



KLUB PERSONALISTŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

S námi Vám žádná změna neunikne

Zpravodaj Klubu personalistů ČR, z. s. leden/2017



OBSAH

SVĚTEM HR: Zvýšení mezd v ČR v roce 2016.....	1
Personalisté cílí na pasivní kandidáty.....	3
HR A TECHNOLOGIE: Virtuální assessment centrum.....	4
HR TÉMA: Lidské zdroje versus roboti	
Skončí nábor, jak ho známe, v roce 2018?.....	8
Umělá inteligence je otázkou perspektivy.....	9
Zaměstnáme člověka, robota nebo algoritmus?.....	11
HR A NEUROVĚDY: Káva a pracovní výkon.....	15
KNIŽNÍ TIPY.....	17
KULINÁŘSKÉ OKÉNKO MILANA BENEŠE.....	18

Zvýšení mezd v České republice v roce 2016

Český trh práce zažil ve 3. čtvrtletí 2016 vrcholné období, když míra zaměstnanosti dosáhla rekordní úrovně 72,2 % a míra nezaměstnanosti klesla na hodnotu 4,0 %. Jak potvrzují čísla Českého statistického úřadu, počet registrovaných volných míst se přiblížil roku 2008.

Rostly také mzdy, především pod tlakem nedostatku pracovní síly. Průměrné mzdy se proti stejnému období předchozího roku nominálně zvýšily o 4,5 %, reálně o 4,0 %.

„Ve 3. čtvrtletí 2016 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 27 220 Kč, což je o 1 170 Kč (4,5 %) více než ve stejném období roku 2015,“ uvedl ČSÚ v tiskové zprávě.



Spotřebitelské ceny se zvýšily o 0,5 %, reálně se tak mzda zvýšila o 4,0 %. Objem mezd vzrostl o 6,1 %, počet zaměstnanců o 1,6 %.

V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila nominálně o 4,5 %, reálně o 4,0 %, v nepodnikatelské sféře vzrostla nominálně o 4,6 %, reálně o 4,1 %.

Proti předchozímu čtvrtletí činil růst průměrné mzdy ve 3. čtvrtletí 2016 po očištění od sezónních vlivů 1,1 %.

Medián mezd činil 23 527 Kč. Oproti stejnému období předchozího roku vzrostl o 5,1 %. U mužů dosáhl 25 720 Kč, u žen 20 961 Kč. 80 % zaměstnanců pobíralo mzdu mezi 11 365 Kč a 43 349 Kč.

Mzdy rostly všem kategoriím zaměstnanců

Letošní vyšší růst mezd byl podle dat, která dlouhodobě vyhodnocuje portál Platy.cz, z pohledu jednotlivých pozic poměrně vyrovnaný. V rozmezí tří až čtyř procent si v průměru polepšily všechny sledované skupiny zaměstnanců. O 4 % se navýšily mzdy nižšího, středního i vrcholového managementu. O 3 % stouply mzdy pomocným pracovníkům, ale také kvalifikovaným zaměstnancům, pracovníkům ve službách nebo administrativním pracovníkům.

Při pohledu na růst mezd z dlouhodobějšího hlediska jsou rozdíly výraznější. V průběhu let 2009 až 2016 nejvíce vzrostly mzdy vrcholového vedení, a to o 29 %.

V pomyslném žebříčku se na druhé příčce umístili se sedmnáctiprocentním nárůstem kvalifikovaní techničtí zaměstnanci a nižší a střední manažeři. V těsném závěsu za nimi skončili kvalifikovaní zaměstnanci v netechnických oborech s šestnáctiprocentním zvýšením.

Nejnižšího růstu mezd (8 %) se dočkali administrativní pracovníci, následovali zaměstnanci ve službách (10 %) a pomocní pracovníci (12 %).

Z pohledu regionů vzrostla v dlouhodobém horizontu v období 2009 až 2016 nejvíce mzda v Plzeňském kraji, a to o 26 %. Následují kraje Středočeský a Liberecký s 23% růstem, o 22 % si polepšili zaměstnanci

v Jihomoravském kraji. Nejnižší, 17% nárůst, byl zaznamenán ve Zlínském kraji a překvapivě také v Praze.

Ve kterých oborech jsou v letošním roce zaměstnanci oceňováni nejvíce? Nejvyšší průměrné mzdy jsou v bankovníctví a pojišťovnictví, následují pracovníci informačních technologií – „ajťáci“. Naopak nejméně vydělávají lidé ve službách, zejména v pohostinství a ubytovacích službách, administrativní a podpůrní pracovníci.

Zdroj: Český statistický úřad, Právo

Personalisté cílí na pasivní kandidáty

Hlad po kvalitních pracovnících, který v současnosti panuje na českém trhu práce, zrodil i fenomén tzv. pasivního kandidáta. Jedná se o kvalifikovaného pracovníka, jehož musí firma oslovit s nabídkou práce sama, jelikož on sám nové pracovní uplatnění nehledá. Tento problém je pro personální (HR) manažery všech firem působících v Česku stále palčivější.

Pokud už nakonec kýžený pracovník „lovící“ formu na internetu sám vyhledá, je třeba udělat maximum pro to, aby jeho zájem neopadl.

„Důležitost kvalitního HR marketingu bude stále větší. Již nyní představují pasivní kandidáti téměř 75 procent ekonomicky aktivního obyvatelstva na českém pracovním trhu. Lidé již tak často práci nehledají, ale stále jsou ochotni zvážit její změnu,“ vysvětluje Milan Novák, spoluzakladatel Recruitment Academy, který se v oboru nábory zaměstnanců pohybuje již více než 17 let, a který byl rovněž jedním z přednášejících na říjnové výroční konferenci Klubu personalistů ČR.

Sedávej, panenke, v koutě...

Jen 15 % zaměstnanců je podle něj se svou současnou situací natolik spokojeno, že by o změně ani neuvažovalo. Naopak 60 % zaměstnaných lidí se domnívá, že by si mohli polepšit, ale nemají zájem se o nové pracovní nabídky aktivně ucházet – čekají, až si je firmy najdou samy.

Oslovit vhodného zájemce o práci se v dnešním internetovém světě plném reklam, inzerátů



a webových stránek stává nelehkým úkolem. „Deset vteřin – to je podle průzkumu chování lidí na internetu doba, kterou mají vaše webové stránky na to, aby návštěvníka oslovily. Pokud se jim to za tento krátký časový úsek nepodaří, šance, že si váš web zobrazí znovu, jsou mizivé. Pokud se navíc jedná o web, který má za úkol najít nové zaměstnance a budovat tvář firmy coby kvalitního zaměstnavatele, jedná se o úkol ještě náročnější,“

připomíná Josef Kadlec, ředitel společnosti Recruitment Academy, která vyhláší rovněž soutěž Recruitment Academy Awards, v níž vyhodnocuje firmy s nejlepšími projekty HR marketingu.

Důležitost HR marketingu stále roste, i když je to část marketingu, o které se často nemluví. České firmy si v posledních letech uvědomují, jak je důležité být při oslovování lidí inovativní, snažit se odlišit od konkurence, ale přitom oslovit správnou cílovou skupinu kandidátů.

„V soutěži o nejlepší kariérní video a stránky, kterou pořádáme již druhým rokem, se snažíme v České republice pozvednout úroveň a kreativitu náborových aktivit společností a ekonomicky aktivní obyvatelstvo informovat o tom, že existují i zábavnější formy hledání nového pracovního uplatnění než procházení desítek inzerátů na internetu,“ zdůrazňuje Novák.

Nabídnout pohled do firmy

Zcela novou, ale již hojně využívanou formou oslovení kandidátů na trhu práce se stává kariérní video. České společnosti tak mohou snadno nabídnout pohled do běžného dne zaměstnanců, ale i prezentovat svoji firemní kulturu, benefity a týmové nadšení zaměstnanců. Konkrétní obsah klipů je přímo vázán na danou cílovou skupinu takového vzkazu. Zatímco některá videa se drží osvědčeného, klasického formátu prezentace firmy, najdou se i odvážlivci, kteří se nebojí jít za pomyslnou hranu standardu.

„Mezi takové patří zcela jistě vítězové naší soutěže o nejlepší kariérní video a stránky. Společnost Tipsport ve svém videu představila doslova mafiánský lov, aťáků‘, zatímco česká pobočka společnosti Deloitte vystupuje ze stínu velké čtyřky svěžím, dynamickým a vtipným webem, kterým budete brouzdat několik desítek minut – tak je zábavný,“ představuje Blake Wittman, šéf náborové společnosti GoodCall.

Zdroj: novinky.cz

HR A TECHNOLOGIE

Virtuální assessment centrum

Přinášíme ukázkou z knihy Jany Pechové a Veroniky Šišové *Assessment centrum. Moderní nástroje výběru zaměstnanců*, která vyšla minulý měsíc.



Assessment centrum (dále AC) je systematický výběrový nástroj, který hodnotí aktuální schopnosti zaměstnanců a určuje jejich budoucí profesionální rozvoj. Je to kombinovaná diagnostická metoda založená na sledování jednání účastníků/účastníka v diagnostické situaci. Virtuální assessment centrum znamená, že různé úlohy k řešení probíhají v elektronickém prostředí. Jinak má velmi podobnou strukturu jako klasické AC. Ve virtuálním centru je však možné dosáhnout preciznější měřitelnosti z hlediska různých parametrů, např. psycholingvistiky. Metody využívané v rámci virtuálního AC jsou např. testy znalostí, psychologické testy, byznys esej, řešení dilemat, dialog simulátor nebo skupinový simulátor.

V současné době digitalizace se mění i procesy v oblasti lidských zdrojů. Digitalizace a příchod čtvrté průmyslové revoluce přináší změny a digitalizace některých procesů. Příkladem může být **virtuální assessment centrum (VAC)**.

Je jednou z modernějších metod, kdy si zaměstnanec ve virtuálním prostředí zvolí osobu, jejímž prostřednictvím řeší úkoly v modelových situacích. Průběh VAC je následující:

- Skupinová modelová situace
- Řešení dilemat
- Dialog simulátor
- On-line psychodiagnostika
- Byznys esej
- Psycholingvistická analýza textů
- Znalostní testy
- Personální rozhovor

Mezi jednoznačné výhody VAC patří úspora časových i finančních nákladů uchazeče, možná modifikace úkolů pro různé potřeby společnosti a možnost vybírat i z účastníků, pro které je problematické osobní setkání. Na druhé straně tato metoda neumožňuje posoudit reálnou komunikaci a řeč těla, bariérou může být i věk uchazeče.



Na začátku výběrového řízení jsou kandidátům zaslána přístupová hesla a na plnění jednotlivých úkolů mají jeden týden. Jednotlivé úkoly bývají časově omezeny, tedy nelze je vyplňovat opakovaně a nelze se k úkolu během dne několikrát vracet. Byznys eseje a skupinové diskuze mají běžně neomezený přístup během

celého týdne. Po splnění posledního údaje je VAC ukončeno, dojde k vyhodnocení odborníky a data jsou shrnuta pro potřeby personalistů a manažerů.

Konstrukce virtuálního assessment centra

Konstrukce VAC se liší v závislosti na požadavcích zaměstnavatele. Možností a kombinací jednotlivých metod je zde celá řada, některé z možných metod jsou:

Test znalostí sleduje znalosti uchazečů, které jsou nezbytné pro danou pozici. Testují se nejen teoretické a praktické znalosti, ale i soft skills nebo kandidátova znalost společnosti.

Psychologické testy, které se využívají ve VAC, mohou mít tradiční podobu nebo podobu personálního dotazníku. Metoda je vhodná u pozic, kde jsou lidé často vystaveni stresovým situacím nebo také u státních zaměstnanců.

Byznys esej a analýza textu. Byznys esej je velmi blízká případovým studiím, ale není tak detailně zadána. Kandidát v ní obvykle musí řešit skutečnou situaci. Příkladem může být následující zadání: vyberte si pracovní problém, který budete řešit v následujícím roce na této pozici. Uveďte důvod, proč jste si problém vybrali, a definujte ho. Následně vytvořte řešení problému obsahující cíle, zdroje, proces řešení i kontrolu.

Řešení dilemat. Jedná se o situaci, kdy kandidát musí řešit složitou situaci z praxe. Jedním druhem dilemat je morální dilema, kde je nejasný způsob řešení. U této metody se projevují kandidátovy osobní postoje a pocity. Z toho vyplývá, jak je kandidát profesionální a jaké jsou jeho zkušenosti. Tato metoda může využívat i případových studií nebo situací s více řešeními.

Dialog simulátor. Simulátor dialogu sleduje individuální komunikační dovednosti a schopnost se vyjádřit v konkrétních situacích. Příkladem často využívaným u simulátorů dialogu je diskuse s nespokojeným zákazníkem. Kandidát volí odpovědi a dle jejich vhodnosti směřuje jejich rozhovor k dohodě. Hodnotitel může sledovat jednotlivé odpovědi i celkový čas rozhovoru, který vypovídá o vhodnosti volených odpovědí.

Skupinový simulátor využívá reálných situací, které řeší skupina kandidátů. Oproti běžnému assessment centru nabízí VAC zcela nový pohled. Kandidáti nejsou v osobním kontaktu, na stejném místě a nepracují ani ve shodném čase. Jeho formou je diskusní fórum podobné chatu. Kandidáti jsou tak méně pod stresem, více uvolnění a umožní tak hodnotitelům lepší vhled na jejich osobnost.

Osobní rozhovor je další metodou využitelnou ve VAC. Může proběhnout tradičně nebo také virtuálně, např. přes Skype nebo Lync. Zaměstnavatel má tak možnost ověřit si, že uchazeč skutečně odpovídá profilu, který vyplynul z předchozích metod.

Výhody virtuálního assessment centra

Úspora nákladů. Při VAC dochází k úspoře nákladů v různých oblastech, je šetřen čas zaměstnanců podniku, který byl stráven v klasickém assessment centru, ale i čas kandidátů. Uspořit může společnost i za pronájem prostor, nákup občerstvení, vybavení nezbytného pro AC apod.

Menší časová náročnost pro kandidáty. Kandidát si může sám zvolit, kdy se výběrovým řízením zabývat, může tak zvolit čas, kdy se cítí nejvíce relaxovaný a odpočatý. Zároveň zde zaniká nutnost přejezdu z bydliště kandidáta do místa výběrového řízení.

Může být testováno více než 10 kandidátů na jednom assessment centru. Při klasickém AC není snadné zachytit kandidáty důsledně během celé doby testování, na jednoho hodnotitele obvykle připadají tři uchazeči. Virtuální verze výběrového řízení přináší lepší přehlednost kandidátů, jejich reakce jsou zaznamenány a je možné je snadněji vyhodnotit.

Kandidát je přirozenější než při klasickém assessment centru. Prostředí klasického AC je pro řadu kandidátů stresující, kandidáti jsou umístěni do neznámého prostředí, mezi cizí lidi a navíc konkurenty. To může způsobit, že kandidát, zejména pokud je introvert, podá horší výkon z důvodu stresu. Navíc u některých úkolů se může v omezeném čase prosadit pouze ten výřečnější a hlučnější z kandidátů. Tato rizika VAC odstraňuje, kandidát je v pro něj přirozenějším prostředí, v pohodlí domova a nepřijde s ostatními kandidáty do přímého styku. Je uvolněnější a výsledky jsou blíže jeho skutečnému výkonu.

Individuální psychodiagnostika. Každý kandidát je během VAC sledován na 100 %, výstupy jsou tedy detailní a dochází i k individuální psychodiagnostice. Při AC, kdy jeden hodnotitel hodnotí více kandidátů, není taková hloubka analýzy možná.

Zapojení více hodnotitelů. On-line verze výběrového řízení a dostupnost výsledků umožňuje zapojit do výběrového řízení více hodnotitelů dle aktuální potřeby bez významného zasažení do jejich pracovních povinností.

Konkrétní úkoly a případové studie, které nemohou být během běžného assessment centra tak konkrétní. VAC umožňuje zadávat úkoly či případové studie více detailně, neboť nenabízí k testování pouze jeden nebo dva dny, ale celý týden. Může být použito větší množství podkladů, které jsou ve VAC logicky uspořádány a kdykoliv dostupné.

Jednoduchá mutace do více jazyků. Jelikož vše probíhá elektronicky, je možné vytvořit více variant ve více jazycích. Dokonce sloučit i skupiny různě mluvících osob, neboť jejich odpovědi je systém VAC schopen překládat. Data a výstupy jsou tak snáze přeložitelné pro hodnotitele, kteří nebyli schopni s ohledem na jejich úroveň jazyka zvládnout účast na tradičním AC.

Nevýhody virtuálního assessment centra

VAC má řadu výhod, jak bylo výše zmíněno, ale přináší s sebou i rizika a nevýhody.

Riziko podvodu kandidáta. Virtuální prostředí AC s sebou přináší riziko podvodu, kdy za kandidáta vyplní testy někdo jiný. Toto riziko se ale dá snadno minimalizovat, neboť většina firem kombinuje VAC s osobním pohovorem s nejlepšími kandidáty. Při něm lze snadno odhalit, zda kandidát vyplnil testy osobně nebo podváděl.

Nevýhoda pro starší kandidáty. Využití této metody výběru zaměstnanců může způsobit, že se do něj přihlásí menší množství kandidátů z řad zkušených zaměstnanců, kteří jsou starší. Část starší generace není schopna zcela rychle a efektivně pracovat s počítačem, a proto pro ně tato metoda může být překážkou pro účast ve výběrovém řízení.

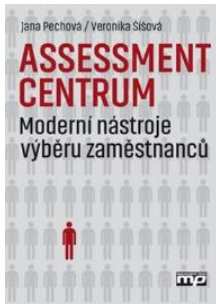
Využití externí agentury. VAC je velice specifickou metodou, která je náročná na technickou přípravu i odbornost interpretace. Většina firem není schopna provádět VAC vlastními silami. Vzniká zde tedy závislost na externí agentuře, která získává silnou vyjednávací pozici.

Vhodnost jen pro některé modelové situace. Tato metoda neumožňuje využití hmotných rekvizit nebo metody hraní rolí, které je do VAC zaneseno pomocí metody dilemat, ale hodnocení a výstup není shodný jako při reálném hraní rolí. Mimo to není možné kandidáty směřovat v průběhu výběrového řízení, tak jak tomu obvykle bývá u AC.

Chybějící osobní kontakt. Při VAC nedochází k osobnímu kontaktu s kandidátem, není tedy možné posoudit jeho bezprostřední reakce, jeho charisma a rysy jeho společnosti.

Internetové připojení a PC. VAC vyžaduje po kandidátovi přístup k počítači a internetovému připojení, což pro některé kandidáty může být limitující. Otázkou je i rychlost připojení či jeho stabilita, která nemusí být u všech kandidátů shodná a může přinést jisté potíže.

Autorky jsou odborné pracovnice společnosti ŠKODA AUTO Vysoká škola



Assessment centrum. Moderní nástroje výběru zaměstnanců

Pechová Jana, Šišová Veronika

180 stran, Management Press 2016

HR TÉMA

Lidské zdroje versus roboti

K digitalizaci a robotizaci pracovních míst se lze stavět různě. Přinášíme jak data, tak různé pohledy na tento fenomén z pera zahraničních autorů.

Skončí nábor, jak ho známe, v roce 2018?

Náboráři, kteří neovládnou digitální technologie, budou ze svého oboru brzy muset odejít. Nahradí je z části stroje a především pak technologicky schopnější kolegové. Co konkrétně můžeme očekávat?

„Náboru jakožto odvětví dávám 2 roky, maximálně 4,“ touto úvahou začíná Oleg Vishnepolsky, technický ředitel online verzí britských deníků *DailyMail* a *Metro*, svůj nedávný článek na síti *Linked In*. Článek má ještě výmluvnější titul: *„Recruitment industry will die in 2018“*.

Algoritmy jsou přesnější a rychlejší než lidé

Vishnepolsky konstatuje, že strojové učení, big data a především algoritmy jsou dnes již schopny posuzovat sklony lidí k určitému chování lépe a výrazně rychleji než lidé. To, zda se někdo hodí pro příslušnou pracovní roli, posoudí algoritmy například na základě délky jeho dosavadní praxe, jeho chování na sociálních sítích, způsobu, jímž nakupuje, ale odhalí i jeho osobnostní vlastnosti. Zároveň dokážou při výběhu zohlednit dosavadní úspěchy a neúspěchy tím, že analyzují profily úspěšných a neúspěšných kandidátů.

Vývojáři náborových algoritmů uvádějí, že tyto algoritmy zvládají 20 až 50 věcí, které musí zvládat dobrý náborář – ať už vědomě či podvědomě. Zároveň však dodávají, že dosud nejsme ve fázi, kdy by počítače mohly provádět finální rozhodnutí o výběru zaměstnanců. Dokážou nicméně vybrat nejlepší kandidáty, které by firmy měly pozvat na pohovor. Živému náboráři by tento předvýběr trval výrazně déle a byl by méně objektivní.

Přijdou náboráři o místo?

Měkké dovednosti však budou posuzovat lidé, jelikož to stroje nezvládnou ještě hodně dlouho. O tom, který uchazeč bude přijat, budou rovněž i nadále rozhodovat oni. Vše ostatní však budou alespoň z části řešit nové nástroje digitálního věku.



S těmito nástroji pak budou pracovat především interní specialisté naboru a manažeři. I externí náboráři budou stále potřeba, ale pouze ti, kteří dokážou provádět kvantitativní analýzy dat a ovládat software na bázi strojového učení.

Ekonomická recese, která přijde, jasně ukáže, že dobří náboráři budou stále potřeba. Externí agentury však už nebudou potřebné v takové míře jako dosud. Nadcházející transformace podle Vishnepolskyho výrazně naruší celé odvětví a přinese posílení role interních náborářů.

V masovém množství budou podle jeho odhadu tyto technologie dostupné již v roce 2018, kdy předpokládá nástup další ekonomické recese. To povede k masovému využívání těchto nástrojů ze strany firem a jejich interních náborářů. Dosavadní postupy se už nevrátí a, ano, mnoho náborářů přijde o práci.

Zdroj: LinkedIn/Pulse a BBC

Umělá inteligence je otázkou perspektivy

Helen Green

Mějte se na pozoru, roboti přicházejí! Připraveni obsadit naše pracovní místa, převzít vedení našich domácností a učinit z nás nadbytečnou chaotickou položku v jinak uspořádaném světě.

Ano, možná jste četli podobnou knihu či zhlédli film na toto téma, ale máme se skutečně obávat podobných fantazií anebo se raději podívat na skutečná fakta? Skutečně se roboti chystají ovládnout



náš svět nebo nás zachrání Asimovovy tři zákony robotiky? Anebo je tu ještě další možnost, a sice že můžeme umělou inteligenci využít k dlouhodobému prospěchu jak v pracovní oblasti, tak v životě společnosti? V roce 1943 prezident IBM předpovídal, že trh pojme pouze pět počítačů. O několik desetiletí později nejrůznější „odborníci“ prohlašovali, že zatímco v každém městě bude jeden počítač, po počítačích

v práci či domácnostech žádná poptávka nebude. Každopádně dnes máme počítače doma i v zaměstnání a jediná práce, o kterou nás dosud připravili, je pouze ta nudná a monotónní.

A co víc, množství reportů ukazuje, že činnosti, které za zaměstnance převzaly moderní technologie, umožnily těmto pracovníkům posunout se na více odborné a lépe placené pozice. Pokud tomu tak skutečně je, pak namísto obav z umělé inteligence bychom měli její vzestup vnímat jako cestu k naší vysoce kvalifikované a zajímavé pracovní budoucnosti.

Výzva a příležitost

Brát situaci pouze tak, že dosavadní profese budou zautomatizovány a zrušeny s sebou přináší jen negativitu, zatímco vzít v úvahu i její ohromný potenciál otevírá zcela novou oblast. Nelze však popřít, nárůst umělé inteligence bude pro vedoucí pracovníky znamenat náročný úkol. Pracovní oblast čekají změny, na druhou stranu ukažte mi období, kdy tomu tak nebylo.

Vítězové každé etapy vývoje byli ti, kteří dokázali rozpoznat výhody, které změny přinášejí, maximálně jich využít a vybudovat pomocí nich pozitivní strategii. Takže namísto podporování obav, pojďme se podívat, jak může umělá inteligence pomoci nabídce trhu zvýšit.

Místem, kde začít, může být chápání spolupráce lidí a robotů ve smyslu teorie pravé a levé poloviny mozku, podle níž má levá hemisféra na starosti logické myšlení a matematiku, pravá intuici a kreativitu. Ve své nezákladnější formě by pak umělá inteligence zastávala levou polovinu mozku a lidé tu pravou, tedy kreativní část práce.

Umělá inteligence může být používána ke sběru statistických dat, ovšem k jejich analýze, z níž se vyvodí další strategie, je už zapotřebí člověk

Zajímavé je, že poslední dobou se o teorii levé a pravé poloviny mozku hovořilo v souvislosti s výzkumem jejich vzájemné spolupráce za účelem vytvořit závěr. Tento typ spolupráce dvou rozdílných subjektů se osvědčil i ve světě byznysu. Umělá inteligence může být používána ke sběru statistických dat, oblasti, které jsou teď tak „v módě“, ovšem k jejich analýze, z níž je třeba vyvodit strategii jak zákazníkovi přinést inovativní řešení či produkt, je už zapotřebí člověk.

A to je pouze jeden z příkladů, jak využít umělou inteligenci ke svému prospěchu a přitom mít i nadále možnost přicházet s nápady, navrhnout řešení a celkově výsledek ovlivnit. A čím více prostoru a času pro to díky AI (umělé inteligenci) získáme, tím fantastičtějších výsledků můžeme dosáhnout. Možná roboti skutečně přicházejí, ale spíš než katastrofy s sebou přinášejí příležitosti.

Helen Green je britská konzultantka specializující na řízení lidí, publikující rovněž na www.questleadership.co.uk

Zdroj: trainingzone.co.uk

Zaměstnáme člověka, robota nebo algoritmus?

John Sullivan

Byli jste varováni: roboti přicházejí a nevezmou práci pouze vám, ale většině lidí!

Pár lidí z HR oblasti a talent managementu je sice připravených na to, že to tu převezmou roboti, většiny ostatních manažerů jako kdyby se to však netýkalo. Přitom ve chvíli, kdy toto čtete, doslova celé skupiny pracovních pozic v korporátních společnostech převezmou v různé formě moderní technologie. Překvapení, které nás čeká, bude dvojí:

- 1.) nástup robotů přijde rychle
- 2.) upřednostnění technologií před zaměstnanci s sebou přinese nebývalé nepokoje, které bude jen velmi obtížné zvládnout



Vedoucí pracovníci z oddělení talent managementu by si měli být vědomi faktu, že nadcházející dekáda příchodu robotů bude díky prvotnímu odporu jak zaměstnanců, tak zákazníků současnými pracovními postupy neřiditelná. Vzдор, kterému budou čelit, bude tak obrovský proto, že 50 % současných pracovních pozic převezmou technologie. Na rozdíl od minulosti postihne ztráta zaměstnání ve firmě všechna oddělení. Míra nespokojenosti a odporu pak bude pro většinu lídrů šokem. Generální ředitel společnosti Tesla Elon Musk dokonce tvrdí, že velkou část pracovníků, jejichž pozice se definitivně zruší, bude muset finančně podporovat stát.

Většina není připravena na vlnu odporu, stávků, odborů a sabotáže

Novinkou zde není nárůst technologií, ale míra nadcházejícího odporu k nim. Prvotní příčina nebývalé intenzity tohoto vzdorů zaměstnanců spočívá v nejistotě, jež dramaticky zvýší stres spojený s nejistou budoucností, v níž jakákoli pozice dosud zastávaná lidmi může být nahrazena technologiemi. Stres zaměstnanců bude extrémně vysoký, neboť 50 % pracovních pozic napříč všemi obory již nebude vykonáváno lidmi. Pravděpodobnost, že takový pracovník najde zaměstnání u jiné firmy, bude mizivá – jeho profese již totiž jednoduše nebude existovat. A bohužel, když se velká skupina zaměstnanců obává, že přijde o místo, budou pravděpodobně vzdorovat, oddalovat či dokonce sabotovat zavádění nových technologií.

To zřejmě povede mimo jiné také k obrodě odborů, které byly již v minulosti úspěšné ve zpomalení procesu nahrazení pracovníků plnou automatizací. Předpokládám, že míra napětí mezi jednotlivými skupinami povede až k násilí, jelikož na rozdíl od běžné výpovědi jejich místa budou zrušena jednou provždy. Dosavadní možnost být v souvislosti s příchodem nové technologie vyškolen a postoupit tak zároveň na vyšší pozici už možná nebude vždy uskutečnitelná, vzhledem k míře vyspělosti a rychlosti, s níž se technologie budou vyvíjet.

Vyprázdňená pracoviště i ohrožené soukromí

Čekají nás léta nepřetržitého propouštění, které pravděpodobně promění svět práce v pochmurné prostředí. Vedoucí v sektoru talent managementu by měli být připraveni na konflikty a možná i násilí mezi zaměstnanci nahrazenými technologiemi a těmi, kteří je budou na pracoviště zavádět. Fluktuace



zaměstnanců pak rozhodně bude další problém, jelikož chytří zaměstnanci nebudou čekat na to, až budou nahrazeni novou technologií, ale odejdou hned. Z tohoto důvodu budou muset personalisté vymyslet bonusy za tzv. “setrvání až do samého konce” a pracovní smlouvy uzavřené až do doby, kdy bude zaměstnanec ve své pozici nahrazen technologií. A jelikož roboti a počítače potřebují daleko méně místa než lidé, také pracovní prostory

projdou proměnou a stanou se strašidelně vyprázdňené. A pokud se vaše firma rozhodne používat tzv. radio tagy s cílem nepřetržitě sledovat, kde se její zaměstnanci právě nacházejí, připravte se rovněž na zásadní zásah do svého soukromí.

V neposlední řadě se personalisté musí připravit také na to, že pokud převzetí pracovních pozic umělou inteligencí neproběhne vůči dosavadním zaměstnancům korektně, projeví se to negativně i na ziscích společnosti.

Důvody, proč začlenění robotů nabralo takovou rychlost

Proč se to všechno děje tak rychle? Můžeme začít vinit bankomaty, internet, globalizaci, “internet věcí”, (tzv. IoT, “internet of things”, tj. propojení vestavěných zařízení s internetem) a nejnověji rovněž nejrůznější telefonní aplikace, množící se jako králíci. Vzhledem k jejich úspěšnosti jsou jejich uživatelé přístupnější novým technologiím stále víc, ba doslova je vítají. Úspěšná expanze technologií ostatně stojí i za nedávným nárůstem minimální mzdy, avšak v momentě, kdy užívání tohoto typu technologií přesáhne klíčový bod, mějte se na pozoru, jelikož pracovníci si velmi rychle uvědomí, že tsunami výpovědí je za rohem.

Ztráta zaměstnání kvůli robotům bude obrovská a na všech úrovních

Možná se domníváte, že třeba například vědce v oblasti medicíny přece nemůže nahradit robot. Nicméně Watson, počítač společnosti IBM, je schopný procházet miliony stránek výzkumů a najít tak potenciální lék na rakovinu pravděpodobněji než samotní vědci (30 % času, kdy pracuje, totiž nalézá klíčové prvky, které lidem unikly).

Auta bez řidičů nahrazují Uber (americkou on-line dopravní společnost), teleoperátory call center IVR systémy, pokladní v obchodech scannery a dotykové obrazovky. Odhaduji, že v příštím desetiletí bude podobně zasaženo 50 % všech profesí, na což už ostatně existuje i kalkulátor, který vám zobrazí budoucnost vaší profese v procentech (<http://www.bbc.com/news/technology-34066941>). Odliv zaměstnanců bude rovněž znamenat, že manažeři již téměř nebudou mít k dispozici jejich pravidelně předkládané projekty a podněty, které by pak společně řešili, ale spíše budou věnovat úsilí tomu, jak řídit zbytek zaměstnanců a roboty zároveň.

Bude HR vůbec zapojeno, až se ve firmách začne robotizace řešit?

Zatím zapojeno téměř není, a pokud ano, nemají názory personalistů velkou váhu, jelikož lidé prosazující technologie se odvolávají na grafy úspěšnosti a ROI výpočty (návratnost investic), které zapojení technologií vykazuje. A bohužel, personalisté mají málokdy k dispozici data, která by přesvědčila o vyšší hodnotě lidské pracovní síly, jakkoli vyniká empatií, schopností pracovat v kolektivu a přinášet inovace. V neprospěch lidí totiž hovoří nevýhody, jichž jsou roboti prosti:

- Nejsou schopni pracovat 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dnů v roce
- Potřebují manažera/supervizora
- Požadují pracovní benefity a placené přesčasy
- Bývají nemocní, často nechodí včas nebo vůbec
- Mohou se unavit, zranit, potřebovat přestávku
- Nemohou pracovat v nebezpečných podmínkách a špatném počasí
- Mohou ukrást ani zveřejnit firemní tajemství
- Mohou přijet do práce pozdě, opilí či nevyspalí
- Způsobují konflikty
- Dopouštějí se omylů nesrovnatelně častěji než roboti
- Očekávají, že jim bude do konce života vyplácen důchod
- Jejich schopnosti rychle zastarávají a lze je obtížně "upgradovat"

HR musí být zapojeno do rozhodování podle jakých kritérií bude probíhat selekce lidí versus roboti

Oddělení talent managementu musí navázat s IT oddělením, technickým a produkčním oddělením a zákaznickým servisem takovou spoluprací, aby si zajistilo právo o tomto výběru spolurozhodovat, přičemž u kandidáta bude samozřejmě posuzován výkon a škála schopností. Dále potom míra nebezpečnosti dané pracovní činnosti, vlastnosti jako spolehlivost, přesnost a poctivost. A konečně i odmítání technologií potenciálním zákazníkem či uživatelem bude muset být bráno v potaz.

Personalisté budou rovněž muset dokázat vybrat a řídit velké množství zaměstnanců, kteří budou technologie zavádět a udržovat.

Technologie velmi pravděpodobně nahradí jak zaměstnance, tak manažery

Možná se domníváte, že technologie nahradí člověka především v oblasti automaticky řízených vozidel či dronů, jak jste to viděli v televizi, ovšem to je pouze vrcholek ledovce. Připravte se na to, že roboti převezmou profese jako jsou řidiči, pokladní, zákaznický servis, produkční, skladníci, zemědělci,

úředníci a pracovníci výzkumu, abychom jmenovali alespoň některé. Stačí se podívat na společnost Amazon nebo americkou armádu a rychle si uděláte o budoucnosti robotů obrázek.

Firmy by měly být připraveny na stále vyšší expanzi technologií jako jsou:

- Telefonní aplikace (internet se zmenšuje)
- Rozhodovací algoritmy používající umělou inteligenci a stroje schopné se učit
- Prediktivní analytika
- Chatboty a IVR systémy (aplikace komunikující s uživatelem prostřednictvím zpráv, odpovídající mu na otázky, vyhledávající produkty a poskytující informace)
- Virtuální realita a video instruktáže
- Hlas rozpoznávající aplikace
- Nákupní systémy a aplikace doporučující produkty ke koupi
- Vysoce vyspělé vyhledávače
- Samoobslužné on-line aplikace

Technologie, které nahradí lidské pracovníky:

- Samořízená vozidla
- Fyzičtí roboti
- Lasery
- Zásilkové drony
- Kombinace hardwaru a softwaru jako např. zmíněný PC program Watson
- Lokalizace a pohyb zaměstnanců zjišťované pomocí GPS

Závěrem

Aby mohlo být oddělení lidských zdrojů a talent managementu do procesu robotizace uspokojivě zapojeno, bude se muset dramaticky změnit. První nezbytný krok je přesunutí HR do počítačových programů vybírajících kandidáty na základě shromážděných dat. Druhým bude zaměstnávat pouze takové personalisty, kteří budou perfektně ovládat techniku a práci s daty. A konečně za třetí, vypracovat tu správnou strategii nové pracovní síly, jejíž součástí budou i roboti, a zároveň být připraveni na situce, kdy zaměstnanci budou spolupráci s roboty odmítat anebo kvůli nim odcházet či být odejiti.

Samozřejmě je snadné domnívat se, že se nejedná o aktuální problém, jímž je potřeba se v tuto chvíli zabývat, ale to by byla chyba. Vrcholový i střední management firem napříč všemi obory by si rozhodně měl být ohromujícího dopadu příchodu robotů vědom. Koneckonců, jejich nástup už začal.

Takže je to na vás. Můžete být buď připraveni nebo zaskočení. A být překvapen robotem, který usiluje sebrat vám vaše místo, možná nebude patřit mezi vaše nejlepší životní zážitky.



Dr. John Sullivan je mezinárodně známý HR lídr ze Silicon Valley specializující se na poskytování odvážných, ale ekonomicky vysoce efektivních řešení v oblasti talent managementu v tamních IT společnostech. Je autorem více než 900 článků publikovaných v periodikách jako jsou *NY Times*, *Business Week*, *Wall Street Journal*, *Financial Times* apod. a 10 knih z této oblasti. Zrealizoval 50 webinářů a tisíce workshopů, vystupuje v rozhlasu i televizi. Je nazýván “Michaelem Jordanem náboru”, “otcem HR pozic” a “jedním z nejrespektovanějších stratégů ve svém oboru”. Již přes 30 let vyučuje management na státní univerzitě v San Francisku.

HR A NEUROVĚDY

Další díl seriálu britské autorky Jan Hills o přínosu objevů z oblasti neurověd na pracovní výkon se tentokrát věnuje prospěšnosti konzumace obvykle tolik kritizovaného nápoje.

Jak zvýšit svůj pracovní výkon pomocí kávy

Většina lidí co znám, se pokouší s pitím kávy přestat, a to paradoxně právě v době, kdy se názor vědců na její škodlivost mění.

Samozřejmě, stále se jedná o nápoj, který je potřeba pít s mírou, každopádně dnes stále častěji narážíme na články vyzdvihující jeho přínosy. Výzkum ukazuje, že tento dříve ze zdravotního hlediska negativně vnímaný nápoj nejen že neškodí, ale dokonce má i kladný vliv na naši paměť, stárnutí a zdraví.

Ano, jedná se o další případ, kdy vědci obrátili o 180°, a vám už se ze všech těch stále se měnících teorií točí hlava, nicméně čtěte dál, jelikož důkazy jsou příliš неотřesitelné, než aby mohly být ignorovány.

Jiný pohled

Journal of Nutrition otiskl studii, že střídavá konzumace kávy (tzn. 3-5 šálků denně) má pozitivní vliv na naše kognitivní schopnosti. Studie prokázala, že chrání naše buňky před stárnutím a vznikem neurodegenerativních nemocí jako je např. Alzheimerova choroba, demence a Parkinsonova nemoc.

Jiná studie, pocházející tentokrát z Jižní Koreje, tvrdí, že káva může prospívat srdci i cévám, neboť brání jejich ucpaní.

Další tři výzkumy zase uvádějí kávu v souvislosti se snížením rizika rakoviny dělohy a kůže, infarktu a mrtvice.

Přehodnocení dopadu kávy na lidské zdraví začalo v roce 2008 projektem harvardské univerzity zkoumajícím, zda a jak souvisí konzumace kávy s vyšší úmrtností. Výzkum trval téměř 20 let a zúčastnilo se jej 130 000 lidí. I tato studie označuje kávu jako možnou prevenci Alzheimerova a rovněž cukrovky 2. typu (bez ohledu na to, zda respondenti pili kávu s kofeinem či bez).

Nejen kofein

20 let trval rovněž výzkum ve skandinávských státech, proslulých masivní spotřebou kávy. Také on potvrdil snížení rizika vzniku Alzheimerova o 65%, byla-li káva konzumována ve středním věku. Floridští



vědci zase tvrdí, že u pacientů, u nichž tato choroba již propukla, lze její příznaky v raném stádiu zastavit, pokud byli tito lidé v minulosti pijáky kávy. Příčinou této schopnosti kávy není jen kofein, ale rovněž další, zatím neznámá ingredience, která potlačuje jak vznik Alzheimerova a dalších neurologických onemocnění, tak některých typů rakoviny, např. těch souvisejících s obezitou, estrogenem a inzulínem, jak uvádí i již zmíněná studie harvardské univerzity. Ta navíc tvrdí, že tato látka obsahuje víc antioxidantů než většina ovoce a zeleniny.

Kolik kávy tedy pít?

Doporučované množství je 300 g denně, což znamená 3-4 šálky klasické kávy a 5 šálků kávy instantní. Nezapomínejte ovšem, že je to především obsažený kofein, který nás aktivuje, a který je obsažen rovněž v čaji, čokoládě a některých typech kolových nápojů. Proto je třeba si konzumaci kofeinu ohlídat.

Mezi dalšími důvody, proč je káva zdraví prospěšná, je také její zvýšený obsah antioxidantů a minerálů jako je hořčík a chrom, které pomáhají snižovat inzulín (a zřejmě i z tohoto důvodu bývají dávány do souvislosti s prevencí diabetu 2. typu).

Káva a její pozitivní účinky na dlouhodobou paměť

Ani zde si vědci zatím nejsou jisti, která složka kávy pomáhá, či zda se jedná o vzájemné působení více prvků.

Studie vědce Michaela Yassy zveřejněná v periodiku *Nature Neuroscience*, tvrdí, že káva dokáže stimulovat některé druhy paměti ještě 24 hodin po konzumaci posledního šálku. "Vždy jsme věděli", píše, "že kofein ovlivňuje kognitivní schopnosti obecně, ale jeho efekt konkrétně na posilování lidské paměti a schopnosti nezapomínat dosud podrobně prozkoumán nebyl".

Kdy pít kávu

Navzdory všem výhodám pití kávy, jenž byly zmíněny výše, je třeba nezapomínat na to, že jsou lidé a situace, kdy by se konzumovat neměla či pouze v omezeném množství. To se týká těhotných žen a žen

plánujících těhotenství, lidí s vysokým krevním tlakem a pít by ji neměli ani lidé trpící stresem nebo úzkostí. Vhodné nemusí být ani její pití ani před spaním.

Podobné účinky jaké poskytuje káva najdeme rovněž ve stále oblíbenějším zeleném čaji, ideálně v japonských odrůdách Sencha a Matcha obsahujících vysokou hladinu polyfenolů a katechinů, které rovněž zvyšují naši paměť a pozornost, a snižují riziko ztráty našich kognitivních schopností o 54%.

Každopádně ať už dáte přednost nápoji hnědému nebo zelenému, pijte jej v klidu a nechte si chutnat.

Zdroj: hrzone.com

KNIŽNÍ TIPY



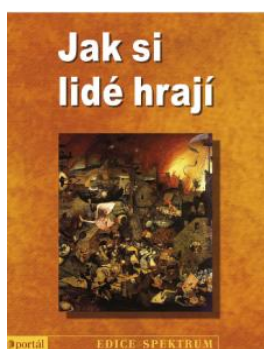
Lidé jsou podceňováni. Co ani nejchytřejší počítače nikdy nebudou umět

Geoff Colvin

232 stran, Management Press 2016

Budoucnost nepatří technokratům, ale lidem se srdcem. Existují pádné důkazy o tom, že technický pokrok má podíl na stále rostoucí nezaměstnanosti, pomalém růstu mezd a na situaci, kdy absolventi vysokých škol přijímají místa, která nevyžadují ani titul bakaláře. Ale tato děsivá budoucnost není nevyhnutelná.

Někteří lidé sice doplatili na to, že je technika připravila o zaměstnání, a další to ještě čeká. Doplácet ale nemusíme. Zásadní skutečnost, kterou je třeba pochopit, a která je závažnější, než si možná uvědomujeme, je fakt, že se mění sama podstata práce a mění se dovednosti, kterých si ekonomika cení. Podobné historické posuny jsme již párkrát zažili – tím nejnámějším byla průmyslová revoluce. Pokaždé ti, kteří onen posun nerozpoznali nebo se s ním odmítli smířit, odpadli. Ale ti, kteří jej přijali za svůj, získali přinejmenším šanci na daleko lepší život. A totéž se děje i tentokrát.



Jak si lidé hrají

Eric Berne

220 stran, Portál 2011

Když kniha *Jak si lidé hrají* vyšla poprvé před bezmála padesáti lety, stala se revolučním textem umožňujícím porozumět, co se skutečně děje mezi lidmi během základních sociálních interakcí. Publikace se stala na dlouhou dobu populárně psychologickým bestsellerem, který autorovi přinesl slávu a uznání, a jednou ze základních knih transakční analýzy. My všichni bez přestání hrajeme

hry – sexuální hry se zástupci druhého pohlaví, manželské hry s našimi partnery, mocenské hry s našimi šéfy, soutěživé hry s našimi přáteli... Berne nás nechává porozumět tajným trikům a nevědomým manévřům, které jsou součástí našich důvěrných vztahů. Po přečtení knihy se všichni v nějaké hře poznáme i naše partnery, rodiče, kolegy. Některé věci se změnily, tak jako doba, ale některé se nemění. Proto zůstává tato kniha i po letech stále aktuální a přínosná pro pochopení vztahů mezi lidmi a chování vlastní i ostatních. Autor je známý jako zakladatel transakční analýzy. Napsal řadu knih, z nich nejslavnější je právě titul *Jak si lidé hrají*.

KULINÁŘSKÉ OKÉNKO MILANA BENEŠE

Mrkvový dort s krémem

Potřebujete:

- 450 g polohrubé mouky
- 450 g cukru krupice
- ½ lžičky prášku do pečiva
- 4 vejce (oddělit žloutky a bílky)
- 200 g másla + 100 ml oleje (možno použít jen olej – 350 ml)
- 3 středně velké oloupané a nastrouhané mrkve
- 225 g mletých jader vlašských ořechů
- 250 ml jablečného džusu
- 1 lžičice mleté skořice
- 150 g moučkového cukru (na polevu)

+ krém (viz spodní část receptu)

Postup:

- troubu předehřát na 170⁰ C
- 2 dortové formy (průměr 23 cm) vymastit máslem a vysypat hrubou moukou
- ve velké míse promíchat krupicový cukr, mouku, prášek do pečiva a skořici
- v menší míse našlehat žloutky s tukem a olejem; přidat nastrouhanou mrkev, ořechy a jablečný džus; toto vše pak přidat do velké mísy, pořádně promíchat
- našlehat bílky na tuhý sníh a vmíchat ho opatrně, ale pečlivě, do hmoty v míse
- rozdělit na 2 části (pro 2 formy)
- vylít těsto do vymaštěných dortových forem a povrch uhladit (máme-li jen jednu formu, je možné zpracovat poloviční množství pro jednu formu a pak opakovat postup s polovičním množstvím pro druhou formu)

Peče se cca 40 až 45 minut – zkusit špejlí propečení

Po upečení a vychladnutí obou plátů dortu položte jeden (spodní) plát na podložku a rozetřete na něj špachtlí asi 250 ml krému (viz dole), pak přiklopte druhým (horním) plátem a povrch celého dortu, včetně bočních stěn, potřete zbývajícím krémem a na horní povrch udělejte špachtlí ozdobné vlnky

Tvarohový krém: do velké mísy dejte 350 g plnotučného krémového sýra (např. mascarpone), 120 g změkklého másla a 1 lžičice citronové šťávy (možno dát i více). Elektrickým šlehačem utřete dohladka, postupně přidávejte 625 g moučkového cukru a třete dále, až vznikne hladký krém. Ten by měl mít takovou konzistenci, aby se dal lehce roztírat.



Ing. Milan Beneš předsedou dozorčí rady a čestným členem Klubu personalistů, ve volném čase mj. také vynikajícím kuchařem, cukrářem a mykologem.

Dobrou chuť!