

NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATELÉ



Týmová motivace

Jak snížit fluktuaci zaměstnanců? Snažte se v nich probudit angažovanost.

Randstad Award

Žebříček nejatraktivnějších zaměstnavatelů roku 2025 a potřeby zaměstnanců.

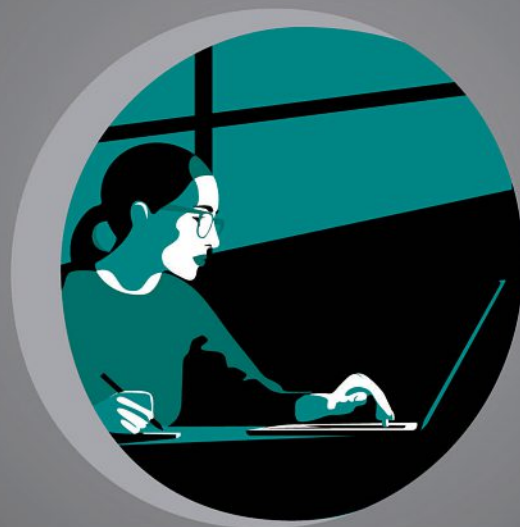
Vyšší věk jako výhoda

Věkově smíšené týmy dokážou být velmi efektivní a přínosné.

KOMPLEXNÍ BEZPEČNÁ ŘEŠENÍ A SLUŽBY

Jsme profesionálové v oblasti **budování komunikačních sítí kritické infrastruktury, kybernetické bezpečnosti a IT služeb** ve veřejném a privátním sektoru.

Staňte se součástí našeho **certifikovaného týmu** bezpečnostních analytiků, architektů a projektových manažerů.



WWW.ATSTELCOM.CZ

BEZPEČNOSTNÍ PORADENSTVÍ

SPECIÁLNÍ TECHNOLOGIE

BEZPEČNÁ OCHRANA DAT

INFRASTRUKTURA ROZSÁHLÝCH SÍTÍ



OBSAH

Rozhovor

04-06

Měkké faktory, třeba finanční stabilita firmy nebo rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, jsou pro zaměstnance stále důležitější, říká Martin Jánský z Randstad ČR.



Grafika

08-11

Kdo je nejlepším zaměstnavatelem a co chtějí zaměstnanci? Nejdůležitější závěry letošního nezávislého průzkumu Randstad Employer Brand Research na jednom místě.

Motivace

12-14

Angažovanost je jedním z klíčových faktorů, které rozhodují o tom, zda lidé ve firmě zůstanou dlouhodobě, nebo si při nejbližší příležitosti najdou jiné zaměstnání.

Týmová rovnováha

16-18

Jak vystavět rovnoměrný tým, který bude efektivní, přitom v něm nebudou chybět IT specialisté, vizionáři či starší zaměstnanci, prozradila Michelle Simmonsová z Microsoftu.



Trh v pohybu

20-23

Současný trh práce je především nevyzpytatelný, říká v rozhovoru HR ředitelka Czechoslovak Group Alena Kozáková.

Stárnutí zaměstnanců

24-26

Ze všeho nejvíce je pro zaměstnance ve vyšším věku důležité ukázat respekt k jejich zkušenostem a dát jim volnost v rozhodování.



A man with a beard and mustache, wearing a dark blue suit and a light blue shirt, stands in a modern office hallway. He is leaning against a glass door or partition. The hallway has a light-colored wooden floor and glass walls. In the background, there are office desks and chairs.

Než se Martin Jánský stal ředitelem, vedl v Randstadu divizi agenturního zaměstnávání.

**40 hodin týdně?
Firmy už na nich
netrvají**

Lidé stále více hledají práci na kariérních portálech, míří tam šedesát procent zájemců. Už se jim nechce procházet kariérní stránky firem, říká **Martin Jánský**, ředitel personální agentury Randstad. Jde o jeden z výsledků letošního globálního průzkumu Workmonitor.

M

Mezi benefity, které skutečně fungují, patří kromě atraktivní mzdy stále více také jistota zaměstnání a rovnováha mezi soukromým a pracovním životem. Tyto takzvané měkké faktory jsou pro zaměstnance čím dál důležitější, ukázaly výsledky průzkumu Workmonitor. Práce odkudkoli a v hodinu, která se člověku hodí, je čím dál žádanější. „Co naopak nefunguje, jsou sportovní benefity nebo slevy pár procent na obchodních portálech. Na to už zaměstnanci neslyší,“ říká Martin Jánský, šéf českého Randstadu, jednoho z největších hráčů mezi personálními agenturami.

Nejoblíbenějším zaměstnavatelem v Česku se letos stala firma Lego Group. Zvítězila již třetí rok po sobě. Co je na práci pro Lego tak lákavé?

Jde o kombinaci více faktorů. V první řadě dobře pracují s motivací, a to jak s cílením na nové zaměstnance, tak na ty stávající. Není zas tak časté, že společnost takto přemýšlí. Dost často vidíme, že jakmile firmy nalákají pracovníky do svých řad, trochu na ně zapomínají. U Lega je to naopak, klade důraz na péči o své lidi.

I jejich výrobní provoz je velmi čistý, moderní, snaží se usnadňovat práci svým zaměstnancům a také v posledních několika letech velmi úspěšně usilují o wellbeing, tedy o pohodu pracovníků, a o skloubení jejich soukromého a pracovního života. Zaměstnanci Lega mají velmi dobře zařízené zázemí relax roomů, odpočinkových místností a v kampusu továrny vybudovali pro své zaměstnance i fitness centrum. V neposlední řadě jim pomáhá, že jejich produkt je oblíbený a známý, je vidět na trhu. A to zdaleka už ne jen mezi dětmi, Lego už svými produkty cílí i na dospělé.

Z letošních výsledků vašeho průzkumu vyplývá, že se změnila skladba náborových nástrojů. Poměrně hodně vyskočily pracovní portály. Čím to podle vás je?

Ano, dříve pracovní portály k hledání práce využívalo třicet procent respondentů a tento podíl se opakoval několik let. Letos je dvojnásobný, pracovní portály vyskočily na šedesát procent, respektive tolik respondentů uvedlo pracovní portály na první příčce jako místo, kde hledají profesní uplatnění. Oproti tomu poměrně poklesly firemní kariérní stránky. V předchozím roce je uvedlo 46 procent dotazovaných, teď je to jen 24 procent. Kandidáti asi přišli na to, že na pracovních portálech mají všechno pohromadě a že nabídka je tam poměrně pestrá. Tím pádem nemusí brouzdat po stránkách jednotlivých firem. V dalších částech výzkumu se ptáme i na to, kde lidé práci skutečně našli. A i zde se nám potvrzuje, že pracovní portály hrají prim a že se na nich skutečně práce nachází častěji než na firemních stránkách.

Co bylo druhým nejčastějším rozcestníkem pro hledání práce?

Na druhém místě se umístilo doporučení a to se dlouhodobě nemění. A každý čtvrtý člověk hledá zaměstnání přes personální agenturu, konkrétně 22 procent.

Jak zaměstnanci vnímají roli umělé inteligence na trhu práce?

To je další trend, který nyní pozorujeme – postupně se zvyšuje procento lidí, kteří v práci umělou inteligenci používají, a zvyšuje se i podíl těch, kteří říkají, že umělá inteligence nějakým způsobem zasáhne do pracovního trhu. Většinou se k tomu respondenti stavějí neutrálně, říkají: oukej, nějaký dopad to mít bude, ale vyváží se



Martin Jánský

generální ředitel,
Randstad ČR

Narodil se
ve Varnsdorfu v roce
1978.

Absolvent podnikové
ekonomiky
a managementu
na Technické univerzitě
v Liberci.

Do Randstadu nastoupil
v roce 2020, českou
pobočku vede od roku
2022. V personalistice
se pohybuje již dvacet
let, předtím působil
v konkurenčních
personálních
společnostech.

Dlouhodobě žije
v Liberci.

Je ženatý, má dvě
dcery.

Je také nadšeným
vinařem, absolvoval
několik kurzů
someliérství. Mezi jeho
další koníčky patří
cestování a sport.

“

Mladí lidé
stále více
hledí na to,
jak se
firma staví
k aktuálním
sociálním
tématům.

negativní a pozitivní stránky. To si myslí zhruba 43 procent dotázaných. Třetina, 37 procent, bere roli umělé inteligence pozitivně, ale trochu vzrostl i počet těch, kteří AI vnímají spíše v negativním světle. V roce 2024 to bylo 12 procent, letos už 14 procent.

Z čeho konkrétně mají lidé nejčastěji obavy?

Už se nebojí, že jim umělá inteligence vezme práci, spíš mají obecně strach z toho, co dokáže a jestli se nějakým způsobem nevzbouří.

Co rozhoduje o tom, zda zaměstnanec ve firmě zůstane?

Atraktivní mzda a benefity jsou dlouhodobě na vrcholu žebříčku atributů, které zaměstnanci hledají. Ale fungují tam i jiné atributy, jako například finanční stabilita firmy, jistota zaměstnání, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem. Tyto měkké faktory nabývají čím dál většího významu.

Jaké benefity jsou podle vašeho průzkumu skutečně chtěné a motivační?

V Česku dlouhodobě hrají prim benefity, které pomáhají zaměstnancům s finančními náklady a šetří jejich čas. Mezi nejoblíbenější patří příspěvek na stravování, protože pomáhá s rodinným rozpočtem. Podobně vyhledávaným benefitem jsou příspěvky na dopravu a extra dovolená. Pět týdnů dovolené už je standardem, čtyři týdny zaměstnanci nesou dost nelibě. Naopak mnoho zaměstnavatelů nabízí ještě více dovolené, třeba šest týdnů. Dále jsou oblíbené benefity zaměřené na wellbeing, kam patří flexibilní pracovní doba a home office. Zajímavé jsou i finanční odměny, například výroční bonus a výkonové prémie nebo třináctý plat. Ale velmi motivační jsou i benefity jako vzdělávání, kurzy a školení, možnost rozvíjet své dovednosti a zvyšovat si kvalifikaci.

Které benefity naopak vůbec nefungují?

Třeba sportovní aktivity, protože mají význam jen pro určitou skupinu zaměstnanců. Firmy je ale přesto zavádějí, i když to není optimální. Společnosti by se měly snažit o benefit, který využije co nejvíce jejich lidí. Také moc nefunguje, když inzerují výhody, které jsou již vnímané jako samozřejmost, typicky pět týdnů dovolené, stravenky, káva zdarma a podobně. Tím nechci říct, že jsou zbytečné, jsou důležité. Ale coby lákadlo v inzerátech už moc nefungují. Jsou spíše k pobavení. Moc nezabírají ani benefity s nízkou finanční hodnotou, třeba sleva dvě procenta na nějakém obchodním portálu.

Když srovnáte výsledky vašeho průzkumu za osm let jeho konání, vidíte v Česku nějaký trend?

Začnu tím, co zůstává, a to je atraktivní mzda a benefity, zhruba 65 procent zaměstnanců říká, že tyto dva faktory jsou pro ně důležité. Také se velmi vysoko pohybuje finanční stabilita firmy, ta bývá na druhém místě. Posledních tří až pět let však vidíme na čím dál vyšší pozici v žebříč-

ku měkké faktory, jako je příjemná pracovní atmosféra, do které spadá nejen hezké pracovní prostředí, ale také jak se firma chová k zaměstnancům. Výrazně se do toho začínají promítat témata inkluze a rovnosti přístupu k menšinám. Dost často se propisuje i to, jak se zaměstnavatel staví k sociálním tématům, typicky například k válce na Ukrajině, k menšinám a znevýhodněným, k genderové vyváženosti či charitě. Zejména mladší generace na toto velmi detailně hledí. Stále výše v žebříčku stoupá work-life balance, což letos 50 procent dotázaných označilo za nejdůležitější faktor. Celkově je rovnováha mezi pracovním a osobním životem na pátém místě v žebříčku. Zejména u mladších lidí z generace Z je tento požadavek velmi vysoko, naopak u starších lidí hraje prim jistota zaměstnání.

Co konkrétně se myslí work-life balance? Znamená to například, že je firma ochotná nechat člověka půl roku pracovat z pláže v Thajsku?

Je to hlavně flexibilní pracovní doba, kterou si zaměstnanec řídí sám. Dále je to home office a hybridní modely, tedy člověk si sám volí, odkud bude pracovat. Spadá do toho i délka dovolené a ano, také práce ze zahraničí. Řada lidí využívá i sabatiku, kdy zaměstnavatel umožní dlouhodobou dovolenou jako odpočinek. A nepochybně sem patří i podpora duševního a fyzického zdraví. To fyzické firmy podporují už dlouho. Jde třeba o permanentky na sportoviště, ale v posledních letech se čím dál víc prosazuje podpora duševní, kdy firma nabídne možnost konzultace s psychologem.

Co méně obvyklé benefity typu na den dobrovolníkem? Je tohle pro oblíbenost zaměstnavatele zásadní?

Občas se objevují, ale jde spíše o okrajovou záležitost. Je to vlastně i určité potvrzení, že můj zaměstnavatel se stará o sociální prostředí, že se snaží pomáhat různým znevýhodněným skupinám, a to nejen tím, že je zaměstná, ale chce je podporovat i jinak. Například tím, že umožní svým zaměstnancům vyjet do domova seniorů či pomáhat dětem.

Dalším z nevšedních benefitů jsou krátké pátky, nebo dokonce čtyřdenní pracovní týden. Je tohle lákadlo pro zaměstnance?

Je to trochu populistické téma, ale řekl bych, že dnes krátké pátky nejsou nic neobvyklého, zejména v kancelářských provozech. Ne že by lidé v pátek nepracovali, ale často využívají flexibilní formu zaměstnání tak, aby třeba v létě nemuseli trávit odpoledne ve firmě u počítače. A čtyřdenní pracovní týden je něco, k čemu se celkem jistě v budoucnu pracujeme. Dříve jsme pracovali sedm dní v týdnu, potom šest a nyní pět. Není důvod si myslet, že to jednou nebudou čtyři. A není to až tak daleká budoucnost. Dnes již mnoho lidí nemusí pracovat čtyřicet hodin týdně. Spousta zaměstnavatelů požaduje výkon, odvedení práce, ale nutně netrvá na tom, že to musí být právě čtyřicet pracovních hodin.

Jsme Family Group

NAŠE HODNOTY

Naše hodnoty tvoří pevné základy,
na kterých stavíme naše rozhodnutí.

 **Rychlost**  **Důvěra**

 **Otevřenost**  **Vytrvalost**

PŮSOBÍME V 8 ZEMÍCH EVROPY

 Česko  Slovensko  Švýcarsko

 Rakousko  Německo  Polsko

 Slovinsko  Maďarsko



FINANČNÍ SLUŽBY

500 000+

klientů spokojených
s našimi službami

TELEKOMUNIKACE

700+ odborníků

staví a servisuje mobilní
a datové sítě

NEMOVITOSTI

25 mld. CZK

tržní hodnota spravovaných
realitních aktiv

→ www.drfg.cz

Kdo je nejlepším zaměstnavatelem v Česku?

Které firmy v Česku letos nejvíce bodují u svých zaměstnanců? Společnost Randstad zveřejnila výsledky svého každoročního průzkumu Randstad Employer Brand Research, ve kterém hodnotí atraktivitu zaměstnavatelů. Letos se zaměřila především na motivaci a angažovanost pracovníků i na rovnost na pracovišti – klíčové faktory, které stále častěji rozhodují o tom, kde chtějí lidé pracovat.



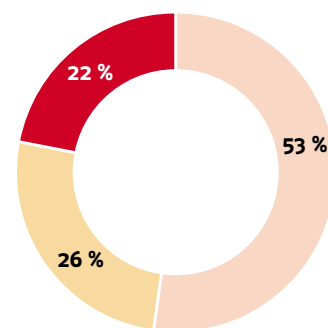
Vítězové sektorů v Česku

sektor	1	2	3
IT & telekomunikace	IBM	Seznam.cz	SAP
automotive	ŠKODA AUTO	AGC Automotive Czech	Brembo Czech
farmacie & zdravotnictví	Teva Pharmaceuticals	Linet	Bayer
obchodní služby	KPMG	Deloitte	PWC
výroba	LEGO Group	Škoda Group (Škoda Transportation)	Siemens
bankovníctví & pojišťovnictví	Air Bank	Generali Česká pojišťovna	MONETA Money Bank
FMCG	Kofola	Mattoni 1873	Nestlé Česko
logistika & doprava	Smartwings	Jipocar	ESA Logistika
energetická řešení, stavebnictví & facilities	ČEZ	E.ON Česká republika	innogy
maloobchod	Alza.cz	IKEA	SPORTISIMO

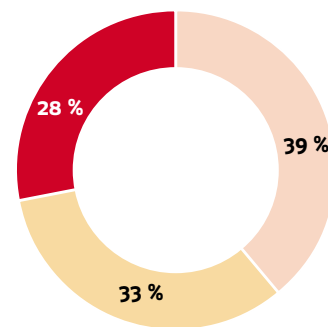
Top zaměstnavatelé v Česku

2025	změna	2024	2023
LEGO Group*	—	LEGO Group	LEGO Group
Škoda Group (Škoda Transportation)	↑	Seznam.cz	Škoda Transportation
Škoda Auto	↑	KPMG	Škoda Auto
IBM	↑	Deloitte	IBM
Kofola	↑	Škoda Auto	Kofola
Mattoni 1873	↑	Škoda Group	Avast
Seznam.cz	↓	ČSA, Smartwings	Seznam.cz
SAP	↑	PWC	Coca-Cola
Oracle	↑	Coca-Cola	Bosch
Nestlé Česko	↑	ČEZ	ČEZ

Do jaké míry jste v současné době motivován(a) / zapojen(a) ve své současné pracovní pozici?



v porovnání se stavem před rokem



● motivován(a) / zapojen(a)
● neutrální
● nemotivován(a) / nezapojen(a)

Hodnocení zaměstnavatele

hodnocení současného zaměstnavatele	profil ideálního zaměstnavatele
1. jistota dlouhodobého zaměstnání	1. atraktivní mzda a benefity
2. finanční stabilita	2. finanční stabilita
3. dostupná lokalita	3. příjemná pracovní atmosféra
4. rovnost	4. jistota zaměstnání
5. zajímavá náplň práce	5. rovnováha práce a soukromí
6. příjemná pracovní atmosféra	6. kariérní postup
7. rovnováha práce a soukromí	7. rovnost
8. velmi dobrá reputace	8. zajímavá náplň práce
9. atraktivní mzda a benefity	9. velmi dobrá reputace
10. kariérní postup	10. možnost práce z domova / na dálku
11. přispívá zpět společnosti	11. kvalitní školení

O průzkumu

průzkum proběhl
v **34** zemích světa.

8. ročník
v Česku

nezávislý průzkum s téměř **170 000** respondenty
a **6400** společnostmi dotazovanými po celém světě

v Česku letos zařazeno
164 společností

Z jakých důvodů jste se rozhodli nebo byste se rozhodli odejít od svého zaměstnavatele?

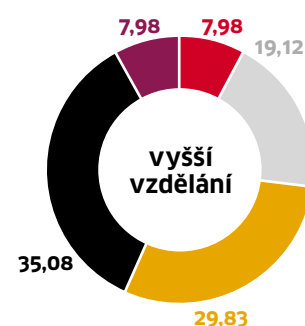
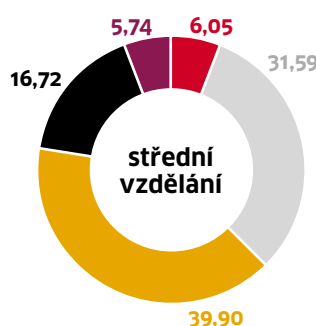
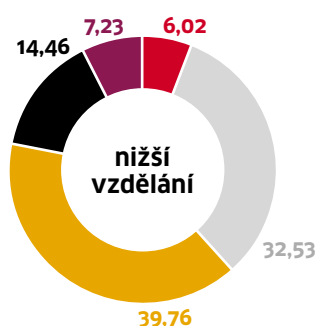
(v procentech)

	celkem	pohlaví		věk				vzdělání		
		muži	ženy	18-24	25-34	35-54	55-64	nižší	střední	vyšší
příliš nízké ohodnocení	43,59	42,82	44,61	24,37	41,25	49,72	48,73	33,77	42,76	46,86
chybí mi kariérní příležitosti	24,23	25,00	23,21	32,16	28,88	20,65	12,71	24,50	23,43	25,84
nemohu využít své schopnosti	25,01	23,23	27,35	23,62	25,52	26,29	17,37	17,88	23,38	29,50
rovnováha mezi prací a soukromým životem	26,76	25,85	27,96	26,13	28,29	26,70	21,61	19,87	24,80	31,90
strach ze snížení počtu zaměstnanců nebo ztráty práce	21,60	21,41	21,85	17,09	22,75	22,53	18,64	23,18	21,76	21,03
špatné vedení v organizaci	22,28	22,78	21,63	17,09	21,96	24,62	18,22	17,88	21,15	25,31
příliš dlouhé dojíždění	24,46	23,80	25,32	22,86	26,41	23,57	24,15	18,54	22,52	29,39
nemám dostatek možností flexibilní práce	17,26	15,49	19,59	21,11	20,67	15,51	6,78	15,23	15,54	21,13
moje organizace nenabízí žádné nebo jen malé výhody	20,82	19,42	22,68	22,11	20,28	20,93	20,34	20,53	20,45	21,65
mám špatný vztah s nadřízeným	24,07	23,41	24,94	20,10	23,34	26,01	22,03	15,23	21,91	29,92
obdržel(a) jsem nabídku, kterou nemohu odmítnout	37,33	39,35	34,66	33,42	34,42	39,85	41,10	33,11	36,79	39,12
nespravedlivé ohodnocení	10,96	8,83	13,79	13,82	11,87	10,22	6,78	12,58	9,56	13,60
nesoulad s osobními hodnotami	8,63	8,20	9,19	13,07	9,69	7,44	3,81	9,27	7,44	10,98
jíný důvod, neuveden výše	3,21	2,33	4,37	2,76	2,08	3,69	5,93	2,65	3,49	2,72

Pracujete v současné době na dálku / z domova?

(v procentech)

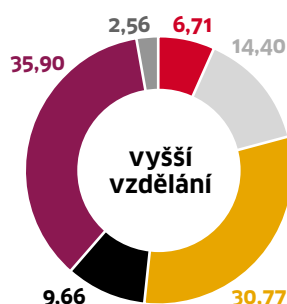
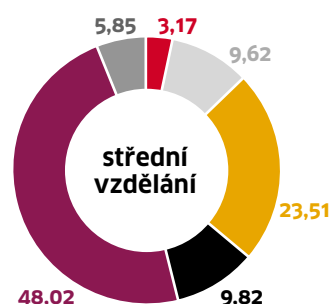
- chtěl/a bych pracovat z domova, ale zaměstnavatel mi to neumožňuje
- v mém zaměstnání není možné pracovat z domova
- ne, pracuji pouze v prostorách zaměstnavatele
- ano, částečně na dálku / z domova, částečně v prostorách zaměstnavatele
- ano, pouze na dálku / z domova



Jak často využíváte AI ve své práci?

(v procentech)

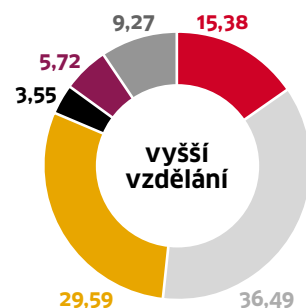
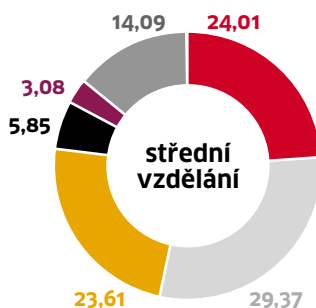
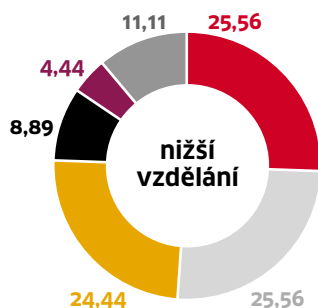
- používám AI každý den ve své práci
- používám AI pravidelně
- AI používám občas
- použil(a) jsem AI pouze jednou
- nikdy jsem AI ve své práci nepoužil(a)
- nevím



Jaký očekáváte dopad AI na vaši spokojenost v práci?

(v procentech)

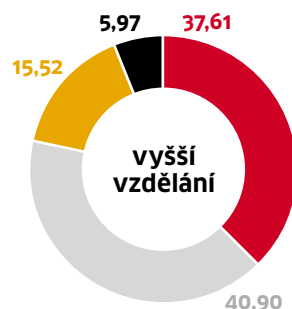
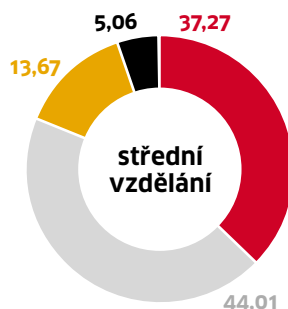
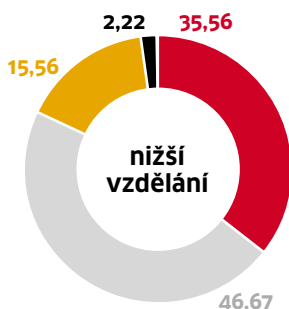
- vůbec žádný
- ano, malý dopad
- ano, významný dopad
- očekávám, že kvůli AI přijdu o práci
- již to má dopad
- nevím



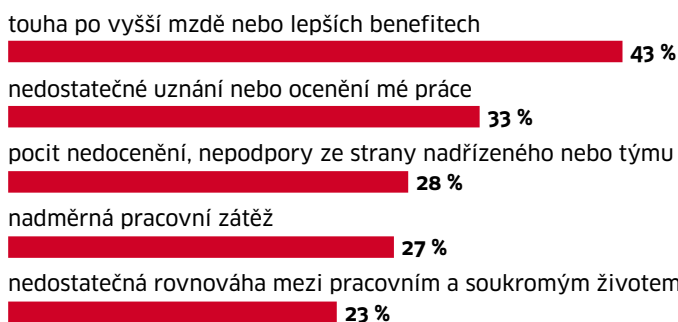
Jaký vliv podle vás bude mít AI na vaši práci v příštích pěti letech, případně má jej už teď?

(v procentech)

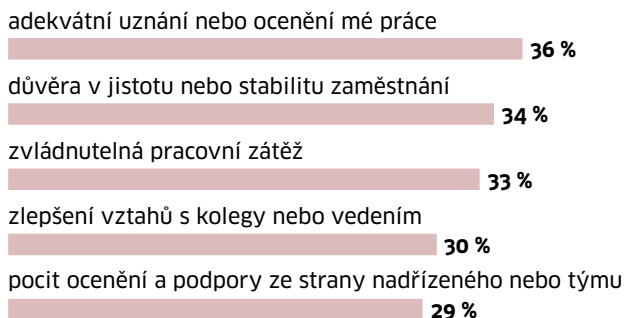
- pozitivní
- neutrální
- negativní
- nevím



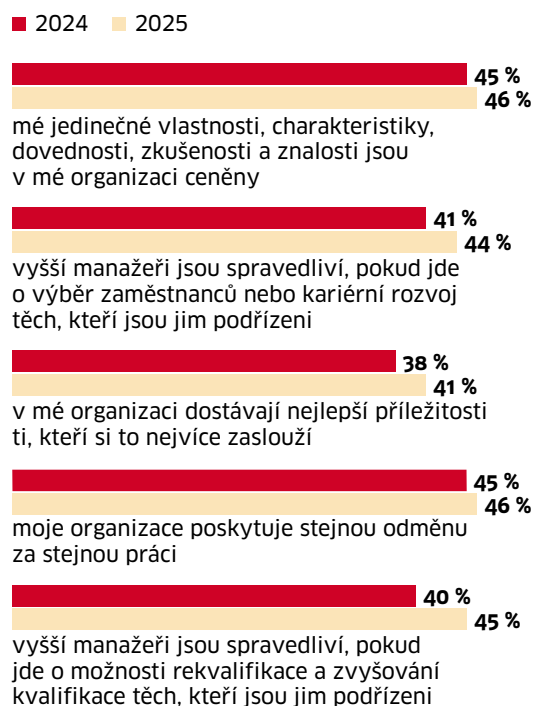
Které faktory ovlivnily váš pokles motivace/angažovanosti?



Které faktory ovlivnily váš nárůst motivace/angažovanosti?



Které z následujících tvrzení považujete u svého současného zaměstnavatele za pravdivé?



Na svoji firmu nedáme dopustit



Angažovanost zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů snižujících fluktuaci. Jak to ale zařídit, aby zaměstnanci svou firmu milovali a cítili se být její součástí? Svou zkušenost popsali zaměstnavatelé, kterým se to dlouhodobě daří.

Snad v každé firmě probíhají čas od času hodnotící průzkumy, které mají dát zaměstnavateli zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zaměstnanců. Zjišťují, do jaké míry jsou lidé ve firmě motivováni, jak hodnotí své pracovní podmínky, komunikaci s vedením nebo možnosti kariérního růstu. Ne vždy ale tyto dotazníky vypovídají o skutečných postojích lidí pracujících ve firmě, ne vždy se jich zaměstnanci chtějí účastnit a pravdivě odpovídat a ne vždy pak vedení firmy dokáže odpovědi správně vyhodnotit a proměnit je v účinná opatření, aby nezůstalo jen u slov a čísel.

Ve hře je přitom jeden z klíčových faktorů, které rozhodují o tom, zda lidé ve firmě zůstanou dlouhodobě, nebo si u nejbližší příležitosti najdou jiné zaměstnání: angažovanost. Přestože to může znít jako abstraktní pojem, podle odborníků má tato vlastnost zásadní vliv na snížení fluktuace a vytvoření stabilního pracovního týmu. Nejde totiž jen o to, aby zaměstnanci byli spokojení a dobře ohodnoceni. Důležité je, aby si se svým zaměstnavatelem vytvořili vztah, aktivně se zájímali o dění ve firmě a o její směřování, sdíleli její hodnoty a brali firemní záležitosti „za své“.

Není neobvyklé, že takto oddaní zaměstnanci pak sdílí své nadšení i navenek a přímo či nepřímo lákají do firmy další talenty. Největším přínosem ale je, že jsou produktivní a sami nemají zaječí úmysly, takže ušetří zaměstnavateli nemalé náklady spojené s nabíráním a zaučováním nových lidí.

Jak ale takový vztah k firmě v zaměstnancích vytvořit? Do čeho investovat čas a peníze, aby přeskočila pověstná jiskra a z apatických, nebo dokonce naštvaných lidí se stali srdcaři se zájmem o vše, čím firma žije? Stejně jako u mezilidských vztahů, ani tady žádný univerzální recept neexistuje. Oslovili jsme ale tři firmy, které v této oblasti mají dobré zkušenosti, a zeptali jsme se jich, co jim v oblasti angažovanosti zaměstnanců zafungovalo.

IKEA: Jako bychom vybírali kosmonauta

Personalisté obvykle říkají, že talenty není radno hledat, ale vychovávat. Do jisté míry to platí i o motivovaných zaměstnancích. To nejcnější, co v nich je, neobjevíte v životopisu nebo u přijímacího pohovoru, ale během dobré spolupráce v praxi. Přesto má téma angažovanosti svoje místo už v náboru zaměstnanců. Potvrzuje to zkušenost nábytkářské firmy IKEA, která se opakovaně objevuje na vyšších příčkách žebříčků nejlepších zaměstnavatelů.

Proces náboru nových zaměstnanců tu není úplně jednoduchou záležitostí. „Nové kolegy vybíráme mimo jiné na základě hodnot. Máme na to vypracovanou speciální metodiku, abychom kromě dovedností a znalostí potřebných pro danou pozici vyhodnotili i to, zda s námi kandidát sdílí důležité hodnoty,“ prozrazuje Ladislav Onderka, recruitment, selection & onboarding leader společnosti IKEA Česká republika. Při

Angažovanost není jen spokojenost

Pocit sounáležitosti s firmou může ovlivnit několik základních postojů:

Moje práce má smysl

Jsem hrdý na výsledky své firmy a vidím i konkrétní dopady mé práce.

Zaměstnavatel si mě váží

Jsem doceněn v tom, co firmě přináším.

Mohu něco změnit

Firma mi naslouchá. Mám možnost zapojit se do rozhodování a přijít s vlastními nápady.

Profituji z úspěchů firmy

Když se firmě daří, je to i můj úspěch a přináší mi to výhody.

výběrovém řízení na všechny pozice prochází kandidáti assessment centrem (strukturovaná metoda hodnocení uchazečů – pozn. red.) a komplexním prověřením jejich kompetencí a předpokladů. „Někdy se ze zpětné vazby dozvídáme, že i nábor prodavačů u nás vypadá, jako bychom vybírali kosmonauta,“ dodává s úsměvem Onderka.

V otázce hodnotového nastavení kandidáta si firma například ověřuje, zda je připravený na práci v týmu, protože ví, že tento aspekt je pro budoucí fungování ve firemním kolektivu nezbytný. „Jako HR manažer jsem dvakrát udělal určitý kompromis a přijal člověka, který tomuto nastavení moc neodpovídal. V obou případech u nás nevydržel a brzy odešel,“ vypráví Onderka.

Kromě metodiky náboru IKEA investuje nejen finance, ale především hodně energie a kreativity do organizace svých interních eventů. „V našem regionu, který zahrnuje Čeko, Maďarsko a Slovensko, máme 5392 zaměstnanců a na pravidelný kick-off při zahájení finančního roku chodí dobrovolně všichni,“ pokračuje Onderka. Co je k tomu motivuje? Kromě možnosti seznámit se s prioritami firmy pro nadcházející období a zapojit se do stanovení dílčích cílů je to zážitková forma setkání. „Kolegové se na akci těší, protože jsou tam hry, scénky, filmy... Děláme to atraktivní formou, která všechny lidi vtáhne do tématu,“ popisuje atmosféru eventů, který se například vloni zaměřil na život v ložnici.

Animaci takových setkání přitom nezajišťuje externí profesionální firma, ale tým dobrovolníků z řad samotných zaměstnanců. „V brandingové oblasti bych samozřejmě mohl použít spoustu materiálů, které IKEA používá celosvětově. Problém je ale právě v tom, že jsou globální a nezohledňují kulturní specifika konkrétních zemí,“ vysvětluje Onderka, proč raději zapojuje do přípravy fotek, videí, textů a dalších animačních materiálů své kolegy. Zájem z jejich strany je podle jeho zkušeností velký a souvisí s celkovou atmosférou v kolektivu.

Dalším faktorem, který má vliv na angažovanost zaměstnanců, je podle něj práce s talenty. Firma pravidelně organizuje development centra, kam se zaměstnanci mohou sami přihlásit, když se ve své práci chtějí posunout dál nebo využít své nadání v jiné oblasti. Při péči o zaměstnance je kladen velký důraz právě na to, aby se každý zaměstnanec mohl realizovat v oboru, který je pro něj zajímavý.

Pozornost si pak zaslouží i zaměstnanci, kteří firmu dobrovolně opouštějí. V případě společnosti IKEA se roční fluktuace pohybuje kolem 14 procent. „Často odcházejí lidé do 30 let, kteří u nás pracovali během studia a po jeho ukončení se chtějí zaměřit na svůj obor,“ upozorňuje Onderka. Pokud chce ale firmu opustit někdo, kdo je s něčím nespokojený, je to pro jeho nadřízeného a tým z oddělení People & Culture příležitost probrat s ním jeho důvody a zamyslet se nad tím, zda by bylo možné je ještě zvrátit nebo s problémem dál pracovat, aby společnost předešla odchodům dalších kolegů.

Kofola: Povodeň jako průběžný kámen

Mohlo by se zdát, že v angažovanosti zaměstnanců mají náskok rodinné firmy, start-upy a malé podniky, kde se všichni kolegové dobře znají. Překvapivě se to ale daří i velkým společnostem s tisíci zaměstnanci, ať už jde o mezinárodní, nebo tuzemské firmy. Důležitá je ale organizační struktura bez zbytečných mezí, která by prohlubovala propast mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci. „Jako česká firma se sídlem v Ostravě se rádi setkáváme, není těžké přijít za vedením se svým návrhem nebo připomínkou a vidět, že ho bere vážně, a pokud dává smysl, snaží se nápad uvést do praxe,“ říká HR manažer Kofoly ČeskoSlovensko Daniel Hojník. Přestože Kofola včetně svých dceřiných společností zaměstnává asi třináct set lidí, právě díky tomuto přístupu si podle Hojníka zachovává atmosféru rodinné firmy.

Vazbu zaměstnanců na firmu jde těžko objektivně měřit, někdy se ale projevívá mimořádných situacích a pro Kofolu to byly loňské povodně na severní Moravě. „Voda tenkrát spláchla náš výrobní závod v Krnově a už v průběhu záplav se ukázalo, jak lidem na osudu podniku záleží. Do poslední chvíle se snažili škodám zabránit, výrobního ředitele nakonec museli ze střechy sundat hasiči,“ vzpomíná Hojník. Když voda opadla, sešlo se na místě velké množství zaměstnanců z Ostravy, ale i ze vzdálenějších lokalit a začali svému zaměstnavateli dobrovolně pomáhat s obnovou výroby. „Hned v pondělí jsme měli na místě 90 procent krnovských pracovníků, přestože následky povodní řešila většina z nich i u sebe doma,“ dodává Hojník.

Taková loajalita pochopitelně nevznikla sama od sebe. „Jsem přesvědčen, že za ní stojí právě to, jaké má Kofola vnitřní nastavení a jak nás lidé vnímají. Vědí, že jsme lokální, stabilní zaměstnavatel, že lidem nasloucháme a snažíme se pro ně vytvořit co nejlepší pracovní prostředí. Oni to z nás cítí, a proto nám to vracejí,“ odůvodňuje spolupráci zaměstnanců při živelní katastrofě Hojník.

Ani firma ale nezůstala k potížím svých lidí lhostejná a uspořádala charitativní sbírku pro zaměstnance zasažené povodněmi, do které sama přispěla deset milionů korun. „Speciální tým pak objel poškozené domácnosti, aby zmonitoroval škody a přerozdělil finance těm, kdo to nejvíce potřebují,“ pokračuje Hojník.

K hlavním motivům angažovanosti zaměstnanců patří i v Kofole týmová spolupráce a i tady se k ní přihlíží už při náboru nových pracovníků. „Nevybíráme lidi jen podle toho, jak splňují naše požadavky na vzdělání a zkušenosti, ale také podle toho, jak zapadnou do příslušného týmu,“ zdůrazňuje Hojník. Díky tomu se Kofola těší poměrně vysoké senioritě zaměstnanců, mnozí slaví u firmy pětadvacáté výročí. Trochu větší sklon k fluktuaci má podle Hojníka mladá generace, což může souviset s její touhou po kariérním růstu, nových výzvách a širším spektru zkušeností. Nebo také s určitým přehřátím pra-

covního trhu, který mladým lidem nabízí ne-přeborné množství volných pracovních pozic a motivuje k častějšímu střídání zaměstnavatele.

IBA: Péče i o to, co s prací nesouvisí

Inspiraci, jak udělat ze svého podniku srdeční záležitost celého kolektivu, přináší i brněnská firma, která vznikla jako spin-off Masarykovy univerzity v oblasti klinického výzkumu ve farmaceutickém a biotechnologickém průmyslu. Institut biostatistiky a analýz (IBA) dokonce zvítězil v soutěži Randstad Personalista roku 2023 a v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti 2024 se umístil na druhém místě. O tom, že firma dokáže své zaměstnance nadchnout a udržet si je, svědčí i neuvěřitelná dvouprocentní fluktuace.

Klíčem k angažovanosti zaměstnanců je podle vedení IBA budování firemní kultury, transparentní komunikace, ale i finanční odměny a benefity. „Letos jsme zavedli tříprocentní kvartální bonus pro kolegy, kteří mají proaktivní přístup a odvádí nadstandardní práci,“ zmiňuje jako úspěšnou formu motivace Lenka Volfová, HR business partner IBA. Zaměstnanci také velmi oceňují neomezenou možnost práce z domova a flexibilní pracovní dobu. „Ve firmě máme 23 procent zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené a snažíme se je zapojovat. Tam, kde je to možné, jim nabízíme zkrácené úvazky podle jejich potřeby,“ upřesňuje Volfová.

Liberální přístup k home officím ale sám o sobě angažovanost zaměstnanců nezaručí. Vedení si tím sice získá přízeň pracovníků, kteří jsou za benevolentní přístup vděční, nevytvoří však potřebnou vazbu lidí na kolektiv a značku. IBA ho proto kombinuje s širokou škálou team-buildingových aktivit. „Velmi oblíbený je projekt IBA Academy, ve kterém se zaměstnanci vzdělávají mezi sebou. Přestože je účast dobrovolná, zapojuje se do něj více než 90 procent zaměstnanců, kteří sami aktivně přicházejí se zajímavými pracovními tématy,“ pokračuje Volfová. Vysokou účast sleduje i u dalších aktivit, které probíhají nad rámec pracovní doby, například společné snídaně nebo sportovní odpoledne. Každý zaměstnanec navíc obdrží ročně tři tisíce korun, které může vyčerpat na stmelení kolektivu ve svém pracovním týmu. „Projektový management dělal vánoční věnce a vařil s čokoládou, tým customer servis si šel zastřílet na střelnici, někdo jel s cestovkou na víkend do hor,“ vyjmenovává příklady využití Volfová.

Pozitivní vztah zaměstnanců k firmě pomáhají u IBA vytvářet také benefity, které přímo nesouvisí s výkonem práce. Firma od loňska nabízí svým pracovníkům telemedicínské služby, o které mělo v průzkumu zájem 78 procent zaměstnanců. V soutěži pořádané platformou Ulékaře.cz získal Institut biostatistiky a analýz titul Nejzdravější firma roku 2024. Ocenění se týkalo nejen přístupu k péči o zdraví zaměstnanců, ale také toho, jak firma vyhodnocuje HR data související s nemocností a fluktuací zaměstnanců.

“

Ve firmě máme 23 procent zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené a snažíme se je zapojovat.



Jak se stát nejžádanějším zaměstnavatelem, a co přesně udělat, aby se právě naše společnost stala první volbou pro uchazeče o zaměstnání a absolventy?

Tuto otázku si klade většina manažerů a kolegů nejen v rámci HR oddělení. Lidé jsou konkurenční výhodou. Lidé umožňují změny, rozvoj a růst jakékoliv společnosti. Motivovaní lidé ztotožnění s hodnotami firmy a její strategií jsou více produktivní a kreativně navrhuji změny a zlepšení stávajících činností a procesů.

Kvality, které tvoří nejlepšího zaměstnavatele, se často točí kolem toho, jak se firma chová ke svým zaměstnancům, a jaké prostředí vytváří. U nás v Doosan Škoda Power se zaměřujeme hlavně na následující faktory:

Silná firemní kultura – klademe důraz na hodnoty, jako je integrita, inovace, spolupráce a respekt. To vytváří pozitivní pracovní prostředí, kde se zaměstnanci cítí ocenění a motivováni. Organizujeme pro zaměstnance společenské aktivity i mimo pracovní dobu – firemní fotbal, dny dobrovolnické činnosti, sportovní dny pro rodiny a další.

Silný leadership a jasná, srozumitelná strategie společnosti – zaměstnanci vědí, jakým způsobem přispívají k úspěchu naší společnosti a jsou seznámeni s krátkodobými a dlouhodobými cíli společnosti.

Investice do rozvoje zaměstnanců – jak do vzdělávání na všech úrovních, tak i do profesního rozvoje zaměstnanců. Rozvoj manažerských dovedností včetně

koučinku je nedílnou součástí pracovní činnosti vedoucích pracovníků.

Výchova vlastních talentů – úzce spolupracujeme s technickými vysokými školami v rámci ČR a nabízíme zajímavé studentské programy. Máme vlastní tréninkové centrum, které umožňuje vybraným učňům absolvovat praktickou část výuky na nejnovějších strojích přímo v naší společnosti.

Konkurenční odměňování – poskytujeme konkurenceschopné mzdy a širokou škálu benefitů, které přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Inovace a technologie – zaměřujeme se na inovace a moderní technologie, což přitahuje zaměstnance, kteří hledají dynamické a progresivní pracovní prostředí. Máme vlastní výzkumné a vývojové centrum.

Globální příležitosti – jako globální společnost s působností v mnoha zemích nabízíme zaměstnancům možnosti mezinárodní spolupráce.

Společenská odpovědnost – aktivně se zapojujeme do různých iniciativ společenské odpovědnosti, ať se jedná o podporu technického vzdělávání, sportovní podporu mládeže nebo kultury v ČR. Zároveň se chováme odpovědně vůči životnímu prostředí.

Pozitivní osobní zkušenosti zaměstnanců – vytváříme pozitivní zážitky pro své zaměstnance tím, že nabízíme silnou podporu v jejich pracovních začátcích, dobré pracovní podmínky a prostor pro vyvážení pracovního a osobního života.

Nejen tyto faktory přispívají k atraktivitě Doosan Škoda Power coby zaměstnavatele, a zajišťují, že jsme žádoucí pro potenciální zaměstnance hledající stabilní, podporující a dynamické pracovní prostředí.

Důležité je se neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Ať je to nástup nové generace do zaměstnání, implementace nových technologií nebo změny forem práce. Nutný je vzájemný dialog mezi jednotlivými úrovněmi zaměstnanců a otevřenost vůči různým názorům a požadavkům.

Budovat hrdost na společnost skrze komunikaci úspěchů společnosti a výsledků její činnosti.

A nemusí se vždy jednat o velké věci, které budou stát desítky nebo stovky

milionů korun. Může se jednat o neustálé zlepšování pracovního prostředí. Je to neustálá snaha o eliminaci rutinních činností a maximálního využití moderních nástrojů pro automatizaci, a to včetně vytváření prostoru pro AI.

Nicméně za nejdůležitější považuji přístup vedoucích ke svým podřízeným. Kolik času věnují každému svému zaměstnanci, třeba formou osobních schůzek alespoň jednou za dva týdny. Nakolik dokáží specifikovat pracovní cíl a nabídnout pomoc k jeho dosažení.

V zaměstnání trávíme podstatnou část svého života, a proto si budoucí zaměstnanci a kolegové velmi pečlivě vybírají, do jaké společnosti nastoupí. A není to vždy jen otázka peněz a benefitů. Proto i PR a povědomí o firmě, třeba na sociálních sítích, je klíčové pro vnímání společnosti jako zaměstnavatele. Ovšem nic nenahradí osobní zkušenost, a proto nejlepší vizitka úspěšného zaměstnavatele je doporučení od stávajícího zaměstnance.

Já za Doosan Škoda Power pevně věřím, že našim zaměstnancům nabízíme takové možnosti seberealizace a rozvoje, že nás rádi doporučí dále.

Richard Kabud'
Personální ředitel

Simmonsová pracuje v Microsoftu již více než dvacet let, prošla různými pozicemi.



Talenty láká testování nových technologií

Microsoft ve střední Evropě vede Američanka **Michelle Simonsová**, matka tří dětí a milovnice Prahy. Říká, že cílem není najmout samé super IT specialisty, ale mít pracovní sílu různorodou – mladé, starší, ženy, muže, ajťáky i byznysové vizionáře, kteří technologie posunou.

H

Hlavním lákadlem mladých talentů do české pobočky firmy Microsoft jsou podle šéfky Michelle Simonsové značka a produkty – nové technologie mohou zaměstnanci sami vyzkoušet ještě dříve, než se dostanou na trh. Často to bývají softwarové programy pracující s umělou inteligencí. Už při náboru je prý vidět, že u uchazečů budí velký zájem a nadšení.

Jaké hlavní personální výzvy nyní v Česku řešíte?

Česko je na tom velmi podobně jako ostatní státy střední Evropy. Lákání mladých talentů je rozhodně jedna z největších výzev v tomto regionu. Hledáme cesty, jak do našich řad získat technicky schopné lidi, kteří budou umět pracovat s nejmodernějšími technologiemi, například se systémy umělé inteligence. Další výzvou je také přilákat různorodé zaměstnance, tedy lidi různých věkových kategorií, pohlaví, s různou mírou pracovních zkušeností a rozdílnými technologickými dovednostmi. Například já pocházím spíše z byznysového prostředí než z technologického. Chceme získat nejen pracovníky s hlubokou znalostí určité technologie, ale také ty, kteří budou danou technologii vnímat z jiné perspektivy, například z obchodního pohledu. Rozmanitost pracovní síly je skutečně aspekt, na který se nyní v náboru zaměřujeme.

Jak se vám daří zmíněné rozmanitosti dosáhnout?

Například tím, že máme velmi inkluzivní přístup k náboru. Naši náboroví manažeři mají rovněž různou pracovní minulost a odlišné přístupy. A to se snažíme ještě podpořit něčím, čemu říkáme připravenost pro trh. U našich zaměstnanců prohlubujeme nejen technické znalosti, ale také umění pracovat s AI, a snažíme se jim

dát zkušenosti nejen v rámci Microsoftu v Česku, ale v celém regionu zemí střední a východní Evropy (CEE) i mimo Evropu. Takže zaměstnanci české pobočky jednou mohou být třeba součástí Microsoftu v Africe či jiných zemích.

Jak velkou váhu má v lákání talentů vysoká mzda? Je pro mladé lidi zásadní?

Mzda je určitě důležitým prvkem v náborovém procesu, ale zdaleka ne jediným, podle kterého se uchazeči řídí. Mladí lidé teď například pečlivě hledí na to, jaké hodnoty my jako firma vyznáváme a jestli se s nimi také ztotožňují. Naši misí je podpořit každého jednotlivce, aby dosáhl více. Zejména pro mladé lidi je velmi důležité mít možnost kariérního růstu, oceňují neustálé zlepšování svých dovedností a to, že mohou být v centru dění kolem vývoje nových technologií. Ale pak je tady také aspekt work-life balance. Mladé lidi velmi zajímá, jestli se do práce mohou připojit z domova a jestli si mohou sami upravit pracovní dobu.

A zohledňujete tohle všechno ve vašich benefitech?

Microsoft má už historicky velmi ucelený systém benefitů, hodně jsme se tomu v minulých letech věnovali. Nyní se zaměřujeme na well-being našich lidí, na jejich zdraví, stejně tak na mentální zdraví a na benefity spojené s rodinným životem. Tohle může nejen přitáhnout mladé talenty, ale také potěšit a motivovat ty, kteří už jsou zkušenější, jako třeba mě.

Jak tohle všechno propagujete v náboru? Říkáte o tom například uchazečům už při přijímacím pohovoru?

Ano, a jsme na to hrdí. Benefity u nás skutečně fungují, jsou pro naši společnost typické. Za-



Michelle Simmonsová

prezidentka, Microsoft CEE a Střední Asie

Narodila se v Ohio v USA.

Bakalářský titul má z Miami University v Ohio a magisterský z Xavier University.

Svou kariéru ve společnosti Microsoft zahájila v roce 2001 v USA, kde zastávala vedoucí pozici v oblasti prodeje, partnerské strategie a marketingu.

Od roku 2023 zastává pozici prezidentky regionu CEE a Střední Asie.

Od roku 2019 žije v Praze, o které říká, že je to město velmi příznivé k životu.

Má tři dcery, které studují na vysokých školách v USA. Během jejich dětství zůstal na mateřské dovolené s dětmi manžel.



Osvojení si technologií je pro zaměstnance i kandidáty velmi atraktivní, vyvolává nadšení.

městnancům nabízíme také možnost podílet se na dobrovolnických programech nebo darovat peníze na vybrané dobročinné účely, které pak my jako společnost znásobíme. Každý zaměstnanec může svou dobročinností darovat neziskovým organizacím ročně dary do výše patnácti tisíc dolarů (v přepočtu 329 tisíc korun – pozn. red.). Speciálně na tohle mladí lidé velmi slyší, protože sami mohou rozhodnout, čím konkrétně přispějí, jestli svým časem, nebo penězi.

Co děláte pro rozvoj stávajících zaměstnanců?

Máme velmi propracovaný systém podpory rozvoje. Poskytujeme si nepřetržitou zpětnou vazbu a pomáháme jim zlepšit jejich vlastní dovednosti, a to i prostřednictvím koučinku od našich manažerů. Velmi důležitý je také program, který jsme nazvali Zákazník nula. Znamená to, že my sami jsme testovači našich produktů, ještě než se dostanou ven k zákazníkům. Zkoumáme, jak zlepšit naše vlastní softwarové nástroje, například AI pomocníka Microsoft Copilot. Naši zaměstnanci jej používají ke zvýšení své pracovní produktivity a k ušetření času a energie. Lidé baví testovat nástroje, které ještě ani nejsou na trhu. Často říkáme, že coby zaměstnanec Microsoftu jste v technologiích o šest měsíců napřed. Velmi dobře fungují také hackatony, kterých se naši lidé rádi účastní, stejně jako právě probíhající AI Skillfest, který motivuje zaměstnance k učení a osvojení si nových dovedností. Právě nové technologie jsou pro zaměstnance i uchazeče velmi důležité, vyvolává to u nich velký zájem a dodává jim to nadšení.

Zmínili jste, že součástí benefitů je také péče o mentální zdraví. Jak to konkrétně vypadá?

Máme program s názvem Microsoft Cares, který mohou využívat jak sami zaměstnanci, tak členové rodiny. Je to dodatečná pomoc, pokud lidé cítí, že si potřebují s někým promluvit. Tuto službu nám zajišťuje externí dodavatel. Zavedli jsme také program péče o ženy v menopauze, což je téma, o kterém se příliš nemluví. Většina žen, které menopauzou procházejí, se se svými problémy neshledávají, proto jim chceme pomoci. V Česku nabízíme našim zaměstnancům také až deset dní volna ročně na podporu mentálního a fyzického zdraví. Pokud někdo cítí, že si potřebuje vzít pár dní volna na relax či zklidnění, může je využít nad rámec své běžné dovolené. A nemusí to plánovat dopředu, prostě se ráno rozhodne, že potřebuje den volna, a má ho.

Mluvili jste o důležitosti work-life balance.

Jak máte nastavený home office?

To záleží na konkrétních odděleních, ale obecně řečeno, možných je 50 až 100 procent práce z domova.

Máte nějaké zaměstnance z Ukrajiny, kteří uprchli před válkou?

Na Ukrajině máme stálou pobočku a skupinu zaměstnanců. Tady v Praze pak máme vývojové

centrum, největší v celé kontinentální Evropě, kde pracují lidé z 55 zemí světa, včetně Ukrajiny. Jde hlavně o technické specialisty. Ukrajinu podporujeme jak finančně, tak naším softwarem. Kromě toho spolupracujeme s neziskovými organizacemi, jež Ukrajincům, kteří utekli před válkou, pomáhají zlepšovat jejich IT dovednosti a rozšiřovat profesní možnosti. Se zaměstnanci, kteří přišli do Česka z jiných zemí a vychovávají tady děti, vedeme otevřené rozhovory a rodičům prakticky radíme, jak najít školu nebo lékaře a jak si všechno v Česku zařídit.

Zjišťujete názory vašich zaměstnanců na práci u vás?

Dvakrát ročně děláme průzkum, kterému říkáme Employee Signals. Zaměstnanci nám v něm dávají zpětnou vazbu, například na to, jestli se nám daří pomoci benefitů skutečně uspokojit jejich potřeby, s jakými obtížemi se potýkají v každodenním pracovním životě nebo jestli cítí dostatek kariérních příležitostí. Výsledky těchto průzkumů se pak detailně zabývá management i každý manažer a následně se nastavují nové přístupy firmy k lidem.

A co jste zjistili v posledním průzkumu?

Že naši zaměstnanci chtějí ještě více času na zlepšování svých dovedností, chtějí mít čas na učení. A to proto, že pokrok v IT světě je neustále rychlý, denně přicházejí nové technologie, což na lidi pracující v tomto průmyslu klade velké nároky. A víme, že se na to musíme ještě více zaměřit.

Daří se vám získávat do svých řad i ženy?

Ženy v IT světě jsou celkově výzva. Do tohoto oboru se snažíme dostat více žen už posledních třicet let. Globálně v Microsoftu pracuje 32 procent žen, zde ve střední Evropě to bude o trochu více. Ve firmě máme silné komunity žen, které se podporují navzájem. Jsou to takzvané ERG (Employee Resource Groups), tyto skupiny s podporou managementu organizují a připravují řadu důležitých programů, včetně mentoringových kroužků. Programy se rozšiřují po celé Evropě a pomáhají ženám se prosadit v nejrůznějších oblastech, včetně kybertechologií. Máme také mnoho žen ve vedoucích pozicích, u seniorních lídrů dosahujeme poměru 50 na 50, v českém vedení Microsoftu je to podobné.

Daří se vám získávat zpět ženy po mateřské dovolené?

Tohle je pro nás velmi důležité téma. Snažíme se ženám poskytnout veškeré zázemí potřebné k návratu, ať už podporou jejich kariéry nebo rodinného života. V první řadě jsou to flexibilní pracovní podmínky, to je pro ženy s malými dětmi zásadní. A přímo v sídle Microsoftu máme speciální místo vyhrazené pro děti, kde mohou maminky pracovat a jejich děti si tam hrají. Je to taková kancelář-hřiště, určená pro děti různých věkových skupin, a musím říct, že je hojně využívána.

AGEL rozšiřuje péči o své zaměstnance, zaměří se na duševní pohodu i zdravý životní styl

Pracovní dobu startují ve chvíli, kdy se mnoho lidí teprve probouzí. I večer jsou často stále na příjmu – připraveni pomoci kdykoliv je potřeba. Zdravotníci jsou zvyklí dávat ze sebe maximum. Ale i oni mají svoje limity. To si zdravotnická skupina AGEL dobře uvědomuje a pečuje o své zaměstnance se stejnou vášní jako o své pacienty, a proto nyní přichází s novým programem na podporu duševní pohody, zvládání stresu a zdravého životního stylu.

Ve více než 100 společnostech zdravotnické skupiny AGEL se téměř 16,5 tisíce zaměstnanců v Česku, na Slovensku a ve Španělsku stará o to, aby se pacienti rychle zotavili a mohli se vrátit domů ke svým blízkým. „Naše nemocnice, polikliniky a další specializovaná zdravotnická zařízení vyhledávají denně desítky tisíc lidí. Zaměstnanců, kteří se o ně starají, si vážíme úplně stejně jako našich klientů a děláme maximum pro to, aby i oni cítili, že jsme tu pro ně. Práce ve zdravotnictví může být někdy opravdu náročná, proto chceme vytvořit prostředí, které podporuje nejen profesní rozvoj, ale také osobní pohodu,“ uvedla místopředsedkyně představenstva společnosti AGEL MUDr. Marie Marsová, MBA, LL.M.

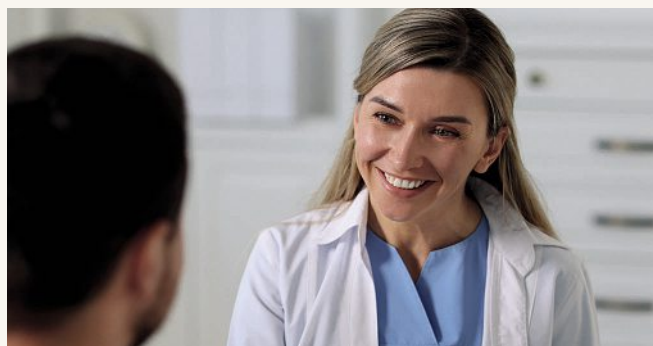
Od férového odměňování po hlídání dětí

V minulých letech AGEL rozvíjel řadu projektů, které položily základní pilíře spravedlivého a sjednoceného odměňování, a věnoval se rozvoji edukačních přednášek a kurzů pro mladé mediky a zdravotníky. „Péče o naše zaměstnance čítá spoustu aktivit a zasahuje od nejmladších až po starší generace. Nezapomínáme ani na rodiče s dětmi, kterým nabízíme hlídání dětí prostřednictvím naší „chůvy v akci“ nebo pořádáním příměstských táborů. Napříč skupinou nabízíme více než 90 benefitů, aby si každý našel svůj zájem,“ upřesnila HR ředitelka společnosti AGEL Mgr. Lucie Rozbořilová Štěpánková, MBA.

Zdraví zaměstnanců jako priorita

V době, kdy se pracovní tempo zrychluje a tlak na výkon sílí napříč profesemi, získává péče o duševní zdraví zcela nový rozměr. AGEL na to reaguje novým projektem, který má zaměstnancům pomoci udržet psychickou pohodu i fyzickou kondici. „Chceme být atraktivním zaměstnavatelem, který nejen přitahuje nové talenty, ale také dlouhodobě podporuje stávající tým. Uvědomujeme si, že spo-

kojený zaměstnanec je produktivní zaměstnanec. Zdraví, nejen duševní, je přitom základním stavebním kamenem pro dosažení této spokojenosti,“ upřesnila Mgr. Lucie Rozbořilová Štěpánková, MBA.



Nový projekt se zaměřuje na podporu zaměstnanců v oblasti prevence stresu, zvýšení povědomí o psychické pohodě a zajištění nástrojů pro zvládání psychicky náročných situací a v neposlední řadě podporu zdravého životního stylu.

Co konkrétně nový program zaměstnancům nabídne?

- 1. Workshopy a školení** – pravidelná setkání zaměřená na zvládání stresu, mindfulness, práci s emocemi, time management a další témata osobního rozvoje. Vše pod vedením zkušených odborníků a psychologů.
- 2. Péče o duševní zdraví** – bezplatný a anonymní přístup ke kvalifikovaným psychologům a koučům kdykoliv zaměstnanec pocítí potřebu podpory.
- 3. Podpora fyzického zdraví** – pravidelné lekce jógy, pilates či jiných skupinových aktivit, osvěta v oblasti ergonomie na pracovišti, podpora zdravého životního stylu nebo nabídka zdravých jídel v jídelně či kantýně.

Současný trh práce je především nevyzpytatelný, říká HR ředitelka Czechoslovak Group Alena Kozáková.

Jdeme zaměstnancům vstříc, abychom mohli rozvíjet jejich potenciál

Už čtvrtým rokem je HR ředitelkou aktuálně nejrychleji rostoucí obranné společnosti v Evropě. Zastřešuje HR celé skupiny, pod kterou spadají desítky firem. V rozhovoru **Alena Kozáková** prozrazuje, jaké výzvy přicházejí s internacionalizací skupiny i jak se ladí HR procesy v holdingu, který má 14 tisíc zaměstnanců.

Filozofii lidských zdrojů (HR), kterým svým vedením ve společnosti Czechoslovak Group (CSG) udává tón jejich ředitelka Alena Kozáková, je provokovat k iniciativě zaměstnanců, jejíž výsledky pak mnohdy přesáhnou očekávání. To ale není vše. „Nejsme firmou, která poskytuje příležitosti jen těm, kdo si o ně sami řeknou. Cíleně tyto příležitosti vyhledáváme, nabízíme je a podporujeme zaměstnance, aby je aktivně uchopili,“ říká HR ředitelka Czechoslovak Group.

CSG aktuálně rozšiřuje produkci v německém závodě na výrobu nitrocelulózy a v Řecku usiluje o vytvoření společného podniku s tamní státní firmou Hellenic Defence Systems. Jak tyto aktivity ovlivňují HR?

Hodně, a to zejména v okamžiku samotného převzetí firem a nastavování integračních kroků. Naším záměrem je mít sjednocené všechny klíčové HR procesy napříč skupinou. Rádi bychom, aby všechny firmy, které do holdingu patří, šly a přemýšlely v oblasti HR stejně. Tento proces nazýváme integrace a často s nadsázkou dodáváme „integrace bez legrace“, protože jde o postupný a důkladný proces, který vyžaduje čas a podrobné zkoumání.

Jak taková integrace probíhá?

Máme vymezeno 12 okruhů, které popisují samotné HR procesy. S protistranou, respektive s novou společností, je probíráme, hodnotíme a srovnáváme. Řešíme, jak to děláme my, jak oni, kde je nějaký průsečík, kde postupujeme stejně a kde se z důvodu legislativy, lokálních odlišností nebo dohod s odbory musíme přizpůsobit nebo nastavit procesy jinak. Organizujeme integrační mítinky, během kterých vše do detailu zkoumáme, abychom přesně věděli, co je v dané zemi pro lidi důležité.

Jaké největší výzvy s tím přicházejí?

Výzvy přicházejí již například s rozdílnou mentalitou lidí v jednotlivých zemích. Při vstupu na zahraniční trhy – ať už akvizujeme závody, nebo realizujeme transfer technologií – je vždy nezbytné pochopit, na co jsou místní lidé zvyklí. Například v Řecku – a obecně v jižních státech – jsou velmi komunikativní a oceňují jistou míru volnosti při uplatňování vlastních pracovních postupů. Oproti tomu v Německu je vše detailně plánováno a strukturováno. V jednáních tam najdeme přísnou časovou organizaci, vysokou obezřetnost a důslednou analýzu možných komplikací nejen během procesu, ale i po jeho ukončení. Značnou roli v těchto odlišnostech hrají také HR týmy. V Řecku je přístup spíše otevřený a diskusní, zatímco v Německu je mnoho věcí předem pevně stanoveno, předepsáno a často vázáno na projednání s odbory.

V CSG pracuje více než 14 tisíc zaměstnanců.

Dají se vůbec veškeré procesy sladit?

Určitě nemáme v plánu je všechny sjednocovat. Zaměřujeme se pouze na některé z nich, které

dávají smysl jak nám, tak i protistraně. Jde především o ty, které jsou zásadní pro fungování firmy, jako je například politika nastavování ročních cílů, kdy pro klíčové osoby, jako jsou generální, finanční, obchodní a další ředitelé ve firmách, máme definovanou jednotnou metodiku KPI. Aktuálně tento integrační proces probíhá ve Spojených státech, v The Kinetic Group, a postupně bude realizován v Německu, Řecku a v dalších společnostech, které se letos stanou součástí skupiny. To je jeden příklad centrálního procesu, který chceme nastavit napříč celou skupinou bez ohledu na její velikost, typ výroby či produkt.

Dalším takovým procesem může být odměňování členů statutárních orgánů. Naším cílem je, aby lidé ve všech společnostech, kteří vykonávají tyto funkce, měli jednotné dané podmínky odměn za výkon těchto statutárních funkcí. Procesy a činnosti, které jsou významné pouze pro jednotlivé firmy na místní úrovni, necháváme na nich, aby si je řídily samostatně.

Nemrzí vás, že jste kvůli povýšení přišla o možnost ovlivňovat a řídit personální procesy na jednotlivých úrovních, jak tomu bylo za vašeho působení ve Vagonce a Ivecu?

Nemrzí. Tato práce s sebou přináší spoustu nových výzev a změn, nemusím řešit každodenní operativní starosti ve výrobních závodech, i když mě to mimochodem hodně bavilo. Má práce je teď více o strategickém HR, o koordinaci mezi vizí majitele a jednotlivými generálními řediteli a jejich týmy. S tím přichází nové možnosti včetně jiného přístupu k řízení lidských zdrojů.

Jaké jsou aktuálně největší výzvy v oblasti lidských zdrojů ve vaší společnosti?

Výzev je mnoho a často jsou ovlivněny nejen technologickými změnami, ale také očekáváními samotných zaměstnanců. Asi ty největší jsou udržení a stabilizace klíčových lidí a zvyšování atraktivity pro přilákání talentů, flexibilita pracovních podmínek, smart-working, podpora zdraví, digitalizace HR procesů, jejich zjednodušování s využitím AI, učení a vzdělávání jako kontinuální proces a DEI. Tedy diverzita, rovnost a inkluze v pracovním prostředí. To je mimochodem jeden z našich cílů v oblasti ESG, kdy vycházíme nejen z vlastního průzkumu, ale také cítíme tlak ze strany stakeholderů, zákazníků a veřejnosti, které zajímá, jak tuto oblast řešíme.

Můžete více přiblížit váš přístup k flexibilitě pracovní doby a smart-workingu?

Nad flexibilitou pracovní doby přemýšlíme hodně, protože to samozřejmě s sebou nese samotná doba, vývoj ve společnosti a firmách a zaměstnávání generací X, Y, Z a lidí, kteří jsou zvyklí pracovat nejenom v kancelářích. Než o tradičním home officu přemýšlíme spíše o smart-workingu z pohledu toho, že lidé nemusí pracovat pouze z domova, ale z různých míst, podle jejich potřeby a dohody s vedoucím. Jsou situace, kdy velmi oceníme, když zaměstnanci i v době dovolené re-



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.

“

Máme v úmyslu vést dialog se zaměstnanci napříč tolik diskutovanými generacemi X, Y, Z a takzvaně se od nich nachytřit.

agují a pomáhají řešit akutní pracovní problémy. Vítáme flexibilitu. Zároveň respektujeme individualitu – někdo chce být spíše na telefonu, někdo online, někomu vyhovují nové digitální nástroje. Možností je mnoho a hodně dáme v této oblasti na zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Jak byste popsala firemní kulturu v Czechoslovak Group?

Jsmeme rychle a turbulentně se vyvíjející skupina, která se stále významněji profiluje v nadnárodním prostředí. Tím je ovlivněna i firemní kultura, tedy jednoduše řečeno způsob, jakým se ve firmě žije a pracuje. Již dávno nevytváříme pracovní prostředí pouze pro české a slovenské týmy, ale pracujeme s kolegy v Itálii, Srbsku, Španělsku, Anglii a USA. V těchto zemích rozvíjíme byznys a podnikáme. Tím je nepochybně ovlivněna naše firemní kultura, kterou můžeme označit primárně jako přátelskou, neformální, ale zároveň zaměřenou na výkon.

A také vzhledem k našim plánům by měla podporovat kreativitu a otevřenost. Není to jednoduché, ale snažíme se vnímat všechny odlišnosti, návyky, zvyky a respektujeme je.

Jaké kroky podnikáte k jejímu posilování?

Těch je celá řada. Vedle existence a sdílení strategie, vize a hodnot jsem přesvědčená, že jedním ze základních kroků k posilování firemní kultury je otevřená, transparentní a pravidelná komunikace. Kromě digitálních nástrojů komunikace jsme se i proto vrátili i k formě tištěného magazínu CSG News, který nově vydáváme ve všech jazykových mutacích v zemích, kde působíme. Jsme zvědaví, jakou zpětnou vazbu obdržíme. Ale to je pouze jeden malý střípek ke stavbě silné, autentické a motivující firemní kultury.

Jakým způsobem přistupujete k rozvoji talentů a jaké příležitosti pro kariérní růst nabízíte vašim zaměstnancům?

Řekla bych, že moderně a způsobem sobě vlastním. Přístup majitele skupiny k rozvoji talentů a kariérnímu růstu zaměstnanců, od kterého se tato oblast dále odvíjí, se hodně liší od tradičního modelu „pracuj a čekej, až tě povýší“. V našich podmínkách je to spíše o aktivním rozvoji, individuálním přístupu a nekončícím učení. A také o odpovědnosti za vlastní rozvoj. V této oblasti přemýšlíme o nových interaktivních metodách, výhodách a vhodnosti koučinku, mentoringu, on-the-job tréninku. Máme v úmyslu vést dialog se zaměstnanci napříč tolik diskutovanými generacemi X, Y, Z a takzvaně se od nich nachytřit. Určitě nám k tomu pomůže i náš CSG Talent program, jehož pátý ročník byl zahájen v březnu a účastní se ho 26 talentovaných zaměstnanců z Česka, Slovenska, Itálie, Srbska a letos poprvé i ze Španělska.

Přístup „pracuj a čekej, až tě povýší“ tedy není ideální směr?

Určitě nejme firmou, která poskytuje příležitosti jen těm, kdo si o ně sami řeknou. Cíleně

tyto příležitosti vyhledáváme, nabízíme je a podporujeme lidi, aby je aktivně uchopili. Někdy nemusíme ani vědět, že máme ve svých řadách ambiciózní osobnosti, a pokud jim šanci nedáte, jejich talent se vůbec neprojeví. Proto je naše filozofie postavena na proaktivním přístupu k zaměstnancům, který podporujeme konkrétními příklady o úspěších jiných ze života firmy. Ty ukazují, jak velkých výsledků je možné dosáhnout z iniciativy jednotlivců, mnohdy i přesahující původní očekávání, která byla spojena s projektem. Nestavíme na pasivním čekání, až se zaměstnanec sám ozve. Místo toho jdeme zaměstnancům vstříc, abychom jim pomohli rozvíjet jejich potenciál.

V čem Talent program přesně spočívá?

Je to program zaměřený na vyhledávání a rozvoj mladých lidí s potenciálem. Obvykle se realizuje pro přibližně 30 vybraných mladých lidí s talentem dělat věci lépe než ti druzí. A těm umožňujeme dále růst v rámci celé skupiny. Generální ředitelé ve spolupráci s HR řediteli do programu nominují zaměstnance, nositele určité přidané hodnoty v podobě specifických znalostí a dovedností, které by mohly být pro firmu hodnotné. Z nominací následně majiteli doporučíme finální skupinu talentů. Účastníci programu pak v průběhu roku absolvují nejrozličnější workshopy a konference.

Program však nestaví jen na teoretických workshopech na rozvoj dovedností, jako je komunikace, prezentace, leadership či emoční inteligence. Klíčovou složkou je praktická část realizovaná ve dvou rovinách. První zahrnuje individuální projekty, které si talenty přinášejí ze svých firem a které jim pomáháme v průběhu programu zpracovat. Druhou je networking – výměna názorů, zkušeností a hlavně možnost navštívit naše firmy ve skupině, protože každý workshop se odehrává v některé z nich. Každý rok vidíme, jak se naše talenty vyvíjejí a jejich zpětná vazba je stále otevřenější a upřímnější. Díky tomu jsme letos provedli několik zásadních úprav v programu. Upustili jsme například od některých teoretických bloků a nahradili je praktickými ukázkami vedenými našimi generálními řediteli, partnery i externími odborníky.

Jak v Czechoslovak Group podporujete rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců?

Není to jednoduchá oblast řízení a vedení lidí. Alespoň já ji tak cítím. Otevřeně připouštím, že jsme na výkon a výsledky orientovaná skupina. A na naše výsledky a úspěchy zaměstnanců jsme pyšní. Chceme je stále více a více oslavovat i oceňovat, v upřímném a sdíleném uznání dobrého výkonu zaměstnance vidíme obrovskou sílu. Ale nechceme a ani nemůžeme opomíjet kvalitu osobních životů našich zaměstnanců a jejich fyzické i duševní zdraví jako hodnotu nejvyšší. Zaměstnanecké benefity pravidelně revidujeme, ověřujeme, zda jsou jimi využívány,

zda fungují, nebo ne. Benefits nabízíme firmám v rámci skupiny, ale zároveň necháváme na nich samotných, jak si je upraví dle lokálních podmínek. Ony vědí nejlépe, jak svým zaměstnancům v oblasti work-life balance a wellbeing pomoci. Aktuálně finalizujeme programy na podporu zdraví, prémiové zdravotní péče nebo preventivních screeningů.

Jak se v posledních letech mění očekávání zaměstnanců?

Lidé očekávají, že budou pracovat v týmu, kde vedoucí zadává smysluplnou práci. Práce pro ně musí mít hodnotu, chtějí vnímat, jaký je její přínos pro fungování celé firmy. Tento aspekt je dnes viditelnější než kdy dříve, navíc smysl práce zásadně ovlivňuje angažovanost lidí. Nehledí pak, zda pracují dlouho nebo obětují část svého volného času. Vidí, že jejich výkon přispívá k něčemu významnému. V našem případě ke změnám, kterými naše skupina prochází.

Stále důležitější je pro zaměstnance uznání. Lidé potřebují vědět, že někdo oceňuje jejich práci. Je důležité umět lidem poděkovat a ocenit jejich úsilí. A nemyslím nástěnky typu zaměstnanec měsíce, ale opravdu uznání před ostatními a vyzdvihnutí jedince nebo týmu. Například když se povede v krátkém čase dokončit akvizice, je žádoucí se umět zastavit, poděkovat a udělat i nějakou oslavu.

V jednom z rozhovorů jste řekla, že mladí lidé netouží nést zodpovědnost. Jak moc velký problém to pro vás je a dá se s tím pracovat?

Pracovat se s tím určitě dá, proto se je snažíme inspirovat praktickými příklady z praxe. Často ukazujeme příběhy mladších manažerů nebo kolegů, kteří převzali odpovědnost, úspěšně zvládli své úkoly a stali se vzorem pro ostatní. Navzdory svému mládí se nebáli vést tým nebo přijmout složitou část projektu a dosáhli úspěchu. Tyto příklady využíváme jako motivaci, protože ukazují, že když se chce, vše je možné. Bohužel ale také stále vnímáme, že ochota rozhodovat a přijímat odpovědnost za ostatní je dnes nižší než dříve. Nemyslím si, že je to tím, že nově příchozí nemají zájem. Spíše jim chybí zkušenosti nebo se obávají velké odpovědnosti. Řídit týmy, rozhodovat a spravovat finance, které mají přímý dopad na výsledky, rozhodně není jednoduché, proto nikoho neodsuzujeme, ale snažíme se co nejvíce ukazovat, že to opravdu jde.

Co se dá vypíchnout v souvislosti s mladší generací?

Zájem o smysluplnou práci, když nastoupí, mají jasnou představu o tom, čeho chtějí dosáhnout a jak mohou firmě prospět, protože přicházejí se specializací, kterou chtějí dále rozvíjet. A to je skvělé, protože na tom je možné dobře stavět. Také vědí, že nechtějí trávit příliš času přesčasy, váží si svého volného času, když jde ale do tuhého, zabevou. Umí podpořit své kolegy, třeba i ty, kteří mají pochybnosti o dosažení výsledku. Je na nich nepře-



Není to jednoduché, ale snažíme se vnímat všechny odlišnosti, návyky, zvyky a respektujeme je.

hlédnutelná energie, kterou investují do své práce. Samozřejmě, chtějí mít vlastní prostor i čas na své zájmy, ale to rozhodně není špatně. Učíme se s tím pracovat, proto stále tvrdím, že ideální jsou kombinované týmy, jak z hlediska pohlaví, tak věku.

Jakým způsobem lze dle vaší zkušenosti zajistit dlouhodobou motivaci a loajalitu zaměstnanců k firmě?

Praxe jednoznačně ukazuje, že dlouhodobá motivace ani loajalita zaměstnanců se nedá koupit jen vyšší mzdy. Je to kombinace mnoha faktorů, které vytvářejí prostředí, kde lidé chtějí zůstat, růst a podávat výkon – ne proto, že musí, ale protože chtějí. To je značka ideál. Bohužel, nežijeme v ideálním prostředí, proto musíme bojovat s nástrahami trhu práce a konkurenčním prostředím. A protože jsem zastáncem jednoduchých řešení, tak si myslím, že i v této oblasti pomůže otevřená a transparentní komunikace, smysluplná práce a povědomí, že zaměstnanci přispívají k něčemu většímu, dobré vztahy na pracovišti a spravedlivé odměňování a motivace.

Když se podíváte na současný trh práce, kde pro vaši firmu vnímáte největší problémy?

Trh práce je především nevyzpytatelný. Často se mluví o tom, jak automobilový průmysl klesá a firmy snižují stavy, ale když hledáme kvalifikované zaměstnance, ať už do výrobních závodů, obchodních kanceláří, nebo na manažerské pozice, stále bojujeme na trhu práce o ty nejšikovnější. Například v divizi Defence o odborníky v oblasti zbraní, munice, chemického průmyslu. Je pro nás důležité najít takové, kteří jsou schopni vést mezinárodní projekty, což vyžaduje projektové myšlení, rychlé reakce a schopnosti přehodnotit situaci.

Můžete prozradit, jaké jsou vaše vize pro rozvoj HR ve společnosti Czechoslovak Group v následujících letech?

Jsme firma, kde změna je součástí každodenního života, kde měnit se je normální a bezpečné. A to je důležitý základ pro HR vizi. Učíme se z toho, co se povedlo, ale také kde jsme selhali nebo nesprávně vyhodnotili situaci. Poslední velká akvizice, jejímž výsledkem je začlenění společnosti The Kinetic Group, působící od východu na západ Spojených států amerických, ukázala, že být transparentní, organizačně přizpůsobiví a pružně reagovat na změny je výhodou. Součástí naší HR strategie je být organizačně agilní, data driven a zároveň trvale zaměřeni na leadership a efektivní rozvoj talentů. Nad čím osobně já hodně přemýšlím, je práce se zaměstnaneckou zkušeností jako s konkurenční výhodou. Jde o takzvaný end-to-end pohled na to, jak zaměstnanci vnímají práci ve firmě od jejího začátku až do konce. Myslím si, že je to naprosto nepřenositelný a ojedinělý zdroj informací pro definování vize HR. A věřím, že v Czechoslovak Group a v CSG HR Family s tím určitě budeme pracovat více než dosud.

Seniory v práci udrží respekt

Starší a zkušené zaměstnance se podaří ve firmě udržet například pomocí mezigeneračního mentoringu, vzdělávání v technických i měkkých dovednostech, ale především díky uznání a ocenění znalostí.

Populace Čechů stárne – zatímco nyní senioři tvoří pětinu národa, v roce 2050 to bude podle odhadů až třetina a stoupne i počet lidí ve věku nad 85 let. Naopak ubude mladých a klesne také počet lidí do 64 let, tedy v předdůchodovém věku.

Tento trend se stále výrazněji začíná propisovat i do trhu práce. Firmy si více uvědomují, že se nemohou spoléhat jen na mladé talenty, což byla mantra pracovního trhu posledních dvou dekád, ale budou muset vědomě pracovat se staršími ročníky.

Pracovní schopnost se dá změřit

Pokud se firma anebo organizace rozhodne zavádět takzvaný age management, prvním krokem by podle Michaely Kostelníkové z brněnské neziskové organizace Age management mělo být zmapování stávající situace. Například získání dat pro navržení konkrétních opatření, jak podpořit pracovní schopnost svých lidí. „Pracovní schopnost, anglicky work ability, lze měřit. Slouží k tomu mezinárodně uznávaný nástroj Index pracovní schopnosti vyvinutý Finským institutem pracovního zdraví v Helsinkách,“ představuje Kostelníková. Jde o dotazník skládající se ze sedmi oblastí, který hodnotí významné faktory pracovní schopnosti.

Kostelníková zmiňuje také důležitost komunikace, která by neměla být nikdy diskriminací, a to ani z pohledu věku. Říká, že v průběhu pracovního života se nejspíše všichni dostanou do situace, kdy stejnou nebo vyšší pozici bude zastávat někdo mladší. „To by ale nikdy nemělo

být ‚zbraní‘, kterou proti kolegyni nebo kolegovi použijeme. Věkově smíšené týmy jsou velmi efektivní a mohou být pro zaměstnavatele velkým přínosem, v neposlední řadě spolupráce mladších i starších zaměstnanců může prolamovat věkové stereotypy,“ podtrhuje Kostelníková.

Motivací je mezigenerační mentoring

Jak si tedy zaměstnance udržet, aby v 65 letech, kdy mají nejvíce zkušeností, neodešli do důchodu, pokud ze zdravotních důvodů nemusí?

„Osvědčilo se nám zapojení zaměstnanců v seniorském věku do mezigeneračního mentoringu. Snažíme se tak pomoci starším kolegům zmenšit jejich generační propast a zároveň zlepšit dovednosti mladších zaměstnanců. Takový mentoring podporuje mezigenerační učení pro obě skupiny, posiluje jejich postavení a zajišťuje plynulou integraci na pracovišti,“ říká Helena Hořáková, personalistka organizace Život 90, která se zaměřuje na podporu seniorů.

I Michaela Kostelníková souhlasí, že mentorství od zkušeného k méně zkušenému zaměstnanci bezpochyby funguje. „Samozřejmě je důležitá dobrá firemní kultura a důvěra, aby byl zkušený zaměstnanec ochoten sdílet své znalosti a neměl pocit ohrožení. Nemusí být vždy pouze o jednosměrném předávání zkušeností, ale i o vzájemném učení, kdy jeden zaměstnanec má hodně zkušeností z praxe a druhý přináší ty nejnovější teoretické znalosti, například z vysoké školy. Takto se mohou doplňovat,“ nabízí příklad Kostelníková a dodává, že v současné době je velmi rozšířeno vzájemné učení zejména v oblasti IT dovedností.

“

Věkově smíšené týmy jsou velmi efektivní a mohou být pro zaměstnavatele velkým přínosem.



Je prý také nutné, aby se mladší vedoucí zaměstnanci naučili se staršími zaměstnanci komunikovat, a komunikace musí vypadat jinak než s mladšími kolegy. „Tím, jak člověk stárne, se přirozeně mění jeho vnímání, chápání světa i to, jak přijímá a zpracovává informace,“ podotýká Hořáková.

Zároveň však platí, že není dobré už způsobem komunikace dávat zaměstnanci najevo, že se s ním kvůli věku jedná jako s někým, kdo má handicap. „Například naši kolegové v seniorském věku nechtějí, abychom na ně brali větší ohledy, ale aby mohli být našimi rovnocennými partnery,“ konstatuje Hořáková.

Ve snaze udržet si zaměstnance se může začít například už v oblasti zaměstnaneckých benefitů a přístupu k zaměstnaneckému úvazku.

„Je pro nás samozřejmostí, že pokud zaměstnanci zdravotní stav již nedovoluje vykonávat práci v plnohodnotném úvazku, přistupujeme ke zkráceným úvazkům, abychom si kvalitní členy týmů udrželi a neohrozili je úplným vyřazením z pracovního procesu,“ podotýká Hořáková. Zároveň upozorňuje, že firmy by rozhodně měly do starších zaměstnanců investovat a snažit se je udržet. „Výhodou seniorských zaměstnanců jsou jejich odborné i životní zkušenosti a ochota předávat je mladším kolegům,“ míní Hořáková.

Senioři chtějí držet krok s technologiemi

Jedním z největších motivátorů pro zaměstnance je osobní rozvoj a u seniorů to platí stejně jako u ostatních. Technologie a pracovní postupy se neustále vyvíjejí, proto je důležité do vzdělávacích programů zapojovat všechny zaměstnance.

Zaměstnanci v seniorním věku nechtějí extra zacházení, ale chtějí se cítit součástí týmu. Ve své odbornosti se budou rádi vzdělávat, aby drželi krok s dobou. Z benefitů je pro ně velkým lákadlem finanční poradenství, rozšířené zdravotní pojištění nebo podpora duševního zdraví. Ze všeho nejvíce je pro ně ale důležité ukázat respekt k jejich zkušenostem a dát jim volnost v rozhodování.

„Seniorským zaměstnancům taková školení nejen pomáhají udržet krok s novinkami, ale mají také pozitivní dopad na jejich motivaci, efektivitu a produktivitu. Nově nabyté dovednosti jim navíc dodávají pocit větší jistoty v práci a také osobní uspokojení z toho, že se stále rozvíjejí,“ říká Martin Jánský, ředitel české pobočky personální agentury Randstad.

Vhodný může být jakýkoliv typ vzdělávání, například technologická školení zaměřená na nové programy a digitální nástroje, kurzy na zvyšování odborných znalostí a měkkých dovedností, vzdělávání v oblasti zdraví či bezpečnosti práce, jazykové kurzy nebo rekvalifikace. „Vše závisí na preferencích a roli, kterou dotýčný zastává, stejně jako na aktuálních potřebách firmy,“ dodává Jánský. Kromě toho jsou i pro seniory velmi důležitá školení takzvaných měkkých dovedností, například komunikace, nebo vedení týmů v případě, že zastávají vedoucí pozice, nebo také řešení konfliktů.

Z benefitů láká zdraví a finance navíc

Zkušené zaměstnance v seniorním věku je také dobré motivovat na míru přizpůsobenými benefity. Jsou to podle Jánského především ty zaměřené na zdraví a pohodu jako nadstandardní zdravotní péče, balíčky benefitů rozšířeného zdravotního pojištění, preventivní prohlídky hrazené zaměstnavatelem, fyzioterapie či masáže. „Zdraví je pro tuto věkovou skupinu často prioritou,“ upozorňuje Jánský.

Dobré je podle Jánského také zahrnout programy podpory duševního zdraví, kam patří možnost konzultace s psychology nebo workshopy zaměřené na zvládání stresu.

V neposlední řadě je také vhodné přizpůsobit seniorům pracoviště, a to s důrazem na ergonomii. „Takové pracoviště obsahuje kvalitní kancelářský nábytek, polohovatelné stoly a vhodné osvětlení,“ vyjmenovává Jánský.

Mezi benefity, které senioři ocení, patří také wellness, podpora aktivního životního stylu a relaxace. „A rovněž dny volna navíc, takzvané sick days, které poskytují větší flexibilitu pro řešení zdravotních problémů,“ vysvětluje Jánský. Konkrétně pro seniory doporučuje také benefity zaměřené na finanční jistotu a budoucnost. Jsou to například příspěvky na penzijní připojištění, pomoc s budováním finanční rezervy na důchod, životní pojištění s výhodnými podmínkami, finanční poradenství a nabídka pomoci s plánováním osobního rozpočtu a investic.

„Atraktivní mzdové ohodnocení je pro zaměstnance v seniorním věku velmi důležitý faktor, dokonce důležitější než u ostatních věkových skupin zaměstnanců, jak vyplývá z dat našeho průzkumu,“ zdůrazňuje Jánský.

Senioři chtějí kariérně růst – horizontálně

Firmy by také měly nabídnout svým starším zaměstnancům možnost zkrácení pracovní doby, aby si mohli postupně zvykat na blížící se důchod a měli více času na jiné aktivity, ale zároveň zůstali aktivní a produktivní. „Flexibilní doba je pro ně také důležitá, ocení přizpůsobit její začátek a konec, aby dobře odpovídala jejich potřebám. Pokud to povaha práce umožňuje, nabídněte možnost práce z domova, což může snížit fyzickou námahu spojenou s dojížděním a zvýšit pohodlí,“ doporučuje Jánský.

Kariérní růst je pro tuto skupinu zaměstnanců také zajímavý, a to i horizontální. „I když nemusí toužit po vyšších manažerských pozicích, nabídněte jim možnost specializace nebo změny pracovní náplně, která lépe odpovídá jejich zájmům a schopnostem,“ doporučuje Jánský.

Z pohledu age managementu je ovšem podle slov Michaely Kostelníkové z neziskovky Age management velmi problematické nabízet opatření, například benefity, pouze na základě věku. Každý zaměstnanec je v jiné situaci a odlišné jsou i jeho individuální potřeby. „Pro přesné zacílení požadovaných benefitů existuje nejkratší cesta, a to zeptat se přímo zaměstnanců například formou dotazníkového šetření,“ podotýká Kostelníková.

Vyplácí se hlavně projev respektu

Stárnutí zaměstnanců je velmi aktuální téma například pro energetickou skupinu ČEZ, kde v roce 2024 představovali zaměstnanci nad 50 let více než 40 procent pracovníků. V následujících deseti letech vznikne nárok na odchod do důchodu téměř sedmi tisícům zaměstnanců Skupiny ČEZ. Jak říká mluvčí Alice Horáková, v ČEZ mají to štěstí, že energetika je obor, v němž jsou zaměstnanci velmi loajální. Například loni se s rozvodnou Lískovec ve Frýdku-Místku loučil

“

Atraktivní mzda je pro zaměstnance v seniorním věku velmi důležitý faktor, důležitější než pro ostatní.

zaměstnanec, který na tomto pracovišti strávil 54 let.

Jedním z nástrojů udržení si zaměstnanců jsou v ČEZ benefity, jako například bezplatné očkování proti chřipce, online lékařská poradna a také odměny k životnímu výročí a odchodné při odchodu do důchodu, jehož výše se odvíjí od počtu odpracovaných let.

Zaměstnanec si také může zvolit, kam chce směřovat příspěvky zaměstnavatele, zda na životní pojištění, penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření nebo nově na dlouhodobé investice. Produkty může také libovolně kombinovat.

V ČEZ uplatňují firemní mentoring – propojují kolegy, kteří chtějí nabídnout své zkušenosti, s těmi, kteří se chtějí něco nového naučit. „Těší nás, že zájem o firemní mentoring stále roste,“ zmiňuje Horáková a dodává, že především se jim vyplácí projev respektu vůči zkušenostem seniorních zaměstnanců. „Je dobré oceňovat jejich znalosti a zapojovat je do rozhodování, dávat jim autonomii, delegovat. Z pozice mladšího nadřízeného je vhodné vysvětlovat svou roli a vizi, že zde nejsem jenom kvůli pozici, ale nabízím i smysluplný plán,“ doporučuje Horáková.

Studenti seniorům otevírají svůj svět

V bylinkářském Sonnentoru rází přístup, že pro udržení si starších a zkušených zaměstnanců je důležitá komunikace, tedy se spolupracovníky o vývoji jejich pracovní pozice dostatečně dopředu mluvit a individuálně se dohodnout na potřebném zaškolení nebo rekvalifikaci. „Benefity, které naši spolupracovníci mají, se nevztahují přímo k jejich věku, ale jsou vázány dobou odpracovanou v Sonnentoru. Jedná se o vyplacení mimořádného bonusu po určitých letech a dny dovolené navíc. Benefity čerpají naši spolupracovníci i po odchodu do důchodu, jednak zaměstnaneckou slevu na nákup našich produktů a také jsou stálými hosty firemních akcí,“ zmiňuje Kamila Šťastná, mluvčí Sonnentoru. I zde vnímají, že klíčem k udržení zaměstnanců i ve vyšším věku je vyjadřování respektu a uznání jejich zkušeností. „Snažíme se otevřenou komunikací a firemní kulturou podporovat mezigenerační spolupráci i mentorství,“ dodává Šťastná.

V Komerční bance pro seniorní zaměstnance nabízejí školení zaměřená na nové technologie, digitální dovednosti, ale také programy pro osobní rozvoj a leadership. Stejně tak jim poskytují koučovací program. „Osvědčilo se nám i spojení v rámci našeho Trainee programu, kdy naši seniorní kolegové vedou studenty a ti jim na oplátku otevírají svůj svět,“ říká mluvčí banky Šárka Nevoralová. I ona zdůrazňuje, že zcela zásadní je jednání s respektem a uznáním zkušeností seniornějších kolegů. „Mladší manažeři by měli komunikovat otevřeně, měli by podporovat generační týmovou spolupráci, a nikoliv generační soupeření. Stejně tak by měli naslouchat a učit se od seniornějších kolegů, a budovat tak prostředí důvěry a oceňování,“ míní Nevoralová.

UDRŽITELNÉ FORUM 2025

Fórum týdeníku Ekonom
na téma udržitelnosti a ESG

3. června 2025,

Místo: Port 7, Praha - Holešovice,
Scott.Weber Workspace od 17 hodin

Téma udržitelnosti je dnes
skloňované nejen podnikatelským
světem, ale i státními institucemi
či veřejnými organizacemi. Přijďte
se inspirovat a s novináři týdeníku
Ekonom ocenit ty nejzajímavější
udržitelné projekty.



Partneři akce:



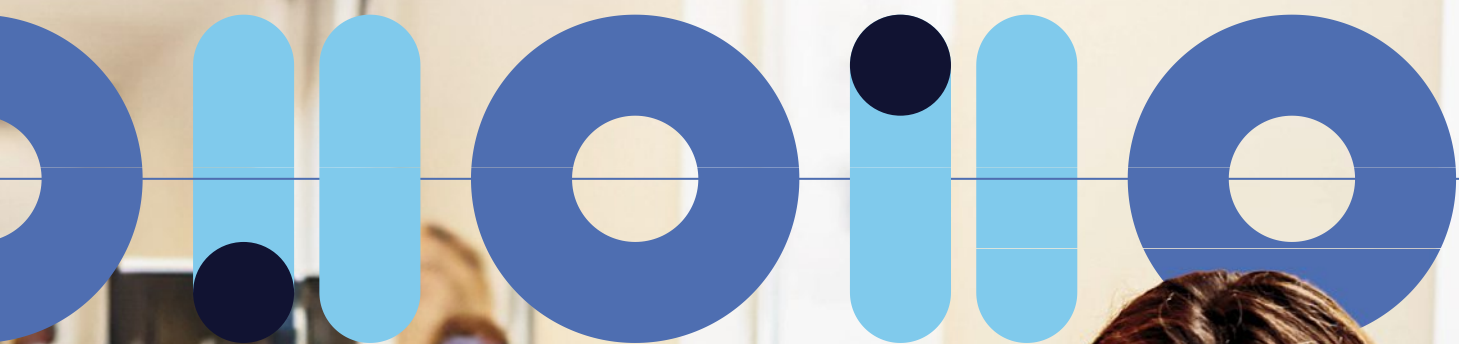
PHILIP MORRIS ČR



Partner lokace



jsme randstad
vytváříme lepší svět práce
pro firmy i jednotlivce.



partner for talent.