

NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATELÉ



Zdravý zaměstnanec

Jak pečovat ve firmě o zdraví zaměstnanců? Trvá pět let, než prevence zabere.

Teambuilding jinak

Zkušeností může být i vytvoření neúspěchu, důležitá je reflexe.

Řízená migrace

Český pracovní trh se bez zahraničních posil neobejde.

**top vision**

Váš partner pro profesní vzdělávání

VYTVÁŘÍME PŘÍLEŽITOSTI PRO VÁŠ RŮST

VZDĚLÁVEJTE FIRMU

Nakopneme vás novou inspirací

Top Vision je váš poradce a partner pro firemní vzdělávání. Pomůžeme vám vybudovat učící se firemní kulturu a na základě analýzy vašich potřeb **pro vás sestavíme systematický rozvojový plán**, který se propíše i do vašich finančních výsledků.

VZDĚLÁVEJTE SEBE

Dáme vám konkurenční výhodu

V době, kdy spoustu úkolů udělá umělá inteligence, budou **vaší konkurenční výhodou soft skills**. Bez schopnosti komunikovat a spolupracovat totiž mohou i ty nejlepší projekty selhat.

topvision.cz

**EDUJA
GROUP****top vision****Digiskills****jiřka**

naše jazyková

**Tutor****jamesCOOK**

languages

Konečně kvalitní firemní jazykové vzdělávání Učte se jazyky až **2,5x** rychleji



Při studiu jazyků je nejdůležitější pravidelnost. A každá vynechaná lekce zpomaluje váš pokrok.



Ale co když máte schůzku s klientem? Nebo důležitou prezentaci na poradě vedení?

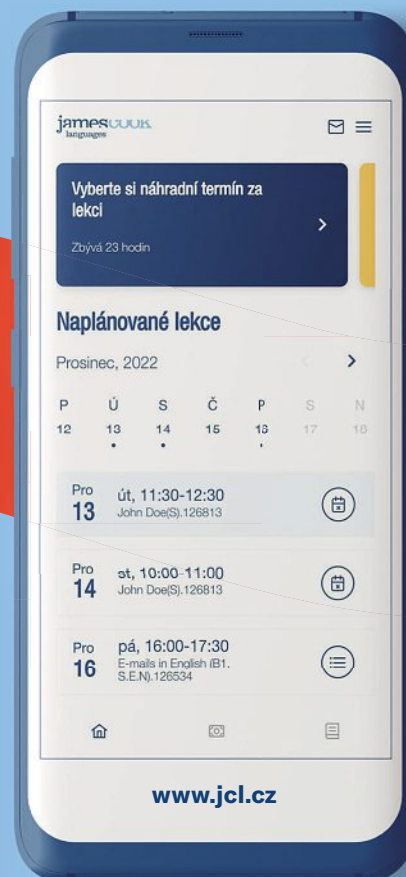
Od toho je tady S.E.N

Systém efektivních náhrad

Každou lekci si můžete snadno nahradit. V naší aplikaci si vyberete buď nový termín výuky s vaším lektorem, nebo online lekci na téma, které vás zajímá.

Testování prokázalo, že po spuštění projektu S.E.N **roste jazyková úroveň našich studentů 2,5krát rychleji**.

Vyjdeme vstříc vašemu nabitému diáři.

**jamesCOOK**
languages

OBSAH

Rozhovor

04-08

Tam, kde se zaměstnavatel nepostará o zdraví svých lidí, bude mít zombie force. Nebude mít kde lidi vzít. Jednoduše proto, že v populaci nebudou, říká manažerka zdraví Pavla Mendlová.



Zážitkový teambuilding

10-14

Zážitek ze hry nebo outdoorové aktivity může být sám o sobě silný, k rozvoji týmu nebo osobnosti je ale potřeba ho zpracovat v procesu řízené reflexe.

BeNative

16-19

„Global mobility management nabývá na významu, stejně jako nábor zahraničních pracovníků. A obdobně zásadní jsou rekvalifikace,“ říká Alena Kozáková z CSG.

Týmová rovnováha

20-26

Zachráně nové kvóty český pracovní trh? Ačkoli se populace migraci obecně spíše brání, realitou je, že se bez zahraničních pracovníků jednoduše neobejdeme.



Moderní mzdy

28-32

V tyrkysové organizaci by žádné téma nemělo být tabu, tím pádem ani otázka, kolik bere kolega. Tým se má sám dokázat rozhodnout, kdo, kdy a jak dostane přidáno.



Zdraví lidí je nejlepší investice



Pavla Mendlová je architektkou konceptu zdravotní péče v České spořitelně. Sama je lékařkou a specialistkou na dětskou endokrinologii.

Masážní křesla, cvičení ve VR, objednání ke specialistovi v super krátké lhůtě nebo dny na čtení knih a návštěvu wellness. Péče o zdraví zaměstnanců České spořitelny vypadá jako rozmazlování. „Ale pro nás je to investice. Počty nemocných i vyhořelých máme nižší než jiné firmy,“ říká manažerka zdraví **Pavla Mendlová**.

M

Mendlová řídí koncepci péče o zdraví České spořitelny již šestým rokem. Sama je lékařka a také lékařská koučka, její specialitou je prevence vyhoření a posilování odolnosti. Více než deset tisíc zaměstnanců největší tuzemské banky tak využívá výhod, které jsou vysoce nad hranicí standardu.

Proč se Česká spořitelna rozhodla mít manažerku zdraví?

Je to inspirace od mateřské společnosti Erste Group ve Vídni, kde mají rovněž svou vlastní lékařku a vlastní centrum zdraví. Vzhledem k tomu, že velmi dobře funguje a zaměstnanci si to hodně chválí, rozhodla se její dcera, Česká spořitelna, že zkusí něco podobného. Ovšem nepřevádíme systém jedna ku jedné, vymýšlíme spoustu vlastních věcí a dáváme důraz na moderní technologie. Jedna z velkých výzev spořitelny spočívá v její velikosti. Máme deset tisíc zaměstnanců, z nichž necelá polovina pracuje v Praze a okolí. Druhou část máme rozestou všude možné po republice. Tedy potřebujeme dostat zdraví nejen do Prahy, ale i do regionů.

Jak dlouho již tuto roli vykonáváte?

Šestým rokem, nastoupila jsem na jaře 2020 a objevil se covid. Takže jsem tři roky místo wellbeingu a duševního zdraví řešila roušky a dezinfekce.

Co konkrétně nabízí program péče o zdraví zaměstnanců?

Všechno, co zajistí, aby byli co nejdéle spokojeni a zdraví. Staráme se o zdraví jak fyzické, tak psychické. Všichni naši kolegové i jejich rodiny

mají zdarma přístup k aplikaci U lékaře, kde se mohou ohledně svých zdravotních problémů poradit 24 hodin denně, sedm dní v týdnu. Pro širokou veřejnost je tato aplikace placená. Mohou si v ní najít lékaře a rovnou se k němu nechat objednat. Tuto službu hojně využívají zejména kolegové z regionů. Tady v Praze je dostupnost specialistů relativně dobrá, ale pokud například v Českém Šternberku maminka potřebuje dětského endokrinologa, bude se jí shánět hodně špatně. Náš zaměstnanec nebo člen jeho rodiny jednoduše do aplikace natuká požadavek a do 24 hodin se mu ozve sestřička s nabídkou konkrétního objednání. Má to ještě tu výhodu, že U lékaře nenabízí jen tak nějaké doktory, ale pouze ty, kteří jsou díky zpětné vazbě od pacientů prověřeni a umějí nejen léčit, ale i komunikovat s pacientem. Tuto aplikaci může kromě našich zaměstnanců využívat až pět jejich rodinných příslušníků. Je navíc diskrétní, tedy my nevíme, kdo a k čemu službu využil. Dostáváme pouze směsná, agregovaná čísla. Takže například vím, že za loňský rok ji využilo zhruba dvacet procent našich kolegů a podle anonymních dotazníků rovněž víme, že jsou s touto službou velmi spokojeni. Nejčastěji shánějí kožaře, ortopedy a zubaře.

Co dalšího v péči o zdraví nabízíte?

Zřídili jsme vlastní Centrum zdraví, které je otevřené od roku 2023 v Praze na naší centrále. Jsou tam ordinace praktického lékaře, v nichž se nečeká. Pacienti jsou vždy objednaní, máme dokonce rozdělené vchody pro zdravé a nemocné. Naši lékaři jsou schopni ordinovat i na dálku pomocí videa, pokud to onemocnění umožňuje.



MUDr. Pavla Mendlová

manažerka zdraví,
Česká spořitelna

Narodila se v roce 1977
v Brně.

Vystudovala II.
lékařskou fakultu
Univerzity Karlovy
v Praze, obor všeobecné
lékařství. Má atestaci
z pediatrie, na Dětské
klinice v Motole
se specializovala
na dětskou
endokrinologii.
Pracovala také jako
medicinský poradce
ve farmaceutické
společnosti GSK
v oblasti vakcín.

Od roku 2014 se věnuje
koučingu a přednáškám
v oblasti prevence
vyhoření, stejné téma
od 2019 vyučuje
na Univerzitě Karlově.

V České spořitelně
působí od roku
2020, má na starosti
koncept péče o zdraví
zaměstnanců.

Má tři děti a žije v malé
vesnici u Prahy. Mezi
její koníčky patří
cestování a patchwork,
je vášnivou zahrádkářkou.

Na mobilní telefon je pak možné poslat e-recept, aby pacient nemusel nikam chodit. A zařizují se tu také všechna následná objednávání. Tedy ne že vám jen dají žádanku, ale zajistí specialistu v lokalitě, která se pacientovi hodí. Do 24 hodin volá sestřička s konkrétní nabídkou vyšetření. To je opět k dispozici i pro rodinné příslušníky. Na soukromých klinikách byste za takové služby dávali desítky tisíc ročně, ale pro kolegy a jejich rodiny je to zdarma. Držíme se hesla Jednou spořitelňák, vždycky spořitelňák, takže tohle je benefit, který jim zůstává, i když ze spořitelny odejdou. Mít praktického lékaře je poklad a takový lékař se nedá střídat jako ponožky, je to celoživotní vztah. V Centru zdraví slouží tři praktické lékařky a jsme genderově vyvážení, takže máme také báječného sestřičáka.

Slyšela jsem, že nabízíte v pracovní době i masáže...

Ano, na všech našich velkých pobočkách po celé republice máme masážní křesla, celkem jich je 22. Na křeslech je 16 přednastavených programů a masáž trvá dvacet minut. Očekáváme od všech našich manažerů, že alespoň jednou týdně nejenže svým lidem masáž v rámci pracovní doby umožní, ale že je budou motivovat, aby na ni dorazili.

Jak vás napadla právě masážní křesla?

Protože z našich měření víme, že po dvaceti minutách masáže 97 procent kolegů reportovalo, že jim je lépe fyzicky, že se zlepšují takzvaná kancelářská záda a cítili, že jsou na tom lépe i psychicky, protože si odpočinuli. Dále 98 procent kolegů reportovalo vyšší efektivitu, kreativitu, lepší práci s klientem. Tedy tohle není benefit, ale cílená investice. I manažeri si vyzkoušeli, že když dají lidem těch dvacet minut masáže v křesle, bohatě se jim to vyplatí, a to ve výkonu, náladě a angažovanosti celého jejich týmu. Bolesti zad se však snažíme řešit komplexně, pobočky po celé republice objíždí tým našich fyzioterapeutů a snažíme se, aby kolegové mohli absolvovat jedno sezení s fyzioterapeutem ročně, kdy si spolu sednou a řeknou si co a jak je potřeba cvičit.

Pomáhají vám nějak digitální technologie?

Ano, právě s již zmíněným cvičením. Máme kufry s virtuální realitou, z nichž si vezmete brýle a ocitnete se v japonské zahradě. Před vámi se objeví vaše osobní cvičitelka a předvádí vám stejně, jako by vás vedla vaše fyzioterapeutka. Jsou to cílená cvičení na kompenzaci sedavého zaměstnání uzpůsobená tak, aby se dalo dělat v kanceláři. Většinou jde o různé protahovací cviky. Lekce trvá zhruba 15 minut. U nás na centrále máme toto cvičení dokonce gamifikované, tedy jak postupujete půlročním cvičebním programem a zlepšujete se, zahrada kolem vás rozkvétá a objevují se v ní nové zdobné prvky, například vodopád, váza či katana.

Kteří zaměstnanci mají na tyto zdravotní benefity nárok?

Úplně všichni, stejnou špičkovou zdravotní péči nabízíme generálnímu řediteli jako paní uklížečce.

Jaký je o ty služby zájem?

Využití se různí, nabídku každý využívá individuálně. Pro někoho je nejužitečnější, když může najít sobě či svojí mamince kvalitní péči. Mnoho našich kolegů je z takzvané sendvičové generace, tedy ještě se starají o své děti, ale už i o rodiče a do toho intenzivně pracují. Velká část z nich využívá našeho systému psychologické podpory – jeden z benefitů je psychologicko-právní poradenství, kdy každý z našich kolegů, jeho partner, partnerka i děti, mají nárok až na šest sezení s psychoterapeutem ročně. Zajišťujeme je online a ve všech krajských městech i fyzicky. Tři čtvrtiny všech konzultací skutečně fyzicky probíhají, kolegové osobní setkání vysloveně preferují a velmi si jich váží. Jsou zadarmo a samozřejmě striktně diskrétní.

O této službě získáváme jen agregovaná data, tedy nemáme žádný způsob, jak zjistit, co který zaměstnanec s psychologem či právníkem řeší. Víím jen, že za loňský rok využilo tuto službu zhruba deset procent našich kolegů a dle anonymního dotazníku jsou s ní velmi spokojeni. Nejčastěji řeší rodinné záležitosti. Důležité je nejen to, že sezení zaplatíme, ale především, že zajistíme rychlou objednaní lhůtu. Průměrná objednaní lhůta třeba k dětskému psychologovi je v Česku standardně šest až devět měsíců. Ve chvíli, kdy dítě řeší akutní stav, třeba sebepoškozování, nemůže čekat tak dlouhou dobu. Pro naše zaměstnance a jejich rodiny platí objednaní lhůta u dětského psychologa do týdne, v urgentních situacích do druhého dne. Pro tyto případy máme také krizovou linku dostupnou nonstop, sedm dní v týdnu.

Co z uvedených služeb platíte vy jako Česká spořitelna a co jde na pojišťovnu?

Praktičtí lékaři spolupracují s pojišťovnou, co se týče služby U lékaře, psychologického poradenství, fyzioterapie, virtuální reality a nebo nově také screeningů srdečních arytmií s pomocí umělé inteligence, to platíme my jako banka.

Kolik peněz za tyto služby ročně zaplatíte?

Do programů podpory zdraví zaměstnanců ročně investujeme přes 23 milionů korun.

Zmínili jste, že nabízíte také screening srdečních arytmií. Jaký je o to zájem a jak to prakticky probíhá?

V Česku se účast na preventivních prohlídkách u praktického lékaře pohybuje kolem čtyřiceti až šedesáti procent, dle věku a regionu. U pacientů registrovaných v našich ordinacích máme sto procentní splnění těchto preventivních prohlídek. Náš sestřičák je aktivně zve a rovnou nabízí volné termíny. Na vyšetření v jiných pracovištích nedává žádanku, ale rovnou pacienta objedná. Dále jsme pilotně spustili také projekt nadstan-


top
EMPLOYER

Česká republika
Czech Republic
2025

FOR A BETTER WORLD OF WORK

Model Obaly poskytují výjimečné pracovní podmínky, potvrzuje certifikát Top Employer

O největšího výrobce vlnité lepenky v tuzemsku se rozrostly řady držitelů prestižní mezinárodní certifikace Top Employer. Certifikát uděluje Top Employer Institut na základě detailního auditu HR procesů a firemní kultury. Posuzuje například přístup k lidem, rozvoj zaměstnanců, odměňování, wellbeing či firemní hodnoty.



Podle Jiřího Gavendy, Head of HR, si firma před časem nechala udělat průzkum spokojenosti a po jeho dokončení se rozhodla ucházet se o mezinárodní certifikaci. Následoval náročný audit, během něhož Model Obaly doložily své postupy a prošly validačním procesem. „Získání ocenění je pro nás začátek dlouhé cesty. Každý rok budeme muset prokazovat další posun a dokazovat, že nezůstáváme stát,“ říká Gavenda.

Potenciál růstu v Model Obalech spatřují zástupci Top Employer Institutu v několika oblastech: **wellbeing, otevřenost vůči zaměstnancům, přístup k datům, atraktivita zaměstnavatele a rozvoj lidí.** Firma proto plánuje nové služby, jako například online zdravotního asistenta či rozšíření právní pomoci našim zaměstnancům.

„I hodnotitelé zmínili, že na první audit jsme dosáhli poměrně slušný výsledek, že bychom rozhodně neměli být zklamaní. Rozdíl devíti procentních bodů od těch nejlepších v Česku není přece vůbec špatný,“ míní Gavenda.

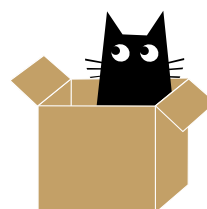
Top Employer je hlavně pro mladší

Využití nejnovější hodnocení chce firma i při získávání nových zaměstnanců, zejména z řad mladších ročníků. „Mladší generace stále více sleduje, jak je firma hodnocena a jak se v ní lidem pracuje. Pro ně je Top Employer silným signálem,“ vysvětluje Gavenda. Přínos však vidí i pro zkušenější zaměstnance, protože dobré pracovní prostředí se vždy rychle projeví na spokojenosti týmu. Ocenění přináší také **prestiž vůči**

zákazníkům a partnerům, kteří čím dál častěji sledují, jak firmy přistupují k lidem. „Je to potvrzení, že stojíme na určité úrovni a že spolupráce s námi dává smysl,“ dodává Gavenda.

Ambicí Model Obalů je v příštích letech obhajovat certifikaci a přiblížit se nejlepším zaměstnavatelům v zemi. „Rádi bychom se dostali mezi lídry, kteří určují trend. Je to dlouhodobý proces, ale věřím, že to dokážeme,“ uzavírá Gavenda.

Model Obaly působí v České republice ve čtyřech závodech – v Opavě, Nymburku, Hostinném a Moravských Budějovicích. Dohromady firma zaměstnává přibližně 1 400 lidí a patří do švýcarské rodinné skupiny **Model Group**, kde jsou první a zatím jedinou firmou s certifikací Top Employer.



MODELGROUP.COM

dardních vyšetření, konkrétně screening srdeční arytmie. Je doporučený zaměstnancům nad čtyřicet let. Hrudní pásy na měření nasazujeme vždy na týden. Umělá inteligence pak kontinuálně skenuje činnost srdce, a pokud nalezne anomálii, pošle pacientovi informaci, že je něco špatně, poskytne záznam a dál to pak řeší kardiolog. Loni jsme takto monitorovali 123 týdnů, u 14 kolegů byla zachycena srdeční arytmie.

Ještě v něčem jiném vám pomáhá umělá inteligence?

Chystáme otevření pobočky budoucnosti, tam by už měla být zapojená wellness poradkyně. Bude fungovat následovně: stoupnete si před obrazovku, zařízení vám orientačně změří tep, tlak a spoustu dalších údajů. AI poradkyně si o výsledcích bude povídat s dalším člověkem, případně doporučí co a jak dál. To ovšem není certifikovaná zdravotnická technologie, spíše fitness doplněk. S velkou pravděpodobností ale spolupráce s umělou inteligencí bude cesta, kterou půjdeme i nadále.

Proč je vlastně tak důležité starat se o zdraví zaměstnanců?

Investovat do zdraví svých lidí je to nejlepší, co může zaměstnavatel udělat. I s ohledem na populační křivku – v tuto chvíli se velká část pracovní síly pohybuje kolem čtyřiceti let, to znamená, že za deset let už budeme mít majoritu kolem padesáti let. Pak následuje velká populační díra. Ovšem podle statistik v Česku od 45. roku výrazně narůstají různá chronická onemocnění. To znamená, že tam, kde se zaměstnavatel nepostará o zdraví svých lidí, bude mít zombie force. Nebude mít, kde lidi vzít. Jednoduše proto, že v populaci nebudou.

Ovšem pozor, než prevence zabere a než se projeví, trvá to až pět let. Takže včera bylo pozdě. Navíc zdravý zaměstnanec je spokojený, nevyhoří, není dlouho na neschopence, nezhroutí se z pracovních úkolů a tak dále. Takový člověk je výhodný i pro stát, protože nečerpá nemocenskou, předčasný či invalidní důchod a tak dále.

Máte nějak změřeno, jak se vaše zdravotní benefity projevují?

Měří se to relativně špatně. Čistá data nemocnosti spořitelny jsou výrazně lepší než běžný kancelářský průměr, ovšem nebylo by korektní říkat, že je to jasné díky našim zdravotním programům. Jejich efekt totiž začne být vidět za tři až pět let. Čísla máme takhle hezká proto, že jsme vysoce flexibilní. Kolegové si příliš neberou nemocenskou, protože při běžném nachlazení zůstanou doma a pracují z home officu či si vezmou sick day nebo náš unikátní benefit, a to je takzvaný Můj den. Každý měsíc má zaměstnanec nárok na jeden volný den nad rámec dovolené, kdy se věnuje sobě, může si zajít na preventivní prohlídku, masáž, sednout si s knížkou a podobně.



Masážní křesla (nahore) jsou součástí programu péče o zdraví v České spořitelně. Manažeři mají své lidi motivovat, aby na 20minutovou masáž zašli. Jednou z aktivit je také nácvik resuscitace s pomocí virtuální reality (dole).

Dá se tedy efekt péče o zdraví zaměstnanců nějak pozorovat?

Ano, třeba v již zmíněné vysoké účasti na preventivních prohlídkách a dalších zdravotních programech, v míře různých onemocnění a více či méně zdravých návycích. Kolegové jsou z programů nadšení, 95 procent zaměstnanců souhlasí, že tématu péče o zdraví je ve spořitelně věnován velký důraz. A máme také zajímavé výsledky z dotazníků k syndromu vyhoření. Použili jsme stejné jako dnes již zesnulý pan profesor Ptáček. Z jeho výzkumů vyplývá, že klinicky významné znaky vyhoření vykazovali lékaři ve 34 procentech, kantoři v 19 procentech. Průměr populace je kolem 12–15 procent, my jsme na 8,5 procenta. To je hodně dobrý výsledek. Nízká míra vyhoření zároveň snižuje i míru fluktuace. Rovněž kolegové z náboru i employer brandingu ujišťují, že takhle propracovaný program zdravotní péče je velmi důležitá součást budování jména značky a pomáhá i v náboru talentů.

AGEL patří nově mezi nejlepší zaměstnavatele v Česku i ve světě

Zdravotnická skupina AGEL byla oceněna certifikací přední světové autority v oblasti personální strategie Top Employers Institute. Díky tomu se nově řadí mezi nejlepší zaměstnavatele nejen v České republice, ale také na mezinárodní úrovni. Certifikace potvrzuje, že AGEL splňuje přísné standardy v oblasti HR strategie, pracovního prostředí, rozvoje zaměstnanců, diversity či firemní kultury.

Titul uděluje Top Employers Institute, jehož program každoročně identifikuje špičkové zaměstnavatele po celém světě – hodnotí organizace na základě podrobného průzkumu, který se zaměřuje na šest hlavních oblastí lidských zdrojů a dvacet konkrétních témat, včetně hodnocení HR strategie, pracovního prostředí, získávání talentů, vzdělávání, rozmanitosti, rovnosti a začlenění, dobrých životních podmínek atd.

Cesta k získání certifikace Top Employers byla dlouhá. „V posledních letech jsme se intenzivně zaměřovali na zlepšování pracovního prostředí a podporu našich zaměstnanců. Významně k tomu přispěla například modernizace náborových procesů a elektronizace HR agendy, rozšíření benefitů a vzdělávacích programů, projekt Rosteme se zdravím, vlastní pracovní veletrh AGEL JOB nebo systematické budování značky zaměstnavatele. Získaná certifikace je pro nás potvrzením, že směr, kterým jsme se vydali, je správný. Je to zásluha všech našich zaměstnanců, kteří každý den dokazují, že péče o pacienty začíná péčí o náš tým,“ uvádí HR ředitelka společnosti AGEL Mgr. Lucie Štěpánková Rozbořilová, MBA.



AGEL JOB, vlastní pracovní veletrh, kterým AGEL otevírá dveře mladým talentům

Do programu Top Employers Institute je zapojeno více než 2 400 organizací ve 125 zemích/ regionech na pěti kontinentech. „Získání certifikace je nejen oceněním naší práce, ale také závazkem do budoucna. Chceme i nadále vytvářet prostředí, kde se lidé cítí dobře, mohou se rozvíjet a kde jejich práce má skutečný smysl,“ říká místopředsedkyně představenstva společnosti AGEL MUDr. Marie Marsová, MBA, LL.M.

Skupina AGEL v letošním roce potvrdila svou pozici také v domácím srovnání – v soutěži Pluxee Zaměstnavatel roku se umístila v TOP 5 českých zaměstnavatelů v kategorii nad 5 000 zaměstnanců a v Olomouckém kraji v tomto žebříčku obhájila 1. místo již potřetí za sebou.

Zájemci o práci ve zdravotnictví u zaměstnavatele, který nabízí nejen jistotu a zázemí, ale také podporu v profesním růstu, se mohou podívat na aktuální nabídku volných pozic ve skupině AGEL na www.agel.cz/kariera



Práce na týmu je taky práce



Teambuilding? To bývají peníze na jídlo, alkohol a ubytování v rekreačním objektu. Nebo společná zábava na bowlingu, raftech nebo motokárách. Tým jde ale stmelit mnohem účinněji a pracovat přitom na tom, co daný kolektiv potřebuje.

Vaším úkolem je uvařit vajíčko, zní zdánlivě banální zadání. Instruktoři pozorují zvědavé výrazy ve tvářích skupiny účastníků. Jsou to zaměstnanci firmy, která se věnuje výrobě nápojů, dnes ale místo kanceláře a obchodních schůzek zamířili na louku nedaleko Pardubic, kde má proběhnout neobvyklý teambuilding. Věděli, že je čeká nějaká společná aktivita, zbytek je ale pro ně překvapením.

Zadání se záhy komplikuje a z vaření vajíčka se stane složitý proces zahrnující řadu dílčích úkolů. Postavit typí, získat na jeho stavbu dřevěné kůly, přesunout vajíčko pomocí provazů na určené místo... Skupina si najednou musí práci rozplánovat a rozdělit se do menších týmů, aby vše stihla ve stanoveném časovém limitu. Vyhrát mohou buď všichni, nebo nikdo. Už teď jim však dochází, že výhrou nebude zdárně uvařené vejce, ale zkušenost úspěšné či neúspěšné spolupráce, kterou si ze hry odnesou do své každodenní praxe.

K rozvojevému teambuildingu pozval skupinu zaměstnanců jejich šéf Adam, regionální manažer firmy. „Byl jsem na své pozici poměrně nový a chtěl jsem lépe pochopit, jak moji kolegové fungují jako tým. Zároveň bylo pro mě důležité začlenit do týmu nové členy a zjistit, jakou to bude mít dynamiku,“ vysvětluje, proč místo klasického posezení u skleničky objednal pro své kolegy zážitkovou formu teambuildingu. S úsměvem pak dodává, že o společnou večeři a drinky kolegové neprijdou, mohou se na ně těšit večer po skončení programu.

Předtím se ale musí popasovat s činnostmi, které je vytrhnou z běžné rutiny a prověří jejich týmové dovednosti. Adam se do hry aktivně nezapojoval, zůstal opodál a pozoroval, jak se jeho tým k řešení úkolů postaví. „Mohl jsem sledovat, kdo je aktivní, kdo je ve skupině vůdčí osobnost nebo má k tomu potenciál. Během hry jsem viděl i to, jak k sobě kolegové přistupují navzájem, jak fungují v týmu, kdo zmatkuje a kdo dokáže zachovat chladnou hlavu,“ popisuje svou roli. Zároveň ale nemá pocit, že by se jeho podřízení nějak předváděli, herní zápal je tak pohltil, že se zcela zabrali do víru aktivit a splnit úkol se jim nakonec podařilo.

Tím však práce na budování týmu nekončí. Naopak, to nejdůležitější má teprve přijít v závěrečné reflexi vedené instruktory. Všichni se ještě plní dojmů posadí do kruhu a lektori je pečlivě vybranými otázkami doprovází procesem zpracování zážitků. Co jim při plnění úkolu nejvíc pomohlo? V jaké situaci se cítili bezradní? Jak reagovali na problém, který se objevil? Co se dozvěděli o sobě a o svém kolektivu?

„Bylo tam hodně aha momentů, kdy si kolegové uvědomili, jak si k vyřešení úkolu musí pomáhat,“ prozrazuje Adam. Když potom zkušenost hodnotili ještě neformálně u společné večeře, řada lidí se nechala slyšet, že je pro ně podobný program daleko lepším teambuildingem než

Rozvojový teambuilding

■ **Začíná stanovením cíle, ke kterému se chce skupina posunout v oblasti vzájemných vztahů a spolupráce, sebezrovoje, hodnotového ukotvení, budování firemní kultury nebo zlepšení konkrétních dovedností.**

■ **Zážitkovou formou (hry, týmové výzvy, expedice) pod vedením zkušených instruktorů se skupina učí řešit společně problémy nebo překonávat své hranice.**

■ **Reflexe pak týmu pomůže přetavit zážitky ve zkušenosti a čerpat z nich následně v běžných pracovních situacích.**

„opít se někde v hotelu“, jak se k firemním stmelovacím akcím v řadě případů přistupuje. Adam navíc získal vzhled do fungování týmu a u některých kolegů si všiml vůdčích schopností, které v běžném pracovním prostředí neměl příležitost rozpoznat. Pomohlo mu to později při výběru lokálního manažera.

Co o nás prozradí hra

Metodu takzvané zážitkové pedagogiky rozšířila v českém prostředí Prázdňinová škola Lipnice, která je členem mezinárodní komunity vzdělávacích organizací Outward Bound International. Pracuje se zážitkovým učením v přírodě, které – pokud je správně zacílené a zpracované – rozvíjí potenciál jednotlivce i skupiny.

Děje se to na dobrodružných expedicích, při strategických hrách, fyzicky i psychicky náročných aktivitách, u výzev, které účastníky vedou k vykročení z jejich komfortní zóny, ale také při dobře uchopené reflexi docela jednoduché spontánní aktivity nebo nečekané situace. Někdy se proto v zážitkové pedagogice využívá velkopá dramaturgie s množstvím kostýmů, rekvizit, efektů nebo sportovního náčiní a jindy stačí k velkému zážitku jen klubko provázku a dobře vymyšlená hra.

Klíčovým aspektem je reflexe, při které se zážitky přetváří ve zkušenost. Účastníci si uvědomí, co se díky prožití situací naučili a co si z ní odnáší pro svůj vlastní rozvoj. Přínosem tak může být i chyba, prohraná hra, špatné počasí nebo nedorozumění. Každý konstruktivně zpracovaný zážitek je učením.

Principy zážitkové pedagogiky často využívají školy nebo neziskové organizace na adaptačních a vzdělávacích kurzech, velký potenciál však mají i ve firemním prostředí. „Po covidu se pracovní týmy v mnoha firmách vzdálily sobě navzájem, protože lidé víc pracují na dálku. Často teď proto řeší, jak to napravit, a chtějí se naučit být spolu,“ říká Matěj Cipra, lektor společnosti Česká cesta, která se na rozvoj firem pomocí zážitkové pedagogiky specializuje. Firmám nabízí zážitkové večírky, hravé zpracování konferencí a školení, dobrovolnické aktivity nebo právě rozvojový teambuilding.

„Slovo teambuilding je v českém kontextu trochu zakleté, moc tomu nepomohla komedie s Jakubem Prachařem. Míváme o něm zkrácené představy,“ dodává ředitel České cesty Jan Čihák. Chápe i význam běžného pojetí teambuildingu, kdy se kolegové sejdou u konzumace a stráví spolu neformální čas. „Pro spoustu lidí může být super dát si večer pivo a opéct si spolu nějakou tu šunku. My se ale vždycky snažíme udělat ještě další krok a posunout zážitek směrem ke zkušenostnímu učení,“ pokračuje Čihák a společně se svým kolegou z České cesty představuje formát rozvojového teambuildingu, který firmám nabízejí.

Tenisky? Tak to ne, běhat já nebudu...

Spolupráce začíná vyjasněním si zadání. Žádná aktivita není do programu zařazena pro nic



za nic, dramaturgie vždy sleduje jasný cíl, který si zaměstnavatel s organizátory stanovil. „Firma občas řekne, že chce zkrátka strávit se svým oddělením pěkný společný den. To jako první krok stačí. My se pak ale zeptáme: Co chcete, aby si účastníci z toho dne odnesli? A postupně se dostaneme k přidané hodnotě zkušenostního učení,“ popisuje Cipra.

Ideální je podle něj práce se zhruba dvacetičlenným týmem, program jde ale vymyslet i pro větší skupiny. „Zadavatelem bývá šéf nebo HR manažer, kterého se předem ptáme na důležité informace o daném kolektivu. Zajímá nás, co se právě v týmu odehrává, jestli jsou tam noví členové, s jakými problémy se skupina potýká a co řeší,“ vysvětluje Cipra. Na základě toho pak lektori vymyslí aktivity, které by v dané oblasti mohly skupinu posunout.

Účastníci obvykle konkrétní program neznají, jsou ale připraveni na to, že je čeká zážitková forma teambuildingu. Někdy Česká cesta pomůže i s motivací, připraví třeba zvací dopis nebo prozradí pro představu část programu. „V někom to samozřejmě může vzbuzovat obavy. Dozví se, že si má vzít tenisky, a řekne, že běhat rozhodně nikde nebude,“ popisuje zkušenosti lektor. V takových situacích podle jeho zkušeností pomůže ujistit zaměstnance, že účast na aktivitách není povinná a kdykoli mohou říct, že do toho nejdou. V praxi stejně program většinou nadchne i ty, kteří z něj původně měli strach.

Nutit někoho do zapojení by nemělo smysl také proto, že zážitková pedagogika funguje jen v atmosféře důvěry a bezpečí. Instruktori vždy na začátku seznámí účastníky s tím, co je v průběhu dne nebo vícedenního pobytu čeká, co je cílem a jaké jsou pevné body programu. Snaží se společně s účastníky vytvořit prostor, do kterého každý sám za sebe něco důležitého přináší a zároveň se učí od ostatních, což vyžaduje ohleduplnost a vzájemné naslouchání.

Zážitek ze hry nebo outdoorové aktivity může být sám o sobě silný, k rozvoji týmu nebo osobnosti je ale potřeba ho zpracovat v procesu řízené reflexe. Slovy zážitkové pedagogiky „přetavit zážitek ve zkušenost“.

“

Zajímavou zkušenost může u her vytvořit i neúspěch, který pak při reflexi nabízí víc příležitostí k učení.

Po rozehrávací aktivitě zpravidla dostane skupina první týmový úkol. „Například dostat kýbl s vodou z kruhu, do kterého nikdo nesmí vkročit. Účastníci mají k dispozici lano a musí vymyslet způsob, jak problém vyřeší,“ uvádí příklad Cipra. V jiném případě může jít o hádanku, stavbu věže nebo lávky, společné překonání překážky nebo jinou úlohu.

Zmíněné aktivity totiž dokážou odhalit procesy, na základě kterých skupina funguje. Dají kolegové nejdřív dohromady nápady, jak si s úkolem poradit? Nebo někdo z nich autoritativně rozhodne, jak postupovat? Vrhnu se na řešení bez rozmyslu a přehlédnou při tom některá úskalí? Dokážou si hlídat čas? Využijí potenciál všech členů týmu? To všechno mohou být užitečné informace, které o sobě kolektiv získá a se kterými může dál pracovat.

Pokud je cílem programu sblížit různé týmy ve firmě, účastníci se u jednotlivých aktivit promíchají ve skupinách. A není výjimkou, že se do hry aktivně zapojí i jejich nadřízení. „Záleží samozřejmě na tom, co si s firmou dohodneme a o co během programu usilujeme,“ upřesňuje Cipra.

Zadání se lektori drží i ve chvíli, kdy se při aktivitách vynoří jiné důležité téma. „Měli jsme například akci pro jednu výrobní firmu, která si chtěla zmapovat vztah nejnižšího managementu k vedení. A v průběhu jsme narazili na to, že lidé tam mezi sebou řeší nějaký konflikt,“ vypráví Cipra. Konflikt byl zřetelný, ale nebyl jasně pojmenovaný, většina lidí kolem něj kroužila a spíš se mu vyhýbala. „Vyřešili jsme to tak, že jsme se telefonicky spojili se zadavatelkou a ujasnili jsme si, zda chceme tohle téma řešit, anebo zůstat u původního zadání. Řekla nám, že o konfliktu ví, ale že je v tuto chvíli podstatnější věnovat se tomu, co si objednali,“ pokračuje Cipra. Program tedy zůstal zaměřený na původní zadání a konflikt byl pojmenovaný jako téma, které firma může otevřít a řešit jindy.



Stavaři: horké zboží na trhu práce

Stavebnictví patří mezi obory, které zásadně ovlivňují podobu světa kolem nás. V Česku ale toto tradiční odvětví stojí na prahu zásadní personální výzvy. Poptávka po výstavbě roste, generace zkušených pracovníků ale stárne a mladí přicházejí pomaleji, než by trh potřeboval. K firmám, které se nepříznivému vývoji staví aktivně a čelem, patří společnost STRABAG.

„Nemůžeme čekat, že kvalifikovaní technici spadnou z nebe. Musíme je pomoci vychovat – nabídnout mladým lidem atraktivní pracovní příležitosti. Proto ve STRABAGu dlouhodobě investujeme do spolupráce se školami, podporujeme technické vzdělávání a vytváříme příležitosti pro mladé odborníky, kteří s námi chtějí růst – a to nejen v Česku, ale i v rámci celé naší mezinárodní skupiny“, vysvětluje Karin Bílková, vedoucí oddělení People & Culture společnosti STRABAG.

Ze školy rovnou do praxe. Bez čekání.

Společnost dlouhodobě pracuje s odbornými školami a univerzitami. Studentům nabízí stáže, brigády, konzultace závěrečných prací i technické exkurze. Cílem je jediné – přiblížit mladým lidem reálné prostředí moderní stavební firmy a nabídnout jim prostor, kde mo-

hou zúročit své dovednosti a neustále je rozvíjet. *„Nejde nám o jednorázovou zkušenost, ale o budování vztahu. Řada našich kolegů začínala u nás již během studia a dnes vedou projekty nebo se specializují na moderní technologie, bez kterých se dnešní stavby neobejdou,“* vysvětluje Karin Bílková.

STRABAG investuje také do špičkového interního vzdělávání. V Rakousku (Ybbs an der Donau) a Německu (Bebra) provozuje vlastní vzdělávací centra, která jsou součástí praktického odborného výcviku. Tento úspěšně fungující model, který se opírá o duální systém vzdělávání, je vhodnou inspirací i pro další regiony, včetně Česka.

Digitalizace a udržitelnost: svět, který mluví jazykem nové generace

STRABAG patří mezi technologické lídry oboru. Digitalizace procesů, udržitelné stavební postupy a důraz na efektivitu patří k principům firemní strategie. Je to přístup, který u mladé generace nachází silnou odezvu – studenti hledají smysluplnou práci s technologickým přesahem a zároveň očekávají respekt k planetě i lidem. Digitalizace prostupuje i personalistikou. Nástup nových zaměstnanců, vzdělávací programy i hodnocení výkonu dnes pro-

bíhá s využitím moderních nástrojů, které šetří čas a zároveň zvyšují přehlednost a efektivitu. *„HR už u nás dávno není jen administrativní zázemí. Jsme partnerem pro jednotlivé týmy i vedení – pomáháme hledat a rozvíjet talenty,“* doplňuje Bílková.

Důkazem, že moderní přístup mladí vnímají, je i skutečnost, že se STRABAG letos již po jedenácté v řadě stal vítězem oborové kategorie Stavebnictví v žebříčku „TOP Zaměstnavatelé“. Toto ocenění udělují v průzkumu studenti českých vysokých a středních škol.

Zábavně a s vizí: stavební gramotnost začíná ve škole

Zájem o stavebnictví nevzniká až na vysoké škole. Je potřeba ho v mladých lidech probouzet mnohem dřív. I proto byla společnost STRABAG jednou z prvních stavebních společností, které stály u zrodu vzdělávacího projektu StaGram (Stavební gramotnost), jehož cílem je probudit v dětech zájem o stavění, techniku a logické myšlení. Projekt přináší stavebnictví zábavnou formou do školních lavic, podporuje tvořivost, kritické myšlení a přibližuje reálný svět stavění dětem srozumitelným a inspirativním způsobem. *„Je to dlouhodobá práce, ale víme, že má smysl. Pokud chceme změnit vnímání stavebnictví a přivést do něj novou generaci odborníků, musíme začít včas – ideálně už u školáků,“* říká Karin Bílková.

Základy pevné jako beton: hodnoty místo frází

To, co STRABAG staví jako zaměstnavatele do silné pozice, není jen bohaté portfolio projektů ze všech odvětví stavebnictví – od pozemních staveb, přes dopravní až po tunelové stavby. Jsou to lidé a firemní kultura, která stojí na týmové spolupráci a klade důraz na pracovní prostředí, kde má každý prostor se rozvíjet, přinášet své nápady, realizovat je, a hlavně neustále růst. Široká paleta profesí – od řemeslníků, stavbyvedoucích, přípravařů, kalkulantů až po odborníky na digitalizaci – dává prostor pro realizaci mnoha různých talentů. I to je důkaz toho, že stavebnictví je obor, v němž si může najít své místo opravdu každý.

„Věřím, že náš obor má co nabídnout, protože práce v něm dává reálnou šanci něco tvořit a měnit svět kolem nás,“ uzavírá Karin Bílková.

Neúspěch jako dobrá zkušenost

Vrcholem rozvojového teambuildingu bývá jedna větší nebo složitější hra, které se účastní všichni společně nebo velké skupiny účastníků. Tady už se může jednat o soutěž týmů mezi sebou nebo o skupinovou výzvu, kde všichni usilují o splnění náročného úkolu. „Může to být i těžší varianta původní hry, například místo jednoho kýblu je jich v prostoru víc nebo je víc lan a větší území. Nebo to může být běh po stanovištích s úkoly. Případně strategická hra, kde jde o důsledné rozvržení dílčích úkolů,“ vyjmenovává různé varianty Cipra.

Přitom je ale zřejmé, že z pestré palety aktivit nevybírá náhodně a přizpůsobuje volbu i formu aktivity tak, aby přesně odpovídala cílům teambuildingu. „Jedna firma například přecházela na nový typ projektového řízení. Tak jsme pro ni vybrali hru, která je hodně složitá s množstvím vstupů, materiálu a možností. Když v ní chcete uspět, musíte si důkladně naplánovat, kdo a co udělá v přesný čas,“ vzpomíná lektor.

Po skončení aktivity pak bylo důležité porovnat fiktivní prostředí hry s realitou v pracovním světě. Účastníci si pojmenovali své priority, došlo jim, co udělali při hře jinak než v práci, a zamysleli se společně nad tím, jak by z této zkušenosti mohli čerpat. „Samozřejmě by bylo možné místo toho uspořádat školení a zaměstnavatel by všem představil nový typ projektového vedení pomocí prezentace. Ale rozdíl je asi zřejmý,“ dodává Cipra.

Zajímavou zkušenost může u her vytvořit i neúspěch, který pak při reflexi nabízí víc příležitostí k učení. Ne že by ho organizátoři cíleně inscenovali – to by pravděpodobně účastníci odhalili a vnímali jako podraz – nicméně u některých aktivit zvolí náročnost tak, aby splnění úkolu nebylo samozřejmostí.

„U poslední aktivity v harmonogramu to ale neděláme, protože chceme, aby nakonec skupina zažila radost z úspěchu a odjížděla s vědomím, že to dokázali,“ dodává lektor. Snaží se proto zvolit poslední aktivitu tak, aby byla náročná, ale zvládnutelná: „Mám rád ty udivené výrazy lidí po zadání pravidel. Když se jim ve tváři odráží otázka: Jak to máme udělat? Nebo: Jak se to dá stihnout za dvě hodiny? V takových chvílích vidím, že je to dobrá výzva.“

Být prostě spolu

Ideální je, když si na rozvojový teambuilding vyhradí firma alespoň den a půl. Vícedenní zážitek je intenzivnější a může sledovat ucelenější dramaturgii od prvotního otukávání přes budování týmu a řešení složitějšího problému až k prohloubení vzájemné důvěry a spolupráce. Nedílnou součástí je také zábava, přes všechno úsilí o rozvoj se přece jedná o hry – a hraní by mělo lidi bavit.

„Do večerních programů někdy zařazujeme party nebo hry na pobavení, někdy i úplně neorganizovanou zábavu, protože víme, že je to pro kolektiv taky cenné. A často u firem vnímáme



Kvůli práci na dálku je pro mnohé pracovní kolektivy zážitkem už jen to, že se vidí naživo. Strukturovaná hra s jasným cílem a profesionálně vedenou zpětnou vazbou jim navíc pomůže uvědomit si, jak mají v sobě i v týmu nastavené procesy řešení problémů a vzájemné spolupráce.

opravdu silnou potřebu být prostě spolu,“ říká Čihák. Na žádost klienta ale umí vytvořit i akční večerní nebo noční program. „O náročné výzvy někdy stojí mladé týmy, které si chtějí takzvaně sáhnout na dno. Nebo si ověřit, jak fungují ve velmi náročných situacích,“ doplňuje Cipra. Pro takové klienty připraví Česká cesta noční bojovku nebo aktivitu s adrenalinovými prvky. Ani v takových případech však není zážitek samoučelný, vždy je v duchu zkušenostního učení zaměřený na rozvoj osobnosti a týmu.

„Každopádně pozorujeme, že s přechodem firm na online komunikaci je pro mnohé z nich dostatečným zážitkem už jen to, že někde spolu jedou a vidí se naživo,“ všimá si Čihák. Tento cíl splní i společný výlet nebo kulečník. O to víc jsou pak firmy překvapené, jakým obrovským přínosem pro ně může být dobře promyšlená a vyhodnocená hra.



Sociální politika: Pomoc v těžkých chvílích

Za úspěchem firmy nestojí jen benefity, ale i skutečná péče o zaměstnance v náročných životních situacích. Máme jasně nastavenou sociální politiku, která pomáhá zaměstnancům i jejich rodinám, pokud se ocitnou v tíživé situaci – například při vážné nemoci, úmrtí v rodině nebo při péči o handicapované dítě.

Podpora není jen o číslech a tabulkách. Každý případ je posuzován individuálně, s důrazem na lidský přístup a diskretnost. Zaměstnanci se mohou obrátit na HR oddělení, které jim pomůže najít nejvhodnější formu pomoci – ať už jde o finanční podporu, stipendium pro děti nebo jinou efektivní pomoc. Pomoc může mít různé podoby – od jednorázové finanční výpomoci, přes pravidelné stipendium až po další individuální podporu.

„Chceme, aby naši lidé věděli, že v tom nejsou sami. Když přijde těžká chvíle, firma stojí za nimi a pomůže“ říká Richard Kabud.

Sociální politika DSPW tak není jen formální dokument, ale skutečná opora v životě zaměstnanců. I díky tomu se zde lidé cítí bezpečně a vědí, že za dobře odvedenou práci přichází nejen uznání, ale i pomoc ve chvíli, kdy ji opravdu potřebují.

Budoucnost patří týmům, které drží spolu

Být nejlepším zaměstnavatelem neznámá jen nabízet benefity, ale vytvářet prostředí, kde se lidé cítí bezpečně, mají jasné cíle a ví, že za dobře odvedenou práci přichází uznání i další příležitosti a možnosti rozvoje.

Chceme být společností, do které není jednoduché se dostat, ale pokud se stanete součástí našeho týmu, postaráme se o Vás. Protože víme, že úspěch a růst firmy je vždy spojen s úspěchem a růstem našich lidí.

Richard Kabud'
Personální ředitel

O své lidi se dobře staráme

V dnešní době, kdy firmy soupeří o talenty, se stále častěji objevuje otázka: Co dělá zaměstnavatele opravdu výjimečným? Odpověď může být překvapivě jednoduchá – vysoké nároky i skutečná péče. Právě na tomto principu staví svou filozofii společnost Doosan Škoda Power a.s.

Vysoká laťka, která má smysl

„Nejsme pro každého,“ říká Personální ředitel Richard Kabud. „Naše výběrová řízení jsou náročná, protože hledáme nejen odborníky, ale i lidi, kteří sdílí naše hodnoty. Chceme, aby každý nový kolega byl skutečnou posilou týmu.“ Získat místo v DSPW znamená projít důkladným výběrem. Firma klade důraz na odbornost, charakter i schopnost spolupráce. Výsledkem je tým, který táhne za jeden provaz a posouvá hranice možného.

Když jste součástí naší firemní rodiny, jste náš člověk

Pokud se stanete součástí Doosan Škoda Power, otevře se před Vámi svět benefitů, které nejsou jen na papíře. Firma investuje do svých lidí – a to nejen finančně. „U nás nejste jeden z mnoha zaměstnanců. Pokud uvidíme zájem, pracovní nasazení a chuť se podílet na společném výsledku, postaráme se o Vás – ať už jde o finanční jistotu, zdraví, rodinu nebo osobní růst,“ dodává Kabud.

Nadstandardní benefity, které mají skutečný dopad

Každý si může vybrat podle svých potřeb – od Cafeterie, životního pojištění, Multisport karty, příspěvku na penzijní

spoření, až po extra dny dovolené, sick days nebo bonusy za směny a doporučení nových kolegů. Naše společnost nabízí také příspěvek na ubytování pro klíčové pozice a studenty, dotované stravování, firemní auto pro vedoucí pozice a mnoho dalších benefitů, jako jsou například výhodné telefonní tarify pro zaměstnance a jejich rodiny.

Wellbeing: Zdraví, pohoda, respekt

Jdeme ale ještě dál, než jen k tradičním benefitům. Zaměstnanci mají k dispozici fyzioterapii, masáže a psychoterapeuta přímo ve firmě, dále pak mohou využít v rámci společnosti lekce cvičení. Firma podporuje sportovní turnaje, firemní dny a Dny zdraví, dobrovolnické akce a pracovní i životní jubilea. Důraz je kladen na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, proto nabízíme možnosti zkráceného úvazku, flexibilní pracovní dobu a podporu volnočasových aktivit.

Příběhy, které inspirují

„Nejvíce si cením toho, že když se snažím, můj šéf to vidí a podpoří mě. Mám možnost růst, učit se nové věci, a zároveň vím, že tu nejsem jenom číslo,“ říká jeden ze zaměstnanců. Právě osobní zkušenosti lidí ukazují, že péče o zaměstnance není jen prázdná fráze, ale skutečná realita.

doosanskodapower.cz



Členka představenstva
a HR ředitelka
Czechoslovak group
Alena Kozáková.



**Dnes už nestačí
jen dobře zaplatit**

Získat osobnostně kvalitního a kvalifikovaného zaměstnance, od nejnižších po nejvyšší pozice, je pro firmy stále velmi palčivý problém. Jak pro ty malé, tak pro velké mezinárodní hráče, jako je skupina Czechoslovak Group. „Global mobility management nabývá na významu, stejně jako stále diskutovanější nábor zahraničních pracovníků pro výrobní i nevýrobní pozice. A obdobně zásadní jsou rekvalifikace, zejména ty vnitrofiremní,“ vidí budoucnost oblasti lidských zdrojů **Alena Kozáková**, HR ředitelka a členka představenstva CSG.

P

Podle průzkumů trhu práce firmy stále spíše nabírají nové zaměstnance, než propouštějí. Je tomu tak i v CSG?

Ano, potvrzuje se to i u nás. I když jsme poměrně štíhlí v centrále CSG, jednotlivé společnosti ve skupině, zejména v divizi CSG Defence a v nové subdivizi AI divize CSG Aerospace, aktivně nabírají. Nábor ve firmách se týká především výrobních pozic, ale stále nabíráme specialisty a manažery do projektů nebo do odborných rolí na centrální úrovni. Zároveň rozšiřujeme týmy i v zahraničních entitách. Nábor, nebo jak raději říkám výběr, tedy probíhá napříč skupinou, i když diferencovaně podle oboru a regionu.

Jaké jsou vaše zkušenosti se zaměstnáváním cizinců?

Zaměstnávání cizinců vnímáme jako velmi široké téma, které má dvě zcela odlišné roviny. Ta první se týká relokace manažerů uvnitř skupiny. CSG má více než sto společností a zaměstnává více než 14 tisíc zaměstnanců. Působí nejen v Česku, ale i v zahraničí – aktuálně nově například v Německu, Řecku, dlouhodoběji také ve Španělsku, Itálii a potom v Americe nebo Srbsku.

To všechno s sebou přináší větší tlak na takzvanou globální mobilitu, tedy možnost přidělovat manažery a specialisty k výkonu práce do jiných zemí v rámci skupiny. Tento systém nám umožňuje rychle obsazovat klíčové pozice, předávat nebo sdílet know-how a zároveň lidem nabídnout atraktivní kariérní příležitosti. Druhou oblastí je nábor zahraničních pracovníků na pozice výrobních nebo nevýrobních dělníků.

Český trh práce je vyčerpaný, zájem o dělnické pozice klesá, určité profese prostě nesežeme. Některé agentury práce nejsou ani při vynaložení maximálního úsilí schopny vyhledat požadované kvalifikované pozice. Proto jsou firmy nuceny obracet se do zahraničí, věnovat čas a nemalé peníze na získání pracovní síly k pokrytí volných pracovních míst. Zároveň je proces zaměstnávání cizinců v Česku extrémně zdoluhavý a administrativně náročný. A když nestačí pokrýt potřebné kapacity ani trh v EU, musí firmy – a to je i případ některých našich výrobních závodů, jako je Tatra Trucks, DA-KO-CZ nebo Excalibur Army – zacílit na cizince ze zemí mimo EU (tzv. třetí země). A tady teprve začne „kolotoč“: potřebují zaměstnaneckou



Alena Kozáková

HR ředitelka
Czechoslovak Group

Vystudovala Právnickou fakultu na Masarykově univerzitě v Brně a manažerská studia na Nottingham Trent University při VUT v Brně.

Během své kariéry prošla různými klíčovými HR pozicemi v průmyslových společnostech, včetně Vagonky Studénka a Iveco Czech Republic, kde měla na starosti personální řízení ve střední a východní Evropě.

V roce 2006 se stala HR manažerkou roku. Od srpna 2021 působí jako HR ředitelka v Czechoslovak Group, kde aktuálně zastřešuje HR 37 firem s více než 14 tisíci zaměstnanci.

“

Dnešní mladí lidé dokážou mnohem jasněji formulovat, co chtějí a jaká očekávání mají.

kartu, modrou kartu nebo pracovní povolení. Proces je často zdoluhavý a může trvat měsíce nebo až rok. Problémem jsou kvóty a kapacity úřadů. U některých zemí jsou zavedeny roční kvóty, takže firmy nemohou nabrat tolik pracovníků, kolik potřebují.

V rámci skupiny jsme ve spolupráci se sesterskou společností CSG Deal spustili výběrové řízení a vybrali jsme několik agentur práce. Klíčovým kritériem bylo, aby byly certifikované ministerstvem práce a sociálních věcí, měly pojištění pro svou činnost a zkušenosti s vyhledáním a relokací pracovníků i ze třetích zemí. Tyto agentury nám pomáhají obsazovat pozice jak z českého trhu, tak ze zahraničí. Jde zejména o kvalifikované dělníky – svářeče, elektrikáře, seřizovače, CNC operátory, metalurgy nebo elektromechaniky. Dobré zkušenosti mají naše firmy s pracovníky z Filipín, kteří se osvědčili jako loajální, motivovaní a pracovití.

Daří se nacházet kvalifikované spolupracovníky v jiných evropských zemích?

Upřímně – je to čím dál náročnější. Nedostatek těchto profesí je problémem větší části Evropy. Všichni soupeříme na jednom trhu o kvalifikované odborníky – svářeče, elektrikáře, obráběče, jak jsem již zmínila. To je důvod, proč si myslím, že budoucnost není jen v nábory ze zahraničí, ale také ve vnitrofiremních zaměstnaneckých rekvalifikacích. Situace nás nutí hledat způsoby, jak současně zaměstnance motivovat ke zvýšení nebo rozšíření kvalifikací a umožnit jim to. Ideální spojení primární kvalifikace s další je například svářeč, který získá ještě další kvalifikaci jeřábníka nebo vazače. Klíčové je motivovat zaměstnance, aby měli zájem učit se nové věci, a vytvořit pro ně takové podmínky, aby se jim to vyplatilo. Tady vidím velkou příležitost i pro stát. Aby úřady práce více podporovaly interní rekvalifikační programy firem, přineslo by to efekt státu, zaměstnavateli i zaměstnancům samotným. Již nyní máme ve firmách CSG u úřady práce velmi dobrou spolupráci. Pokud by k tomu přibyla ještě finanční podpora, mohli bychom rekvalifikovat více lidí a rychleji reagovat na naše potřeby.

Běží u vás rekvalifikační kurzy? Jdete cestou vlastního vzdělávání?

Ano, rekvalifikační kurzy v našich firmách probíhají. Například ve společnostech Tatra Trucks a DAKO, které cílí na kritické nedostatkové profese. V našich muničních závodech na Slovensku je to ještě specifičtější, z důvodů rizikových faktorů. A právě díky pravidelnému internímu tréninku a školení zaměstnanců se nám je daří eliminovat a splňovat vysoké nároky na bezpečné prostředí.

Vzdělávání obecně považujeme za strategickou výhodu. Dlouhodobě investujeme do rozvoje zaměstnanců napříč celou skupinou, nicméně

vzdělávací plány jsou uzpůsobovány a stavěny podle potřeb jednotlivých společností ve skupině. Firmy mají osu jejich vzdělávacích aktivit postavenou na tom, co je pro ně v daný rok klíčové, například na zlepšování v oblasti kvality nebo zavádění a udržení stálého výrobního procesu, který pomáhá odstranit plýtvání a ztráty všeho druhu.

V supportní organizaci CSGM hodně posilujeme jazykové znalosti. Tento zájem jde ruku v ruce s rozšiřováním portfolia firem do zahraničí, Evropy, Asie či Ameriky. A bez znalostí jazyků, jako jsou v našem případě němčina, italština, španělština, se už dneska neobejdou ani útvary, které si donedávna myslely, že se jich práce v cizí řeči nedotkne. Změnili jsme i pohled na jazykovou výuku v tom smyslu, že už dnes nejde o benefit, ale o předepsanou kvalifikaci, a proto jdou náklady za zaměstnavatelem, který určuje pravidla výuky i testování.

Když jsme u vzdělávání – spolupracujete i se školami a daří se vám získávat mladé spolupracovníky?

Ano, spolupráce se školami je jednou z našich priorit. Firmy, zejména ty, které mají výrobní závody, ve skupině CSG mají nastavené rámcové programy o spolupráci pro střední školy, odborná učiliště i univerzity. Například již zmíněná Tatra nebo DAKO-CZ. Tady se vrátím zpět k rekvalifikacím, protože právě DAKO-CZ realizuje své rekvalifikační programy na seřizovače ve spolupráci se Střední odbornou školou a SOU v Třemošnici.

Nabízíme odborné stáže, exkurze do firem, účast na projektech. Studenti tak mohou vidět, že to, co se učí, má praktické využití. A mnohdy je to pro ně první příležitost pochopit, jak reálně funguje výrobní firma. Pro nás je to zase šance ukázat jim, že prostředí v našich firmách je zajímavé, moderní, bezpečné a plné prostoru pro inovace. Absolventi často přicházejí s očekáváním, že ve firmách je všechno digitalizované a řízené sofistikovaným informačním systémem. Realita může být jiná; přestože firmy v CSG investují s významnou podporou majitele skupiny, stále platí, že bez použití zdravého selského rozumu, zručnosti a inovativního myšlení se mnohdy ani ten nejdokonalejší software nebo aplikace nerozjede. A právě v tom mohou absolventi pomoci a uplatnit nejen nabyté znalosti, ale také neotřelé postupy. Snažíme se jim ukazovat, jak smysluplná je činnost, když se propojí různé odbornosti a vznikne tak zcela nová hodnota práce.

Typickým příkladem jsou naše obranná vozidla vyrobená v divizi CSG Defence, do kterých je integrována technologie vyrobená firmami v divizi CSG Aerospace. Tak u nás vznikají produkty s vysokou přidanou hodnotou, které mají úspěch i na mezinárodním trhu. Myslím, že tato skutečnost může být pro mladé lidi atraktivní, protože vidí, že jejich práce má smysl a její výsledek se zúročí mimo jiné firmami v divizi CSG Aerospace.

A mění se podle vás zájem mladých lidí – přibývá těch, kteří míří do výroby a řemesel?

Tady si musíme říct pravdu – zájem mladé generace o technické a řemeslné obory stále není dostatečný. A to i přesto, že firmy dnes nabízejí moderní provozy, stabilní práci a možnost růstu. Česká republika bývala technickým gigantem, měli jsme špičkové řemeslníky a ne nadarmo jsme hovořili o zlatých českých ručičkách. Myslím, že je ještě stále máme, ale ubývají. Dnes mladí lidé spíše volí administrativní, sociálně-právní nebo jinak humanitně orientované obory, láká je politologie nebo žurnalistika a nechtějí být ve výrobě a už vůbec ne pracovat na směny.

Často vystudují vysokou školu bez konkrétní vize o svém uplatnění na pracovním trhu. To je chyba. Podle mého názoru v České republice stále málo propagujeme krásu a vůni řemesla. Krásná a ideální je kombinace učebního oboru s maturitou, a pokud se k tomu přidá i znalost cizího jazyka, pak má takový absolvent lehké uplatnění. Získá výuční list i maturitu, má praktické zkušenosti i teoretické vzdělání. Může začít jako dělník v provozu, ale díky tomu, co umí, má příležitost dále růst, bude-li mít zájem. Takové příklady ve firmách máme. Jsou to inspirativní příběhy, a proto jsme se je rozhodli propagovat a pravidelně jimi inspirovat na sociálních sítích, například na LinkedInu. Některé z nich zveřejňujeme na webových stránkách v sekci Kariéra.

Jak se mění podle vás očekávání a přístup mladých v průběhu času? Co je dnes pracovním krédem juniorních pracovníků?

Podle mého názoru neplatí stereotypy, které se o generacích X, Y, Z říkají. Někdo tvrdí, že generace Z nechce pracovat přesčas, že si striktně hlídá osobní život. Že je dnešní mladá generace závislá na digitalizaci, AI a podobně. Ne vždy tomu tak je. Generace se prolínají. Vidíme i mladé lidi, kteří pracují s obrovským nasazením, kvůli práci hodně cestují, věnují se projektům i o víkendech a nad rámec obvyklých pracovních povinností. Na druhé straně jsou tací, kteří jasně řeknou, že chtějí pracovat jen 7,5 nebo maximálně osm hodin, a to naplno, ale zbytek času pak věnovat rodině nebo koníčkům. A my to respektujeme. Pro nás je důležité nabídnout atraktivní a stabilní práci – takovou, která je rozvíjí, umožní jim cestovat, získávat nové i mezinárodní projektové zkušenosti a dále růst. Pokud je pro ně pozice zajímavá a mohou se v ní realizovat, jsou často ochotni pracovat nad rámec původních očekávání. Pokud ale taková není, nepodají stoprocentní výkon. Je to o hledání rovnováhy a o otevřeném komunikaci. Dnešní mladí lidé dokážou mnohem jasněji a otevřeněji formulovat, co chtějí, jaká očekávání mají – a ta často nejsou malá. A na nás potom je umět stejně tak důsledně pojmenovat naše očekávání a naši nabídku. Někdy se zájmy potkají, což je skvělé, jindy ne – a pak se cesty rozejdou. Ale to je přirozené, trh práce tak funguje. Vždy je to ale o důvěře a transparentním jednání.

Kromě atraktivity profese jistě hraje roli i odměna za práci. Daří se vám udržet loajalitu vašich zaměstnanců adekvátním ohodnocením?

Odměňování je fenomén a velmi citlivé téma, kterému se věnujeme velmi důkladně napříč celou skupinou. Správně nastavené ohodnocení zacílené na výkon nepochybně je pro firmy silnou konkurenční výhodou. Všechny chtějí správně odměňovat. V souladu s našimi cíli v sociální oblasti ESG v současné době analyzujeme naše systémy mzdového ohodnocení, abychom byli nejen připraveni na reportování podle směrnice o transparentním odměňování, ale také abychom se ujistili, že včas odstraníme a do budoucna zcela eliminujeme případné nerovnosti.

V celé skupině proto provádíme analýzy, které mají pomoci zjistit, zda platíme férově, a pokud tomu tak není, pak případně ukázat, zda umíme dokladovat a obhájit případné anomálie. Sledujeme trh, porovnáváme se se srovnatelnými společnostmi, díváme se na rovnost mezi muži a ženami. Zmíněné analýzy jsou skutečně velmi podrobné. Standardizujeme politiku definování ročních krátkodobých (na jeden rok) a dlouhodobých (3–5 let) cílů pro ředitele a manažery.

Dlouhodobé motivační programy v trvání tří až pěti let jsou vázány na strategický rozvoj firem opírající se o vizi, misi a firemní hodnoty. Nic z toho není klišé, jde o pevné pilíře dlouhodobých motivačních plánů. Na strategickém dlouhodobém plánu mohou participovat jak klíčoví manažeři, tak odborníci z technického, obchodního nebo výrobního úseku nesoucí ve svých znalostech přidanou hodnotu důležitou pro dosažení nastavených cílů. To je podle mě důležité – ukázat, že na výsledku firmy se podílí každý, kdo má zájem a umí. Nastavování odměňování je tedy náročná, detailní, řekla bych až mravenčí práce. Ale bez ní nemůžeme být konkurenceschopní a stabilizováni.

Myslíte si, že je mzda pro mladé lidi stále tak motivační, jako byla třeba pro jejich rodiče či prarodiče?

Na tuto otázku není jednoznačná odpověď. Mám ve svém HR týmu třicetileté kolegyně a kolegy, i ty nad 30, a všichni jsou naprosto transparentní v tom, jakou mají představu o odměně za práci. Zároveň jsou připraveni za tu práci odvést maximum. A často s nutnou velkou časovou flexibilitou a časovou investicí strávenou cestováním. Nesetkala jsem se v týmu s nikým, kdo šel za prací vyloženě kvůli vyšší mzdě, a pokud by ji nedostal, odešel by. Myslím, že dokážeme nastavit odměňování tak, aby bylo motivační, poskytovalo zaměstnanci klid, a nikoliv stres, že nezaplatí například náklady na bydlení, a zároveň umožňujeme časovou flexibilitu. Pracujeme s nástroji, jako je home office, sick day, umožníme vzít si volno na zařízení osobních věcí či na zotavení, jednoduše umíme vyjít zaměstnanci vstříc.



Správně nastavené odměňování zacílené na výkon nepochybně je pro firmy silnou konkurenční výhodou.

Řízená pracovní migrace je pro firmy nástrojem přežití

Česká ekonomika roste. Dlouhodobý nedostatek pracovníků je ale jednou z překážek, které brání firmám ve větším rozletu. Ačkoli se populace migraci obecně spíše brání, ta řízená, pracovní je ekonomickou nutností. Vláda proto nabízí programy, které spojují prvky cílené, výběrové a řízené ekonomické migrace. Kromě vyšších kvót ale firmy potřebují také rychlejší vízový systém a promyšlenou adaptaci nových zaměstnanců.

Česká ekonomika prochází hlubokou strukturální proměnou. Digitalizace, automatizace a umělá inteligence již přináší vyšší efektivitu, stále ale zůstává klíčovým faktorem lidská práce. Podle průzkumu společnosti ManpowerGroup plánuje 30 procent zaměstnavatelů v posledním čtvrtletí tohoto roku nabírat nové zaměstnance a pouze 16 procent má v úmyslu propouštět. Reagují tak na zlepšující se ekonomické podmínky a oživování české ekonomiky. Jako nejoptimističtější se zájem o nové pracovníky jeví v odvětví energetiky a veřejných služeb, zdravotní a sociální péče nebo u finančních služeb. Naopak nejslabší očekávání jsou v tomto směru v průmyslu, logistice a veřejném a neziskovém sektoru.

Trh práce v krizi: Migrace jako klíčový nástroj

Zásadní otázkou jsou ale kapacity lidské práce, které je na trhu málo. Firmy tak čelí trvalému nedostatku pracovní síly napříč obory – od výroby a logistiky přes zdravotnictví a IT až po stavebnictví. Podle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) a Eurostatu v roce 2025 dosahuje míra nezaměstnanosti v Česku přibližně 2,7 procenta, přičemž v regionech s vysokou koncentrací průmyslu, jako je Plzeňsko, Liberecko nebo střední Morava, se drží pod hranici dvou procent. Podle údajů společnosti Randstad se počet registrovaných uchazečů o zaměstnání Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, respektive Úřadu práce ČR v poměru k dosažitelným osobám ve věku 15–64 let k obyvatelstvu stejného věku pohyboval ko-

“

Firmy se dnes učí pracovat s velkou mírou nejistoty. Investují hlavně do kvalifikovaných pozic.

Nejlepší místo pro práci: Rohde & Schwarz Vimperk

Jen málokde se setkává malebná příroda s nejmodernějšími technologiemi světové úrovně. Právě ve Vimperku působí výrobní závod společnosti Rohde & Schwarz, která vyrábí přístroje hrající klíčovou roli v moderní komunikaci, bezpečnosti i obraně. Už téměř 25 let v srdci Šumavy vznikají technologie, bez nichž by dnešní svět nemohl fungovat. Vyrábí se zde přístroje, které putují do celého světa.

Rohde & Schwarz je německá high-tech společnost s více než 90letou historií a působností ve více než 70 zemích světa. Celkem zaměstnává přes 15 000 lidí. Firma vyvíjí a vyrábí špičkové technologie – od měřicí techniky přes radiokomunikaci až po kybernetickou bezpečnost. Jde o produkty, které často nevidíme v běžném životě, ale bez nich by moderní svět nemohl fungovat.

Když se zeptáte lidí, co pro ně znamená „dobrá práce“, odpovědi se často liší. Pro někoho je to jistota výplaty na účtu, pro jiného možnost kariérního růstu a pro dalšího přátelské prostředí, kde se ráno těší na kolegy. Jen málokde se ale všechny tyto aspekty potkávají pod jednou střechou. Ve Vimperku takové místo existuje – a právě proto se vimperský závod Rohde & Schwarz s více než 980 zaměstnanci řadí mezi nejlepší zaměstnavatele regionu.

Práce v Rohde & Schwarz má navíc hlubší rozměr. Zaměstnanci se podílejí na vývoji technologií, které formují svět – od budoucích mobilních sítí 6G, přes bezpečnou komu-

nikaci v civilním letectví až po ochranu citlivých dat. Každý tu ví, že jeho práce má smysl a ovlivňuje dění i za hranicemi regionu.

Více než práce. Životní styl.

Co dělá z Rohde & Schwarz jedno z nejlepších míst pro práci? Lidé tu nejsou jen zaměstnanci, ale osobnosti s vlastním životem a sny. Firma jim dává prostor skloubit kariéru, rodinu i volný čas. Flexibilní pracovní doba, možnost pracovat z domova a vstřícnost v důležitých chvílích jsou samozřejmostí. Nově je k dispozici i Sabbatical – delší volno pro načerpání energie, rodinu či osobní projekty.

Péče o zdraví a pohodu

Zdraví zaměstnanců je prioritou. Každoroční Dny zdraví doplňuje široká nabídka sportovních aktivit a finanční podpora klubů – od běžců přes tenisty až po hokejisty.

Podpora rodin

Přímo naproti závodu stojí firemní školka Koumáčky s programy Malá technická a digi-

tální univerzita. Děti tu objevují svět techniky hravou formou, rodiče pracují s jistotou kvalitní péče. Firma pořádá i letní tábory pro děti zaměstnanců a nabízí kroužek Mladý koumák, kde si mladí zkoušejí první technické projekty.

Finanční jistoty a odměny

Rohde & Schwarz si zakládá na férovém odměňování. Průměrná mzda přesahuje celorepublikový průměr, mzdy se pravidelně navyšují a doplňuje je systém bonusů. Zaměstnanci mají také příspěvky na pojištění a moderní firemní restauraci s dotovaným stravováním po celý den.

Budoucnost a vzdělávání

Vzdělávání je pevnou hodnotou firmy. K dispozici jsou jazykové kurzy, odborná školení i specializované tréninky. Společnost je dlouhodobým partnerem středních a vysokých škol, pořádá exkurze, konferenci „Technika – obor budoucnosti“ a soutěže jako R&S Challenge nebo RSG. Studentům nabízí také stipendia, praxe a stáže.

Partner regionu

Rohde & Schwarz není jen zaměstnavatelem, ale i aktivním partnerem Vimperka. Podporuje vzdělávání, kulturu i komunitní život města. Stal se tak přirozenou součástí Šumavy, kterou nejen zaměstnává, ale i obohacuje.

Místo, kde práce dává smysl – Hi-tech. Hi-life.

Slogan Hi-tech Hi-life nejlépe vystihuje, co ve Vimperku najdeme: špičkové technologie, stabilitu, férové podmínky a prostředí, kde se člověk může cítit dobře nejen ve firmě, ale i na Šumavě. Protože nejlepší místo pro práci není tam, kde trávíte osm hodin denně, ale tam, kde můžete být sami sebou a vědět, že vaše práce má smysl.

Navštivte

www.vimperk.rohde-schwarz.com





lem 4,5 procenta. „Firmy se dnes učí pracovat s velkou mírou nejistoty. Od geopolitických napětí přes obchodní bariéry až po technologické změny. V této době vidíme jasný trend: zaměstnavatelé jsou zdrženliví v běžném náboru, ale zároveň cíleně investují do kvalifikovaných pozic, které jim umožní zvládat transformaci a posílit konkurenceschopnost,“ doplňuje zmíněné údaje Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka ManpowerGroup Česká republika.

A ani budoucnost není v tomto ohledu příliš růžová. Demografický vývoj hovoří jasně: česká populace stárne a produktivní věk opouští více lidí, než kolik jich přichází. Každý rok odchází do důchodu o 30 000 lidí více, než kolik jich na pracovní trh přichází. Zaměstnavatelům chybí stovky tisíc lidí napříč obory a prognózy ukazují, že bez zahraniční pracovní síly hrozí do roku 2030 výpadek více než 400 000 pracovníků. Tento pokles by zpomalil hospodářský růst, omezil výkonnost firem a zhoršil veřejné finance.

Jedním z mála nástrojů, jak tomuto negativnímu trendu čelit, je řízená pracovní migrace. Odborníci z Aspen Institute CE a BCG odhadují, že pokud má Česko udržet ekonomickou dynamiku a zajistit dostatek lidí v klíčových oborech, musí podíl zahraničních pracovníků vzrůst ze současných cca 15 procent na více než 25 do roku 2035. Už dnes přitom tito zaměstnanci tvoří významnou část pracovního trhu. Podle ČSÚ bylo v roce 2024 v Česku zaměstnáno přes 850 000 cizinců. Ačkoli si 69 procent Čechů podle průzkumu STEM myslí, že jich v Česku pracuje příliš mnoho, a necelá polovina dospělé populace zastává názor, že zaměstnávání cizinců připravuje

Zaměstnavatelům chybí stovky tisíc lidí napříč obory a prognózy ukazují, že bez zahraniční pracovní síly hrozí do roku 2030 výpadek více než 400 000 pracovníků.

„naše lidi“ o práci, zároveň většina lidí, 54 procent, uznává, že pracovní migranti představují v některých profesích jediné řešení nedostatku pracovních sil. Velký podíl cizinců v řadách svých zaměstnanců potvrzují i samotné firmy. „Z celkového počtu našich zaměstnanců je zhruba polovina ze zahraničí. Ve společnostech SAP v Česku působí více než 100 různých národností, na což jsme velmi hrdí,“ uvádí Petra Štůlová, Senior Recruiter v SAP pro region střední a východní Evropy. Mezi zaměstnanci IKEA je 13 procent cizinců 40 národností a také Siemens zaměstnává přibližně 13 procent zahraničních pracovníků.

Zároveň podle průzkumu společnosti Graf-ton až dvě třetiny zaměstnavatelů potvrzují, že plánují přijímat další pracovníky ze zahraničí. Na akutní nedostatek pracovních sil a sílící potřebu firem působících v Česku reaguje i česká vláda.

Zvedají se kvóty, hledá se kvalifikace i jazyková blízkost

Česká vláda v posledních letech spustila sérii programů cílených na přilákání pracovníků ze zahraničí. Jde zejména o Program kvalifikovaný zaměstnanec (pro pracovníky z Ukrajiny, Srbska, Mongolska nebo například Filipín), Program pro klíčový a vědecký personál, Program pro vysoce kvalifikované zaměstnance nebo relokční programy pro IT a zdravotnický personál. V roce 2024 bylo podle ministerstva průmyslu a obchodu vydáno celkem 68 500 zaměstnaneckých karet, 15 000 modrých karet a 21 000 krátkodobých pracovních víz.



Akademie Agrostroj

Akademie Agrostroj

Technické vzdělání s jistotou zaměstnání.

Slavnostně otevřeno
29. 8. 2025

Premiéra už letos 1. září

Střední škola Akademie Agrostroj v Pelhřimově nově otevřela dva perspektivní technické obory, které vznikly ve spolupráci s průmyslovým gigantom Agrostroj Pelhřimov – firmou s více než stoletou tradicí a mezinárodní působností. Výuka začala 1. září 2025 a cílem je připravit studenty na praxi v moderním strojírenství i na úspěšnou profesní dráhu doma i v zahraničí.

Dva nové obory: propojení školy a reálného průmyslu

Nové studijní programy byly vytvořeny ve spolupráci s odborníky z výroby a reagují na rostoucí poptávku po kvalifikovaných technikách. Od září budou mít studenti možnost studovat tyto novinky:

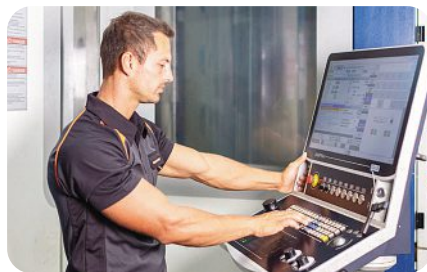


Cestujeme po Česku za Vámi!

Navštivte náš stánek!

1. Havlíčkův Brod, 21. 10. 2025, 8:00 – 17:00, KD Ostrov
2. Žďár nad Sázavou, 6. 11. 2025, 8:00 – 17:00
Dům kultury Žďár nad Sázavou
3. Jihlava, 14. 11. 2025, 8:00 – 18:00, DKO Jihlava
4. Pelhřimov, 4. 11. 2025, 9:00 – 16:30
5. Velké Meziříčí, 20. 11. 2025, 15:00 – 17:30
6. Třeboň, 8. 10. 2025, 8:30 – 15:00
7. Český Krumlov, 9. 10. 2025, 9:00 – 15:00
8. České Budějovice, 6.–8. 11. 2025

Více informací najdete na webu.



Operátor – programátor průmyslových robotů

Obor kombinuje mechaniku, elektrotechniku a programování a připravuje studenty na práci s průmyslovými roboty a automatizovanými linkami. Žáci získají zkušenosti s diagnostikou a údržbou moderních zařízení, naučí se integrovat nové technologie do výrobních procesů a zapojí se do inovativních projektů přímo v prostředí Agrostroje.

Seřizovač – programátor CNC technologií

Tento obor připravuje studenty na práci s moderními CNC stroji, od jejich seřizování a programování až po kontrolu kvality vyrobených součástí. Výuka probíhá v učebnách vybavených nejnovějšími technologiemi i přímo v provozu Agrostroje, kde si žáci osvojí přesnou práci s kovem a naučí se číst technickou dokumentaci podle standardů mezinárodního průmyslu.

Perspektiva pro studenty i rodiče

Studium na Akademii Agrostroj otvírá nejen cestu k atraktivnímu technickému vzdělání, ale také zajišťuje stabilní budoucnost po jeho dokončení. Díky přímé vazbě na Agrostroj Pelhřimov mají absolventi téměř jistotu pracovního uplatnění v moderním strojírenském provozu s mezinárodní klientelou a nadstandardními podmínkami.

Exkluzivní bydlení

Akademie Agrostroj nabízí svým studentům luxusní ubytování, které splňuje nejvyšší standardy moderního studentského bydlení. Pro studenty Akademie Agrostroj je bydlení v těchto bytech dotované ze strany školy a nepřináší tak žádnou finanční zátěž na jejich rodiny. Pokud se rozhodne do Pelhřimova přesunout rodina studenta, nabídneme pro ně také rodinné byty za dotované nájemné od společnosti AGROSTROJ Pelhřimov, a.s..

Kontaktujte nás!

Kontakt:
Střední škola
Akademie AGROSTROJ, s.r.o.
E-mail: info@akademie-agrostroj.cz
Mobil: +420 730 585 095
www.akademie-agrostroj.cz



V červenci 2025 vstoupily v platnost nové kvóty pro zaměstnanecké karty. Rozšiřují se možnosti příchodu pracovníků z Asie: například z Číny je nově možné obsadit 650 míst pro kvalifikované profese, Indie získala 24 míst pro IT specialisty a digitální nomády, Bangkok posílil o 160 míst a další asijské destinace získaly celkem 120 nových kvót ročně. Otevírá se také prostor pro IT specialisty, techniky, lékaře a vědecké právníky.

Naopak dochází k omezení počtu míst pro nekvalifikované pracovníky z afrických států, ale zůstává 420 míst pro africké experty, lékaře a vědce. Vláda tím reflektuje snahu o řízenou migraci zaměřenou na kvalifikované profily. „Nábor ze zahraničí není jednorázovou reakcí, ale stále častější součástí strategického HR plánování. Podle zkušeností z praxe se osvědčuje zaměřit se na země s vyšší mírou připravenosti uchazečů, jazykovou nebo kulturní blízkostí a fungující infrastrukturou pro relokační pracovníků,“ shrnuje Martin Mocák, Operations Director Manpower.

Filipíny, Srbsko, Kazachstán...

Mezi nejčastější země, odkud čeští zaměstnavatelé reálně nabírají, patří například Filipíny, u kterých vzrostla výrazně kvóta už loni z 2300 na 10 300. „O Filipínce mají zaměstnavatelé stabilní zájem, protože se jedná o velmi dobře technicky připravené pracovníky se znalostí angličtiny, kulturní kompatibilitou a zároveň s vysokou pracovní morálkou, motivací a loajalitou,“ doplňuje Martin Jánský, CEO Randstad. Také je podle něho již dobře prověřena cesta nábory a filipínská strana přistupuje k nábory velmi zodpovědně prostřednictvím vlastních certifikovaných agentur. Nejčastěji zastávají tyto pracovníci pozice ve výrobě při obsluze strojů, jako svářeči a podobně, ale pracují i v logistice, hotelnictví a uplatňují se i v pečovatelských službách.

Velmi dobře a rychle se díky jazykové i kulturní blízkosti a podobnému pracovnímu stylu adaptují pracovníci ze Srbska a Severní Makedonie. Do Česka přicházejí obvykle vysoce kvalifikovaní technici, inženýři, ale i ekonomové a projektoví manažeři. Příchozí z Kazachstánu a Gruzie jsou zase oblíbení pro svou ochotu pracovat ve složitých provozech nebo se uplatňují v technických profesích a ve výzkumu. Pro pracovníky z jiných evropských zemí už nejsou pozice modrých límečků svými podmínkami a platovým ohodnocením příliš zajímavé, ale přicházejí inženýři, projektoví manažeři, IT odborníci a vývojáři z Polska, Rumunska, Maďarska či Bulharska. Tradičním zdrojem vysoce kvalifikovaných odborníků – lékařů, IT specialistů, učitelů, ekonomů či zdravotních sester – je Slovensko. Zvláštním případem pak jsou pracovníci z Ukrajiny, odkud vláda umožnila příjem až 30 000 pracovníků ročně v rámci zvláštního režimu.

Rychlý nábor, pomalé vízum

Praxe však ukazuje, že vysoké kvóty nestačí a administrativní překážky, kapacitní limity amba-

“

V červenci 2025 vstoupily v platnost nové kvóty pro zaměstnanecké karty. Rozšiřují se možnosti příchodu pracovníků z Asie.

sád a nepružnost systému komplikují firmám nábor. „Největší překážkou dnes není nedostatek kandidátů, ale vízová agenda. Ta reálně zpomaluje nástupy o celé měsíce,“ upozorňuje Jitka Kouba z Grafton Recruitment. Zatímco ve státech, jako je Polsko nebo Slovensko, lze pracovníka získat během čtyř až šesti týdnů, v Česku celý proces často trvá i půl roku. Firmy tak ztrácejí konkurenceschopnost a často přicházejí o kandidáty, kteří v mezidobí přijmou jinou nabídku.

Podle průzkumu Hospodářské komory si 67 procent firem stěžuje na netransparentnost systému, nedostatek informací a přílišnou byrokracii. I proto roste poptávka po službách relokačních agentur, které celý proces i za cenu vyšších nákladů zjednodušují.

Zatímco samotný nábor může v zahraničí proběhnout do měsíce, klíčovým problémem zůstává vízový proces, který je často nedigitalizovaný a administrativně zdoluhavý. Zkušenosti ukazují, že právě zde dochází ke ztrátě motivace uchazečů a i firmy si dobře rozmyslí plánovaný nástup pracovníků až za několik měsíců.

Adaptace rozhoduje o úspěchu

Nástup cizince do české firmy není jen personální událostí, ale celofiremní výzvou. „Získat zahraničního pracovníka je jen první krok. Klíčové je, jak se o něj firma postará dál,“ říká Martin Mocák z ManpowerGroup. Nejde jen o jazykové bariéry, ale také o kulturní odlišnosti, očekávání, zvyky nebo potřebu začlenit i rodiny. Pokud firma selže v adaptační fázi, zvyšuje se fluktuace, frustrace i reputační riziko.

Správná adaptace začíná mnohem dříve, než pracovník přijede do Česka a do firmy nastoupí. Nejde jen o přesný a podrobný popis pracovního místa a zajištění ubytování v blízkosti pracoviště. Je třeba zajistit také adaptační onboarding, nutná školení. „Adaptace je opravdu důležitá, je třeba na ni najít čas a uvědomit si, že onboarding může být skutečně neuralgickým bodem, pokud dojde k jeho podcenění,“ upozorňuje Tomáš Tietz, vedoucí nábory pro region střední a východní Evropa společnosti Siemens. Je vhodné, pokud každá část firmy a každý manažer nebo manažerka má k dispozici adaptační plány a onboardingové programy. Ve firmách se také osvědčují takzvané buddy programy, kdy každý nově příchozí pracovník nebo skupina má přiřazeného kolegu či kolegyni, který se o něho po dobu zaškolení „stará“. Adaptační proces bývá různě dlouhý podle pracovního zařazení, ale ze zkušeností firem vyplývá, že trvá od dvou do šesti měsíců.

A je také důležité na příchod zahraničních pracovníků připravit i ty stávající. Jen tak je možné předejít komunikačním problémům a zajistit, aby diverzita týmu byla opravdu přínosem. Grafton upozorňuje, že mezi českými zaměstnanci panuje většinou neutrální až pozitivní vnímání zahraničních kolegů, přitom ale až 13 procent lidí hlásí problémy s komunikací, 14 procent vnímá kulturní rozdíly a 12 procent se obává konkurence a možnosti přijít o pracovní místo.



Když se zaměstnavatel stane partnerem:

lidé a jejich příběhy tvoří skutečné srdce firmy

Společnost Foxconn patří již více než dvacet pět let k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v Pardubickém a Středočeském kraji. Od svého vstupu na český trh poskytuje stabilní pracovní zázemí tisícům zaměstnanců a významně přispívá k rozvoji regionů, v nichž působí. Díky propojení globálního know-how a lokální odpovědnosti se stala nejen centrem výroby a vývoje, ale i přirozenou součástí života Pardubic a Kutné Hory.

Foxconn si během svého působení v České republice vybudoval pověst

odpovědného zaměstnavatele, což dokládají ocenění z prestižních soutěží. Již 11krát získal titul Zaměstnavatel roku v kategorii do 5000 zaměstnanců pro Pardubický kraj, opakovaně uspěl v kategorii Zaměstnavatel regionu a ocenění nejednou získaly i jeho závodní jídelny, která patří k nejlepším v republice. Významné úspěchy zaznamenal rovněž v soutěži Czech Industry Challenge, kde byla oceněna společenská odpovědnost i interní a externí komunikace. Tato uznání jsou výsledkem dlouhodobé strategie, která staví na férovém přístu-

pu, transparentnosti a každodenní péči o zaměstnance.

Součástí firemní kultury je i důraz na podporu regionu. Společnost aktivně spolupracuje se školami, investuje do vzdělávání mladých lidí a vytváří prostor pro jejich profesní růst. Podporuje sportovní a kulturní akce, podílí se na charitativních projektech a motivuje své zaměstnance k účasti na dobrovolnických aktivitách. Foxconn je tak vnímán nejen jako silný zaměstnavatel, ale také jako dobrý soused, který je přirozenou součástí místního života.

Atraktivitu Foxconnu oceňují i mladá generace. V žebříčcích mezi studenty se řadí k nejvyhledávanějším zaměstnavatelům v kraji, protože nabízí jistotu velké firmy a zároveň možnosti osobního rozvoje. Stabilní pracovní podmínky, široké spektrum benefitů a otevřená firemní kultura jsou faktory, které dělají z Foxconnu dlouhodobě respektovaného partnera.

Foxconn tak dnes představuje nejen významného zaměstnavatele s globálním zázemím, ale i odpovědnou firmu, která se aktivně podílí na rozvoji regionů a podporuje kvalitu života jejich obyvatel. Úspěchy v oblasti zaměstnávání a péče o zaměstnance jasně ukazují, že skutečným základem a srdcem celé společnosti jsou lidé.

EK016497

Brembo v Ostravě:

Kde se rodí špičkové brzdy i příležitosti pro lidi

Michaela Badurová,
People & Organization Director



Brembo je synonymem pro špičkové brzdové systémy – od superaut a motocyklů až po užitková vozidla. Společnost byla založena v Itálii v roce 1961 a stala se světovým lídrem v oblasti technologií, designu a bezpečnosti, přičemž nastavuje standardy nejen na silnicích, ale i na závodních okruzích. Od roku 1975 je Brembo volbou nejlepších světových závodních týmů a získalo více než 700 titulů v nejprestižnějších šampionátech.

Řídí se strategickou vizí „Proměnit energii v inspiraci“ a prostřednictvím digitálních inovací a udržitelných řešení utváří budoucnost mobility. S více než 16 000 zaměstnanci

po celém světě, 39 výrobními a obchodními závody, 10 výzkumnými a vývojovými centry, 2 Inspiration Labs a obratem 3,8 miliardy eur v roce 2024 je společnost důvěryhodným partnerem pro všechny, kteří vyžadují ten nejlepší zážitek z jízdy.

Významnou součástí této globální skupiny je Brembo Czech v Ostravě. To, co dělá místní provoz jedinečným, je integrovaný proces: lití, obrábění a finální montáž pod jednou střechou. Za poslední tři roky prošla česká pobočka dynamickou expanzí a modernizací a stala se jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu s více než 1 500 zaměstnanci.

To, co skutečně odlišuje Brembo Czech, však není jen pokročilá technologie, ale také důraz na lidi. Společnost investuje do rozvojových programů, školení a workshopů – se silným zaměřením na rozvoj mladých talentů a podporu inovací. Otevřená firemní kultura spolupráce a uznání podporuje spokojenost zaměstnanců i jejich profesní růst.

V Ostravě Brembo buduje více než jen technickou excelenci. Vytváří prostředí, kde lidé mohou růst, tvořit a s hrdostí se podílet na utváření světa brzd – tím nejlepším možným způsobem.

EK016494





Kromě co nejplynulejšího zařazení do pracovního procesu je potřeba myslet i na praktické záležitosti spojené s životem mimo práci. A to nejen na ubytování, ale i běžné věci důležité pro každodenní fungování, jako je zdravotní prohlídka, zařízení účtu, SIM karty, zdravotního pojištění či karty MHD, překladatele pro jednání s úřady a podobně. S tím může pracovníkovi pomoci buď zaměstnavatel, anebo tyto aktivity často zajišťuje přímo agentura, která pracovníka zprostředkovala.

Největším problémem adaptačního a relokačního procesu přitom bývá jazyková bariéra a neznalost českých pracovních a kulturních zvyklostí. „Nejtěžší je sladit vzácné jazykové kombinace se specializovanými technickými dovednostmi. Poptávka po vícejazyčných profilech (například němčina, francouzština) převyšuje lokální nabídku, proto cílíme i na zahraniční kandidáty a paralelně rozvíjíme jazyky interně,“ doplňuje Štůlová ze SAP. Obdobnou zkušenost mají i v IKEA, jak uvádí Ladislav Onderka, manažer náboru a onboardingu: „V našem případě, kdy se často v provozu obchodního domu zaměstnanci potkávají se zákazníkem, je problémem hlavně

Odborníci z Aspen Institute CE a BCG odhadují, že pokud má Česko udržet ekonomickou dynamiku a zajistit dostatek lidí v klíčových oborech, musí podíl zahraničních pracovníků vzrůst ze současných cca 15 procent na více než 25 do roku 2035.

znalost češtiny.“ Jazyková výuka se proto stává často standardní součástí adaptačních balíčků.

A v neposlední řadě hraje klíčovou roli pro úspěšnou relokační loajalitu pracovníka přístup firmy a její podpora aktivit, které napomáhají začlenění zaměstnanců i v jejich mimopracovním životě. Pocit izolace a nepochopení může být často důvodem odchodu, a to pro zaměstnavatele znamená ztrátu vložených nákladů, které nejsou malé. Je tedy vždy dobré podporovat i komunitní život zahraničních pracovníků a posilovat jejich soudržnost a loajalitu.

Zaměstnanci z jiných zemí často popisují začátek svého působení v Česku jako těžký, ale postupně pozitivní. Největšími výzvami jsou jazyk, byrokracie a osamělost. Mnoho z nich sem přijíždí bez rodiny a někdy žijí v provizorních podmínkách. „Pokud budou firmy přistupovat k zahraničním pracovníkům pouze jako k levné náhradě, projekt se jim nevyplatí. Naopak tam, kde zaměstnavatelé investují do férových podmínek, jazykové podpory a integrace rodin, se cizinci stávají loajální a dlouhodobě stabilní součástí týmu,“ dodává Jaroslava Rezlerová z ManpowerGroup.

Výhled do budoucna: Změna mindsetu i systému

Aby mohla být pracovní migrace v Česku dlouhodobě udržitelná, musí se změnit nejen pravidla, ale i přístup. Odborníci navrhuji:

- digitalizaci žádostí a zkrácení lhůt,
- otevření dalších konzulátů a zvýšení kapacit,
- zjednodušení systému pro ověřené zaměstnavatele,
- podporu zaměstnávání rodinných příslušníků,
- posílení jazykového a integračního systému,
- aktivní informační kampaň pro českou veřejnost.

Česká ekonomika stojí a padá s dostupností kvalifikované pracovní síly. Zahraniční pracovníci přinášejí zajištění výroby a umožňují firmám dodávat zakázky v dohodnutých termínech. Zároveň mají pozitivní dopad na růst tržeb a produktivity ve společnostech, kde pracují. Do technických a kreativních oborů vnášejí inovační impulzy a nové podněty. Pokud je relokační dobře zvládnutá, diverzifikují týmy a často je dobře stabilizují. A v neposlední řadě přinášejí příspěvky do veřejných rozpočtů, zejména v dlouhodobém horizontu. Aktuálně největší příležitosti jsou v energetice, zdravotnictví, financích nebo IT.

Řízená migrace tedy je nejen nevyhnutelná, ale i strategicky výhodná cesta, jak podpořit růst podniků i stabilitu trhu. Uvolnění kvóty jsou důležitým signálem a příležitostí, kterou by si firmy neměly nechat uniknout za předpokladu, že jsou připraveny investovat do dlouhodobého partnerství se svými novými zaměstnanci. „Český trh práce potřebuje pracovní migraci, ale nesmí ji chápat jako krátkodobou náplast. Jde o strategickou investici do budoucnosti,“ uzavírá Rezlerová.

Práce řídicího letového provozu očima ŘLP – prestižní kariéra a zajímavá volba pro mladou generaci

1. V čem se podle vás ŘLP, s. p. liší od běžně vnímaného obrazu státního podniku?

Většina lidí si pod státním podnikem představí spíše pomalé tempo a rutinní procesy. Život v Řízení letového provozu (ŘLP) je na řadě míst opakem – je živý, často vyžaduje rychlost, přesnost a týmovou spolupráci, což se od tradiční správy hodně liší. Společným jmenovatelem je ale vždy bezpečnost.

2. Jakou zajímavou pozici nabízíte mladým a proč by se o ni měli ucházet?

Obecně vnímaná jako nejatraktivnější je pozice řídicího letového provozu. Široká veřejnost často oni ani dost neví, přitom může být atraktivní nejen pro fanoušky letectví, kariéra řídicího je otevřena mladým i bez znalostí tohoto oboru. Tato práce spojuje zajímavou oblast letectví, odbornost, zodpovědnost a umí nabídnout i vzrušení. Mladí lidé hledající smysluplnou práci mají jistotu, že každý jejich krok má dopad – řídí pohyb tisíců cestujících denně.

3. Čím může být tato práce atraktivní pro současnou generaci?

Dnešní generace hledá práci, která je výzvou, není monotónní a přináší osobní

růst. To tato profese nabízí. Už ve výcviku se žáci mnohé o sobě dozvědí. Je náročný, trvá okolo dvou let, ale získaná kvalifikace stojí za to. Práce má prestiž a mezinárodní přesah. Výcvik si žáci nefinancují, hned po nástupu se stávají našimi zaměstnanci, po získání kvalifikace jsou nadstandardně finančně ohodnoceni již při začátku kariéry, mají stabilní zázemí a jasnou práci. Naši mladí řídicí též často oceňují volný čas, který vzniká při dopředu plánovaných službách ve směnném provozu. Ten pak využívají velmi pestře od cestování až po nejrůznější koníčky.

4. Jak vypadá typický pracovní den?

Typický den neexistuje, a to je na tom krásné. Situace se stále mění a vy musíte reagovat. Směna může začít klidně, ale během chvíle koordinujete desítky letadel. Práce probíhá ve dne i v noci, vždy vyžaduje výkon na 100 %, ale s jasně stanovenými pravidly a pauzami na odpočinek. Vyžaduje maximální koncentraci a týmového ducha – nikdy v tom nejste sami. Práce si neberete domů.

5. Jaké jsou klíčové požadavky pro účast ve výběrovém řízení?

Práce řídicího letového provozu je výbornou volbou pro mladé, na startu

kariéry. Kandidáti před vstupem do výběrového řízení potřebují maturitu, angličtinu na úrovni min. B2 a výborný zdravotní stav. Důležité jsou schopnosti jako umět se efektivně rozhodovat, vyhodnocovat situaci a plánovat, odolávat tlaku, mít prostorovou představivost, disciplínu pro výcvik, chuť učit se nové věci a schopnost si je zapamatovat. Vše testujeme v několika kolech výběrového řízení, která jsou selektivní. Vše začíná přihlášením se do výběrového řízení, zasláním motivačního dopisu a CV, pak následuje ověření úrovně znalostí angličtiny a po dalších kolech úspěšní kandidáti končí závěrečným assessment centrem.

6. Jaké jsou největší výzvy a odměny této profese?

Největší výzvou je zvládnout výcvik a udělat možná první krok a přihlásit se do výběrového řízení, které máme permanentně otevřeno. Získáte v něm mnoho zajímavých informací o sobě a svých schopnostech. Pro úspěšné kandidáty pak začíná výcvik, kde se mladí budoucí řídicí učí udržet soustředění a řídit postupně narůstající provoz s chladnou hlavou, efektivními rozhodnutími i v nevyzpytatelných momentech. Odměnou získání kvalifikace je velmi zajímavé finanční ohodnocení a řada nadstandardních benefitů. Navíc jde o povolání s jistotou.

Pokud hledáte profesi, která kombinuje výzvu, stabilitu a prestiž, pak je práce řídicího letového provozu správnou volbou pro vás a můžete udělat první krok přes přihlášení na našich stránkách www.kariera.rlp.cz

<https://kariera.rlp.cz/nabidka-prace/ridici-letoveho-provozu/>

Otevřené mzdy? Celý tým rozhodovat může, ale jen s pravidly



Kompetenční model má být cestou k optimálnímu balancu. Žádné téma by nemělo být tabu, tím pádem ani otázka kolik bere kolega.

Kdo má určovat výši mezd ve firmě, která nemá šéfy? Mají to být všichni? Společné rozhodování není jen výhodou. Naráží na limity. Minimálně v tom, jak objektivně změřit, že někdo skutečně zvýšil své pracovní kompetence a dokázal se posunout. Před tímto problémem stáli i v MoroSystems Orchestra. Nakonec vsadili na vlastní kompetenční model.

T

Tyrkysová organizace přitahuje demokratickým nastavením, ale ani to není samospásné. Do popředí se totiž někdy dostává ego jednotlivců. Jenže dlouhodobě udržitelný ekosystém se má primárně opírat o spolupráci. Zároveň by ale v tyrkysovém uspořádání nemělo být žádné téma tabu. Tím pádem ani otázka, kolik bere ten druhý.

Podle Jana Špatenky, konzultanta v MoroSystems Orchestra, může být cestou k optimálnímu balancu kompetenční model. „Chtěli jsme, aby si tým sám dokázal rozhodnout, kdo, kdy a jak dostane přidáno,“ vysvětluje, proč na něj v této společnosti vsadili a přinesli tak zaměstnancům možnost přistupovat k ohodnocení v týmu co nejvíce spravedlivě.

Když o přidání nerozhoduje jednotlivec

Dobře nastavená pravidla mají sílu motivaci týmu i provázané vztahy pozitivně podpořit. „Přiznám se, že nikdy dřív mě zvýšení mzdy nepotěšilo tolik, jako když se na něm letos na jaře shodl celý tým,“ chválí si Špatenka. V prostředí bez šéfů podle něj není už důležité to, jestli má někdo prořízlou pusku během one-to-one schůzky se šéfem. „Je mnohem objektivnější, když odvedenou práci posoudí všichni, kdo k ní mají co říct,“ míní Špatenka.

Než ale přišla fáze uspokojení z fungujícího modelu, předcházela tomu v jejich firmě pečlivá příprava. „Dva roky jsme ladili kulturu, mindset i vzdělávání ohledně finančního řízení. Bez toho by se nám otevřená struktura velmi rychle zase rozpadla,“ přiznává Špatenka a dodává, že jejich mzdový model stojí v současnosti na čtyřech základních bodech.

„Nebud' ve finanční tísní“ je první z nich. Ten by měl každému ze zaměstnanců zaručit, že bude se

“

Chtěli jsme, aby si tým sám dokázal rozhodnout, kdo, kdy a jak dostane přidáno.

svou odměnou spokojený. Dosáhne stavu takzvané finanční pohody. „To znamená, že jeho mzda pokrývá základní potřeby a dovolí mu soustředit se na práci bez existenčních obav. Každý z nás má hranici finanční pohody někde jinde,“ uvědomuje si Špatenka a dodává, že někdo řeší hypotéku a rodinu, jiný žije sám, a má tedy nižší výdaje.

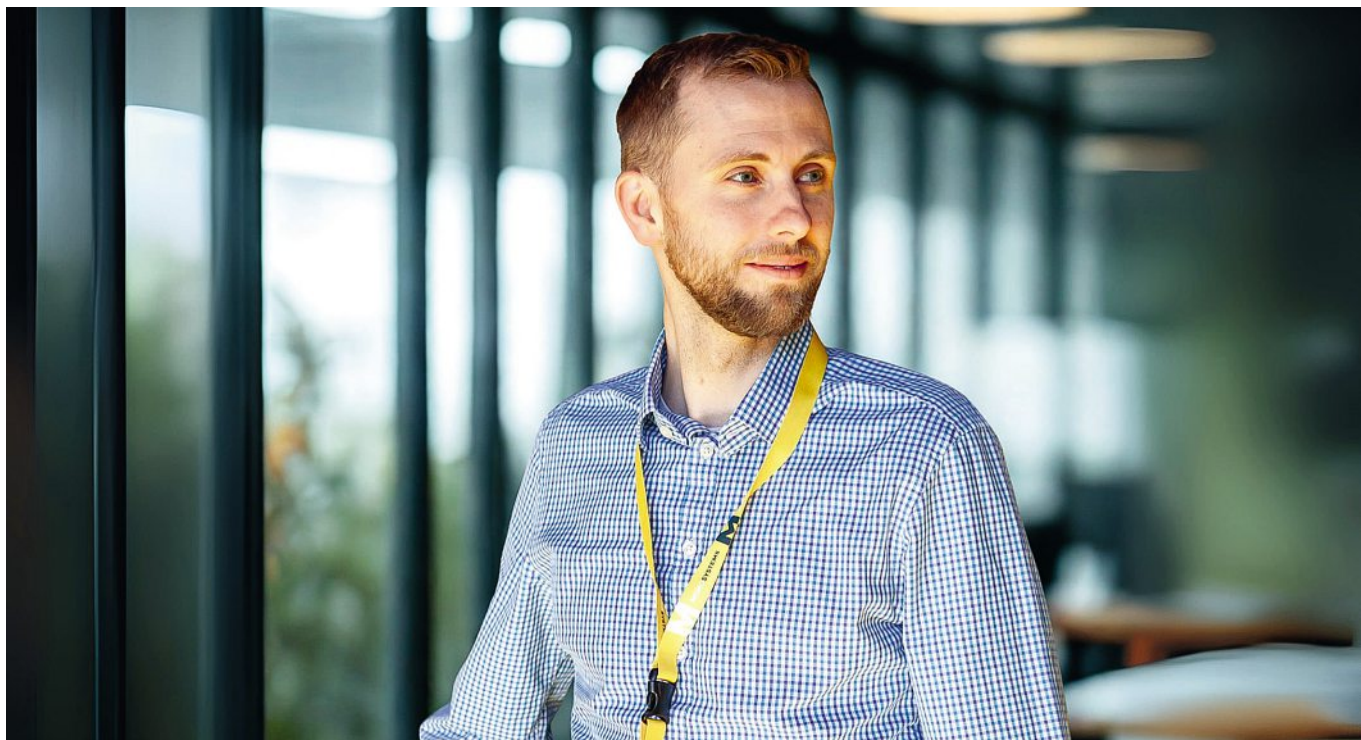
„Proto se o výši mzdy rozhoduje individuálně. Pokud se tým shodne, že práce kolegy zatím nedosahuje očekávané kvality, dává mu otevřenou zpětnou vazbu, co konkrétně zlepšit, aby mohl na svou finanční pohodu dosáhnout,“ uvádí Špatenka.

Přilož ruku k dílu

Tak zní druhý bod, o který se mzdový model v MoroSystems Orchestra opírá. Druhý pilíř stojí na schopnosti vnímat a posuzovat přínos každého člena. Hodnocení přínosu ale navazuje až na první pilíř finanční pohody. Teprve když je tato základní úroveň naplněna, řeší tým, jakou hodnotu jednotlivec přináší nad její rámec. „Když víme, co pro nás znamená přidaná hodnota, můžeme férově rozhodovat o tom, kdo má dostát přidáno, v některých případech ale třeba i ubráno,“ konstatuje Špatenka. Definovat, co přesně je přínos, byla pro firmu přitom podle jeho slov největší procesní výzva.

„Zkoušeli jsme experimentální přístupy, inspirovali se metodami z klasického výzkumu a nakonec jsme našli způsob, jak měřit a hodnotit přínos jednotlivců tak, aby byl srozumitelný a přijatelný pro celý tým. Výše mzdy se pak odvíjí podle toho, jak velkou hodnotu člověk do ekosystému přináší,“ objasňuje.

Třetím bodem pilíře definujícího mzdový systém je pak navazující heslo „Poděkuj ostatním za dobrou práci“. „Tento prvek modelu je



už o dost osobnější,“ uvědomuje si konzultant firmy. „Každý má možnost poděkovat kolegům formou rozdělení ročního bonusu. Celkem 20 procent z ročního zisku firmy se rozdělí mezi lidi podle toho, jak to vidí jednotlivci,“ popisuje Špatenka. Připouští, že jde o čistě subjektivní rozhodnutí každého z týmu. „Výsledkem je, že poděkování není jen slovní gesto, ale reálné finanční ocenění,“ dodává.

Posledním bodem pilíře je pak pravidlo „Držme krok s trhem“. To je příslibem pravidelné valorizace. „Jejím cílem je držet mzdy v souladu s ekonomickou realitou. Každý rok celý tým rozhoduje, jaká valorizace je adekvátní. V diskusi vycházíme z doporučení mzdové rady, což je volený pětičlenný orgán,“ říká Špatenka.

Rada hlídá, aby se rozhodovalo zodpovědně a v souladu s finančním zdravím firmy. Pokud by hrozilo, že týmová rozhodnutí ohrozí stabilitu firmy, má mzdová rada právo zasáhnout. „Zajímavé je, že se celý tým jednomyslně shodl, že právě finanční zdraví firmy je při rozhodování o odměnách absolutní prioritou. Když vám marketingový specialista i vývojář řeknou totéž, víte, že kultura dozrála,“ chválí si konzultant firmy.

Správně fungující mzdový systém ale nestojí jen na uvedených pilířích. Vyžaduje také změnu uvažování a obratnost postavit ho na správných principech. Důležitou vlastností celého týmu je tak i seberegulace neboli schopnost nastavit si očekávání ohledně vlastní finanční pohody tak, aby byla realistická a odpovídala době i okolnostem.

„Druhým faktorem, bez kterého se kompetenční model neobejde, je finanční zdraví společnosti, kdy rozumíme tomu, odkud firma získává peníze

„Přiznám se, že nikdy dřív mě zvýšení mzdy nepotěšilo tolik, jako když se na něm letos na jaře shodl celý tým,“ popisuje svoji zkušenost Jan Špatenka, konzultant MoroSystems Orchestra.

a kdo má na tom jaký podíl,“ doplňuje princip této podmínky Špatenka.

Neboj se říct svůj názor

Třetí nutností zdravého fungování týmů je intervence neboli schopnost nebát se říct svůj názor. Jestliže má kolega vyšší mzdu a tomu dalšímu to nepřipadá fér, neměl by se bát vyjádřit se k tomu. Dalším nezbytným faktorem pro úspěch je i schopnost srovnání. „Neměřím se ale s ostatními, pouze sám se sebou v průběhu času,“ naráží na jeho podstatu Špatenka.

V MoroSystems Orchestra už mají takto nastavený model odzkoušený, funguje u nich dva roky. Během nich si ve firmě potvrdili, že samořízení může přinášet spokojenost týmu i dobré byznysové výsledky. „Je však třeba mít na paměti, že otevřené mzdy nejsou univerzální recept. To, že to funguje nám, neznamená, že to bude fungovat i ve vaší firmě. U nás z týmu během projektu odešly jednotky lidí, pro které byl model nepřijatelný,“ upozorňuje Špatenka na možné komplikace.

„Ukázalo se, že je možné tomu z velké části předejít dlouhodobou a promyšlenou přípravou. Naše nové fungování přineslo ve výsledku extrémní nárůst důvěry, soudržnosti a spokojenosti. Což ostatně potvrzuje i naše eNPS (Employee Net Promoter Score), které v posledním kvartále dosáhlo hodnoty 90 procent,“ kvituje.

Tyrkysové organizace řeší i jiné fuckupy

Mzdy ale nejsou zdaleka jediným úskalím, s nímž se mohou takto nastavené organizace potýkat. Potenciální problémy někdy vnímají i v kolektivní odpovědnosti. Podle Radka Petra, konzultanta

Vysíláme nápady do světa elektroniky a strojírenství

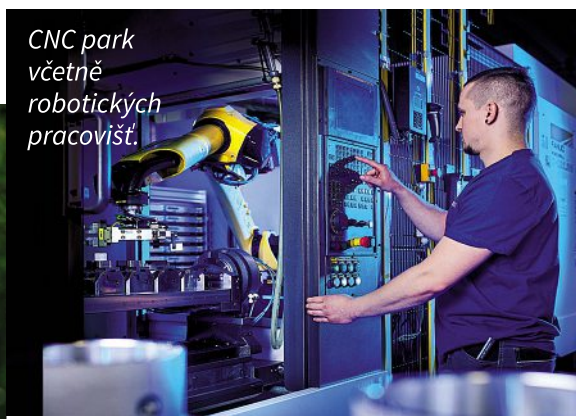
Výrobky společnosti MESIT (člen OMNIPOL Group) fungují po celém světě – od letectví přes obranný průmysl až po železniční dopravu. Firma z Uherského Hradiště tak nabízí příležitosti pro nové vývojáře a strojaře, kteří chtějí být součástí projektů s mezinárodním dosahem.



Testy elektromagnetické kompatibility pro nejvyšší spolehlivost výrobků.



Robotizované odlévání pro precizní kvalitu dílů.



CNC park včetně robotických pracovišť.

Vývoj nových systémů začíná u inženýrů, kteří navrhují elektroniku a testují ji v moderních laboratořích. Strojaři mezitím vyrábějí přesné hliníkové odlitky, provádějí CNC obrábění a povrchové úpravy. Výsledkem jsou produkty, které obstojí i v těch nejnáročnějších situacích. Zázemí OMNIPOL Group navíc dodává jistotu silného partnera s významnou pozicí na světovém trhu v oblasti obranného a leteckého průmyslu.

Technologie, které jinde neuvidíte

MESIT disponuje unikátními laboratořemi pro testování životnosti, spolehlivosti či akustiky i moderním strojním parkem – od robotizovaného odlévání přes CNC centra až po galvanizační linky. Vývojáři i strojaři tu pracují s technologiemi, se kterými se jinde běžně nesetkají, a mají možnost zapojit se do rozmanitých a prestižních projektů.

„Naši lidé vidí výsledky své práce přímo v praxi. Ať už jde o elektroniku v letadle nebo součástku do dopravního prostředku, je to pro mladého technika obrovská motivace,“ říká generální ředitel **Libor Urban**.

Vlastní škola MESIT

Zázemí pro nové generace techniků vytváří i **MESIT střední škola, o.p.s.**, která připravuje budoucí elektrotechniky, strojaře a podnikatele. Studenti zde získávají nejen teoretické znalosti, ale také praktické zkušenosti přímo ve firmě. Díky propojení výuky s praxí mají absolventi výrazně usnadněný start kariéry.

Férový zaměstnavatel

O kvalitní pracovní podmínky se MESIT stará dlouhodobě. Dopládá to i účast ve finále soutěže **Férový zaměstnavatel Zlínského kraje 2025**. Zaměstnanci zde kromě špičkových technologií oceňují také stabilitu a přátelské prostředí.

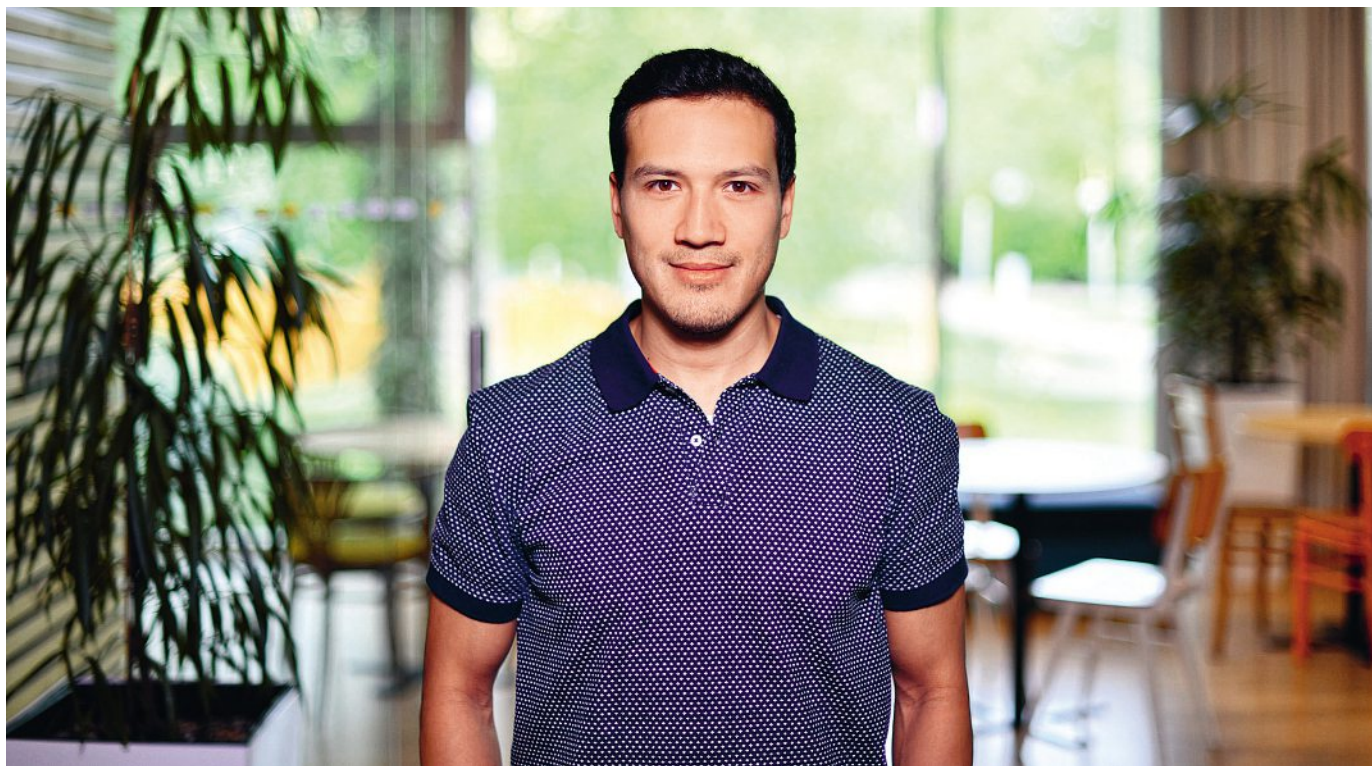
„Chceme vytvářet firmu, kde se lidé cítí dobře, mohou profesně růst a vidí smysl své práce. To je naše vize pro nové generace elektrotechniků i strojařů,“ dodává Urban.



Výrobky MESIT slouží ve vojenské technice, letectví i dopravě.

**MESIT - finalista soutěže
Férový zaměstnavatel
Zlínského kraje 2025**

www.mesit.cz



v MoroSystems Orchestra, ale v tomto případě pomůže, když se prostředí firmy nastaví správně.

Vrasky může tyrkysovým organizacím přidělovat i obava z nesprávně stanovených cílů. Petr sice vyvrací, že by platil mýtus, že jsou buď příliš vysoké a zaměstnance demotivují, nebo naopak tak nízké, že je nepřimějí pracovat. Na druhou stranu ovšem připouští, že když v MoroSystems Orchestra cíle nenaplnili, dovedlo je to k přehodnocení fungování celého týmu a větší sebereflexi.

„Je potřeba zapojit všechny lidi do procesu tvorby cílů, strategie firmy, investic a plánování. Až jsou si všichni vědomí toho, kam se chceme dostat a co to bude obnášet, týmy pak začnou přirozeně přebírat odpovědnost za výsledek,“ domnívá se Petr a dodává, že následně přináší na stůl své plány, navrhnou varianty, jak dosáhnout výsledků, a celý progres pravidelně reportují v týmu i celoplošně.

Liberální struktura tyrkysové organizace může být přisuzované i pomalejší rozhodování. „V tradiční firmě manažer bouchne do stolu a jde se makat. Jenže: kvalita rozhodnutí je přímo úměrná kvalitě a situaci manažera,“ zdůrazňuje Petr.

V tyrkysové organizaci toto nastavení neplatí, což je ale podle něj dobře. I když to s sebou nese nevýhodu nižší rychlosti. „Ze začátku je to pain, ale s každou další iterací řešení problému je kolektiv zkušenější a tím získává schopnost reagovat pružně a rychleji,“ uvědomuje si Petr.

Ve skupinovém rozhodování je podle něj problematické především to, že všichni mají ze začátku tendenci být u všeho. Nikdo nechce dobrovolně ustoupit na druhou kolej. „Je potřeba počítat

„V tradiční firmě manažer bouchne do stolu a jde se makat. Jenže: Kvalita rozhodnutí je přímo úměrná kvalitě a situaci manažera,“ zdůrazňuje konzultant MoroSystems Orchestra Radek Petr.

s tím, že se věci budou dít nejprve pomaleji, touto fází projít a soustředit se na budování důvěry v tým,“ doporučuje Petr. Zároveň vyvrací další mýtus, že by byl svět svobodných firem ekvivalem neziskového sektoru. „Pro nás je od začátku důležité být ziskovými,“ rozporuje tvrzení Petr. „Chceme inovovat, investovat, chceme se mít dobře a budovat udržitelnou firmu,“ ujišťuje.

I když pro ně není zisk jediným ani nejvyšším cílem, svoji roli hraje. Nejpodstatnější je v MoroSystems Orchestra ovšem inspirovat týmy, aby spolupracovaly s vyšším dopadem a bavilo je to.

„Loni jsem reportoval výsledek našeho snažení po prvním roce intenzivní transformace. Ačkoli jsme v roce 2023 skončili v červených číslech, aktuální závěrka ukázala obrat převyšující 150 milionů korun a zisk dvakrát převyšující majitelské zadání,“ říká Petr.

Lidé „zvenčí“ se někdy na tyrkysové uspořádání dívají skrz prsty i proto, že otevřenost mezd a znalost hospodářských výsledků nutí týmy podle nich k větší angažovanosti, vytváří se tak na ně tlak. Petr to do jisté míry připouští. I pro ně byla prý tato fáze bolestivá, než se podařilo definovat, jak by správné ohodnocení mělo vypadat.

„Odkrytí karet byl postupný proces, vyžadoval ohromné množství času, sezení. Zavedli jsme systém 360° zpětné vazby a až poté jsme dokončili kompetenční model, aby bylo možné lidi spravedlivě ocenit nebo jim třeba přidat peníze na základě objektivních kritérií,“ konstatuje a dodává, že i svobodné firmy mají problémy. Od těch tradičních se ovšem liší podle něho tím, že překážky v cestě nepřetržitě řeší a přistupují k nim dynamičtěji.

Společně tvoříme novou éru Business Services

Společnost MANN+HUMMEL si většina lidí spojí s výrobním závodem, který už přes 30 let patří k významným a pravidelně oceňovaným zaměstnavatelům na Vysočině. Vy ale pracujete pro jinou entitu, je to tak?

Ano, je to tak. Řídím GBTS (Global Business & Technical Solution), které vzniklo v Nové Vsi u Třebíče už v roce 2008. Dnes máme kanceláře i v Brně a zaměstnáváme přes 500 odborníků. Poskytujeme byznys služby (IT, HR, nákup, zákaznický servis, finance & účetnictví) i technická řešení (výzkum a vývoj, projektový controlling a kvalitu) více než 80 pobočkám MANN+HUMMEL Group i některým koncovým zákazníkům.

Michale, vy pracujete v sektoru Business Services přes 18 let. Jak se tento sektor z vašeho pohledu změnil?

Velmi. Původní Shared Service Centra (centra sdílených služeb) zajišťovala převážně jednoduché a opakující se úkony pro zahraniční (externí i interní) B2B klienty. Nabídka služeb se postupně transformovala do dnešních Business Services, které plní roli partnera byznysu. Znájí skvěle firmu i dostupné nástroje na trhu a pomáhají tak definovat směr i realizovat neefektivnějších řešení.

Můžete uvést nějaký příklad „partnerství byznysu“ u vás v MANN+HUMMEL Service?

Jsem dlouhodobě úspěšnými nositeli inovací, automatizace a digitalizace, proto

není divu, že jsme v listopadu 2024 získali od Asociace podnikatelských služeb 1. cenu ABSL Diamond Awards v kategorii „Technologická inovace“ za aplikaci PredictO, která využívá prediktivní analytiku pro vymáhání pohledávek. Pomáhá nám zlepšit cash flow a zvýšit efektivitu pohledávek.

Za podobně významný úspěch považuji, že pro nejvyšší vedení MANN+HUMMEL Group plníme roli, kterou ve firmách obvykle zajišťují renomované externí agentury. V loňském roce to byly služby v oblasti leanu a projektového managementu. Uspěli jsme a získali tak důvěru rozšířit portfolio služeb i o komplexní řešení interního auditu, ESG a sustainability. Tím se našim lidem otevírají dosud netušené kariérní příležitosti.

ESG je dnes velmi často skloňované téma. Jak se vám daří v této oblasti?

Na úvod bych rád zdůraznil, že MANN+HUMMEL se o ekologii stará více než 80 let. Naší globální misí je oddělovat škodlivé od užitečného prostřednictvím vlastního vývoje (4600+ patentů) a výroby filtrů a komplexních filtračních zařízení.

Věříme, že pokud jde o čistější mobilitu, průmysl, vzduch nebo vodu, neexistuje MOJE nebo TVOJE, existuje pouze NAŠE. I proto bereme ESG velmi vážně. Svědčí o tom hodnocení EcoVadis 2023/24, podle kterého patříme z pohledu udržitelnosti k top 3 % hodnoceným společnostem.

Zmínil jste vlastní výzkum a vývoj. Ten ale nebývá

běžně součástí Business Services?

To máte pravdu. I proto máme v názvu nejen Business Services, ale také Technical Solutions. V Brně pracujeme v kancelářích, ale v areálu výrobního závodu v Nové Vsi disponujeme rozsáhlou technickou laboratoří. Zaměstnáváme techniky (např. konstruktéři/CAD, mechatronici) i podpůrné profese jako projektové controllery.

Je u vás v Business Services ještě něco dalšího, co byste rád vyzdvihl?

V roce 2024 jsme otevřeli interní marketingovou agenturu The Studio, která přináší pracovní příležitosti specialistům marketingu, ale i vývojářům.

V neposlední řadě mi přijde výjimečné i spojení rodinné firmy s globálním působením, což přináší stabilitu a současně důraz na osobní přátelské vazby. Věřím, že díky pravidelné komunikaci víze a mise víme, jak se každý z nás podílí

na jejich plnění a vnímáme tak smysl své práce. To vše dohromady zvyšuje úroveň angažovanosti.

Co na to vaši zaměstnanci? Jak hodnotí práci v GBTS?

Nerad bych mluvil za všechny naše zaměstnance, protože záleží na konkrétním týmu i osobních preferencích. Podle toho, co vím a co najdete z veřejně dostupných hodnocení zaměstnanců, je oceňováno zejména šest týdnů dovolené, rychlá adaptace nováčků díky přátelskému přijetí, flexibilita umožňující skloubení práce a soukromí, desítky zaměstnaneckých CSR aktivit a nemalé příležitosti k profesnímu i osobnímu růstu.

Jako profese nejčastěji poptáváte?

Ve všech 7+ odděleních máme nízkou fluktuaci. Tj. poptáváme převážně v týmech, které se nejvíce rozrůstají, a to jsou aktuálně The Studio, IT týmy a také role s aktivní znalostí angličtiny a němčiny.



Michal Ogorek

Jako vice president & managing director GBTS (Global Business & Technical Solutions) v ČR určuje směr a dohlíží na zavádění inovací, lean, digitální transformace a celkově rozvoj služeb, které GBTS poskytuje pro MANN+HUMMEL Group.



VYFILTRUJTE SI TU PRAVOU PRÁCI!

Přidejte se ke světové špičce v oblasti filtrace a budujte s námi čistější svět:
www.mann-hummel.com



**MANN+
HUMMEL**

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY

M
ELITE MEDICAL

Health & Longevity

Summit 2025

21/10/2025

Slovanský dům, Praha

healthsummit.cz



HLAVNÍ PARTNEŘI

PARTNEŘI



KARIÉRA LÉKAŘE V NEMOCNICI TGM HODONÍN

ZAMĚSTNÁNÍ S PERSPEKTIVOU



**NEMOCNICE
TGM HODONÍN**

Lékařům nabízíme:

- AKREDITOVANÁ PRACOVÍŠTĚ VYBAVENÁ ŠPIČKOVÝMI TECHNOLOGIEMI PRO LŮŽKOVOU A AMBULANTNÍ PÉČI
- MULTIFUNKČNÍ OPERAČNÍ SÁLY EVROPSKÉ ÚROVNĚ
- **NADSTANDARDNÍ PLATOVÉ PODMÍNKY**
- **FINANČNÍ VÝKONOSTNÍ BONUSY**
- **NÁBOROVÝ PŘÍSPĚVEK AŽ 300 000 Kč**
- PLNOU PODPORU KARIÉRNÍHO ROZVOJE A SPECIALIZAČNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY
- FIREMNÍ DĚTSKOU SKUPINU
- **SLUŽEBNÍ BYT**
- DOTOVANÉ STRAVOVÁNÍ
- VÝBORNOU DOPRAVNÍ DOSTUPNOST

hledáme

VEDOUCÍ PRACOVNÍKY:

- PRIMÁŘ/PRIMÁŘKA DĚTSKÉHO ODDĚLENÍ
- VEDOUCÍ LÉKAŘ/LÉKAŘKA PRO DĚTSKOU JIP

RÁDI ROZŠÍŘÍME TÝM O LÉKAŘE SPECIALISTY PRO:

- INTERNÍ ODDĚLENÍ
- GYNEKOLOGICKÉ ODDĚLENÍ
- DĚTSKÉ ODDĚLENÍ
- ANESTEZIOLOGICKO - RESUSCITAČNÍ ODDĚLENÍ
- CHIRURGICKÉ ODDĚLENÍ
- RADIODIAGNOSTICKÉ ODDĚLENÍ

Nabízíme také pozice vhodné pro lékaře absolventy.

Informace: nemho.cz/zamestnani

☎ 518 306 341 | kariera@nemho.cz

Využijte příležitost získat stabilní práci na moderním pracovišti,
zajímavé profesní uplatnění i velmi atraktivní ohodnocení.



VÍME, KDE CO LITA

A KAM MÍŘÍŠ TY?

Jsme česká společnost, která vyvíjí a vyrábí sledovací systémy pro řízení letového provozu a dodává je do celého světa. Jsme lídr v oblasti pasivní radiolokace. Přidejte se do týmu, který mění dějiny bezpečnosti letecké přepravy!

Hledáte práci v Pardubicích, Praze, Brně, Strakonících nebo Uherském Hradišti?

Dejte nám o sobě vědět
a staňte se součástí světa ERA!



hr@era.aero

kariera.era.aero