



Úvodník

Milí čtenáři,
 jsem rád, že jste se začali do speciálního čísla našich Sovích novin. Vyšlo u příležitosti konference HRin, kterou pořádáme za účelem posunu vnímání personalistiky jako rovnocenného partnera TOP managementu. Je plná zajímavých přednášek, interaktivních workshopů a v neposlední řadě také setkávání, inovací a sdílení zkušeností.

Nejsme totiž klasická vzdělávací společnost. Záleží nám na našich klientech a chceme být strategickým partnerem jejich rozvoje a dalšího směřování. Ten ovšem nepříjde sám, je třeba jej nastartovat. Věřím, že inspiraci naleznete i při čtení tohoto speciálního čísla. Přeji Vám příjemné čtení a krásné léto.

LEAN A HR

Mnoho společností se vydává cestou zeštíhlování procesů, zvyšování efektivity a produktivity, optimalizací toků, hledání úspor. Role HR v těchto aktivitách může být různá. Nejčastěji se setkáváme s rolí Podporovatel a Kreativce, kdy zadání vypadá zhruba takto:

Podporovatel: Rozhodli jsme se být „LEAN“, tak nám pomozte zorganizovat rozvojové programy pro zaměstnance, ať všichni ví, co je cílem a jaké lze používat nástroje k jeho dosažení.

Kreativce: Chceme, aby se zapojilo co nejvíce lidí – vymyslete, jak toto komunikovat a jak motivovat zaměstnance, aby byli aktivní.

Obě role jsou důležité pro úspěch mise, ale proč se v rámci takovýchto projektů nepodívat HR také na zoubek.

Často se zapomíná, že i procesy na HR je potřeba neustále zlepšovat – optimalizovat a klidně i zeštíhlovat. Pokud máme fungovat jako business partner, potřebujeme na to kapacitu, a to je důvod, proč by HR nemělo být z takovýchto aktivit vyloučeno, a i procesy na HR oddělení by měly podléhat analýzám, zda jsou nastaveny správně, zda jsou efektivní a užitečné. Pokud si s týmem uděláte procesní mapu (**Value Stream Map**) a jednotlivé kroky změříte s ohledem na strávený čas a výsledný přínos, velmi lehce pak rozkryjete oblasti, kde je možné zlepšení. Z 8 druhů plýtvání, velmi lehce na HR najdete minimálně 3: Čekání na další zpracování/schválení (připomíná Vám něco např. nekonečící koloběh dokumentů,



nahánění podpisů, nekonečné schvalovací procesy :)), provádění činností, které nemají pro zákazníka přidanou hodnotu (zákazník zajímá vždy jen výstup) a nevyužití všech schopností členů týmu (hledáme vždy top kandidáty a pak jim většinu pracovního času zabere administrativa a zpracování dat).

Nebo se stačí u některých procesů ponořit do kladení zvědavých otázek a použít **5x Proč?** Pro tým to může být i zábava – občas jsou odpovědi humorné, někdy se ani nedopátráte odpovědi co je příčinou, že se věci dějí právě takto a někdy se zeptat „jen“ pětkrát nestačí. I v HR tak najdete

zajímavé kořenové příčiny, se kterými můžete dále pracovat. Pokud se Vám podaří dobře odhalit zdroje neefektivity či najdete místa v procesu, která lze zlepšit, pak už stačí jen stanovit si priority, čemu se chcete věnovat. Finančně si vyčíslit, čemu je užitečné se věnovat urgentně, protože nám uniká nejvíce prostředků a může to přinést zajímavé úspory. Nebo se rozhodnout pro cestu rychle viditelné změny (quick wins), která klidně může být malá, ale namotivuje Vás i kolegy k dalšímu hledání.

-Lucie Nováková-



ROZHOVOR

s Kateřinou Gábovou, personální ředitelkou O KIWI.COM a budoucnosti HR

Naše tradiční úvodní otázka: Jaká je Kateřina Gábová jako člověk?

Neustále pozitivní, pořád se smějí, ráda posouvám věci dopředu. Jsem nevyčleňitelný optimista.

O KIWI.COM se hodně mluví a píše, velmi rychle rostoucí společnost se skvělým Employer brandingem. V čem je HR v KIWI.COM jiné?

Musíme být hodně dynamičtí a podle toho si také vybíráme lidi. Neustále se mění prostředí způsobuje, že nastavování a přenastavování děláme v podstatě pořád. Moji kolegové na sobě neustále pracují, pořád se posouvají dopředu. Sledujeme nové trendy a neustále přemýšlíme, jak je implementovat. Nemáme tak velký problém s náborem jako kolegové v jiných firmách, protože lidé se nám pořád hodně hlásí sami. Samozřejmě děláme i aktivní nábor, ale můžeme spoléhat na to, že příliv zájemců tady je.

Čím to je, že máte od počátku tak silný Employer branding?

Myslím, že hlavní důvod je, že se neustále prezentujeme tak, jací opravdu jsme, na nic si nehrajeme. Neříkáme jen pozitivní věci, jsme prostě autentičtí. Také jsme vidět, ať už jde o rozhovory nebo články v médiích. Daří se nám získávat lidi i ze zahraničí, momentálně u nás pracuje 57 národností. Máme zaměstnance z Asie, Afriky, z Nového Zélandu i Austrálie, USA, Brazílie a dalších zemí.

Jak se Vám daří nábor v těchto vzdálených zemích? Tam asi televizní rozhovory a noviny nepomáhají.

Je to hlavně o referencích. Svět je propojený, lidé spolu hodně komunikují. Pracují u nás studenti ze zahraničí, kteří se do Brna dostanou třeba v rámci Erasmus pobytu, a své zkušenosti sdílejí se svými známými. Zaměstnanci se rekrutují i z řad našich spokojených zákazníků.

Kde vidíte budoucnost HR? Třeba za 5-10 let.

V oblasti náboru to bude hlavně digitalizace, automatizace náboru. Bude to znamenat ještě větší tlak na kvalitní employer branding. Kandidát se fyzicky s člověkem potká třeba až v posledním kole výběrového řízení. Před tím projde různými on-line dotazníky nebo testováním, video pohovory, apod. Posune se i sběr dat o případných zaměstnancích. O kandidátovi budeme vědět daleko více informací, vlastně vše, co je o něm k dispozici online a nejen na LinkedIn. Big data a práce s nimi bude podstatná část náboru.

A v ostatních oblastech, kromě náboru, vidíte posun kde?

Tam už se to posouvá, jen to ještě neumíme pořádně uchopit. Lidé budou žít do 100 let a pracovat do 80, ale ani stát ani zaměstnavatelé na to nejsou připraveni. Klasický model studium - práce - důchod



se rozpadne. Jak to udělat, aby lidé vydrželi pracovat třeba 60 let? V tu chvíli už zaměstnavatel neřeší work-life balance, ale podporu života zaměstnance jako takového, různé druhy úvazků (nejen zkrácený) a typů zaměstnání. Mladí lidé už si to uvědomují, mají před sebou mnohem delší pracovní život, než jsme teď zvyklí, proto chtějí mít i větší osobní prostor a někteří zaměstnavatelé si to mylně vykládají jako neloyalitu. Na pracovišti se budou potkávat 4 generace zaměstnanců. S tím vším se potřebujeme naučit pracovat.

Jak Vaši práce ovlivňuje takové množství cizinců mezi zaměstnanci?

Zaměřujeme se na podporu jejich aklimatizace a začlenění, aby si tady rychle zvykli. Hodně nám pomáhají i sami zaměstnanci – navzájem si pomáhají a podporují se. Spolupracujeme i s Brno Expat Centrem, které jim poskytuje pomoc i v soukromém životě – zařizování na úřadech, s lékaři, ve školách, apod.

Průměrný věk Vašich zaměstnanců je 27 let. Jsou na tom třeba lépe s angličtinou?

Na angličtinu máme vysoké nároky, potřebujeme alespoň úroveň C1. Je to určitě lepší než před pár lety a trend je vzestupný, ale pořád vnímáme zaměření školní výuky hlavně na gramatiku, než mluvení a psaní.

Na rozdíl od zahraničních zaměstnanců, kteří s komunikací problém nemají, ale naopak často potřebují více posunout v gramatice.

Jak se připravujete na budoucnost v HR?

Pracujeme hlavně s přípravou dat a systémů. Ať to není překombinované, ale dostaneme data, která pro naši práci potřebujeme.

Jaká je práce s mladými lidmi?

Hledáme hlavně lidi dynamické, kterým nevadí neustálé změny. To ale také znamená, že se chtějí rychleji posouvat. Nechtějí až tolik být úzce zaměřenými experty, mít pětileté kariérní plány, atd. Chtějí sbírat různorodé zkušenosti, aby si sami přišli na to, co je vlastně nejvíce baví. Takže jim umožňujeme měnit pozice, i netechnik se třeba může dostat do technického týmu. Nastoupí na podpůrnou pozici a postupně se naučí. Máme několik zaměstnanců, kteří se takto časem dostali na klíčové technické pozice. Možnost změny je tedy důležitá.

Jaké nabízáte zaměstnancům benefity?

Kromě těch standardních jako jsou stravenky či kafeťerie, nabízíme možnosti, které mohou zaměstnancům práci zpříjemnit a umožnit relaxaci - mohou mít v práci psa, mají k dispozici posilovnu, lekce pilates, jógy či funkční trénink, relax zóny,

VR i play station. Nedávno jsme otevřeli bistro s možností snídaní, obědů i večeří. Samozřejmě mají zaměstnanci k dispozici budget na technická školení a konference. Pod hlavičkou code.kiwi.com pořádáme komunitní aktivity – meetupy, konference, hackatony. Po zkušební době a pak každý rok dostávají naši lidé vouchery na letenky. Touto cestou od nich dostaneme také zpětnou vazbu na náš produkt.

Jak jste na tom s fluktuací?

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci zákaznického centra tvoří více než 75% naší populace, je fluktuace vyšší. Ale to je daň za rychlost, časté změny a expanzi. Potřebujeme hlavně mladé, dynamické lidi, často jsou to studenti, tam je samozřejmě, že se časem posunou jinam, chtějí zkusit něco jiného. Ale v poslední době se k nám lidé vrací.

Co byste vzkázala svým kolegům v HR?

Neusněte na vavřínech. Jednou za čas vystupte ze zažité bubliny a jeďte si poslechnout lidi z jiných firem, jiného prostředí, klidně i do zahraničí. Často zjistíte, že řeší stejné problémy jako vy, jen na to mají jiný způsob. Networking je v dnešní době velmi důležitý zdroj nových informací, určitě se nespolehejte jen na odborné časopisy a publikace.

-Jana Trdá-

NOČNÍ MŮRA HR

Noční můra je pojem velmi známý a zřejmě každý z nás už alespoň jednu zažil. Někdy je dobré na ni hned zapomenout, někdy je fajn si ji interpretovat a reagovat na ni. Jaké noční můry mívají kolegové v oblasti HR?



Lucie Máchová - OKIN BPS: Rozhodně nábor angažovaných lidí. S tím souvisí i potřeba firmy adaptovat se na kandidáty generace Z, která je výrazně odlišná od předchozích X a Y, a tomu adekvátně nastavit podmínky ve firmě.

Simona Fajnorová - ArcelorMittal Ostrava, a.s.: Aktuálně v době, kdy je ekonomika na vrcholu a zaměstnanci si mohou vybírat mezi pracovními nabídkami, je jistě nejenom mojí noční můrou, blíží se

konec každého měsíce a stoupající obava z toho, že mi „přistane“ na stole výpověď některého zaměstnance :-)

Martin Hlisenkovský – Huisman Konstrukce, s.r.o.: Jedná se o případy, kdy nejvyšší vedení společnosti je zaměřeno striktně na výrobu a lidé jsou pouze prostředkem. HR se pak může snažit sebevíc a prosazování benefítů, firemní kultury a dalších HR aktivit a programů je každodenním bojem, často prohraným hned na začátku.

Tereza Mastná – Tieto: Současnou největší výzvou je recruitment. Projekt, který mě nyní nejvíce zaměstnává je vymyslet a zrealizovat strategii na nábor zhruba 50 seniorních developerů a testerů v poměrně krátkém čase.

Pavla Liszoková – Démos Trade, a.s.: V mé práci noční můry nemívám. Kdo se bojí, nesmí do lesa. Určité obavy mám obvykle z věcí, které nemohu ovlivnit nebo se ovlivňují jen obtížně.

-Lucie Nováková-



VÝSLEDKY PRŮZKUMU NA FIREMNÍ BENEFITY

Zpracovala společnost Erudio Patria s.r.o. v dubnu 2017.

Průzkumu se zúčastnilo 69 respondentů a to především studentů VŠ. Z toho 44 mužů a 25 žen.

Nejprve jsme se dotazovali, jak moc jsou pro respondenty benefity v zaměstnání důležité. Většinou je jako důležité uznávají, ale ne natolik, jak bychom očekávali. Na druhou stranu jen naprosté minimum dotazovaných označilo benefity za nedůležité, nebo minimálně důležité.

Následně jsme se zaměřili na jednotlivé benefity ve čtyřech skupinách. Ve finančních benefitech s přehledem vyhrál 13. a 14. plat. Velice mizivý zájem je na druhou stranu o zvýhodněné ceny firemních produktů. Překvapil nás poměrně malý zájem o jeden z nejčastějších benefitů – stravenky. Respondenti také mohli přiřpat nejmenované benefity a objevily se následující: raději výplatu než benefity; příspěvek na výkonný počítač a prémie. Vypadá to, že peníze jsou prostě peníze :-)

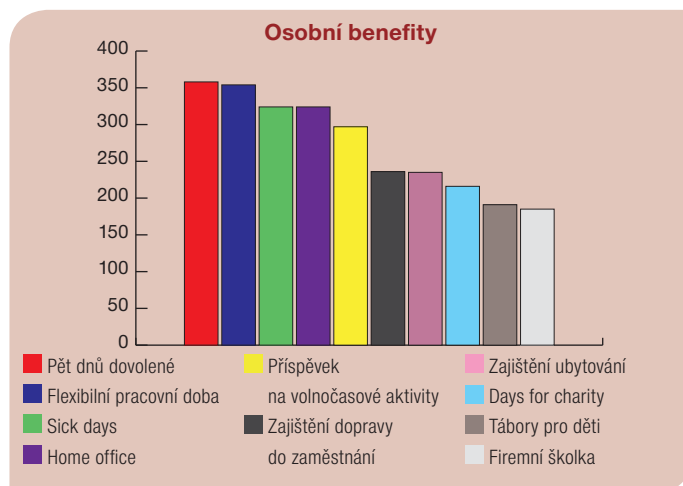
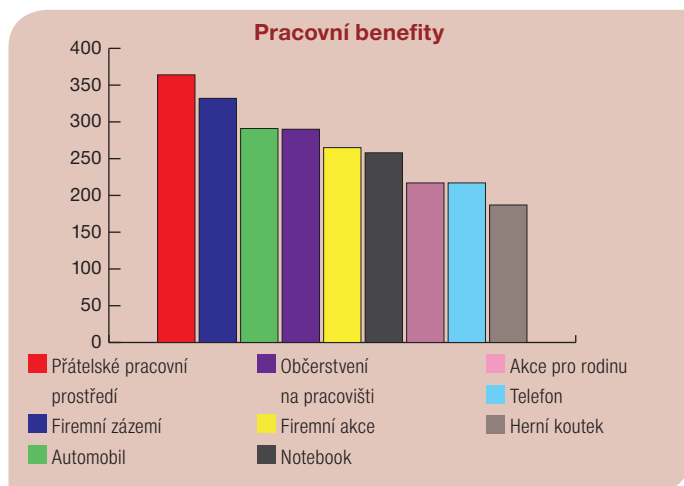
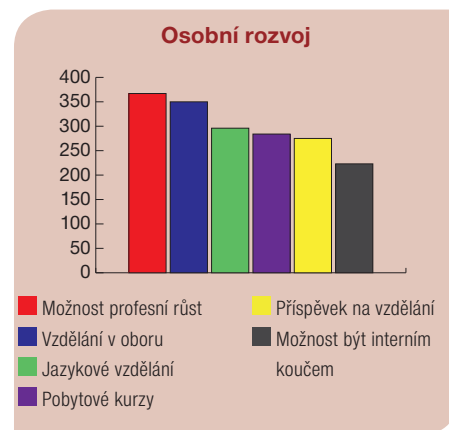
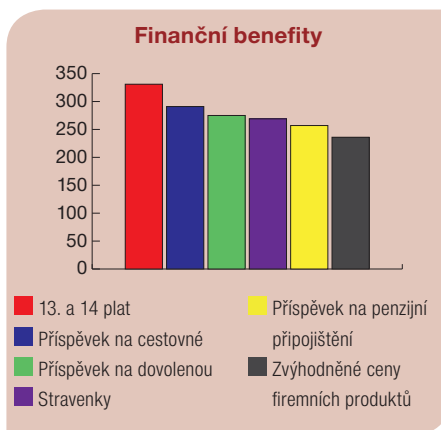
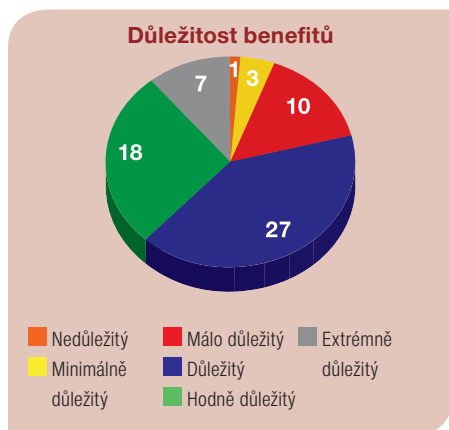
V osobním rozvoji zvítězila možnost profesního růstu a těsně za ní vzdělávání v oboru. Nejnížší příčku obsadila možnost být interním koučem.

V pracovních benefitech získalo nejvíce bodů přátelské prostředí a také firemní zázemí. Jednoznačně nejnižší pozici obsadil herní koutek, také akce pro rodiny a firemní telefon získali jen velice nízké hodnocení. V komentářích se objevil názor, že firemní telefon a notebook nejsou benefity, ale pracovní nástroje.

V osobních benefitech zvítězilo 5 týdnů dovolené, flexibilní pracovní doba, home office a sick days. Naopak firemní školka získala nejnižší hodnocení ze všech benefitů.

Co tedy napsat závěrem? Pokud chcete být zajímaví pro studenty a absolventy vysokých škol, zkuste se zaměřit a propagovat krom tradičních benefitů jako jsou stravenky, nebo příspěvky na penzijní připojištění, i benefity, které mnoho lidí ani jako benefity vidět nemusí. Přátelské prostředí, možnosti home office, nebo flexibilní pracovní doba jsou pro řadu lidí daleko zajímavější.

-Martin Šofer-





NADHLED PATŘÍ K HR

Jak získat nadhled a neztratit kontakt s realitou

Každodenní práce personalisty je velmi intenzivní. Zvláště v oblasti komunikace a interakce se zaměstnanci. Není tajemstvím, že práce s lidmi nám hodně dává, ale také nám může hodně brát. Jak hledat rovnováhu, udržet si odstup a zároveň si zachovat vlastnosti a dovednosti, které dělají personalistu personalistou? Z velkého množství nástrojů, které nám mohou pomoci k nadhledu, jsem vybrala dva. Zpětnou vazbu a sebereflexi. Proč zrovna tyto dva? Protože je můžeme začít používat hned teď.

Zpětná vazba

Nemyslím cílenou zpětnou vazbu, ale takovou, která je přítomná neustále kolem nás. Je důležité si všimnout vlastních reakcí. Například na porady, meetingy, setkání, komunikaci. Uvědomit si, jak dalece jsem spokojen/a s odezvou, kterou dostávám

od ostatních. Je to zpětná vazba, kterou jsem chtěl/a, očekával/a? Pokud ne, jak budu s poznatky pracovat dále? Zní to jednoduše, ale chce to chuť a vůli se na tyto zpětnovazebné situace soustředit.

To co potřebujete, je si být vědomá/y toho, co se kolem mne děje. A následně použít sebereflexi. Uvidíte, jak rychle můžete vidět výsledky.

Sebereflexe

Sebereflexi můžeme velmi účinně kombinovat se zpětnou vazbou. Hlavně zpočátku praktikování nám může pomoci průvodce, ideálně kouč.

V základní úrovni pouze reflektujeme své chování. Něco jsem dělal/a, nějak se choval/a. Něco si prostě uvědomuji, že se děje, ale nijak zvlášť nad tím nepřemýšlím. Je to ale důležitá část, kdy může (ale nemusí) postupně docházet k uvědomění, že chci na sobě něco měnit. Základní stupeň využívá většina populace, uvádí se až 90%. Pak dojde k tomu, že se učíme cíleně

reflektovat své chování. Většinou nás k tomu přivádí buď negativní zpětná vazba, nebo nízké hodnocení našeho výkonu. Co dělám, jak to dělám, co jsem říkal/a, cítil/a, jak jsem se rozhodoval/a. Pole k trénování je velmi široké.

Pokud tuto část nácviku sebereflexe shrneme do jedné věty, můžeme říct, že přemýšlím nad tím, proč **TO** tak dělám. V další fázi se pak posouváme k přemýšlení o tom, co a jak dělám. Přemýšlím nad svým přemýšlením. Jaké vzorce chování se mi objevují a opakují? Tento druh přemýšlení není zcela běžný a většinou je třeba speciálního výcviku. Je to důležitý nástroj pro kouče. Pokud této úrovně dosáhneme, dokážeme velmi účinně programovat své úspěšné chování.

Každý způsob seberozvoje nám pomáhá posilovat své uvědomění a tím svoji osobnost. A vede k dovednosti získat nadhled v rozličných situacích....

-Alena Gebauerová-

GAMIFIKACE ANEB VZDĚLÁVÁNÍ HROU



vzdělávacího procesu. Účastník plní úkoly, odpovídá na otázky, hledá nové informace, cvičí dovednost, nastavuje si akční plán apod. Je tedy vtažen do vlastního vzdělávání, ale jiným způsobem, než byl doposud zvyklý. Otevírají se mu tak nové možnosti a pohledy na probírané téma.

Gamifikaci můžeme mít spojenou hlavně s on-line světem. Větší výzvou je však vytvořit gamifikovaný vzdělávací proces v režimu off-line. Tedy bez technologické podpory, a přesto s vysokou mírou interakce.

Co je to Gamifikace? Jednoduše řečeno se jedná o využívání principů hry mimo herní prostředí, tedy kdekoliv jinde – ve škole, v posilovně, ve vzdělávacím kurzu nebo na konferenci. Hlavním cílem je nabídnout účastníkům jiný pohled na jejich vzdělávací proces. To s sebou přináší větší zaujetí, zvýšení pozornosti, motivaci k učení se nebo odbourávání bariér. Celý koncept je založen na postupném dosahování různých úrovní dovedností (levelů) a získávání odměn. Důležitý je samotný proces postupování ve hře, který vychází ze zaznamenávání nabytých zkušeností ze

Gamifikace není na vzdělávacím trhu novinkou. Vzhledem ke své časové náročnosti na přípravu, a hlavně nárokům na inovativní a kreativní přístup ze strany realizátora, není zatím příliš nabízena. Pro ty, jež vzdělávání s využitím gamifikace připravují, je důležité mít na paměti, aby forma nevyhrála nad obsahem. Tedy získané informace a dovednosti byly minimálně natolik hodnotné, jako samotný zážitek ze hry. Gamifikace je určitě cestou, jak vytvořit příznivé a inspirativní prostředí pro vzdělávání účastníků.

-Dorota Mádziová

Personální audit, strašák nebo pomocník?

V průzkumu, který proběhnul na podzim minulého roku, se 94% personalistů shodlo na tom, že jen vyslovení „Personální audit“ vzbuzuje negativní emoce. Lidé jej mají většinou spojený s propouštěním a restrukturalizací. Doba se posunula, ale negativní konotace zůstává. Co je to tedy ten personální audit a jak s ním pracovat?



Co je to personální audit?

Je to jednorázová, komplexní analýza dle nastavených cílů. Jedná se o nezávislé a objektivní přezkoumání stávajícího stavu, jeho zhodnocení a návrhy řešení ke zlepšení.

Nezávislost je zde důležitá, zachovat objektivitu v případě, že si audit provádí organizace (nebo HR oddělení) sama, je skoro nemožné. Výsledky jsou vědomě či podvědomě zkreslovány z různých důvodů, často snahou pomoci organizaci, ale výsledek je bohužel opačný. Setkáváme se s případy, kdy jsou návrhy upravovány tak, aby vyhovovaly stávající struktuře či procesům, bez ohledu na nastavené cíle auditu a logiku. Jedná se o krátkozrakou pomoc, která ze strategického hlediska firmu poškozuje.

Co bývá cílem personálního auditu?

- Zvýšení výkonnosti a efektivity organizace nebo její části
- Optimalizace nákladů a počtu pracovníků (nejedná se vždy o redukci, někdy je to navýšení, či změna náplně práce, pozice apod.)
- Zlepšení systému managementu
- Vytvoření podkladů pro individuální rozvoj a profesní růst pracovníků
- Zlepšení využívání motivačních nástrojů ve společnosti

A co může být obsahem?

- Audit pracovních míst
- Osobnostní audit
- Audit procesů
- Audit interní spolupráce
- Vnímání spokojenosti zaměstnanců

Co s tím?

Závěrem bych zdůraznila, že každý audit začíná konkrétním cílem, čeho má být jeho pomocí dosaženo. A má-li být opravdu nezávislý a objektivní, nechte si jej vypracovat zkušenými konzultanty.

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že i personální audit může být zaměstnanci i managementem přijímán pozitivně. Dokážeme pracovat se sociálním klimatem ve společnosti před zahájením auditu tak, že eliminujeme negativní vnímání a motivujeme ke spolupráci.

Nebojte se auditů, jedná se o cestu, která Vám může pomoci výrazně zlepšit a zefektivnit Vaši práci. Pokud se tedy nebudete bát daná doporučení zrealizovat :-). Ale i s tím Vám můžeme pomoci.

-Jana Trdá-

AKTUÁLNÍ AKCE Erudio Patria

Pokud máte zájem se s námi vzdělávat, případně se setkat s kolegy personalisty na neformálním setkání, za účelem sdílení zkušeností a tipů, máme pro Vás nabídku našich aktuálních akcí. Stačí si vybrat.

Pro více informací se na nás neváhejte obrátit, případně sledujte náš web: www.erudiopatria.cz

Akreditovaný kurz Lektor dalšího vzdělávání 6+1 den	13. září – 9. listopadu 2017
Kulatý stůl pro personalisty v Hyundai Motor	22. září 2017
Kulatý stůl pro personalisty v Hyundai Dymos	20. října 2017
Kulatý stůl pro personalisty v ITT	24. listopadu 2017

Redakční rada

Šéfredaktor: Tomáš Jirkal • Redaktoři: Alena Gebauerová, Dorota Madziřová, Lucie Nováková, Tomáš Jirkal, Martin Šofer, Jana Trdá • Dotazy, náměty a nápady můžete zasílat na adresu redakce@erudiopatria.cz
Náklad: 150 kusů • Soví noviny vydává společnost Erudio Patria s.r.o., Sokolská tř. 1263/24, Ostrava

ERUDIO PATRIA