

hr forum

Trh práce

Kvalitní kandidáty přitahují kvalitní firmy

Diverzita

Multikulturní kompetence
jsou důležité

Leadership

Klíč k realizaci změn

3

**KROKY,
JAK MOTIVO-
VAT K ROZVOJI**

JANKA CHUDLÍKOVÁ

Práce a já

Firemní vzdělávání
není klišé

Svou sebehodnotu určujeme
jen my sami

20

Nechodme po falešných stezkách, hledejme vlastní cestu

Janka Chudlíková, koučka, lektorka, mentorka, influencerka



8

Klíčem ke změnám je leadership

50

Jak v lidech vzbudit chuť se rozvíjet



28

Jsme fér?



7 **Právní poradna**

12 **HREA Summit 2023**

16 **Mezikulturní kompetence je důležitá**

30 **Kvalitní zaměstnanci sežene opravdu jen kvalitní firma**

34 **Firemní vzdělávání není klišé**

38 **Špičkové vzdělávání může změnit Česko v mozkovnu**

40 **Podpora technického vzdělávání je pro budoucnost Česka zásadní**

44 **Ambasadoři jsou mostem mezi školami, studenty a společností Dr.Max**

46 **Klimatická mozaika ESSOX**

48 **Pokud chcete být nejlepší na trhu, musíte najít ty nejlepší zaměstnance**

52 **Kurzy kreativity pro lidi a firmy v digitální době**

54 **Legislativní forum o novinkách v pracovním právu**



hr forum

VYDAVATEL

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

REDAKCE

Kodaňská 46, Praha 10-Vršovice, 101 00

ŠÉFREDAKTORKA

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

REDAKČNÍ RADA

Jana Havlíčková, Jiří Halbrštát, Eva Hejlová

PŘÍJEM INZERCE

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

OBÁLKA

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

SAZBA

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

PŘEDPLATNÉ

ČR: 1 600 Kč (1 760 Kč včetně DPH) ročně
Slovensko: 66 EUR ročně
Časopis vychází v tištěné i online podobě
Informace o předplatném: Kateřina Štefanová
T: + 420 723 465 025, **E:** katerina.stefanova@pmf-hr.com
www.hrforum.cz/sluzby/casopis

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO ČESKÁ REPUBLIKA

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

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO SLOVENSKO

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

TISK

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

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

Vychází: Česká republika, Slovensko, 6x ročně
Toto číslo vychází 12. 12. 2023
ISSN 1212-690X

Milí čtenáři,

blíží se Vánoce a nový rok. Těšíme se a chceme je prožít s rodinou, s nejbližšími a v Adventu pomoci potřebným.

Letošní svátky i vstup do nového roku spojuje opět jako pár let předtím velká nejistota. Co čeká nás a svět, jaký bude následující rok? Recept na to nikdo nemá. Žijeme ve velice složité době, nemalujme si, že život bude růžový. Bylo to tak ale asi vždy. Naše prababičky, pradědové prožívali neuvěřitelně těžké válečné doby. Vezměme si z jejich odvahy a statečnosti příklad. Drželi se hodnot, v nichž vyrůstali: odvaha čelit zlu, respekt k druhým, zachování si vlastní důstojnosti v nelidské situaci, pomoc druhým, věrnost tomu, čemu věřili, i když jim šlo o život. Mysleli přitom na své děti a budoucnost. Dokážeme to dnes i my? Záleží na hodnotách, kterým věříme a jimiž žijeme. Záleží na tom, zda víme, kdo vlastně jsme a co je pro nás důležité. Právě ve zlých časech je užitečné, když se nad sebou zamyslíme a řekneme si, kdo jsme a kam chceme jít. O tom jsem si povídala s Jankou Chudlíkovou v profilovém rozhovoru. Pokud naše země bude mít lidi, kteří si uvědomují svou sebehodnotu, posuneme se o hodně dál. Přelom roku je pro sebezpytování skvělá šance.

Alena Kazdová
šéfredaktorka



Na obálce

Jak charakterizovat focení u Janky Chudlíkové? Jednoduše: barevné.
FOTO Johana Kratochvíla



Klíčem pro realizaci změn je leadership

Leadership je jedním z téměř nekonečné řady termínů, který mnozí „užívají“, ale ne vždy mají jasno o jeho obsahu. Částečně je to dáno i tím, že neexistuje jeho jednotná definice.

Leadership bývá popisován jako „proces sociálního vlivu, jehož prostřednictvím je člověk schopen zajistit si pomoc a podporu druhých k dosažení společného úkolu“.

Chápání leadershipu spočívá v interakci strategie, vize a prostředí, v němž dochází k realizaci vize prostřednictvím prováděcích plánů. Leadership bez aktivní participace dalších lidí nevede k výsledku.

Lídr přichází s něčím novým, získává pro to ostatní a učí je svému přístupu. Manažer těží ze současných možností, lídr z budoucích příležitostí.

Leadership neboli vůdcovství a vedení lidí obecně, je velmi široká a složitá oblast, která zahrnuje zásadní etické a filosofické otázky. Např.: Potřebuji být opravdu lidé vedeni, nebo je lepší, když by se „vedli“ sami? Chtějí a požadují lidé lídra, nebo o něj nestojí? Za jakých okolností a při jakých příležitostech lidé potřebují lídry? Co odlišuje dobrého lídra od špatného manažera? Lídrem se člověk rodí, nebo stává? Může být každý lídrem? V čem spočívá skutečný leadership?

Lídři objevují a rozvíjejí skrytý potenciál lidí

Leadership je nesmírně vlivný nástroj s velkými možnostmi. Při uplatňování leadershipu se mohou projevit mnohá zásadní úskalí, která významně ovlivní výsledný efekt. Kvalitní leadership má nesporně velmi silné pozitivní dopady na profesní, ale i osobní život vedených lidí, může v podstatě ovlivnit každou oblast života člověka.

Leadership dokáže rozvinout skrytý potenciál člověka takovým způsobem, že člověk může objevit svou kapacitu, možnosti, dispozice a schopnosti, ale také zároveň dostane možnost se s tě-

mito předpoklady a vlohy k vykonávání různých činností naučit pracovat a rozvinout je v použitelné dovednosti a kompetence. Člověk, který vlivem leadershipu najde svůj prostor je v podstatě předurčen najít své místo ve společnosti, což samo o sobě pro něj může být silným zdrojem uspokojení. Nehledě na to, že člověk „na svém místě“ nejlépe a nejefektivněji může pozitivně ovlivňovat dále své okolí, lidi kolem sebe a tím i docházet k samotnému smyslu a podstatě života, která spočívá v tom, aby za člověkem zůstalo něco hodnotného, něco, co ho přesáhne.

Inspirace i nadšení

Leadership znamená vůdcovství, ale nelze ho vykládat pouze jako vůdcovství samotné. Kolega Stanislav Termann často v rámci svých manažerských školení zdůrazňuje, že: „Lídr je člověk, kterého lidé následují a následovat chtějí, aniž by je on k tomu musel nějak nutit, či jim vyhrožovat. Lídr je člověk, který má vizi, určuje směr a zná cestu kudy jít. Je tím, kdo jde vpředu, aby ostatní vedl, inspiroval a zároveň pomáhal najít cestu těm, kteří se hůř orientují a nějak se mohou v úkolech a činnostech ztráct, nebo jim nestačí dech. On je tím příkladem hodným následování“.

Když se zaměříme na problematiku leadershipu jako takového, najdeme velké množství teorií a náhledů od sebe velmi odlišných. Nelze tedy vzít jeden z nich a určit ho jako správný a dokonalý, pro skutečný popis problematiky.

Leadership nabírá pořád nové rozměry a z přirozených vlastností úspěšných lidí se stává vyhledávanou cestou v managementu u vrcholových manažerů apod. Z praxe a zkušeností víme, že nejlepší lídr je ten, jehož existenci si zaměstnanci sotva uvědomují.

Zajistit, aby cíle organizace byly naplněny, a to za pomoci přesvědčování následovníků. Důležitá přitom je motivace následovníků zejména v počátečních fázích a následně při oceňování těch, kteří dosáhli požadovaného výkonu. Stejně tak je ale potřeba vyvodit důsledky pro ty, kteří požadovaného výsledku nedosáhli. Jakmile je cíl stanoven, lídr přebírá roli, která spočívá v zajištění úspěšného dosažení cíle.

Další zásadní role lídra je zastupování týmu, organizace a spojení s vnějším světem za účelem získání nezbytných zdrojů pro realizaci cílů, a to i opakovaně. Pokud je třeba, lídr musí bránit celistvost týmu apod.

Nebrání se výzvám. Právě naopak – vyhledává náročné příležitosti, riskuje, učí se z chyb svých i z chyb ostatních.

Inspiruje ostatní, aby se spojili a shodli se na novém cíli – přemýšlí o budoucnosti a se svým týmem vytváří společnou vizi a povzbuzuje ostatní k účasti na ní.

Pomáhá ostatním v sebeprosazení a seberealizaci. Pomáhá rozvíjet dovednosti a talent u svých spolupracovníků.

Je příkladem – chová se způsobem, který je v souladu s hodnotami organizace a pomáhá ostatním dosahovat i malých výher, které je motivují, zejména pokud daného cíle nelze dosáhnout rychle.

Povzbuzuje ostatní – oceňuje příspěvek každého jednotlivce k naplnění cíle.

Lídrů znají svůj tým a vytvářejí v něm pocit vzájemné důvěry.

Pracovní týmy jsou často více loajální lídrovi než manažerovi. Tato loajalita je vytvořena lídrem, který



Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže získat druhé lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi.

Harry S. Truman

přebírá odpovědnost v nejrůznějších případech. Například tím, že vezme na sebe zodpovědnost v případě, že se určitý cíl nepodaří naplnit.

Používají ženy jiný styl leadershipu než muži?

Běžně se uvádí, že styl žen je více orientován na lidi a na větší spolupráci. Údajně jsou ženy více orientovány na vztahy, jsou kooperativnější, mají tendenci pečovat o druhé a jsou emocionálnější. Pro tyto osobní kvality jsou ženy předurčeny pro vedoucí funkce zejména v těch případech, když instituce klade důraz na týmovou práci a aktivní participaci zaměstnanců.

Avšak výsledky výzkumů v oblasti organizačního chování ukazují, že tyto stereotypy jsou většinou špatné. Výzkumy v terénu ukázaly, že muži a ženy se od sebe neliší ve svém stupni orientace na pracovní úkol a orientace na lidi.

Vysvětlení: Reálné pracovní podmínky vyžadují stejné chování vedoucích, ať se jedná o muže či ženy.

Je přiměřeně emotivní, férový, spolehlivý, organizovaný, moc se neptá, používá pozitivní řeč těla, je zdravě sebevědomý, je přístupný, vydává ze sebe to nejlepší, zajímá se o práci, je diplomat, umí vybrat správnou chvíli pro diskuzi, respektuje ostatní. Lídr má vliv na vnitřní motivaci lidí a jejich inspiraci.

Dokáže pozorně naslouchat, je přístupný pro všechny, je empatický. Vyznačuje se komunikativností, schopností vcítit se a podpořit. Komunikuje především na hluboké vnitřní úrovni, kde se střetávají jádra lidského já, bez hraní rolí, bez přetvářek. Horší je, když se jím nekriticky řídíme. Dobrý lídr mluví málo (více naslouchá). Když dokončí svůj úkol, všichni kolem si řeknou: „Tohle jsme udělali my. Tento cíl jsme splnili my.“

Lídr vykročí vpřed a druzí jej následují. Jeho kroky jsou s důvěrou napodobovány. Aby byl pravým vůdcem, musí vyzářovat rysy, které způsobují, že jej lidé následují. Oproti tomu manažer lidem říká, co mají dělat. Lídr je zanícený pro věc. Lídr dokáže přenést náboj – energii na své spolupracovníky. Starají se a dávají to najevo. Vyzárají zralost a nikoliv autoritativnost. Jsou odvážní.

Jeho spolupracovníci leadra rádi napodobují a je to pro ně vzor. Pokud je manažer uzavřený, chladný, bojácný, budou jej jeho podřízení podvědomě v těchto rysech také napodobovat.

Lídra poznáme i podle toho, že máme pocit, že je sám sebou, že je pravdomluvný, nenechá se zatáhnout do útoku. Nikdy jej nevidíme vystresovaného, chaotického, znepokojeného, překvapeného nebo defenzivního. Ať dělá cokoli, je plně soustředěný na to, co chce. Je to jeho vize a také způsob chování, co okouzluje jeho okolí a čím si je získává pro své představy.

Základ leadershipu

– hodnoty a charakter

Lidé mají často vlastní představy o tom, jak má vypadat „správný“ lídr. To ovlivňuje jejich hodnocení, zda konkrétní lídr je dobrý nebo špatný. Lidé pak hodnotí úspěšnost lídra podle těchto stereotypů, nikoli podle toho, jak se skutečně chová a jaké má výsledky. Výsledky lídra nemusí být okamžitě vidět (otázka měsíců, let). Pokud lídr zapadá do jejich stereotypů, je hodnocen jako úspěšný.

Leadership je populární téma. Existuje nepřeberné množství literatury a informací ohledně toho, jak se stát lídrem. Skutečný leadership ale nespočívá ve schopnosti naučit se pár vybraných dovedností, schopností. Leadershipu se člověk nenaučí tím, že absolvuje kurz empatie, nebo asertivity. Leadership je mimochodem o charakteru. Základním kamenem skutečného leadershipu jsou jenom skutečné hodnoty. Skutečný zájem o lidi, skutečná ochota jim pomoci. Skutečná opravdovost.

Výjimeční lídři mají nejen jiný pohled na svět, ale i jinak věci dělají. Lídr dokáže uvolnit potenciál svých týmů a propojit jejich úsilí např. tak, že:

Nejdůležitější slova efektivního leadershipu:

„Musím se přiznat, udělal jsem bohužel chybu.“

„Odvedl(i) jste velmi dobrou práci.“

„Jaký je váš názor?“

„Děkuji vám.“

“My“ (Ty nebo vy).

- Podněcuje důvěru u svých přímých podřízených, nadřízených a kolegů.
- Objasňuje smysl týmu – vysvětluje, proč jsou cíle určeny a jak jednotlivé činnosti k jejich plnění přispívají.
- Sladuje systémy a pracovní postupy, aby usnadňovaly práci.

- Uvolňuje jedinečný talent a schopnosti pracovníků ve prospěch týmu

Pokud se člověk rozhoduje stát se lídrem (ambice, aspirace...) rozhoduje se pro to, že už nebude patřit sám sobě.

Jeho „srdce“ už navždycky bude patřit jeho lidem a poslání, které pro ně bude mít. V tom spočívá skutečný leadership.

Leadership znamená hovořit s druhými o jejich hodnotě a potenciálu tak jasně, až si je začnou sami uvědomovat.

Každý charakterní jedinec může být ve svém okolí lídrem, nezáleží totiž na vzdělání nebo věku, ani na pohlaví a už vůbec ne na štěstí nebo konexích. Jediné, co člověk potřebuje, aby byl opravdovým lídrem, je ochota pracovat, trvale se vzdělávat a rozvíjet, sloužit a pomáhat ve svém okolí a být pokorný ke svým úspěchům. Lídrem se totiž člověk nerodí, leaderem se stává! /

