostech pokukuje. „Je tu ale další zhruba třetina lidí, kteří sice aktivně práci nehledají, ale deklarují, že jsou otevření novým nabídkám. Pro zaměstnavatele je to malá časovaná bomba, protože spolu s panující absencí strachu ze ztráty práce a téměř nulovou nezaměstnaností to znamená, že tato skupina lidí může být už jednou nohou pryč z firmy,“ dodává Alžběta Honsová. ✕

red

Vyhněte se „Ego-busting“ na LinkedIn

Sociální síť LinkedIn přetéká statusy, které jsou na první pohled prvoplánové, nedotažené a svou chlubitostí – tupé. Přečtěte si, v čem dělají správci firemních a osobních profilů největší přešlapy.

Různé sociální sítě míří na různé cílové skupiny, tone of voice jednotlivců nebo firem se mění právě dle specifík cílovky/sociální sítě (tzn. chlubit se můžete mnoha komunikačními jazyky). LinkedIn je sociální síť k chlubení se svými úspěchy, plácání po zádech nebo předstírání opravdovosti (říká se tomu ego-busting) ve firemním prostředí. Vzhledem k nedostatku originálních nápadů se správci firemních účtů na této sociální síti většinou drží techniky Copy/Paste. Tzn. zkopírovaných grafických nápadů nebo stylu komunikace je více než originálních idejí.

Stačilo jen 10 minut projíždění aktuálních příspěvků, abych pro vás sepsal tento seznam komunikačních způsobů, kterým byste se na LinkedIn měli vyhnout (tedy, pokud nechcete být považováni za „kopírky“).

TRENDY „COOL“ TERMÍNY

Tzv. „buzzwords“ jsou fajn, ale je třeba je užívat s rozumem. Jedno takové trendy slovo postačí v každém třetím příspěvku, nikoli větě. Pokud máte v každém příspěvku více než jedno tendenční slovní spojení, budete v v očích vědomého profesionála vypadat, jak „mamlas“.

VČERA JSEM POŘÁDAL/MODEROVAL

Příspěvky, ve kterých strháváte pozornost na svou osobu, prezentování „Já-ství“, jako primární informace, vyzní opravdu „nízce“. Pokud k příspěvku dáte fotku, kde jste s mikrofonem u úst, všichni tuto vizuální informaci pochopí, již ji nemusíte

Srdceryvné příběhy o tom, jak člověk prodělal a přežil rakovinu, a přesto maká jak d'as, na firemní/odbornou sociální síť prostě nepatří.

ještě psát textově. Dejte jim prostor k tomu, aby si to domysleli a nedělejte ze sebe „fajírky“ (stejně vám to nikdo „nežere“).

VČERA JSEM BYL NA KÁVĚ S...

Pokud v příspěvku tři tečky nahradíte jménem osoby, která je profesně (a mentálně) o několik tříd výše než vy (a pro vás je vzorem), není to projev respektu, ale patolízalství. Snažte se tím prezentovat fakt, že jste této osobnosti blízký (opět ego-busting). Máte-li problém se sebevědomím, dejte si raději tuto fotku s onou osobností na Facebook, tam je takových fotek mraky.

FOTO-KOMPOZICE: KÁVA, NOTES, TUŽKA, BRÝLE, KLÁVESNICE

Jako fakt? Opravdu neumíte být více kreativní? Copak nevidíte, že takových fotek je L1 plný? A pokud tedy tuto fotografickou skladbu chcete prezentovat, nepište k tomu, co právě děláte. Lidi nejsou hlupáci, dokáží si spojit 1+1 dohromady. Dejte uživatelům této sociální sítě prostor k tomu, aby si domysleli, co děláte. Máte nutkání něco napsat, tak doporučuji něco ve smyslu: Jsem tak prázdný a bez-in-

vence, že jsem se rozhodl zkopírovat tento foto koncept...

PRÁZDNÉ PLÁCÁNÍ SI PO ZÁDECH

Některé komentáře pod příspěvky jsou opravdu slušně řečeno, nekomentovatelné. Nevtipnější je pak vzájemné pinkání si poklon a lichotek. Chápu, že vlezlé podlézáni je pro některé nevědomé prospěšné, ale nedělejte to tak veřejně.

HLUBOKÝ LIDSKÝ PŘÍBĚH – HLP

Termín HLP pochází z oboru žurnalistiky. Je definován jako citlivé téma (na hranici emočního vydírání), ale přesto je ho nutno zmínit. Srdceryvné příběhy o tom, jak člověk prodělal a přežil rakovinu, a přesto maká jak d'as, na firemní/odbornou sociální síť prostě nepatří. OK, pochopím odkaz na článek publikovaný v tištěném nebo online médiu, ale prezentovat svůj zdravotní stav a příběh v superdlouhém příspěvku vypadá minimálně jak z grafomanského kroužku. Respektuji všechny za osobní zповěď, ale LinkedIn není „mimibazar“, ani „Žena a život“.

ACHIVEMENT, ACHIVEMENT, ACHIEVEMENT

Ačkoli je trendem moderních self-prezentací a nadupaných CV sdělovat jen své úspěchy či prokazatelné zdary (řáděně prolínkové), je dobré držet se pravidla – střídmost je stejně nejvíce sexy. Důvod je nabíledni, prezentovat svůj sukces je OK, ale chvástáním shazujete svou hodnotu. Člověk, který je „dál“, se chlubit nemusí. On prostě ví. ✕

jbt

Bar 23: Legenda, která firmám nabízí víc

Dnes již kultovní podnik v centru Prahy Bar 23 se proslavil nejen luxusními koktejly, ale také lokální atmosférou a identitou, kterou si dokázal udržet. Novinkou jsou firemní mini-teambuildingy formou barmanských workshopů a pub kvízů, které jsou ideální na tmelení kolektivu.



FOTO: ARCHIV BAR 23

Oblíbený podnik Bar 23, který naleznete nedaleko Národního divadla v Praze, se ihned po jeho otevření v roce 1992 stal vyhledávaným místem filmové a hudební smetánky. Svou nadčasovostí a originálním designem se už v té době naprosto lišil od „devadesátkového pekla“.

VYSOKÉ STANDARDY

Mezi prvními v Praze začal nabízet koktejly dle vysokých standardů. Na vyhlášený koktejl Café Alexandria se po práci začali scházet nejen „bílé límečky“, ale i profesionálové z oboru. Svou autenticitu, profesionální vystupování a vysokou kvalifikaci barmanů si podnik udržel dodnes. Jako jeden z mála porevolučních podniků nezměnil nic na svém přátelském přístupu a nepodleh

tendenčním náladám.

„Na svých standardech lpíme, jen tak náš bar dokáže udržet neformální přátelskou atmosféru. Naši barmani navíc rádi ke každému drinku mohou zákazníkům povědět jeho historii a příběh jeho vzniku. Jsme také známi tím, že připravujeme vlastní signature drinky a také individuálním přístupem, to znamená, že vám oblíbený koktejl namícháme dle vaší chutě a požadavků,“ říká majitel baru Jaroslav Jelen.

BAR OTEVŘENÝ FIRMÁM

Podnik je také otevřen firmám, které vyhledávají podnik pro soukromé oslavy a firemní večírky. Kapacita podniku je pro firemní akce 50 lidí. „Na léto připravujeme pro firmy speciální nabídky. Naše prostory také nabízíme k dopoledním

seminářům, školením, poradám nebo workshopům a zajištění cateringu je samozřejmostí. Neformální prostředí baru totiž navodí uvolněnější atmosféru, než jsou sterilní zasedací místnosti. Oblíbenou zábavou jsou soukromé pub kvízy pro zaměstnance firem, které připravujeme buď tematické nebo klasické,“ dodává majitel podniku.

ODNESTE SI SVŮJ BARMANSKÝ SET

Novinkou pro firemní zákazníky jsou časově nenáročné a efektivní mini-teambuildingy formou barmanských workshopů. Na nich se mohou zaměstnanci báječně odreagovat, a navíc se od zkušených barmanů naučí, jak namíchat luxusní koktejly. Každý z nich se tak může stát hvězdou na vlastních party. Naučí se, jak připravit ty nejznámější koktejly u nich doma a jako bonus si z každého workshopu rovnou odnesou barmanskou sadu na míchání koktejlů. Budou tak vybaveni na každou oslavu. ✕

ale

BAR 23

Křemencova 149/23
Praha 1, Nové Město
Telefon: 608 906 688
e-mail: 23bar@seznam.cz
www.bar23.cz
Otvírací doba:
Ne-Čt: 17:00 - 2:00
Pá-So: 17:00 - 3:00

Forerův efekt

V dnešním díle rubriky Fenomén se budeme věnovat vědecky prokázanému psychologickému jevu, který popisuje tendenci člověka přijímat jakékoli univerzálně platné charakteristiky za přesně vystihující jeho osobnost. S tímto jevem jste se mohli setkat již v minulém čísle, ve kterém se vztahoval k Lüscherově barvovému testu, v němž hrál roli při výběru vhodných zaměstnanců.

Forerův efekt (neboli také Barnumský efekt) byl poprvé popsán v roce 1949 americkým psychologem Bertramem Forerem, který se jím sám systematicky zabýval, a jenž vytvořil tzv. Forerův experiment. Efekt má dvojí pojmenování, to druhé vzniklo na základě rozhodnutí Paula Meehleho, který jej tak pojmenoval v roce 1956 podle známého cirkusového umělce a vynikajícího manipulátora P. T. Barnuma.

FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM



FORERŮV EXPERIMENT

Celý tento jev byl demonstrován ve Forerově třídě o 39 studentech, kterým byl předložen osobní dotazník skládající se z mnoha témat, kterými byly např. škála pro hodnocení zájmů, osobnostní chara-

kteristiky, pracovní vyhlídky nebo skryté naděje a tužby. Bertram Forer studentům následně slíbil, že každému z nich vypracuje individuální a přesný posudek jejich osobnosti. Samozřejmě to byla lež, všem následně rozdal identické posudky, které obsahovaly třináct bodů sestavených z astrologického textu z novin. Studenty poté nechal ohodnotit, jak moc na ně charakteristika sedí na škále od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce). Došel k výsledku 4,2, což znamená, že lidé mají tendenci přijímat obecné popisy jako individuální, aniž by si uvědomovali, že jsou platné téměř na kohokoli. Důvod je jednoduchý – každý si totiž podvědomě přeje, aby takové pozitivní popisy byly pravdivé.

JAK SI TENTO JEJ VYSVĚTLIT?

Naprostá většina lidí shledává za pravdivé univerzálně platné výroky, jelikož si každý dokáže v takovém výroku najít tu část, která jej pravdivě, ale také domněle charakterizuje. Jedinec si také pomoci selektivní pozornosti (tzn. lidské vnímání je silně ovlivněno tím, co člověk subjektivně

očekává či doufá) zapamatuje pouze tu část výroku, kterou vnímá jako pozitivní, a tudíž přijatelnou. Nepřijatelné části ignoruje, nebo jim věnuje menší míru pozornosti. Sám Forer si tento jev vysvětloval tak, že jde o lidskou důvěřivost.

VYUŽITÍ (ČI ZNEUŽITÍ?) V PRAXI

Forerův efekt je hojně využíván k psychologické manipulaci astrology, léčitelů, věštců, kouzelníků, reklamními agenty, náboženskými proroky a jinými pseudoexperty. Ti totiž dokážou bez jakýchkoli předchozích informací navodit v člověku dojem, že znají celý jeho život od osobní historie, současných problémů až po dalekou budoucnost. Umějí tedy zneužít lidskou slabinu vnímání, a to vše jen na základě obecných výroků, které se dají přizpůsobit podle pohlaví, věku, fyzických nebo jiných znaků. Mnohem efektivnější úroveň pak Forerův efekt nabírá ve spojitosti s cold readingem, který je v rukou manipulátorů nebezpečnou zbraní. ✕

Marie Smékalová,
externí redaktorka Profi HR

INZERCE

COLD READING

Proces, který je vykonáván člověkem za účelem přesvědčit druhou osobu o tom, že zná všechny její problémy a ví o ní naprosto vše, aniž by se kdykoli předtím potkali. Člověk, který cold reading provokuje, musí mít opravdu velké psychologické znalosti, dobrou paměť a vynikající pozornost. Všimá si totiž téměř všeho: oblečení, věku, váhy, sociální úrovně, postoje, ale i řeči těla, rychlosti mluvení či gramatiky. Během chvíle si pak dokáže vytvořit o člověku hypotézu, kterou na něm následně testuje, sleduje následující reakce a na jejich základě přidává další hypotézy.

5. ČESKÁ KONFERENCE O STRESU A VYHOŘENÍ

V PRAZE 8. 6. 2019

Stres a zdravý životní styl. Co víme o odolnosti proti stresu. Jaké jsou naše vrozené mechanismy v boji se stresem a řada dalších skvělých přednášek zazní od předních odborníků jako je **prof. Jiří Raboch, MUDr. Radkin Honzák, MUDr. Karel Nešpor, MUDr. František Koukolík, prof. Radek Ptáček, MUDr. Kateřina Cajthamlová, Ing. Zuzana Hekelová.**

Druhý den probíhají specializované workshopy s jednotlivými odborníky.

**Přijďte strávit příjemný
den a načerpat
pozitivní informace**

www.vyhoret.cz





KS mzdy

Systém pro **zpracování mezd** středních a velkých společností.



KS mzdy PROFi

Komplexní systém pro zpracování mezd a řízení lidských zdrojů.



KS personalistika

Systém pro **ucelenou podporu** řízení lidských zdrojů.



KS portál

Webová aplikace pro zaměstnance a management.

Žralok pro oblast
**řízení lidských
zdrojů.**

www.ksprogram.cz

KS[®]
PROGRAM