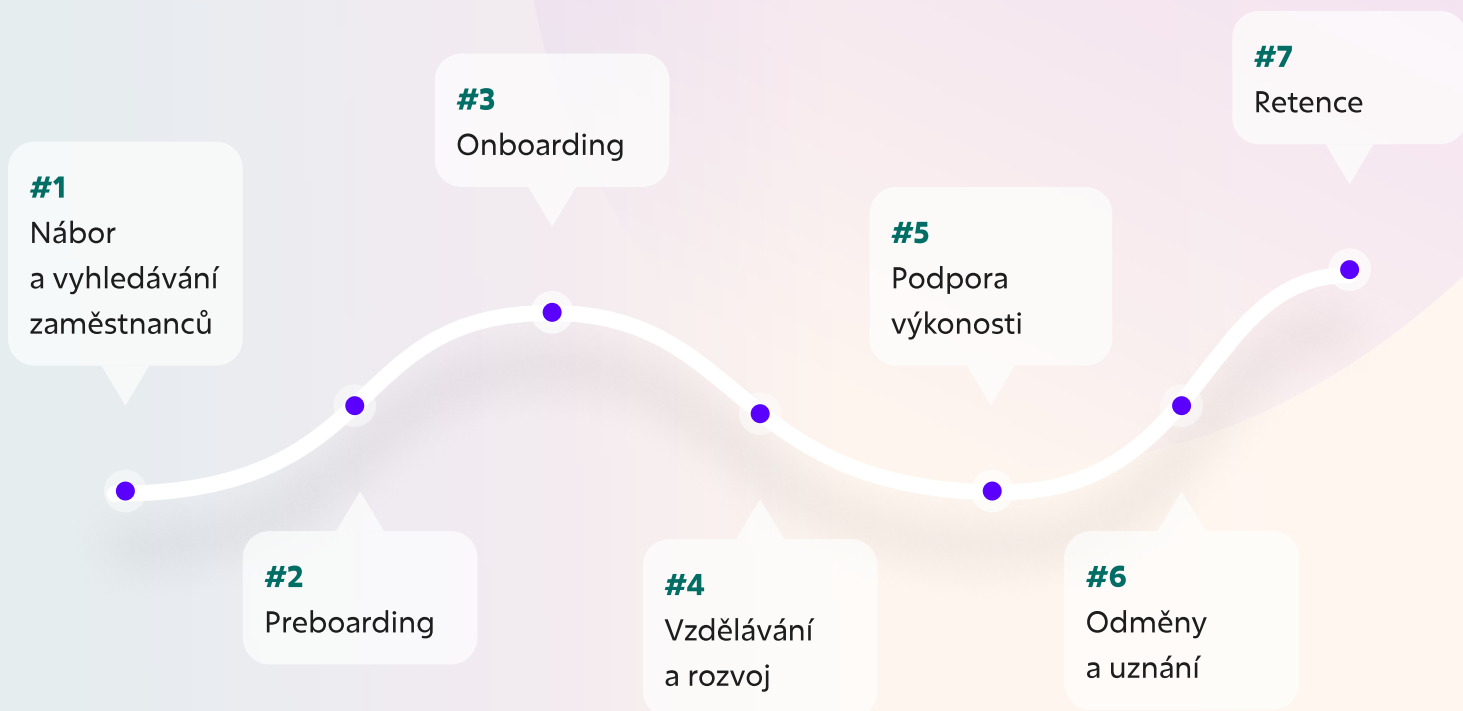


Průvodce mapování zaměstnanecké cesty



Ve Sloneekovi chceme s pomocí HR profesionálů přispět k pochopení důležitosti jednotlivých stádií životního cyklu zaměstnance. Na co si dát pozor? Co nepodcenit? Jak dosáhnout co nejlepšího zážitku pro kandidáty a zaměstnance? V tomto mini e-booku si stručně představíme jednotlivé fáze cesty zaměstnance. V následujících vydáních se budeme podrobně věnovat každé z nich.



Sloneek může být na této cestě vynikajícím pomocníkem. Jeho přidanou hodnotu oceníte v každé z těchto fází. Svými tipy vás e-bookem provedou:



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment



Šimon Steffal | Chief Vision Officer | Mindset Mentors



Milan Rataj | Co-founder | Sloneek.com

#1

Nábor a vyhledávání zaměstnanců

Nábor je začátkem cesty každého zaměstnance. Ať už se jedná o vaše webové stránky, inzerát, profil na LinkedIn nebo způsob, jakým odpovídáte na telefonát. Každá interakce s potenciálním zaměstnancem je příležitostí udělat dobrý dojem. A to je to, co potřebujete pro upoutání pozornosti těch nejlepších kandidátů.

Pokud to jenom trochu jde, proces náboru připravte jednoduchý a přímočarý. Zeptejte se ostatních kolegů, zda není odpovědní formulář příliš dlouhý, příliš podrobný apod. Jestli pochopili obsah, popis pozice. I to, jestli prezentace společnosti dostatečně odráží firemní kulturu.

Přípravy se mohou zdát dlouhé, ale trénink dělá mistry. Nesnažte si cestu zkracovat, nemusí se to úplně vyplatit. Odlište od konkurence a nepřerušujte s uchazeči kontakt - dejte jim vědět, i když práci nezískají.

Aby byl inzerát co nejautentičtější, kandidátovi opravdu co nejlépe přiblížil firemní kulturu a především skutečný obsah jeho pozice, dejte ho na kontrolu i někomu, kdo tuto pozici opravdu vykonává. Je to nejlepší feedback na inzerci a cesta, jak se vyhnout nic neříkajícím inzerátům, které budou sice třeba marketingově super, ale kandidát se z něj vlastně nic nedozví.

Doporučuji být co nejkonkrétnější, vyhnout se oblíbeným spojením jako "mladý a dynamický kolektiv". Odlište se od konkurence tím, že půjdete rovnou k věci, nebudete kandidátům mazat "med kolem huby". Další nedílnou součástí je přenesení firemní kultury a story vaší firmy. Jak to udělat? Ukažte kandidátům, že jste moderní, inovativní a na lidech vám záleží ještě než k vám vůbec přijdou na pohovor.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

Nábor mýma očima to je především aktivní oslovení. Myslím si, že stejně jako se recruitment posunul od kolonky "práce v naší firmě" k vývěsce, bude se posouvat od jobboardu k získávání. První dojem máme jen jeden. Inzerát by měl cca ve sto slovech textu říci, koho hledáte. A když nikdo do 5 dnů na inzerát nezareaguje, tak nesmíme odkládat aktivní oslovení. Inzeráty, které někde „visí“ týdny a měsíce vzbuzují podezření. Aktivně dnes oslovuje zaměstnance většina recruiterů. Setřely se hranice a pakty o "neútočení" mezi firmami v jedné průmyslové zóně už neplatí. Úspěšní recruiteři jsou ti, kteří umí dobře prodávat.



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment



Rychlé připomenutí!

Od srpna 2022 můžete používat náborový portál [Sloneek](#) - s volnými pozicemi a jejich popisy, integrovanými se složkami zaměstnanců a kontrolními seznamy. Buďte organizovanější a ukažte se jako společnost, která myslí na budoucnost.

#2

Preboarding

Preboarding zaměstnanců je termín používaný pro období mezi přijetím nabídky a prvním dnem zaměstnance.

Považuji to za nejrizikovější období, kdy vám kandidát, kterého jste dlouho pracně hledali, může utéct jinam. Je to doba, kdy udělal těžké rozhodnutí, že změní práci, vy jste si tuto část těžce oddělili a poměrně lehce vám kandidáta může na trhu někdo "ukrást". Kandidát ještě totiž neměl šanci naplno poznat vaše hodnoty, vize, tým a především kulturu. Tím pádem k vám necítí zatím téměř žádné vazby.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

Je to klíčová doba pro nastavení očekávání a začátek budování vztahů. Zůstaňte s novým zaměstnancem v kontaktu a poskytněte mu všechny informace, které potřebuje, aby se cítil připraven na svůj první den. Je to ideální doba i pro setkání s nadřízeným nebo týmem. Rychlý oběd nebo společná káva pomůže rychleji vybudovat ty správné vazby.

V Mindset Mentors jim nasdílíme celý náš dokument "Naše Dohody", který obsahuje naši firemní kulturu od A až do Z, včetně kultury (spolu)práce, komunikace a nastavení očekávání. Můžeme se pak bavit konkrétně a samotný onboarding je hladší, protože nový kolega/kolegyně už ví, na čem je a mnohem méně tápe.



Šimon Steffal | Chief Vision Officer | Mindset Mentors

Nicméně tyto aktivity nepřehánějte. Zaměstnanec může nastoupit za několik týdnů nebo dokonce měsíců. Může se stát, že bude chtít tuto dobu využít k odstřížení od pracovních povinností. Odpočívat doma u Netflixu nebo výletem po okolních naučných stezkách.

Nic se nemá přehánět, proto bych se snažili přijít na to, jak nováčkům poskytnout prostor, do kterého se bude vracet, bude tam moci komunikovat s týmem, poznávat hodnoty a nenásilně z něj budeme budovat angažovaného nováčka. Může to značně urychlit i celý onboardingový proces. Třeba platforma Happenee :)



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

Zdržte se toho, abyste je bombardovali informacemi, které v tuto chvíli nejsou nezbytné. Onboarding vám poskytne dostatek času.

#3

Onboarding

Prvních několik týdnů v novém zaměstnání je klíčových pro naladění na zbytek doby, kterou zaměstnanec ve firmě stráví.

Proces onboardingu je rozhodující pro nasměrování budoucích zaměstnanců k úspěchu. Snaží se poznat společnost, kulturu, své kolegy a svou roli. Ujistěte se, že máte připravený plán, který jim pomůže rychle a hladce se usadit. Dobrá zkušenost s onboardingem pomůže vašim novým zaměstnancům cítit se vítaní, podporovaní a připravení odvádět co nejlepší práci.

Klíčovou roli při onboardingu hraje ale team leader. Pokud není připraven a v novém kolegovi nepodpoří pocit důvěry, potřeby, snadno se stane, že mu zaměstnanec uteče dřív, než si toho stihne všimnout. A je dobré pamatovat na to, že ve zkušební době to jde udělat z hodiny na hodinu.

Skvělý nástroj, jak nováčka lidsky onboardovat jsou např. kola štěstí. Nováček si vylosuje v kole štěstí někoho buď z týmu, ale třeba i zbytku firmy s kým půjde ve dvou na oběd. Je to dobrý nástroj i pro introverty, protože nemusí absolvovat žádný velký oběd ve velké skupině.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

Automatizujte proces onboardingu zaměstnanců, abyste zajistili, že vaše společnost a tým budou připraveni přivítat nového kolegu. Zvažte nástroje, jako je např. [Sloneek](#), které vám umožní efektivně řídit nejen proces onboardingu, ale i zaštitit správu celé HR agendy.

Ve vztahu zaměstnavatel/zaměstnanec jde o křehké období sbližování. Najít hranici mezi upřímným zájmem o dobro nového zaměstnance (aby se u nás cítil dobře) a opičí láskou (neupřímný zájem) není jednoduché. Někdy je také důležité nechat zaměstnance ve firmě objevovat její strukturu a zákonitosti; a tímto procesem jej (například s pomocí buddyho) lehce provázet.



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment

Rychlé připomenutí!



Za nástupem nového zaměstnance stojí spousta věcí. Vytvoření checklistu pro onboarding zaměstnanců může pomoci tento proces usnadnit a zefektivnit. Tento nový [onboarding checklist](#) vám pomůže zařadit nové zaměstnance jako profesionál!

#4

Vzdělávání a rozvoj

Jakmile se vaši zaměstnanci zabydlí ve svých rolích, je důležité nadále podporovat jejich rozvoj. Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji pomáhají zaměstnancům v jejich kariérním růstu a v jejich větší angažovanosti v práci. Jako základ pro řízený a podporující rozvoj využívejte řízení dovedností (skills management, kompetenční management). Pomůže vám to zásadním způsobem podpořit nejen smysluplnost výběru rozvojových aktivit, ale maximalizovat budete i dopad a přenositelnost do praxe. [Firemní vzdělávání není benefit](#). A je k tomu potřeba tak přistupovat.

Je důležité, aby rozvoj každého člověka (jeho/jejích kompetencí) byl úzce propojen na rozvoj celého týmu a dával v dlouhodobém pohledu smysl. Jinými slovy, každý člen organizace by měl vědět, jaká je rozvojová vize celé firmy a jaká je rozvojová vize jeho/jejího týmu a jak je to provázáno. Mělo by to sebe zapadat doslova jako bábušky :) Existuje tedy nějaký rozvojový plán člověka -> týmu -> firmy. K jeho vytvoření pomohou otázky typu: Jaké kompetence/knowhow potřebujeme v budoucnu mít, abychom byli relevantní? Jaké kompetence/knowhow nám chybí teď a pociťujeme to? Jaké kompetence/knowhow máme, ale nejsou na dostatečné úrovni? Jaké jsou trendy v naší oblasti, jaké pro nás budou přinášet překážky a jak si s nimi poradíme?



Šimon Steffal | Chief Vision Officer | Mindset Mentors

Gamifikace vzdělávání je efektivní cesta pro zvýšení engagementu zaměstnanců – především mladších ročníků. Krátké kurzy, jednoduchá a vtipná videa, certifikované kurzy (které si zaměstnanec rád uvede do životopisu) budou vypovídat o úrovni vaší firemní kultury. Vyvarujme se celofiremních kurzů „komunikace“, které pro nás už roky dělá stejná firma, obměňme lektory, digitalizujme a sledujme trendy.



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment

Pokud budete možnost rozvoje ignorovat, může zaměstnanec nedostatečný kariérní pokrok přimět k tomu, aby hledali příležitosti k rozvoji svých dovedností jinde. Z pohledu firmy pak ztrácíte příležitost díky rozvoji a vzdělávání dělat všechny činnosti efektivněji, inovovat a ještě k tomu vytvářet podporující a motivační prostředí.

Rozvoj lidí firmy velmi často neřeší kvůli financím. Nemusí se přitom jednat ani o závratné částky a stejně své zaměstnance můžete vzdělávat. Zamyslete se nad tím kolik talentů a kompetencí máte ve firmě vůbec mezi sebou. Každý z kolegů má co předat. V Happenee máme např. EDU pátky. Je to hodina každý pátek, kdy vždy někdo ze zaměstnanců si připraví na hodinku téma o kterém zbytku Happenee povídá. Nejen, že se budete pořád vzdělávat, ale zároveň tím motivujete i ostatní.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

#5

Podpora výkonnosti

Součástí tohoto kroku cesty je hodnocení výkonnosti a plánování, kdy si s každým zaměstnancem sednete a proberete s ním jeho cíle pro nadcházející období. Pokaždé je to jinak. Na měsíc, na kvartál, rok. Zajímejte se, čeho chtějí dosáhnout. Jaké dovednosti z jejich pohledu potřebují rozvíjet. Vytvořte podmínky pro smysluplné naplánování takových tréninků a školení, které je k cíli dostanou rychleji.

U nás pro vyšší závaznost a zodpovědnost necháváme každého, aby si nejdříve svůj plán vytvořil on sám, ne leader. Dopředu posíláme seznam otázek na které si mají odpověď a které je k jejich cíli dovedou. Výsledek pak validujeme s týmem nebo leaderem.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

A nezapomeňte dohodnuté cíle pravidelně kontrolovat! Tyto rozhovory by měly probíhat průběžně, ne jen jednorázově. Potřeby a cíle zaměstnanců se v průběhu času mění, proto je důležité udržovat komunikační linie otevřené.

Podpořit výkon znamená pomoci zaměstnanci PŘEDEVŠÍM se zvládáním chyb. Každý se – hlavně ze začátku – dopouští chyb. Důvěru zaměstnance vybudujeme tak, že vytvoříme bezpečné prostředí, ve kterém se chyby nezametají pod koberec, bavíme se o nich a bereme si z nich ponaučení. Jen tak se všichni zlepšujeme.



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment



#6

Odměny a uznání

Je důležité ocenit a odměnit zaměstnance za jejich dobrou práci a úspěchy. Ukažte, že si vážíte jejich přínosu pro společnost, ať už bonusem, zvýšením platu nebo jednoduše poděkováním.

Ještě efektivnější je pracovat s konstruktivním oceňováním = mluvit o tom, co daný člověk udělal, jaký to mělo dopad na tým/firmu a proč je to důležité. Posilujeme tím smysluplnost a vnímání hodnoty práce (= moje práce má dopad, je důležitá).



Šimon Steffal | Chief Vision Officer | Mindset Mentors

Super nástroj na to je udělování kudosů. Je to i fajn tool na Slacku.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

Dbejte na to, abyste pravidelně poskytovali zpětnou vazbu k výkonu, aby zaměstnanci věděli, co dělají dobře a v čem se mohou zlepšit. A když udělají chybu, pomozte jim poučit se z ní a jít dál. Zdravá kombinace pozitivní a konstruktivní zpětné vazby pomůže zaměstnancům cítit se motivovaně a oceněně.

Velmi hezké je také pozitivní pomlouvání (děláme to třeba na vánoční retrospektivě). Jeden člověk si sedne do křesla zády ke zbytku a zbytek si představí, že sedí v hospodě a má pomlouvat toho, co je zády. Ovšem jen pozitivně. Občas vzniknou i velmi dojemné chvíle a tým to neuvěřitelně sblíží.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

Soutěživá, nebo individualistická firemní kultura bude akcentovat výkon a čísla, kultura sounáležitosti a týmovosti ctí hodnoty jako je pomoc a podpora. Odměna má sloužit k posílení žádoucího chování. Měla by být něčím výjimečným, ideálně bezprostředně spojená s úspěchem, či splněním náročného úkolu. Při jejím udělení bychom měli zohlednit i osobnost odměněného. Těžký introvert, kterého na vánočním večírku pozveme na pódium, aby nám řekl jak dosáhl tak výjimečného počínu, se podobné hrůze příště raději vyhne.



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment

Retence

A po tom všem přece nechcete přijít o své nejlepší zaměstnance!

Udržení zaměstnanců je klíčem k udržení silné pracovní síly. Udržujte své zaměstnance spokojené a angažované tím, že jim nabídnete prostředí, ve kterém se cítí dobře, férový plat, příležitosti k rozvoji, posunu a pozitivní rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Ujistěte se, že pravidelně kontrolujete zaměstnance, jak se jim daří a zda je můžete nějak podpořit. A nezapomeňte - cesta zaměstnance nekončí procesem offboardingu. Zůstaňte v kontaktu s bývalými zaměstnanci. Jsou to chodící reference na přeplněném pracovním trhu. A při náboru rozhodují často právě doporučení.

Tím, že investujete do cesty svých zaměstnanců, investujete do budoucnosti své společnosti.

Má headhunter co k tématu retence neboli udržení zaměstnanců vůbec co říci? Myslím si, že ano, protože je to vlastně takový patolog. "Bludička Julie", která láká kolemjdoucí na scestí...

S vašimi zaměstnanci se při své práci setkávám v období soumraku jejich motivace; jako jeden z mála slyším jejich opravdu upřímné stesky na to, co se u vás ve firmě dělá špatně, proč se cítí nedocenení, co je štve a proč třeba zvažují svůj odchod. A když už se s něčím takovým svěří úplně cizímu člověku, tak to asi bude fakt velký problém. Retence, to není telefonát operátorky retenčního oddělení, která vám nabídne lepší cenu, když vypovíte smlouvu. Zaměstnanec, který svůj přestup nedokončí, tak jako tak do roka odejde.

A spokojený zaměstnanec nemusí být ten, který zůstává. Udržet si zaměstnance, znamená udržet si dobrý vztah s ním. A každý vztah má svou dynamiku - a má ji i pracovně právní poměr. Nezametat konflikty pod koberec, ale řešit je, nelhat, nepodvádět, být autentický... Nároky zaměstnanců na své budoucí i současné zaměstnavatele se zvyšují a firmy se jim musí přizpůsobovat.



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment



Tipy pro vytvoření efektivní mapy cesty zaměstnance

Kde byste měli začít při vytváření mapy cesty zaměstnanců? Pozitivní zkušenost zaměstnanců začíná jasným plánem. Zde je několik důležitých pokynů, které vám pomohou zajistit, abyste měli ten správný a poskytli svým zaměstnancům to, co si na své pracovní cestě od začátku do konce zaslouží.

- **Začněte s ohledem na cíl**

Začněte tím, že si představíte, jak vypadá úspěšná zkušenost vašich zaměstnanců. Jak vypadá jejich ideální zaměstnanecká cesta? Jak se cítí v jednotlivých fázích? To vám pomůže vytvořit plán, který splní jejich potřeby a povede k požadovanému výsledku.

- **Zahrňte všechny styčné body**

Zamyslete se nad každou interakcí vašich zaměstnanců s vaší společností, od jejich prvního dne až po ten poslední. Zvažte jejich zkušenosti při nástupu, jak jsou školeni a rozvíjeni, jak je oceňujete a odměňujete a co se stane, když organizaci opustí.

- **Zaměřte se na zaměstnance**

Mapa cesty zaměstnance by měla být navržena s ohledem na vaše zaměstnance, nikoli na vaši společnost. Vžijte se do jejich situace a zvažte, co v každé fázi potřebují a chtějí. Pochopením perspektivy zaměstnanců můžete vytvořit cestu, která splní jejich potřeby a povede k pozitivním zkušenostem.

- **Zachovejte jednoduchost**

Nesnažte se toho do mapy cesty zaměstnanců nacpat příliš mnoho. Udržujte ji jednoduchou a zaměřte se na nejdůležitější prvky. V případě potřeby můžete vždy později přidat další podrobnosti.

- **Testujte a revidujte**

Jakmile vytvoříte mapu cesty zaměstnanců, vyzkoušejte ji. Zjistěte, jak funguje v praxi, a podle potřeby ji upravte. Nezapomeňte získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, abyste ji mohli dále vylepšovat.



Na co se asi budete ptát

● **Co je to mapa cest zaměstnanců a k čemu slouží?**

Mapa cesty zaměstnance je vizualizace kroků, které vaši zaměstnanci absolvují - od jejich první interakce s vaší společností až po jejich případný odchod. Je to způsob, jak zmapovat a pochopit každý kontaktní bod zaměstnance s vaší firmou a optimalizovat tak jeho zkušenosti. I když si možná myslíte, že znáte zkušenosti svých zaměstnanců, vždy je nejlepší se jich zeptat přímo - prostřednictvím průzkumů, rozhovorů nebo fokusních skupin - abyste získali přesný obrázek.

● **Jaké výhody přináší mapa cest zaměstnanců?**

Začněme tím, že mapa cesty zaměstnanců vám pomůže identifikovat problémové oblasti ve zkušenostech vašich zaměstnanců. Může vám také pomoci zjistit, kde jsou příležitosti ke zlepšení jejich zkušeností. Pochopením kroků, které vaši zaměstnanci absolvují, a toho, jak se v jednotlivých fázích cítí, můžete provést změny, které zlepší jejich celkovou spokojenost a angažovanost ve vaší společnosti. Kromě toho může být užitečná pro plánování nástupnictví - pochopení toho, kde se vaši zaměstnanci nacházejí na své cestě, vám pomůže identifikovat potenciální lídry pro budoucnost.

● **S jakými problémy se můžete setkat při vytváření mapy cesty zaměstnanců?**

V první řadě musíte být upřímní sami k sobě. Může být obtížné přiznat si, že se v cestě vašich zaměstnanců mohou vyskytovat problémy. Pokud ji však chcete zlepšit, musíte být ochotni se těmto problémům postavit čelem. Vytvoření mapy cesty zaměstnanců navíc vyžaduje čas a úsilí - není to něco, co lze udělat ze dne na den. V neposlední řadě je důležité získat podporu ze všech úrovní vaší organizace - od vedení až po zaměstnance v první linii. Bez souhlasu všech bude obtížné provádět změny na základě vašich zjištění.

● **Jak se můžete ujistit, že je vaše mapa cest zaměstnanců efektivní a užitečná?**

Přemýšlejte o spolupráci - kdo se bude na tvorbě mapy podílet? Jak budete postupovat při sběru dat? Jaké nástroje použijete k vizualizaci dat? Nezapomeňte, že mapa cesty zaměstnance je tak dobrá, jak dobrá jsou data, ze kterých vychází. Ujistěte se, že vaše data jsou spolehlivá a reprezentativní pro zkušenosti vašich zaměstnanců. Zvažte, jak budete mapu používat po jejím dokončení. Jaké změny provedete na základě toho, co zjistíte? Jak budete o těchto změnách informovat své zaměstnance? Pokud si tyto věci promyslíte předem, zajistíte, že mapa cest zaměstnanců bude cenným nástrojem pro zlepšení jejich zkušeností.

Shrnutí

Takže to máte - kompletního průvodce a vše, co potřebujete vědět o mapování cest zaměstnanců. Jsou skvělým způsobem, jak získat přehled o zkušenostech vašich zaměstnanců, a mohou vám pomoci identifikovat oblasti pro zlepšení.

Nezapomeňte! Vaši zaměstnanci jsou ti, kteří mají s vaší společností přímou zkušenost. Jsou nejlepším zdrojem informací o svých vlastních zkušenostech. Zapojení zaměstnanců do procesu navíc může pomoci vybudovat jejich důvěru a odhodlání provést změny na základě zjištění z mapy.

Chcete řídit proces mapování zaměstnanců a lidských zdrojů zábavným a snadným způsobem? Určitě byste měli vyzkoušet [Sloneek](#) a zjistit, jak může pomoci vám a vašemu týmu.



Medailonky ambasadorů

Bez lidí z praxe by byl tento e-book poloviční. Jejich pohled obohacuje obsah o přímou zkušenost, nápady a tipy. A Sloneeci jim za to moc děkují 🧡.



Šimon Steffal | Chief Vision Officer | Mindset Mentors

Šimon je mentor a trenér komunikace, mindsetu a strategického rozvoje týmů a organizací. Ve vzdělávání se pohybuje od roku 2005 a je nadšeným ambasadorem učící se organizace. Vystudoval psychologii na Empire State College a mezinárodní vztahy na Anglo-American University. Je členem profesní komunity koučů, mentorů a supervizorů EMCC. V roce 2019 založil tyrkysovou firmu Mindset Mentors a je jejím Chief Vision Officerem. Společně s kolegy pracuje na tom, aby si lidé ve firmách dobře rozuměli, protože to je cesta k úspěchu.



Michaela Sekaninová | People Care Manager | Happenee

Míša pracuje jako People Care Manager ve start upu Happenee, ve kterém v poslední době měla možnost nahlédnout i pod pokličku tvorby nové platformy pro HR - Employee Engagement Platformy. Kromě toho má svůj projekt FAE - First Aid for Employees, má svůj podcast HRoviny a angažuje se také v pracovní platformě pro mladé QuickJOBS. V HR je 6 let a jejím oblíbeným tématem jsou tyrkysové organizace. Ráda se angažuje v projektech, ve kterých má možnost dělat HR zase o kousek lepší, protože má svůj "Sen o lepším HR". Má zkušenost hlavně s budováním HR ve firmách, ve kterých do jejího nástupu nebylo, takže má velmi blízko i k definování toho, co HR vůbec pro firmu znamená.



Marek Navrátil | Psycholog, Headhunter | Adaptive Recruitment

Marek Navrátil, Ph.D., Psycholog, Headhunter a CEO společnosti Adaptive Recruitment. Specializuje se na vyhledávání elitních českých manažerů, mapování a transformaci HR procesů, HR Brand Awareness a HR Consultingu. Pravidelně zveřejňuje na svém LinkedIn profilu pondělní sloupky na témata z oboru české i mezinárodní personalistiky. Je autorem desetidílného podcastového seriálu Adaptace. V roce 1997 publikoval první československou experimentální studii o vlivu Virtuální reality na psychiku jedince, Do vrcholového managementu vstoupil v roce 2007; o čtyři roky později ukončil MBA na Nottingham Trent University prací o Byznys strategiích v prostředí učících se organizací. Jeho vzory jsou Rick Deckard (Blade Runner), Sherry Turkle (MIT) a všichni jeho bývalí šéfové.