

NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATELÉ



Digitální nomádi

Pracují z dodávky, stanu nebo kavárny. A mají možnost procestovat svět jinak.

Pracující mámy

Návrat do práce po rodičovské může být problém. Co chtějí rodiče a co jim nabízí trh?

Dobrý šéf

Autenticita u manažerů není povinností, naopak může škodit, upozorňuje expertka.



Na začátku kariéry i po letech praxe

Dva pohledy na práci v Modelu

Do stejné firmy může každý přijít úplně jinou cestou. Někdo získává první zkušenosti už během školy, jiný přichází až po letech praxe jinde a hledá nový profesní směr. Jak se tyto různé kariérní cesty potkávají v Model Obaly?

První zkušenosti už během studia

Studentům nabízí Model Obaly stipendijní program, který zahrnuje například úhradu školného v plné výši, příspěvky na dopravu, ubytování a stravování nebo motivační stipendium. Jeho součástí je také praxe ve výrobních závodech, úhrada řidičského průkazu pro vybrané studenty a mobilní telefon po dobu studia. Absolventi navíc získají stabilní zaměstnání hned po škole.

Dobrou výchozí pozici mají také praktikanti, kteří už během studia docházejí na pracoviště v omezeném rozsahu. Poznávají tak prostředí firmy i své budoucí kolegy, získávají pracovní zkušenosti a po škole mohou nastoupit s praktickými znalostmi i lepší představou o tom, co je čeká.

Zkušenosti, které drží tým pohromadě

Důležitou součástí pracovního kolektivu jsou také lidé s dlouholetou praxí – at' už přicházejí z oboru, nebo se rozhodli pro profesní změnu. Při nástupu jim pomáhá zaškolovací plán, pravidelná zpětná vazba a podpora kolegů. Novou práci tak poznávají postupně a vědí, na koho se mohou obrátit.

Model zároveň stojí na zaměstnancích, kteří ve firmě pracují mnoho let, znají výrobu do detailu a své znalosti předávají dál. Noví kolegové proto nezačínají sami, ale mohou se opřít o zkušenosti lidí kolem sebe.

Zeptali jsme se dvou kolegů z různých generací na jejich zkušenosti.



Dvě generace, dvě kariérní cesty

Jak se na práci a kariérní možnosti v Modelu dívá absolvent a jak zkušený zaměstnanec?



Matyáš Grygar,
student oboru
polygrafie



Jan Baudyš,
operátor horké
ražby

Jak jste se dostal do Modelu a jaká byla vaše první pracovní pozice? Co děláte teď?

Do Modelu jsem se dostal přes školu (soukromá střední podnikatelská) jako stipendista/ učeň a začínal jsem rovnou ve výrobě, přesněji u flexotiskového stroje.

Aktuálně se pohybuji v tiskárně jako obsluha ofsetového stroje.

Před nástupem do Modelu jsem pracoval v tkalcovské firmě, která zkrachovala. Jsem vyučený kuchař, ale chtěl jsem zkusit změnu. Baví mě manuální práce a rád se učím, proto mě zaujal Model. Nastoupil jsem jako operátor horké ražby a na této pozici pracuji dodnes. Je to zajímavá a různorodá práce – zušlechťujeme obaly pro známé světové značky, například výrobce čokolády nebo kávy.

Co vás na práci v Modelu zaujalo, když jste nastoupil?

Zaujala mě přímo tiskařina, kde člověk má cit pro detail a vidí přípravu tisku a produkty, se kterými se setká i v každodenním životě.

Lákalo mě, že to bylo něco úplně nového – nikdy předtím jsem tuhle práci nedělal. Fascinovalo mě sledovat celý proces výroby obalu a možnost naučit se nové věci.

Jaký první dojem na vás firma udělala?

Můj první dojem při nástupu do Modelu byl, že je to jen další z mnoha firem, ve které si splním své povinnosti a budu pracovat. Postupem času jsem ale zjistil, že už to pro mě není jen bezjmenná firma, ale místo, kde budu dělat práci, kterou mám rád a která mě baví.

Jak se podle vás firma za ta léta proměnila?

Model se hodně zmodernizoval. Přibýly nové stroje a technologie – třeba robot na lepičce, digitální tiskárna nebo moderní výsek. Automatizace jde rychle dopředu, dnes máme i roboty, kteří sami převážejí palety. Kdo vydrží a dá tomu šanci, ten vidí, že se to všechno posouvá správným směrem.

Jak se vám povedlo zapadnout do kolektivu kolegů, z nichž někteří můžou být starší?

Ze začátku to bylo složitější, ale když jsem ukázal, že naslouchám, a přidal jsem ruku k dílu, tak jsem se s kolegy postupem času sblížil a začal se s nimi bavit jako s každodenními přáteli.

Co byste vzkázal mladším kolegům, kteří u nás teprve začínají?

Že nic není hned a nic není zadarmo. Škola je důležitá, ale nejvíc dá praxe. Vždycky nováčkům říkám: „Postupuj pomalu, uč se a nespěchej. Neobihej dokola, soustřed' se na to, co děláš.“

A co byste řekl těm, kteří zvažují kariéru v Modelu?

Když se nebojíš práce a ukážeš, že máš chuť pracovat a učit se, není se čeho bát. Postupně zapadneš mezi ostatní a můžeš si najít práci, která tě bude opravdu bavit.

Model je stabilní firma, která má jasně daná pravidla a dodržuje je. Výplata chodí včas, systém funguje. Dokonce jsem do firmy doporučil i sousedku, dnes tu pracuje jako skladnice.

MODEL

MODELGROUP.COM

Rozbalte to u nás

Těšínská 2675/102

746 01 Opava

+420 553 686 493

kariéra@modelgroup.com



FOR A BETTER WORLD OF WORK

Česká republika
Czech Republic
2026



OBSAH

Rozhovor

4–7

Když firma povýší špičkového specialistu na pozici manažera, aniž by ho na vedení připravila, je to chyba. Ze skvělého odborníka se stane nešťastný manažer, upozorňuje Kateřina Půbalová.



Nomádi

8–10



Přináší svobodu, vzrušení a také pomalejší a uvědomělejší styl cestování než klasický turismus. Zároveň ale může být digitální nomádství únavné a občas i stresující. Jak funguje?

Rodičovství

14–18



Česko stále nevyužívá potenciál stovek tisíc lidí, kteří jsou připraveni pracovat. Devět z deseti rodičů dětí do čtyř let se chce do pracovního procesu zapojit. Reálně jich ale dělá jen 53 procent.

Juniorní zaměstnanci

22–26

Dnešní dvacátníci dnes pro získání práce podle svých představ musí umět daleko více než jejich předchůdci. A zároveň pracovat na tom, aby jejich kariéra byla AI-proof.





**DOBŘÝ ŠÉF NENÍ VŽDY
SÁM SEBOU. AUTENTICITA
MŮŽE ŠKODIT**

To slovo se stalo nedílnou součástí debat o dnešním leadershipu: autenticita. Manažeři firem opakovaně slýchají, že mají být hlavně sami sebou a lidé jim budou automaticky naslouchat. Podle expertky na manažerskou psychologii z Fakulty podnikohospodářské VŠE **Kateřiny Půbalové** nyní firmy vnímají autenticitu šéfů jako téměř povinnost, ne vždy ale osobitý přístup k vedení lidí chápou správně. A někdy může být naopak na škodu a způsobit nepříjemnou atmosféru v týmu.

M

„Manažer někdy vystupuje toxicky nebo dělá chyby a obhájí to slovy jako: ‚To jsem prostě já, říkám věci na rovinu, tak si na to zvykněte.‘ Z autenticity se pak stává pouze berlička a výmluva pro neochotu na sobě pracovat,“ říká Půbalová, která se kromě výuky budoucích českých manažerů a manažerek věnuje i poradenství leadershipu ve firmách.

Popisuje, jak by měly firmy s takovými lidry pracovat, ale také podle čeho by měly v budoucnu vybírat nové manažery a zda to zákonitě musí být extrovert. Vysvětluje také, jak mají sami šéfové rozlišit, kdy mají být skutečně sami sebou a z jakých osvědčených metod a frází naopak vybírat, když je třeba „nasadit boty“ manažera.

Proč může být přehnaná autenticita v leadershipu na škodu?

V akademické sféře dlouhodobě sledujeme, jak se mění organizace, technologie a společnost. A na to musí reagovat i způsoby vedení lidí. Ve vědě neustále vznikají nové koncepty, které se snaží přijít s návodem, jak postupovat, aby byl lídr považovaný za efektivního. Někdy ty přístupy jen přináší staré věci v novém kabátě. A jeden z nich je takzvaný autentický leader-

ship, u kterého dnes část výzkumu zpochybňuje jeho přínos.

Autenticita jako taková v dnešním řekněme umělém světě silně rezonuje, protože lidé přirozeně touží po opravdovosti. Jenže říkat manažerům na školení, aby „hlavně byli autentičtí“, vede v praxi ke dvěma extrémům. V prvním případě se manažer chová čistě podle sebe a ve firmě narazí, protože nebude naplňovat očekávání, která se s jeho rolí pojí. Ve druhém případě se může stát, že manažer vystupuje toxicky nebo dělá chyby a obhájí to slovy jako: „To jsem prostě já, říkám věci na rovinu, tak si na to zvykněte.“ Z autenticity se pak stává pouze berlička a výmluva pro neochotu na sobě pracovat.

Není to do jisté míry téma jen korporátů se zahraničními vlastníky? Nebo to přešlo už i do českého prostředí?

U autentického leadershipu jsou kořeny moderního konceptu skutečně silně americké a podobné trendy se k nám často dostávají také přes nadnárodní firmy. Lidé je pak přenášejí mezi firmami, jak pendlují po trhu práce. Dnes už dávno neplatí, že člověk zůstane celý život v jedné firmě, měníme častěji práci kvůli platu i posunu v kariéře. Z mé zkušenosti bývají Češi



**Kateřina
Půbalová**
expertka
na manažerskou
psychologii

*Je odborná asistentka
na katedře manažerské
psychologie a sociologie
Fakulty podnikohospodářské
VŠE. Zaměřuje se především
na leadership, udržitelný
leadership, followership
a interkulturní komunikaci.*

*Je také spoluautorkou
odborné studie Czech
Leadership Culture:
Determinants of Preferred
Leader Behaviour, která
zkoumala preference chování
lídru v českém prostředí
na vzorku 389 respondentů.
Vedle akademické práce se
podle profilu VŠE věnuje také
rozvoji lídrů ve firmách.*

vůči korporátní hantýrce poměrně skeptičti až despektivní. Ale zejména u mladé generace do 25 let tyto koncepty silně rezonují a prosakují napříč trhem.

Co mohou firmy dělat s manažery, kteří mají takovou strategii?

Takový člověk většinou moc dobře ví, že dělá něco špatně, ale vědomě tím říká, že se nechce snažit. Odmítá na sobě pracovat. V takové chvíli je nutné jeho hru neakceptovat a komunikovat dospěle. Je potřeba mu to otevřeně říct. Manti-nely by měli nastavit jak nadřízený, tak nejbližší kolegové. Pokud dotýčný nastavená pravidla dlouhodobě odmítá akceptovat, je namístě se zamyslet, jestli se s ním v krajním případě nerozloučit, protože neřešením takového chování otrávíte atmosféru v celé firmě.

Jaké techniky by naopak manažer měl používat?

Naprostým základem je aktivní naslouchání. To znamená věnovat zaměstnanci plnou pozornost – odložit telefon, nepřerušovat ho, nespěchat s hodnocením, nedávat nevyžádané rady typu „tohle se mi stalo taky“. A v průběhu si ujasňovat, že správně rozumí, větami typu: „Rozumím tomu správně, že...?“ Lidé potřebují mít v práci pocit, že jsou vyslyšeni a mají pro firmu hodnotu.

Jde to používat pořád?

Žádná technika se nesmí nadužívat. Aktivní naslouchání je skvělé třeba pro část hodnotících pohovorů, ale nelze to dělat neustále. Stejně tak platí, že pokud budete něco používat úplně pokaždé – například při předávání zpětné vazby pokaždé takzvanou hamburgerovou metodu, kdy vlastně vrstvíte pochvalu, výtku a pochvalu –, podřízení přestanou vnímat úvodní pochvalu a budou pokaždé jen čekat na ten sprdunk, co přijde uprostřed. Musíte ty techniky střídát.

A skutečně na lidi dobře působí takto naučené fráze a metody?

Někomu to může ohromně pomoci. Sledovala jsem třeba extrémně plachého, analytického lídra, který se nedokázal lidem podívat do očí. Měl ale perfektně natrénované komunikační fráze a naučil se nastavovat pravidla. Lidé ho měli rádi a fungovalo to skvěle. Pokud nejde o naučenou frázi, která vás má nějak manipulovat,

ale je to v dobrém úmyslu, lidé s tím nemají většinou problém.

Jak má tedy manažer poznat, kdy nemá být sám sebou a má si nasadit tak trochu masku?

Slovo maska nemám ráda, protože v češtině evokuje faleš a přetvářku. Odborně vzato je ale leadership proces a lídr jen sociální role. Tato role má svá konkrétní očekávání ze strany týmu, vedení i organizace. Jde tedy jen o to pochopit a přijmout svou profesní roli, v podstatě si „obujete boty“ té dané pozice. Stejně jako nosíte jiné boty na běhání, jiné do hor a v jiných půjdete do kavárny a všude jste i v jiné roli, funguje to stejně.

Ráda to studentům ukazuji na sobě. Já jsem v osobním životě spíše introvertní, mám ráda ticho a mé nejautentičtější já by teď bylo někde na louce u lesa. Kdybych před studenty byla „autentická Půbalová“, dám jim jen si přečíst nějaké kapitoly a sama si sednu do rohu s knížkou. Jenže to by jako výuka nefungovalo. Veřejné vystupování sice nesnáším, ale mezi studenty chodím ráda. Protože tam nevystupuji sama za sebe, ale vnímám to skrze svou profesní roli vyučující na vysoké škole. Najdu si v rámci té role svou vlastní cestu – vnesu tam svou energii, nechám studenty mi říkat křestním jménem, protože je to pro mě přirozené. Ale pořád jsem v té roli.

Jak člověk pozná, že jde už naopak příliš proti sobě?

Každý z nás zastává řadu sociálních rolí a zároveň má několik sociálních identit – jsme rodiče, partneři, děti i profesionálové. A v každé roli přirozeně regulujeme i svůj jazyk podle situace. Jinak bude manažer mluvit doma s rodinou a ke svým podřízeným. Je normální, že jsme z té role někdy unavení, zejména při nedostatku spánku. Problém ale nastává, pokud jdete dlouhodobě proti svým základním hodnotám – jako například kdyby úplně zarytý nekuřák měl pracovat v tabákovém průmyslu. Velké varování pak je, když máte už v neděli úzkost z toho, že máte jít v pondělí do práce.

Může být lídrem každý, nebo se musí narodit s nějakou konkrétní sadou vlastností?

Čistě vrozených věcí je relativně málo, považuje se za ně například analytické IQ nebo základní osobnostní rysy. Náš mozek je ale neuroplastický a obrovské množství věcí se dá naučit nebo vytrénovat i v dospělém věku. Neplatí zároveň mýtus, že nejlepší lídr je vždy extrovert. V některých výzkumech hodnotily týmy lépe introvertní lídry, protože uměli právě lépe naslouchat a dávali ostatním prostor.

Je naopak nějaká vlastnost, která může být manažerovi na obtíž?

To záleží na situaci, ale někdy to může být například až přílišná empatie. Pokud má někdo obrovskou schopnost vcítění, musí se ji

“

Častou velkou chybou bývá, když firma povýší špičkového specialistu na manažerskou pozici, aniž by ho na to vedení připravila. V tu chvíli ztratí skvělého odborníka a získá nešťastného manažera, kterému sebrala to, co ho bavilo.

naučit v určitých situacích trochu odložit, aby dokázal udělat i těžká manažerská rozhodnutí.

Jakých nejčastějších chyb se firmy dopouštějí při hledání či povyšování manažerů?

Častou velkou chybou bývá, když firma povýší špičkového specialistu na manažerskou pozici, aniž by ho na vedení připravila. V tu chvíli ztratí skvělého odborníka a získá nešťastného manažera, kterému sebrala to, co ho bavilo. Člověk v manažerské roli přitom vůbec nemusí být tím nejlepším specialistou v týmu, jeho rolí je ovlivňovat ostatní za účelem dosažení společného cíle.

Podle čeho tedy firma pozná, že bude zaměstnanec dobrý lídr?

Poměrně užitečné je mít dobrý systém záchytu lidí. Sledujte, za kým ostatní zaměstnanci chodí přirozeně pro radu a kdo má zdravou potřebu být proaktivní. Když takového člověka objevíte, často mu nemusíte ani platit drahá školení. Někdy stačí mentoring, stínování zkušenějšího kolegy nebo když si jasně definujete, co od něj v dané roli očekáváte. Důležité je, aby byli lidé ochotní se neustále dovzdělávat, naslouchat druhým a nezavírali se do tvrzení, že „takhle to dělájí a jinak to nebude“.

Autentický leadership

Typ vedení lidí, který klade důraz na autenticitu, rezonuje ve firmách v posledních letech. Mají totiž pocit, že tento přístup k vedení lidí přináší lepší výsledky.

Věda se ale podle expertky na manažerskou psychologii Kateřiny Půbalové neshoduje na tom, zda je skutečně v praxi přínosný. V rámci studií prováděných ve firmách s „autentickými lídry“ se nepodařilo prokázat, jestli k pozitivním výsledkům skutečně vedlo to, že byli tito šéfové „sami sebou“, nebo že měli prostě dobré lidi v týmu. Další výzkum pak ukázal, že autenticitu manažera může zcela odlišně vnímat lídr sám a jeho podřízení.

„Myšlenka autentického leadershipu má samozřejmě dobrý základ. Sebeuvědomění, konzistence mezi tím, co říkáme a děláme, otevřenost nebo ochota přiznat chybu mohou podporovat důvěru. Problém nastává ve chvíli, kdy se poměrně komplexní koncept zjednoduší na heslo ‚buďte sami sebou‘,“ dodává Půbalová.

Inzerce

EK017325

PRÁCE, KTERÁ MÁ DOPAD

FORVIA
-faurecia

Automobilový průmysl prochází zásadní transformací. Digitalizace, automatizace, nové technologie i rostoucí důraz na udržitelnost mění podobu mobility po celém světě. FORVIA je aktivní součástí této proměny. Naši zaměstnanci pracují na inovativních řešeních, která přispívají k vyšší bezpečnosti, komfortu i efektivitě moderních vozidel – jsme sedmý největší dodavatel pro automobilový průmysl, naše aktivity v České republice zahrnují tři divize: FCM (Forvia Clean Mobility) zaměřenou na výfukové systémy, FIS (Forvia Interior Systems) vyrábějící interiérové komponenty a FAS (Forvia Automotive Seating) specializovanou na sedačky. Díky propojení výroby, inženýrství a moderních technologií se stávají součástí projektů s globálním dosahem a reálným vlivem na budoucnost dopravy.

Protože však za každou inovaci stojí lidé, investujeme dlouhodobě do jejich rozvoje a vzdělávání. Podporujeme diverzitu, růst zaměstnanců prostřednictvím sko-

lení, rozvojových programů a interní mobility. Věříme, že každý z kolegů by měl mít možnost učit se nové věci, získávat zkušenosti a posouvat svou kariéru dál. Mnoho našich kolegů během své profesní cesty ve FORVIA převzalo nové role nebo rozšířilo své působení do dalších oblastí společnosti.

Významnou součástí našeho přístupu je také práce s mladými talenty. Spolupracujeme se středními a vysokými školami, nabízíme odborné praxe, stáže, exkurze i možnosti zapojení do reálných projektů. Studentům a absolventům umožňujeme získat zkušenosti v moderním průmyslovém prostředí a poznat technologie, které určují směr celého odvětví. Zároveň si uvědomujeme, že právě mladá generace bude utvářet budoucnost českého průmyslu.

Chceme, aby se naši zaměstnanci cítili součástí týmu, ve kterém má každý prostor vyjádřit svůj názor a aktivně se podílet na zlepšování pracovního prostředí

i každodenních procesů. Pravidelně proto realizujeme průzkum spokojenosti zaměstnanců, jehož výsledky promítáme do konkrétních rozvojových aktivit a opatření. Současně klademe velký důraz na bezpečnost práce, péči o zdraví a vytváření podmínek, které podporují dlouhodobou spokojenost, stabilitu a profesní růst našich lidí.

Také udržitelnost a společenská odpovědnost jsou nedílnou součástí našeho fungování. Zaměřujeme se na snižování dopadu na životní prostředí, efektivní využívání zdrojů a podporu odpovědných výrobních postupů. Současně se aktivně zapojujeme do života regionů, ve kterých

působíme. Podporujeme vzdělávací projekty, spolupracujeme s neziskovými organizacemi a podílíme se na aktivitách, které mají pozitivní dopad na místní komunitu. Výjimečné nasazení našich zaměstnanců dokládá také vítězství České republiky v celosvětové iniciativě FORVIA Solidarity Day, kde jsme byli oceněni jako nejvíce angažovaná země v oblasti dobrovolnických a charitativních aktivit.

Práce u nás není jen o výrobě automobilových komponentů. Je o vytváření inovací, které ovlivňují budoucnost mobility, o příležitostech k profesnímu růstu a o lidech, kteří svým nasazením mění svět kolem sebe.



PRÁCE Z DODÁVKY, STANU I KAVÁRNY. TŘI CESTY DIGITÁLNÍCH NOMÁDŮ

Digitální nomádství přináší svobodu, vzrušení a také pomalejší a uvědomělejší styl cestování než klasický turismus. Zároveň je to ale únavné a občas stresové pracovní prostředí, třeba když uprostřed videokonference vypadne internet. Příběh trojice digitálních nomádů ukazuje ty, kdo na práci během cestování nedají dopustit, i ty, kteří svůj notebook nakonec raději otevírají u sebe doma.

Zatímco komunikuje s redakcí Hospodářských novin, projíždí známou Pamir Highway, druhou nejvýše položenou mezinárodní silnicí na světě, která vede divokou horskou přírodou pohoří Pamír a Hindúkuš skrze Tádžikistán a Kyrgyzstán. Obvykle sedí na sedadle spolujezdce, její přítel řídí, notebook má položený na kolenou a pracuje. Pro Kateřinu „Kačku“ Šafářovou, českou cestovatelku, sinoložku a digitální nomádku, je tohle běžná pracovní pozice. Její pracovním je nejčastěji kabina či kapota auta, ale také hotelový pokoj, stan, letištní hala, nejrůznější kavárny a vyhlídky či jednoduše podlaha, prostě místa všeho druhu, kde se dá sednout či lehnout s notebookem a připojit se na internet. Její zaměstnavatel ji už měsíce osobně neviděl a ani jedné ze stran to nevadí. Jedenatřicetiletá Kateřina patří mezi digitální nomády, generaci lidí, kteří pracují odkudkoliv na světě a u toho cestují. Kateřina se momen-

tálně věnuje webům a marketingu, pro klienty spravuje sociální sítě a webové stránky a občas k tomu mívá další přivýdělky. Působí také jako ambasadorka a testerka vybavení cestovatelského obchodu Pod 7 kilo, kde detailně recenzuje ultralehké cestovní potřeby.

Když s digitálním nomádstvím v roce 2022 začínala, zrovna panovala covidová pandemie. „Najít práci stoprocentně na dálku bylo tehdy jednodušší, teď jsou populární hybridní modely a je potřeba déle hledat a více vyjednávat,“ říká Šafářová. Zpočátku bydlela v hostelech, domech pro hosty nebo přímo u někoho doma či ve stanu, podle místních možností a ceny. Loni v létě si s přítelem koupili starou obytnou dodávku Ford Transit a od té doby mají podle jejích slov stabilní bydlení. „Je to obrovský rozdíl v pohodlí, na mě poměry to je obdoba usazení se,“ směje se Kateřina. Na svém Instagramu zveřejňuje dechberoucí fotky z cest, například z výstupu na nejvyšší aktivní vulkán Ojos del Salado v Chile, který se tyčí

“

Práce během cestování mě vrací nohama zpátky na zem, dává mozku podněty k jinému způsobu přemýšlení.





do téměř sedmi tisíc metrů nad mořem. Kromě toho však sdílí také praktické tipy ohledně balení a výbavy pro cestovatele.

Práce vrací cestovatele nohama na zem

K digitálnímu nomádství ji přiměla jednoduše touha po svobodě. Díky tomuto režimu má na cestování neomezený čas, nemusí plánovat dovolenou nebo počítat rozpočet podle sezonních prací. „Když se mi někde líbí, můžu zůstat, jak dlouho chci nebo jak dovolí víza. Jelikož během cestování pracuji, naučilo mě to trochu zvolnit, nemám každodenně nabitý itinerář, na jednotlivých místech zůstávám déle a nespěchám, díky čemuž mnohem lépe zažiju a poznám místní lidi a kulturu,“ pokračuje Kateřina. Život digitálního nomáda má prý jinou příchut než klasický turismus. „Práce během cestování mě vrací nohama zpátky na zem, dává mozku podněty k jinému způsobu přemýšlení než jen „na jaký kopec dnes vylezu“. Nutí mě k pauzám, které na oplátku

Kateřina se momentálně věnuje webům a marketingu, pro klienty spravuje sociální sítě a webové stránky a občas k tomu mívá další přívýdělky.

udržují můj hlad po nových dobrodružstvích. Je to dlouhodobě udržitelný životní styl,“ hodnotí Kateřina.

Jedním dechem však dodává, že dlouhodobé cestování je něco jiného než dovolená. Vyžaduje neustálé plánování, pořád se něco děje, člověk je neustále v pohybu, v nějakém napětí. Samotná práce pak často působí jako chvíle klidu a odpočinku. „Nejtěžší je ale určité odloučení od rodiny a přátel, vztahy mým stylem života rozhodně trpí. I když v dnešní době můžeme být téměř kdykoliv v kontaktu přes internet a videohovory, posílat si fotky a tak dále, není to stejné jako spolu opravdu trávit čas,“ připouští Kateřina. Dodává, že pracovat jako digitální nomád může být občas i dost stresové, zvláště v místech se špatnou dostupností k internetu. Vše vyžaduje více plánování, a když pak najednou nepřijede autobus nebo cesta trvá místo dvou hodin půl dne nebo signál zkrátka přestane fungovat, zrovna když má proběhnout pracovní video meeting, přichází dost stresu. „To se hodně zlepšilo v posledním roce s přestěhováním do dodávky, kde máme vlastní elektřinu a Starlink, a tudíž přístup k internetu téměř kdykoliv a kdekoliv,“ pochvaluje si Kateřina. Práce z cest vyžaduje také hodně disciplíny, jelikož je na dosah ruky mnoho aktivit, které by člověk dělal radši, a tak dlouho trvá najít správný balanc. Jako digitální nomád je také mnohem těžší dosáhnout na nějaký kariérní postup, jelikož vždy bude potřeba upřednostnit více jedno nebo druhé – práci nebo cestování.

Na otázku, zda si během cestování vydělá dost na živobytí, odpovídá, že ano, i když momentálně má slabší období. „Ale byla doba, kdy jsem si i na dálku vydělávala o dost víc, než je standardní český plat, dost jsem si během toho času naspořila a můžu si díky tomu teď dovolit pracovat méně a cestovat více,“ kvituje Kateřina. Jelikož je momentálně těhotná a v prosinci očekávají přírůstek do rodiny, plánují se na zimu vrátit do Česka a dát si s nomádstvím půlroční pauzu. „Pak ale budeme pokračovat. Neumím si představit žít zase trvale na jednom místě. Ale až dítě začne chodit do školy, někde se určitě usadit budeme muset, zatím ale nemám tušení, kde to bude,“ váhá. Čím víc zemí navštívila, tím víc si však uvědomuje, jak dobře se v Česku žije. „Takže to Česko nakonec klidně může být, nebo minimálně určitě někde v Evropě,“ odhaduje Kateřina.

Covid nomáda usadil

Jiný pohled na digitální nomádství má Slávek Král, devětatřicetiletý expert na marketing a umělou inteligenci, který pomáhá s jejím zaváděním do firem. Nyní je ve Starých Ždánicích na Pardubicku, bydlí ve vlastním domě pořízeném na hypotéku, má manželku, dva psy a dva králíky. Cestujícím digitálním nomádem byl od roku 2011 a navštívil všechny kontinenty. Půl roku strávil v Turecku, rok na Novém Zélandu, půl roku v Austrálii, půl roku v Africe a v Jižní Koreji a dvakrát stopem podnikl cestu kolem světa. Před pěti lety se však rozhodl, že se



usadí. Hlavním zlomovým okamžikem pro něj byl právě covid, který cestování zkomplikoval. „Člověk ale stejně časem cestováním zjistí, že ta nejlepší země na život je Česko a hlavně Staré Ždánice. Navíc tu máme to nejlepší pivo,“ říká s úsměvem Král.

Digitálním pracovníkem však zůstává dál, pořád pracuje na dálku, i když z pohodlí svého domova. „I když už nejsem typický cestující nomád, pořád mě ze všeho nejvíc baví ta obrovská svoboda a volnost v tom, odkdy dokdy pracuji. Můžu si ráno vzít počítač do postele, odpoledne zaklapnout víko, jít si zacvičit nebo na dlouhou procházku se psy a práci v klidu dodělat až večer. Tohle je flexibilita, která se v běžném korporátu prostě nestane,“ konstatuje Král. S nástupem AI mu navíc tahle práce nabízí prakticky neomezené možnosti. „Skvělé je také občasné využití coworkingových center, která nabízí super pracovní náladu, člověk tam potká lidi z oboru

Ráno otevřít počítač ještě v posteli, na oběd ho zaklapnout, jít se psem, zacvičit si a práci pak dodělat v klidu večer. Tohle je flexibilita, která se v běžném korporátu prostě nestane. Na fotografiích nahoře Slávek Král, dole Martin Rosulek.

a často tak u kávy vznikají nové společné projekty,“ pochvaluje si Král.

I když práce při cestování nabízí vzrušení i zábavu, on sám začal po pár letech vnímat i její stinné stránky. „Hlavní nevýhoda byla neustálý život z batohu, přesouvání se a absence pevného zázemí,“ připouští Král. A i nyní, když pracuje na dálku z domova, vnímá i nevýhody neustálého home officu. Například to, že člověk občas bojuje s kázní, a to hlavně v létě, když je venku krásně. „To se prostě seberete a jdete ven, ale o to víc pak ty hodiny u počítače doháníte po nocích. Další nevýhodou je, že člověk nemá takový denní kontakt s lidmi z týmu. Přece jen, když spolu trávíte hodně času v kanceláři, poznáte se mnohem víc, než když se vidíte přes kameru na online schůzce jen jednou za čas,“ říká Král. Přesto se však do kanceláře nechystá.

Neustálé přesuny mohou být únavné

V online světě pracuje i Martin Rosulek, osmatřicetiletý expert na SEO a optimalizaci webových stránek pro umělou inteligenci. I on se díky tomu mohl v reálném čase fyzicky při práci pohybovat prakticky kdekoli, kde je internet. Začal cestovat v roce 2011, první velkou jízdou pro něj byla Austrálie, následovala jihovýchodní Asie. Roky strávil na cestách, své podnikání uzpůsobil pro práci na dálku. O digitálním nomádství vede web a blog plný praktických informací a osobních postřehů. Na cestování ho nejvíce přitahuje možnost vystoupit z vlastní bubliny, svoboda pohybu a příležitost poznávat místa, lidi i způsoby života, které člověka mohou překvapit a rozšířit mu obzory. „Možnost nebýt pracovně závislý na jednom konkrétním místě je zároveň obrovský mentální posun. Najednou člověk vnímá svobodu úplně jinak, protože místo, kde žije, nemusí být automaticky určováno tím, kde pracuje,“ zamýšlí se Rosulek.

I on však jedním dechem dodává, že digitální nomádství nenaplnuje jen romantickou představu práce s notebookem na pláži nebo s výhledem na zasněžené hory. „Když chce člověk nomádit více než rok, musí být dost disciplinovaný. Takové cestování samo o sobě přináší spoustu podnětů a logistických povinností, které se s prací musí skloubit,“ upozorňuje Rosulek. A paradoxně setkávání s klasickými cestovateli je oříšek, protože oni mohou cestovat stále. „Ale vy nemůžete, vy musíte i pracovat. Při delších pobytech se dostaví taky pocit, že člověk nikde úplně nezapouští kořeny a všechno je tak trochu dočasné. Další stránkou je, že neustálé přesuny jsou prostě časem únavné,“ vnímá Rosulek. Když pobýval delší dobu mimo Českou republiku, chyběla mu rodina i blízcí přátelé. I proto se před třemi lety rozhodl usadit a nomádský způsob života prozatím vyměnil za home office. Dnes žije v Česku s manželkou a dcerou, bydlí v bytě s předzahrádkou a rodinný život ho postupně více ukotvil na jednom místě. „Pořád ale rádi cestujeme, jen je to dnes zkrátka jiný styl cestování než dříve,“ usmívá se Rosulek.

Kdo staví české letectví

Téměř 4 000 lidí v OMNIPOL Group dělá věci, které musí fungovat: letadla, radiolokátory, komunikační systémy, letištní technologie. Skupina má za sebou více než devadesát let zkušeností a její produkty se používají ve více než 115 zemích. A hledá lidi, kteří chtějí být u toho.



Skupina, která staví

OMNIPOL Group dnes tvoří společnosti, které věci samy vyvíjejí a vyrábějí. Aircraft Industries v Kunovicích, které od roku 2022 patří do skupiny, staví letouny L 410. Pardubická ERA, navazující na tradici pardubické Tesly, vyvíjí pasivní systémy pro sledování vzdušného prostoru a řízení letového provozu. MESIT dodává taktickou komunikaci a letecké přístroje. OMNIPOL Defence se věnuje obranným technologiím a nově založený OMNIPOL Airports, který vznikl v červenci 2026, letištní oblasti.

Každá z firem dělá něco jiného, ale všechny stojí na stejném základě: na technických znalostech předávaných z generace na generaci a na ochotě investovat do vývoje dlouho dopředu. Přes 500 lidí ve skupině pracuje přímo ve výzkumu a vývoji a vydělané peníze se vracejí do vývoje, výroby a zázemí pro lidi.

Aircraft Industries: devadesát let v Kunovicích

Aircraft Industries letos slaví devadesát let. Letoun L 410, který se tu vyrábí, létá ve více než šedesáti zemích světa. Inženýr tu nepracuje na dílčím úkolu, který nikdy neuvidí hotový. Vidí letadlo, které vzniklo

z jeho výpočtu a které pak vzlétne. Technik v dílně se podílí na stroji, který bude létat desítky let.

Kunovice se přitom proměňují. Skupina chce v areálu vybudovat technologický park, přiblížit výrobu standardu, který požadují velcí západoevropští a američtí výrobci letadel, a postupně přebudovat továrnu. Na L 410 navazuje nový dopravní letoun vyvíjený od základu. Takový projekt zabere roky a jeho náklady se počítají v miliardách korun. Pro lidi, kteří v Kunovicích pracují, to znamená jistotu, že obor má budoucnost.

Pardubice: technologie, ve kterých vládne software

ERA je dobrým příkladem toho, jaké lidi skupina potřebuje. Její systémy pro řízení letového provozu se používají ve více než 70 zemích světa. Do výzkumu a vývoje, jak v oblasti civilních, tak v oblasti vojenských technologií investuje každoročně nemalé finanční prostředky, přičemž ve vývoji pracuje zhruba 40 procent zaměstnanců firmy. Ambiciózní plány vývoje moderních technologií bude potřeba

zajistit i personálně, včetně odborníků schopných využívat nejnovější nástroje typu AI.

Tomu odpovídá i projekt Vápenka: revitalizace areálu bývalé textilní továrny nedaleko pardubického nádraží, kde vzniknou nové prostory pro zaměstnance firmy, včetně zázemí pro technologický vývoj se zkušenými útlumovou komorou pro měření nových zařízení. Společnost počítá s náborem dalších zhruba 120 zaměstnanců v následujících 2-3 letech. Vlaková spojnice s Brnem, dnešním

technologickým a IT centrem, i s Prahou, otevírá cestu i k lidem z dalších měst.

Lidé, které si vychováváme

Skupina si své lidi vychovává sama. Přímou v kunovickém areálu má Aircraft Industries Střední školu leteckou s obory letecký mechanik, avionik, klempíř pro leteckou výrobu a technik pro údržbu letadel s oprávněním podle EASA Part 66. V našich školách na Moravě se dnes učí zhruba devět set žáků. Na fakultách v Brně i v Praze se znovu otevřely obory letecký mechanik a letecký inženýr a o práci v leteckém průmyslu mají mladí zase zájem.

Kdo se do oboru chce vrátit nebo do něj přejít, může nastoupit do bezplatné rekvalifikace, která trvá dva až tři měsíce. Nejvíce chybí klempíři a nýtaři, bez kterých by žádné letadlo nevzlétlo.

Práce, která má smysl a zázemí

Letectví je obor, kde se kvalita nedá obýt. Každý šroub, každý řádek kódu a každý výpočet musí obstát, protože na konci je letadlo s lidmi na palubě. Kdo takovou práci dělá, ví, k čemu je.

Lidé se v ní udrží, když se v prostředí cítí dobře. V ERA, v MESIT i v Kunovicích se fluktuace pohybuje v jednotkách procent. Skupina si proto zakládá na tom,



© Copyright ERA a.s.

aby budovy byly účelné a esteticky příjemné, s dostatkem zeleně a zázemí, a nešetří na tom, co lidem usnadňuje práci. Nejde o vodotrysky, ale o to, aby se v práci člověk cítil dobře.

Co nabízíme

Práci na konkrétních projektech, ne v anonymním týmu. Možnost začít od nuly a vyučít se přímo ve firmě. Zázemí skupiny, která má za sebou více než devadesát let zkušeností. Hledáme inženýry, techniky, softwarové vývojáře, specialisty na servis, klempíře, nýtaře i lidi, kteří teprve začínají.



POKUD ZAMĚŠTNANCI NEMAJÍ ZA KÝM ZAJÍT S PROBLÉMEM, FIRMA SE ROZPADNE

Výrobní a logistická společnost Filipa zaměstnává stovky lidí s handicapem. Leoš Vrbata, který firmu vlastní, ale vyvrací představy, že postižení dělají především svíčky a čaje. V jeho provozech pracovníci kompletují a kontrolují například náhradní díly do automobilů. „Zákazník si u nás nekupuje charitu. Jedeme komerční zakázky a lidé mají kvalitativní normy, termíny a technologie. Rozdíl je v tom, že práci stavíme kolem člověka,“ říká.

Jak je složité postavit konkurenceschopnou výrobní a logistickou firmu na zaměstnávání lidí s handicapem?

Je to složitější než u běžné firmy, ale není to nemožné. Složitost není v tom, že by lidé s handicapem „neuměli pracovat“. Odráží se v organizaci: jsou nutné kratší směny, částečné úvazky, zvyšují se náklady na vedení i adaptaci pracoviště, na kvalitu. Zároveň musíte obstát u zákazníka, který porovnává cenu, termín a chybovost s agenturou nebo vlastním personálem. Když tohle nesedí, sociální příběh vás nezachrání. My jsme to postavili tak, že mise jde vedle výkonu, ne místo něj. Příspěvek státu kompenzuje část nákladů, ale zakázku musíte umět udělat.

Filipu jste koupil před jedenácti lety. Jaký byl hlavní důvod?

V té době to byla regionální chráněná dílna se třemi stovkami lidí a třemi pobočkami. Nebyla velkým zaměstnavatelem zdravotně postižených osob, ale měla za sebou poměrně dlouhou historii. Byla to společnost, která stála za pozornost a kterou dávalo smysl dál rozvíjet.

Nedělaly se v ní žádné zásadní velké celky. V té době měla zakázky zajímavé z pohledu kooperací, montáží i práce s drobnou elektronikou. A právě to z ní dělalo zajímavou společnost pro akvizici. Současně to byla firma řízená v podstatě jedním člověkem, taková dílna v duchu 90. let. Věřím, že v tomto modelu by postupně zanikla.

Viděl jsem tedy příležitost a model, který dává smysl. Chtěl jsem podnik, který dodá práci náročným klientům a zároveň zaměstná lidi, kteří na volném trhu končí mimo hru.

Jaká byla vaše strategie?

K zaměstnávání lidí se zdravotním postižením jsem přistoupil jiným způsobem. Chtěl jsem, aby

šlo o udržitelný byznys v konkurenceschopném prostředí. Jsem celý život logistik a spojení se zaměstnáváním lidí s postižením vytvořilo zajímavou příležitost. Bylo možné je integrovat do logistických a dalších činností a nabídnout jim stabilní, plnohodnotnou práci. Nebyl to model typu balení čajů nebo výroby svíček, kde se zaměstnavatelé musí doprošovat, aby někdo jejich výrobky koupil. Komerční zakázky přinášejí stabilitu, pravidelný přísun objednávek. Na druhou stranu, aby tohle bylo možné zvládnout, musíte mít nastavené robustní procesy napříč firmou a umět sekundovat velkým hráčům v průmyslu.

Za 11 let jsme vyrostli na skupinu s desítkami provozů a bezmála 1700 lidmi. Změnilo se řízení: digitalizace, plánování kapacit, vlastní areály, akvizice. A změnil se jazyk. Neříkáme si chráněná dílna. Jsme integrační podnik. Ekonomický subjekt, který lidi s postižením zapojuje do reálné logistiky, výroby a dalších činností.

V čem se lišíte od klasického „chráněného pracovního místa“?

Pracujeme na komerčních zakázkách a zabýváme se kompletací, kontrolou, balením a skladováním i montáží pro průmysl. Opíráme se přitom o IT systémy. Lidé mají kvalitativní normy, termíny a technologie. Rozdíl je v tom, že práci stavíme kolem člověka například pomocí flexibilních směn nebo kombinací závažků. Výstup ale musí vypadat jako od běžného dodavatele. Zákazník u nás nekupuje charitu.

Co vše má vliv na dobré začlenění člověka s handicapem? Jaké jsou vaše tipy pro to, aby se firma stala dobrým zaměstnavatelem pro zdravotně postižené?

Rozhoduje organizace práce. Tip první: změňte proces, ne člověka. Čtyřicetihodinovou linku s tvrdým taktem většina těchto lidí neunes. Stavíme kratší směny a práci rozkládáme. Tip druhý: pořádek a predikovatelnost. Nenechat vládnout chaos v organizaci práce a procesech. Tip třetí: kolektiv, který se neshazuje. Neslyšící kolegové v Brodčích fungují, protože prostředí je nastavené tolerantně a ohleduplně vůči nim a ostatní to berou jako standard.

Dobrý zaměstnavatel lidí se zdravotním postižením drží slovo, platí včas, dává práci s výsledkem a má kanál, kam se člověk obrátí, když se něco zlo-



mi. Benefity jsou až potom. Základem je důstojnost a smysl. Když člověk zůstane doma s nemocí, hlava se mu nezaměstná. Když má reálnou práci, drží ho to nad vodou s vědomím vlastní důležitosti.

Jak vnímáte trh zaměstnávání lidí s handicapem? Posunuli jsme se od svíček, nebo jste spíše výjimka?

Posun je, ale pomalý. Svíčky a chráněné dílny pořád existují a mají své místo. Trh ale potřebuje i firmy, které umí průmyslovou zakázku. Takových je málo, protože to bolí víc: investice, řízení, odpovědnost za kvalitu. Volný trh práce lidí s handicapem často nevezme – ne ze zlé vůle, ale proto, že na to nejsou organizačně a provozně nastavení, navíc kolikrát chybí motivace. Proto musí existovat silný chráněný trh práce, lépe řečeno integrační trh. My nejsme jediní, ale pořad jsme spíš výjimka než norma. Je to škoda. Státu i regionům by se vyplatilo, kdyby takových firem bylo víc.

Pracujete pro Škodu Auto, Magnu a další. Jak je složité spojit sociální misi s nároky automotive a průmyslu?

Složité je to do chvíle, než zákazník přijede poznat některý náš provoz. Do té doby má před-

„Dobrý zaměstnavatel lidí se zdravotním postižením drží slovo, platí včas, dává práci s výsledkem a má kanál, kam se člověk obrátí, když se něco zlomí. Benefity jsou až potom. Základem je důstojnost a smysl,“ říká Leoš Vrbata.

sudek. Pak vidí provoz, termíny, kvalitu, výkon a řeší obchod. Automotive neodpouští zpoždění ani chybu. Proto misi neprodáváme místo výkonu. Nejdřív musí být výkon a spolehlivost. Až potom má smysl říkat, kdo tu práci dělá. Kdyby kvalita nestačila, Škodovka by nás nevzala.

Tyto sektory stojí na automatizaci a digitalizaci. Jak k technologiím přistupujete a jak pomáhají lidem s handicapem?

Technologie nezavádíme proto, abychom z lidí tlačili výkon. Zavádíme je kvůli přehledu: stav zakázky, kapacity, chybovost, předání dopravci. To chrání zákazníka i zaměstnance. Digitalizace lidem s handicapem pomáhá tím, že je proces srozumitelný a opakovatelný. Méně chaosu, méně stresu, méně chyb. Automatizace část rutiny sebere a to je v pořádku, pokud lidem zůstane práce, kterou zatím stroj nenahradí: kontrola, flexibilní kompletace, obsluha procesu nebo balení. Kdo zůstane u analogové dílny, vypadne.

Zavedli jste firemního ombudsmana. Proč a co tato role obnáší?

Máme stovky lidí s různými typy postižení na desítkách provozů. Běžná hierarchie proto nestačí. Ombudsman představuje pro zaměstnance nestranného partnera. U nás je to Miroslava Jelínková, na kterou se zaměstnanec může obrátit, aniž by měl pocit, že jde proti firmě. Přijímá podněty z pracoviště i z neočekávané životní situace, předchází konfliktům, hlídá férové podmínky. Už vědomí, že takový člověk existuje, snižuje napětí. Chceme tuto praxi rozšířit i do dalších podniků, a proto jsme i zakládajícím členem Asociace korporátních ombudsmanů.

Letos jste dokončili akvizici části Lilacosty. Plánujete další?

Lilacosta přesně zapadala do našeho modelu, kterým je zaměstnávání lidí se zdravotním postižením a reálná práce. Akvizicí posilujeme kapacity, obchodní rozsah a regionální pokrytí. Další nákupy nevylučují. Zaměřujeme se vždy na provoz, lidi a zákazníka a volíme firmy, kde umíme věci stabilizovat. Nekupujeme firmu kvůli příběhu. Kupujeme ji, když zvládneme kvalitu a kulturu.

Jaké jsou vaše další plány?

Růst tam, kde volný trh lidí se zdravotním postižením neunes: další provozy v regionech, vlastní zázemí, širší portfolio mimo čistý automotive. Chceme pokračovat v integraci a nadále udržovat firemní kulturu a roli ombudsmana, protože při 1700 lidech se firma rozpadne, když lidé nemají kam jít s problémem. Také chceme dál přesvědčovat zákazníky i úřady, že tohle není méněcenná práce. Je to byznys, který vrací lidi z evidence Úřadu práce zpět do pracovního života, stát z něj má ekonomický přínos a lidem dává důvod vstát.

Článek vznikl ve spolupráci se společností **Filipa**.

MÁMY CHTĚJÍ TAKY PRACOVAT, ALE FIRMY TO TÉMĚŘ NEZAJÍMÁ



Rodiče, kteří během mateřské nebo rodičovské pracují, jako nejčastější důvod uvádějí potřebu mít dostatek financí.

Během posledních dvou let firmy začaly nabízet více zkrácených úvazků, přibýlo i míst ve školkách a dalších zařízeních pro malé děti. Zároveň se ale zhoršila komunikace firem s rodiči na rodičovské, ukázal nový report projektu Mumdoo, který se zaměřuje na návrat rodičů do práce. Základní problém – rodiče chtějí pracovat více a flexibilněji, než jim umožňuje trh – tak stále zůstává bez výraznějších změn.



Pracovat by chtělo devět z deseti rodičů dětí do čtyř let. Reálně jich to ale dělá jen 53 procent. „Česko tak stále nevyužívá potenciál stovek tisíc lidí, kteří jsou připraveni zapojit se do pracovního procesu,“ říká Kristýna Cejnarová, spoluzakladatelka Mumdoo a spoluautorka reportu.

Rozhodujícími bariérami jsou podle reportu, který vychází z průzkumu mezi téměř 18 tisíci rodiči a 323 zástupci firem, především podmínky, které rodičům umožňují či neumožňují práci kombinovat s péčí o dítě. U matek dětí do tří let je největší překážkou nedostupnost péče o děti, u rodičů starších dětí hraje větší roli nedostatek flexibilních pracovních podmínek.

„Flexibilita už dnes není benefit. Je to ekonomická nutnost. Český trh práce vstupuje do období, kdy bude každoročně odcházet do důchodu více lidí, než kolik jich přichází ze škol. Z trhu práce se ročně ztratí 40 tisíc pracovníků a trend se bude každý rok zrychlovat. Firmy si už nebudou moci dovolit nechat stranou žádnou skupinu lidí, která pracovat chce,“ uvedla k reportu Jaroslava Rezlerová, generální ředitelka ManpowerGroup a prezidentka Asociace personalistů ČR.

Státu by se větší zaměření na zaměstnávání rodičů vyplatilo. Kdyby všechny matky předškolních dětí v Česku mohly pracovat podle svých preferencí, zvýšil by se podle dat z reportu výběr daně z příjmů a odvodů na sociální a zdravotní pojištění asi o 16 miliard korun ročně.

Rodiče, kteří během mateřské nebo rodičovské pracují, jako nejčastější důvod uvádějí potřebu mít dostatek financí (72 procent). Shodně 43 procent to dělá kvůli tomu, aby neztratili profesní dovednosti nebo si udrželi psychickou pohodu, 39 procent zmiňuje seberealizaci a 30 procent sociální kontakt.

Zkrácených úvazků je více, přesto je Česko stále pod průměrem

Dobrá zpráva je, že počet zkrácených úvazků roste. V roce 2025 pracovalo v hlavním zaměstnání na částečný úvazek 9,8 procenta zaměstnaných, tedy více než půl milionu lidí. O tři roky dříve to bylo přibližně šest procent. V evropském srovnání však Česko zůstává pod průměrem unie, který činí 17 procent.

Podíl rodičů, kteří by chtěli pracovat a kteří pracují. Rodiče dětí do čtyř let.

93
procent

rodičů by chtělo v nějakém rozsahu pracovat, ale nepracuje.

53
procent

reálně pracuje. V roce 2024 to bylo 52 procent.

Z jakého důvodu jste se skončení rodičovské dovolené nezůstal/a u původního zaměstnavatele nebo na stejné pozici?

(údaje v procentech)



Co je hlavní důvod, proč pracujete během rodičovské? (údaje v procentech)



Z jakého důvodu jste se rozhodli podnikat?

(údaje v procentech)



Zdroj: MUMDOO Report 2026

Jenže rodiče potřebují flexibilitu i tehdy, když jejich dítě nastoupí do školky. Třeba když je nemocné. Zároveň řada z nich nechce nechávat dítě ve školce každý den do pozdních odpoledních hodin. Tedy i když už mají péči o potomky zajištěnou, o zkrácené úvazky stojí. 84 procent rodičů si podle reportu myslí, že pracovat 40 hodin týdně je moc, a preferovali by o deset hodin méně.

Celé situaci nepomáhá ani krátká provozní doba školek a družin, dlouhé školní prázdniny a již zmíněné nemoci, kterým se nevyhne snad žádný rodič. Firmy nedostatek dostupné péče vnímají jako hlavní bariéru návratu rodičů do práce ve 42 procentech případů, ale vlastní řešení – firemní školku, dětskou skupinu nebo příspěvek na alternativní péči – nabízí dohromady pouze 15 procent z nich.

Home office začíná být problém

Rodičům hodně pomáhá skloubit péči o dítě s prací možnost home office, v posledních letech

ale po covidovém „hynu“ začala řada firem od nabízení této možnosti spíše ustupovat. V posledních dvou letech častěji stanovují pevný režim nejvýše jednoho či dvou dnů práce z domova týdně, uvádí report. Zaměstnanci přitom žádají větší možnost přizpůsobit práci aktuálním potřebám rodiny, a to nejen v kancelářských profesích. Ve směnném provozu, který se u nás týká asi 40 procent zaměstnanců, častěji chybí možnost ovlivnit plán směn, směny podle aktuální situace v rodině měnit či alespoň výjimečně zkrátit.

Příklady některých firem z Česka – a mnohem častěji ze zahraničí – přitom ukazují, že podobné modely lze zavést také ve výrobě, stavebnictví a dalších typicky směnných provozech. Výrazné jsou také regionální rozdíly. V Praze práci na dálku může využívat 73 procent pracujících rodičů, zatímco v Karlovarském kraji jen 30 procent. Podobný rozdíl je u pružné pracovní doby.

Pro část rodičů se pak alternativou k návratu do zaměstnání stává podnikání. Více než polo-

“

Flexibilita už dnes není benefit. Je to ekonomická nutnost. Český trh práce vstupuje do období, kdy bude každoročně odcházet do důchodu více lidí, než kolik jich přichází ze škol.



Naše škola je zaměřená na vzájemné setkávání

Belinda Weller (57) je od 1. září ředitelkou základní školy Německé školy v Praze (DSP). Narodila se ve Francii, vyrůstala v Německu a její rodina má kořeny v bývalé Jugoslávii. Naposledy pracovala jako ředitelka základní školy na Německé škole v Bělehradě. V rozhovoru prozrazuje, proč se nyní rozhodla pro Prahu.

Proč jste se rozhodla pro školu právě v Praze?

Bylo to spontánní rozhodnutí. Viděla jsem zajímavý inzerát v newsletteru a přihlásila jsem se. Prahu jsem znala už z let transformace. Už tehdy mě zajímala společná kultura a historie i samostatný, do budoucna orientovaný vývoj. Česko je středem Evropy a to zůstává zajímavé i dnes. A tak mi sedělo i všechno kolem: nádherné město s vysokou kvalitou života.

Čím se základní škola DSP liší od jiných mezinárodních škol?

Začíná to už tím, že základní škola DSP je zároveň oficiální německou školou v zahraničí a akreditovanou českou základní školou. Měla jsem již možnost nahlédnout do fungování jiných dvojazyčných škol, ale koncept „školy setkávání“ je tady výjimečný a samozřejmě mě zaujal.

Už jste nasbírala zkušenosti na německé škole v Bělehradě. Jsou tyto školy všude stejně?

Existuje mnoho společných rysů. Tyto školy jsou z německého hlediska v zahraničí a organizovány jako „ostrov“, protože se v nich vyučuje převážně

podle německého školského systému. Spojuje je také to, že tam chce pracovat mnoho zapálených a inovativních lidí. Vědomě se rozhodují pro tento typ školy a pro práci v zahraniční školní službě. To, co je odlišuje, jsou kulturní specifika jednotlivých zemí a míst, kde se školy nacházejí. Takové rozdíly však existují i v samotném Německu, například mezi severním a jižním Německem.

Na DSP v současné době studují žáci z 24 národů. Je to výzva pro práci na základní škole?

Je to výzva, ale také obohacení. Na školách, kde se mluví pouze jedním nebo dvěma jazyky a kam chodí pouze jedna nebo dvě etnické skupiny, může docházet ke konfliktům častěji než na školách, které jsou již od počátku multikulturní a mezinárodní. Otevřenost vůči druhým se projevuje už v postoji rodičů a samozřejmě také u kolegů a kolegyň.

DSP na začátku listopadu po roce výstavby slavnostně otevře novou budovu své německo-české mateřské školy a základní školy. Co mohou žáci, rodiče a učitelé očekávat?

Jelikož jsem si stavbu v její závěrečné fázi mohla prohlédnout již dvakrát, dokáza-

la jsem si o tom udělat docela dobrou představu. Zpočátku mě velmi příjemně překvapil velmi moderní koncept. Výuka zde kráčí zcela novými cestami a prostor je vnímán jako 'spolupracovník' v pedagogickém procesu. Setkávání dětí je umožněno bez nutnosti velkých změn či organizačních opatření. Od samého začátku je k dispozici velké množství míst, kde lze učit i jinak než čistě frontálně. Navíc se budova nachází na stejném areálu jako ostatní části školy. Blízkost školky a gymnázia přináší mnoho pozitivních aspektů.

Jak probíhá spolupráce s mateřskou školou a gymnáziem?

Na DSP máme velkou výhodu společného campusu. Díky tomu máme my učitelé krátké vzdálenosti a můžeme se rychle domluvit. To se ale samozřejmě týká i našich žáků. Například dochází k pravidelným návštěvám předškolní skupiny v základní škole a setkáním žáků čtvrté třídy základní školy s gymnazisty pátého ročníku, aby si žáci mohli udělat první dojmy a usnadnit si tak přechod do dalšího stupně školy. Při školních oslavách se pak sejde dokonce celý campus včetně rodičů.

Lze zapsat i děti, které nemají vůbec žádné znalosti němčiny?

Ano, je to možné. Naše škola je zaměřená na vzájemné setkávání a akreditována i v České republice. Do mateřské školy a do první třídy přijímáme i děti, které k nám přicházejí bez znalosti němčiny. V tomto věku se ji naučí velmi rychle.



DEUTSCHE SCHULE PRAG
NĚMECKÁ ŠKOLA V PRAZE

ŠKOLKA

ZÁKLADNÍ ŠKOLA

GYMNÁZIUM



WWW.DSP-PRAHA.CZ

vina jich začala podnikat ještě před narozením dětí, dalších 38 procent pak během mateřské či rodičovské. U rodičů dětí nad čtyři roky zahájilo podnikání 28 procent z nich až po skončení rodičovské, což report spojuje mimo jiné s případy, kdy jim zaměstnání nenabídlo potřebnou flexibilitu.

Nejhorší je přitom situace ve státním sektoru, který by naopak měl jít příkladem. „Stát pobízí firmy k zavádění flexibility, ve vlastních institucích ji ale nabízí nejméně,“ říká Bášová.

Konkrétně by práci na dálku uvítalo 27 procent matek ve veřejném sektoru oproti 18 procentům v soukromém, pružnou pracovní dobu 24 procent oproti 17 procentům a možnost samostatně si rozvrhovat pracovní dobu 21 procent oproti 16 procentům. Pouze pětina matek ve veřejném sektoru říká, že jim z hlediska flexibility nic nechybí, zatímco v soukromém sektoru je to více než čtvrtina.

„Vidím v tom především zásadní etické selhání státu coby zaměstnavatele. Náš systém si tyto talentované ženy vychová a v momentě, kdy se

Situaci se zaměstnaností matek dětí do čtyř let nepomáhá ani krátká provozní doba školek a družin, dlouhé školní prázdniny a již zmíněné nemoci, kterým se nevyhne snad žádný rodič.

stanou matkami, jim ten samý stát zabouchne dveře před nosem,“ uvedla v komentáři pro *Mundoo Report* Barbora Urbanová, místopředsdkyně Poslanecké sněmovny.

Firmy s rodiči doma nemluví

Zhoršuje se také kontakt zaměstnavatelů s rodiči, kteří doma pečují o dítě. Přitom dobře informovaní rodiče chtějí nastoupit zpátky na svou původní pozici dvakrát častěji než ti, kteří o dění ve firmě informace nemají. Bez jakéhokoli kontaktu se zaměstnavatelem je dnes 45 procent rodičů na rodičovské, před dvěma lety to bylo 37 procent. Odpovídá to zhruba 158 tisícům rodičů, se kterými se jejich firmy nebaví.

„Začnete s rodiči mluvit o možnostech zapojení i návratu ještě dřív, než se sami ozvou,“ radí analytik Alma Career Tomáš Ervín Dombrovský. Důležité je nezapomenout také na vzdělávání, protože v době rychlých technologických změn – například nástupu AI nástrojů – by nové dovednosti mohly nastupujícím rodičům chybět.

„Přestat vnímat rodiče malých dětí jako sociální skupinu a začít je chápat jako strategický zdroj kvalifikovaných pracovníků bude jednou z nejdůležitějších změn příštích let. Návrat rodičů není otázkou společenské odpovědnosti firem, ale jejich budoucí konkurenceschopnosti,“ říká Rezlerová.

Málo příležitostí i pomoci tlačí rodiny do tradičního uspořádání

Se sladováním práce a péče úzce souvisí také odměňování. „Mzdy sice v posledních dvou letech rostou rychlým tempem, meziročně o sedm až osm procent, rozdíl mezi ženami a muži však zůstává propastný. Průměrný gender pay gap, který odráží mimo jiné i odlišnou strukturu pozic zastávaných ženami a muži, dosahuje podle dat Eurostatu v Česku 19 procent, což je druhý nejhorší výsledek v celé Evropské unii,“ komentoval výsledky reportu Dombrovský.

Výrazně nižší příjmy pak omezují možnosti žen, zatímco muže často tlačí do rolí hlavních živitelů, kteří případný výpadek příjmu domácnosti související s celodenní péčí kompenzují svými přesčasy či další prací. Pak ale nemají sílu ani chuť více se zapojit do péče v rodinách. Toto dosud „tradiční“ rozdělení rolí podle Dombrovského posiluje také nedostupnost služeb péče. Veřejné kapacity zůstávají nízké a soukromé služby, kterých přibývá, jsou pro mnoho rodin příliš drahé.

Nejlevnější a celkově nejrozmumnější variantou tak i nadále pro mnoho rodin zůstává celodenní péče jednoho člena rodiny – z 95 procent ženy – a plně až nadměrné pracovní nasazení druhého z partnerů. Přestože většina žen se chce od druhého roku věku dítěte postupně vracet do práce, podstatná část z nich naráží na výše uvedené překážky. Stejně potíže se týkají i takzvané sendvičové generace, zejména lidí ve věku 45 až 55 let, kteří ještě pečují o děti a zároveň už také o stárnoucí rodiče.



ROHDE & SCHWARZ INVESTUJE DO RŮSTU. KLÍČEM ZŮSTÁVAJÍ LIDÉ

Rohde & Schwarz ve Vimperku pokračuje v růstu a s novou víceúčelovou halou výrazně rozšiřuje své výrobní i inženýrské kapacity. Spolu s investicemi do technologií proto nabírá nové kolegy a ukazuje, proč jsou právě kvalifikovaní lidé, jejich rozvoj a silná firemní kultura klíčem k dlouhodobému úspěchu společnosti.



ROHDE & SCHWARZ

Make ideas real



síci společně s vedoucím pracovníkem a zaměstnancem vyhodnocujeme průběh adaptačního procesu, poskytujeme zpětnou vazbu a stanovujeme další rozvojové cíle a vzdělávací aktivity. Klíčovou roli v procesu adaptace hraje přímý nadřízený, který je novému zaměstnanci partnerem a průvodcem během jeho začlenění. I proto dlouhodobě usilujeme o to, aby velikost pracovních týmů zůstávala přibližně kolem deseti pracovníků. To umožňuje individuální přístup, efektivní předávání zkušeností i kvalitní podporu nových kolegů.

ROZHOVOR S P. MILANEM ČERNÝM, HR ŘEDITELM ROHDE & SCHWARZ VE VIMPERKU

1. Rohde & Schwarz se rozrůstá, vzniká nová hala a velké množství nových pracovních příležitostí, jaké pozice plánujete v nadcházejících měsících obsadit?

Nová víceúčelová hala představuje významný krok v dalším rozvoji našeho závodu. Po jejím dokončení se celková užžitná plocha areálu rozšíří na 48 000 m². Díky této investici budeme moci výrazně navýšit naše výrobní i inženýrské kapacity. Podle aktuálního harmonogramu bude stavba dokončena a předána do užívání na konci letošního roku. Intenzivní nábor nových zaměstnanců byl již zahájen. Hledáme pracovníky do výroby, specialisty na různé inženýrské pozice i odborníky v oblasti logistiky. Hledáme absolventy středních i vysokých škol s elektrotechnickým zaměřením i zkušené odborníky z praxe pro naše pracoviště ve Vimperku i v Praze.

2. Co stojí za úspěchem společnosti R&S a jak se růst společnosti promítá do vaší firemní kultury?

Za úspěchem naší společnosti stojí především dlouhodobé investice do vývoje, díky kterým můžeme zákazníkům nabízet inovativní produkty a řešení, o která je na trhu zájem. Skutečným základem našeho úspěchu jsou ale lidé, kteří dnes působí v našich týmech po celém světě. Fungující globální organizace stojí na silné firemní kultuře a sdílených hodnotách. Proto klademe důraz na to, aby všichni naši zaměstnanci jednali v souladu s těmito hodnotami a neustále rozvíjeli své kompetence. Nejde přitom jen o technické znalosti, ale také o měkké dovednosti typu spolupráce, komunikace a hledání nových řešení. Vše v souladu

s naším sloganem „Make Ideas Real“, který vyjadřuje naši schopnost proměňovat nápady v reálná řešení.

3. Co vnímáte jako největší výzvy spojené s novou výrobní halou a vznikem nových týmů?

Výzvou pro nás bude obsadit klíčové pracovní pozice v požadovaném časovém horizontu vhodnými a kvalifikovanými kandidáty. Velký potenciál přitom vidíme také v absolventech, kterým dáváme příležitost nastartovat svou profesní kariéru právě u nás. Důležité je, aby měli odpovídající odborné předpoklady a byli připraveni dále rozvíjet své znalosti a dovednosti tak, aby postupně dokázali naplnit požadavky průmyslového prostředí i specifické potřeby naší společnosti. Uvědomujeme si přitom, že odborný růst nekončí nástupem do zaměstnání. Proto jsme připraveni i nadále investovat do profesního rozvoje, dalšího vzdělávání a kvalifikace našich zaměstnanců.

4. Jakým způsobem u vás probíhá onboarding?

Ve společnosti máme nastavený standardizovaný proces onboardingu, který zajišťuje systematické začlenění nových zaměstnanců. Jeho délka i obsah se odvíjejí od náročnosti konkrétní pracovní pozice – u kvalifikačně méně náročných rolí trvá zapracování několik dnů, zatímco u odborných a expertních pozic může proces trvat i několik měsíců. Úvodní tři dny absolvují všichni noví zaměstnanci ve stejném rozsahu. Následná část onboardingu je sestavena modulárně podle požadavků konkrétní pracovní pozice. Po třech měs-

5. Které benefity patří v R&S k nejoblíbenějším?

Naše nabídka zaměstnaneckých benefitů odpovídá tomu, co dnes zaměstnanci očekávají od kvalitního zaměstnavatele. Zkušenost nám ale potvrzuje, že neexistuje jeden univerzální benefit, který by oslovil všechny. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a preference. Velmi pozitivně odezvu dlouhodobě získává naše firemní restaurace, která zajišťuje kvalitní stravování na všech směnách. Zaměstnanci oceňují možnost dát si teplou snídani, oběd i večeři přímo v areálu společnosti. Hrdí jsme také na naši firemní mateřskou školu, která zaměstnancům usnadňuje sladování pracovního a rodinného života. Za důležitou konkurenční výhodu považujeme také flexibilní přístup k organizaci pracovní doby. I jako výrobní společnost hledáme možnosti, jak přizpůsobovat pracovní režimy potřebám zaměstnanců tak, abychom neohrozili plynulost výroby. Jsme přesvědčeni, že právě kombinace kvalitního pracovního prostředí, smysluplných benefitů a flexibility je jedním ze zásadních faktorů dlouhodobé spokojenosti a loajality našich zaměstnanců.

KARIERA: WWW.PRACERS.CZ
WWW.VIMPERK.ROHDE-SCHWARZ.COM



Technologie mění stavebnictví i práci lidí. Kariéra už nemusí znamenat jen cestu vzhůru, říká Pavel Chronc z PORR

PORR v Česku a na Slovensku zaměstnává téměř 1400 lidí na dělnických i technických pozicích. Stavebnictví se přitom rychle mění: digitalizace, automatizace a nové technologie proměňují nejen samotné stavby, ale také profese a možnosti lidí, kteří v oboru pracují. Pavel Chronc, HR ředitel společnosti PORR pro český a slovenský trh, mluví o tom, co dnes zaměstnanci od firem očekávají, proč se nechce řídit generačními nálepkami a proč kariérní růst nemusí vždy znamenat postup do managementu.

Co dnes rozhoduje o tom, zda lidé firmu skutečně vnímají jako dobrého zaměstnavatele?

Konkurenceschopná mzda je důležitým předpokladem, sama o sobě ale nestačí. Lidé hodnotí celkovou zkušenost – jestli je práce zajímavá a dává jim smysl, jaké je vedení a firemní kultura, zda mají možnost se rozvíjet a kam se mohou profesně posunout. Velkou výhodou stavebnictví je také to, že za svou práci vidíte něco konkrétního. To, na čem několik let pracujete, se nakonec stane reálnou součástí města, dopravní infrastruktury nebo krajiny.

Zároveň dnes nestačí být dobrým zaměstnavatelem jen pro lidi, kteří už ve firmě pracují. Musíme umět oslovit i ty, kteří o stavebnictví zatím třeba vůbec neuvažovali. A to jak pro technické, tak pro dělnické profese. Přetahování konkurence o kvalitní lidi je velké a podle mě je nevyhrajete jedním benefitem nebo vyšší mzdou. Rozhoduje spíše to, jakou perspektivu dokážete člověku nabídnout – co se u vás může naučit, na jakých projektech může pracovat a kam se může v dalších letech posunout.

Je právě tohle cesta, jak udělat stavebnictví atraktivnější i pro mladou generaci?

Určitě, ale není to jen o výsledku. Stavebnictví se technologicky posunulo obrovským způsobem. Dnešní práce na stavbě vypadá úplně jinak než před lety. Pracujeme s 3D modely, digitálními daty, GPS systémy, drony nebo roboty. I stavební stroje jsou stále více řízené digitálně a role člověka se postupně mění.

Studenti, kteří k nám přicházejí na praxi, jsou někdy překvapení, kolik technologií se za dnešní stavbou skrývá. A právě to je často začne bavit – dostanou před sebe konkrétní problém, který musí vyřešit, a současně vidí výsledek.

Výhodou mezinárodní skupiny jsou navíc možnosti získat zkušenosti i mimo Českou republiku. Naši lidé se například podíleli na tunelových projektech v Rumunsku, výstavbě metra v Dauhá nebo na tunelových a mostních stavbách v Norsku.

Liší se výrazně to, co od zaměstnavatele očekávají jednotlivé generace?

S generačními nálepkami bych byl opatrný. Základní potřeby lidí jsou podle mě velmi podobné, spíše se v různých životních fázích mění jejich intenzita a priority. Mladší kolegové například očekávají rychlejší zpětnou vazbu, chtějí se intenzivně učit a potřebují znát kontext – nestačí jim říct, co mají udělat, chtějí vědět také proč.

U lidí ve středním věku více vystupuje do popředí stabilita, dlouhodobá perspektiva nebo možnost sladit práci s osobním životem. Zkušení zaměstnanci zase oceňují větší autonomii a možnost předávat své zkušenosti dál. Nemyslím si tedy, že by jedna generace byla lepší nebo náročnější než jiná. Úkolem zaměstnavatele je umět s těmito rozdílnými potřebami pracovat.

Jaké možnosti profesního rozvoje dnes PORR zaměstnancům nabízí?

Velkou výhodou je, že jsme součástí mezinárodní skupiny. Zaměstnanci mají přístup ke školením, e-learningu, mezinárodní výměně zkušeností a mohou si doplnit vzdělání i v oborech, které původně nestudovali. Důležité je pro nás také předávání know-how mezi zkušenými kolegy a mladší generací.

Současně se snažíme dívat na profesní rozvoj jinak než jen jako na postup po klasickém kariérním žebříčku. Pracujeme na kompetenčním



managementu, který vychází z toho, co člověk skutečně umí, nejen z názvu jeho pracovní pozice. Kariéra tak nemusí znamenat pouze cestu od specialisty k manažerovi. Člověk může růst i do šířky, získávat nové odborné znalosti a zkušenosti v dalších oblastech a postupně se zapojovat do různých rolí.

Ve stavebnictví je to velmi přirozené. Zkušenosti stavbyvedoucího, přípravníka nebo vedoucího projektu se v řadě oblastí prolínají. Chceme proto lidem umožnit, aby svůj potenciál využívali napříč profesemi a nebyli po celou kariéru svázáni jednou pracovní pozicí.

Co kromě profesního rozvoje nabízíte zaměstnancům?

Pět týdnů dovolené nebo sick days dnes už zaměstnanci vnímají jako standard. Nabídka benefitů musí být širší a reagovat na různé potřeby lidí – ať už jde o podporu zdraví a prevenci, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity nebo zajištění do budoucna například formou příspěvku na penzijní spoření.

Důležitá je pro nás ale také společná firemní kultura. Během roku proto vytváříme řadu příležitostí, při kterých se mohou zaměstnanci potkávat i mimo každodenní práci – při společenských, sportovních nebo dobrovolnických aktivitách, často

Studenti, kteří k nám přicházejí na praxi, jsou někdy překvapeni, kolik technologií se za dnešní stavbou skrývá. A právě to je často začne bavit, říká Pavel Chronc.

i se svými rodinami. Ve firmě s téměř 1400 zaměstnanci, kteří pracují na různých projektech a místech v Česku a na Slovensku, pomáhají podobná setkání propojovat lidi napříč týmy, profesemi i generacemi. I to je podle mě důležitá součást toho, jak se lidé ve firmě cítí.

Stavebnictví je stále vnímáno jako převážně mužský obor. Mění se to?

Mění, i když určitý stereotyp stále přetrvává. V PORR dnes tvoří ženy téměř pětinu zaměstnanců a působí napříč firmou, včetně technických a vedoucích profesí – jako stavbyvedoucí, mistryně nebo vedoucí provozu.

Technologický vývoj navíc postupně odstraňuje některé fyzické bariéry, které byly se stavebnictvím tradičně spojovány. Zároveň se ukazuje, jak široké možnosti tento obor nabízí. Vedle samotné realizace staveb zahrnuje projektování, přípravu, digitalizaci, ekonomiku nebo řízení projektů. Prostor pro profesní uplatnění je tak mnohem širší, než může tradiční představa o stavebnictví naznačovat.

Pokud chceme do oboru přivést více žen, je důležité právě tuto realitu ukazovat. Nejde o to vytvářet pro ženy zvláštní role, ale dát jim prostor najít si ve stavebnictví vlastní profesní cestu a dál se v ní rozvíjet. A čím více žen bude v oboru vidět, tím rychleji se podle mě bude měnit i jeho stále přetrvávající stereotypní obraz.

Jak podle vás technologie změní práci ve stavebnictví v dalších letech?

Ten posun už probíhá. Plánujeme ve 3D, pracujeme s digitálními modely, využíváme drony k monitoringu staveb a výpočtu kubatur a nasadili jsme také zdícho robota. Automatizace postupně přebírá část fyzicky náročných nebo rutinních činností, zvyšuje efektivitu a pomáhá snižovat zdravotní rizika.

Neznamená to ale, že bude stavebnictví potřebovat méně lidí. Mění se především charakter jejich práce a kompetence, které budou potřebovat. Větší roli budou hrát zkušenosti, rozhodování a schopnost technologie správně ovládat a využívat v praxi.

Pro celý obor je to podle mě velká příležitost. Technologie mohou udělat práci ve stavebnictví bezpečnější a efektivnější a zároveň otevřít prostor pro nové a odbornější role. Profese se budou dál vyvíjet a s nimi i nároky na kvalifikaci lidí.

TRH NEPŘEJE ABSOLVENTŮM. CHCE OD NICH UŽ MNOHEM VÍCE, NEŽ DŘÍVE



Příchod generace Z na trh práce byl v posledních letech jedním z hlavních témat personalistů. Řešily se jejich vyšší nároky na flexibilitu i smysluplnost toho, co dělají. Jak se ale do firem včleňují nástroje umělé inteligence a podniky se souběžně snaží šetřit, je míst vhodných pro lidi na začátku kariéry stále méně. Dnešní dvacátníci tak nyní pro získání práce podle svých představ musí umět daleko více než jejich předchůdci. A pracovat na tom, aby jejich kariéra byla „AI-proof“, tedy odolná vůči AI.

NASTUPUJE GENERACE Z:

JAK Z MLADÝCH TALENTŮ VYCHOVAT LÍDRY BUDOUCNOSTI

Zatímco část studentů v Česku pracuje primárně kvůli pokrytí životních nákladů, pro nás v Kauflandu představují studentské programy začátek dlouhodobé spolupráce. Naše personální strategie je jasná. Pokud dáme mladým talentům prostor a flexibilitu pro studium, přinesou nám zcela nové know-how a po dokončení programu u nás většinou zůstanou.

Ukázkovým příkladem z praxe je příběh naší Anety, která nastoupila ve 22 letech jako HR Trainee. „Když mám zkouškové období, mohu si úvazek po domluvě snížit. Vše je o otevřené komunikaci,“ popisuje svou zkušenost, díky níž zvládla dostudovat v Česku i Německu. Z rotace napříč firmou se brzy vypracovala do oddělení vzdělávání. Dnes u nás úspěšně zavádí tréninkové moduly využívající umělou inteligenci a gamifikaci. „Vím, co naše generace od zaměstnavatele očekává,“ říká Aneta. Své zkušenosti nyní zúročuje při tvorbě nového rozvojového programu K-Potentials, který připravuje přímo na míru mladým talentům.



O budoucí kolegy ale pečujeme už ve školních lavicích. Propojujeme teorii s praxí na univerzitách a systematicky cílíme i na středoškoláky. Například studentům řeznických oborů poskytujeme placenou praxi, jejíž odměna ve třetím ročníku činí až 15 000 Kč měsíčně. Bonusem po vyučení je pak garance stálého místa. Praxe nám potvrzuje, že investice do mladých lidí od nejranějších fází studia se dlouhodobě vyplácí. Spojení férového ohodnocení, moderních technologií a prostoru pro seberealizaci totiž ukazuje, jak lze společně s Generací Z utvářet budoucnost nás všech.

Odstartujte svou kariéru u nás.

Vstup nováčků na trh práce nebyl nikdy jednoduchý. Data z celého vyspělého světa ale v posledních přibližně dvou letech ukazují, že nyní je situace o něco těžší a nejde jen o sezonní výkyvy. Nabídka pracovních míst vhodných pro čerstvé absolventy škol nebo nováčky v oboru se postupně propadá. Všímají si toho Spojené státy, Velká Británie nebo Německo, kde roste poměr takzvaných NEETs (not in education, employment or training) – lidí do třiceti let, kteří nestudují, nemají práci ani stáž.

Doba hledání první práce se ale výrazně prodlužuje i v Česku. Ukazují to data inzertních portálů, na nichž firmy umisťují nabídky na volné pozice i personální agentury. „Vidíme meziroční pokles počtu pozic o šest procent. Zatím nejde o žádné velké drama. To číslo je výrazně menší než v jiných zemích. Ty takzvané entry level role budou ale dále ubývat,“ komentuje ředitel Grafton Recruitment Martin Mallo. Nezaměstnanost v kategorii do 30 let podle něj činí v tuto chvíli v tuzemsku 12,2 procenta, zatímco před třemi lety to bylo devět procent.

Hlavní vinu nenese AI

Jak velkou měrou přispělo k této situaci rozšíření umělé inteligence do firem, v tuto chvíli není jasné. Jistí si nejsou ani odborníci v USA, kde je situace na trhu práce obecně výrazně horší než v Evropě zejména z hlediska propouštění.

V částech firem už nyní AI zastává některé rutinní úkoly, které doposud měli na starost právě lidé na začátku kariéry. Například loňská analýza Yaleovy univerzity ale přikládá u omezování juniorních rolí větší váhu snaze firem ušetřit. Některé z nich v posledních letech pouze vyrovnávaly náborový boom, který nastal s koncem pandemie covidu-19. Podniky se tak nyní snaží o lepší efektivitu, zvládat některé projekty s menšími počty lidí nebo je rozdělit mezi stávající týmy, než aby přijímaly někoho nového.

S dalším vysvětlením úbytku pracovních pozic pro začátečníky pak přišla analýza newyorské pobočky americké centrální banky Fed – podle ní nehraje AI příliš velkou roli a za úbytkem práce pro mladé z 64 procent může rozšíření práce zcela na dálku u řady rolí v tamních firmách. Na datech lze vidět, že podniky zkrátka nechtějí najímat na takzvané remote pozice lidi bez zkušeností, protože je pro ně nákladnější je zaučit.

Snaha ušetřit je ale hlavním faktorem omezení náboru mladých lidí i v Česku. „Firmy



Junior, který všem nosí kafe? Dnes už téměř nemyslitelná věc. V rámci šetření a zvyšování efektivity mají firmy od začátečníků daleko vyšší očekávání než dříve.

jsou opatrnější, u části pozic více zvažují náklady a u některých kvalifikovaných profesí tedy může být vstupní latka vyšší než dříve,“ souhlasí analytik pracovního trhu Tomáš Ervín Dombrovský, který pracuje pro společnost Alma Career, provozovatele portálů Jobs.cz nebo Práce.cz.

Základ dávno nestačí

Jako první pocítila nižší zájem o juniory oblast IT. Současně je také tou, která zavedla AI nejhlouběji do svých procesů. Dlouho žádané a lukrativní pozice vývojářů a testerů zažívají letos přetlak kandidátů. Firmy si tak mohou vybírat a sahají raději po seniorech se zkušenostmi. Některé z českých univerzit si už letos všimly meziročního poklesu zájmu právě o IT obory, ale také o studium jazyků.

Podobně z hlediska počtu pozic pro absolventy utrpěly i další „kancelářské“ profese jako marketing. Firmy méně poptávají lidi na tvůrce základního obsahu pro sociální sítě, psaní blogových článků, SEO analýz nebo řešerů trhu.



Dále utrpěla administrativa a office support, kterých se týká zpracování dokumentů, zadávání dat nebo tvorba základních reportů, které se firmám postupně daří s pomocí AI automatizovat.

Nížší zájem je pak cítit také ve financích a účetnictví, kde technologie zastane roli tvůrce rutinních analýz, faktur a dalších účetních operací. Propad zájmu o takzvané koncipienty hlásí ale také některé právní kanceláře, kde AI zastane řešerše zákonů i vytvoří standardní smlouvy.

To vše přispělo ke zvýšení nároků na dnešní absolventy škol po celém světě. Zpráva poradenské společnosti PwC pro Světové ekonomické fórum uvádí, že na ty juniorní role, kterých se vysoce týká zavedení AI, nyní firmy sedmkrát častěji vyžadují i takové schopnosti, které jim dříve stačily u seniorních manažerů.

Je také cítit větší tlak na výkon mladých lidí. V květnovém průzkumu americké vzdělávací platformy D2L téměř polovina tamních personálních šéfů uvedla, že AI zvýšila laťku toho, co

“

Firmy si by si měly dát pozor, aby automatizací juniorní práce neodřízly přísun talentů.

od juniorních rolí firmy očekávají z hlediska produktivity. Že mají firemní strategii přijímat nyní méně začátečníků, pak přiznala třetina oslovených HRistů.

Zaměstnavatelé si nicméně uvědomují i rizika, která nese možné úplné omezení juniorů. Celkem 58 dotázaných v průzkumu přiznalo obavu, že do pěti let začnou ve firmách chybět zkušení seniorní pracovníci, protože ti se nejdříve musí vychovat z juniorů. A téměř tři čtvrtiny dotázaných odpověděly, že v tuto chvíli nemají aktivní žádný program rozvoje mladých zaměstnanců.

„Ten hlavní risk nyní není, že AI změní jednotlivé aspekty přijímání lidí na začátečnické role. Ale že je připravíme o některé základní zkušenosti na pracovišti, kdy si prochází problémy neodmyslitelně spojenými s prací na začátku kariéry, které lidé potřebují k tomu, aby se z nich časem stali experti v oboru a budoucí lidři,“ komentovala výsledky Sandy Rezendes z D2L.

A stejné situace se obávají experti i v Česku. „Firmy si by si měly dát pozor, aby automatizací juniorní práce neodřízly přísun talentů. Když nikdo nedá mladým lidem prostor učit se na jednodušších úkolech, za pár let může chybět generace lidí, kteří měli vyrůst do seniorních rolí,“ říká kariérní poradkyně Kateřina Morávková, která tvoří projekt Kariéra pro holky.

Jak mít AI-proof kariéru

Dnešní absolventi škol, kteří se ocitnou na trhu práce, tak podle Morávkové musí zcela změnit strategii a postup si více promyslet. A zároveň se neupínat na uplatnění v oboru, z něhož mají diplom, protože vývoj na trhu je tak dynamický. „Absolvent by dnes neměl řešit otázku, co jsem vystudoval/a, ale spíš: Jaké problémy umím díky svému oboru, dovednostem a silným stránkám řešit? A jsou za tyto schopnosti firmy ochotné platit?“ pokračuje Morávková.

Tyto dovednosti je třeba správně prodat. Základem je nebát se AI, kterou odbornice doporučuje používat už během studia. A tyto zkušenosti zúročit i při psaní životopisu do firem a použít je chytře jako páku. „Nestačí do CV napsat: ChatGPT. Lepší je napsat konkrétně: používám AI na řešerše, přípravu podkladů, analýzu dat, testování hypotéz, brainstorming, kontrolu textů, automatizaci rutinní práce, tvorbu prezentací, v tabulkách, při učení – například dělám si kvízy a podcasty z učiva, přípravu argumentace. Na pohovoru pak absolvent nemluví obecně, ale konkrétně ukazuje, jak mu AI zrychlila práci

při studiu a jak nad jejími výstupy přemýšlí kriticky,“ upřesňuje.

Doplnit by to ale vždy měl rozvoj dovedností, které naopak AI nahradit nedokáže – Světové ekonomické fórum mezi nimi jmenuje analytické myšlení, odolnost, flexibilitu, leadership, sociální vliv a technologickou gramotnost.

„AI zvládne texty, nápady, shrnutí, jednoduchý kód, základní analýzu nebo přípravu návrhů. Hůř ale zvládá: kontext, vztahy, odpovědnost, úsudek, komunikaci s lidmi, facilitaci, vyjednávání, rozhodování v nejistotě a schopnost vysvětlit složité věci jednoduše. To jsou oblasti, které absolventům mohou pomoci budovat kariéru. Ta už nebude stát jen na rutinních úkolech, které se automatizují,“ říká Morávková.

Automatické by nicméně podle ní pro dnešní mladé lidi mělo být věnovat se už během studia svému oboru i v praxi – formou stáže, dobrovolnického projektu, freelancingu nebo aktivního shánění prvních vlastních klientů. Dostanou tak první „juniorní“ zkušenost jinou cestou a získají první „důkazy“ do životopisů.

Při posílání CV do firem pak ze zkušenosti Morávkové může i pomoci, pokud dotyčný přiloží i portfolio projektů, na nichž se během studia či stáže podílel. „Ukazujete tím: Takto přemýšlím. Takové problémy mohou pomoci vyřešit. Tohle

umím dodat,“ říká kariérní poradkyně. Takový přístup pak ve firmách zafunguje daleko lépe než ten, kdy mladý člověk přizná, že je absolvent a potřebuje se naučit.

A závěrem radí nespolehat se pouze na kariérní portály. „Dnes nestačí jen hledat otevřené dveře. Mladí lidé musí daleko více pracovat se skrytým trhem práce. Doporučuju neposílat životopis jen na vystavené pozice v inzerátech, ale komunikovat do firmy aktivně s tím, jaké problémy jim mohou pomoci vyřešit díky svému backgroundu. Navrhněte: pojďme si zavolat, i když nikoho nehledáte, a uvidíme, jak se to potká.“

S narůstajícím tlakem v kancelářských rolích zároveň na druhé straně roste význam pracovních rolí, které vyžadují lidskou přítomnost, manuální zručnost nebo osobní péči. Zájem o začátečníky v Česku neutuchá ve zdravotnictví a sociálních službách, výrobě, logistice nebo gastronomii.

Například americká personální společnost Resume Now pak v analýze „superhuman“ prací, které nepřevzme AI, zmiňuje také hasiče, piloty a opraváře letadel, zahradníky či střechní pokrývače – ty požadují schopnosti, jako je multitasking, dobré reflexy, fyzickou sílu a odolnost.

“

Dlouho žádané a lukrativní pozice vývojářů a testerů zažívají letos přetlak kandidátů. Firmy si tak mohou vybírat a sahají raději po seniorech se zkušenostmi.

Inzerce

EK017324

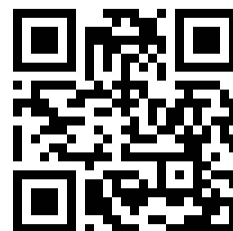
PORR HOME OF
CONSTRUCTION

TO BUILD A BETTER WORLD



**Stavíme budoucnost s respektem
k lidem i planetě.**

www.porr.cz





Filozofie „One Team“ jako odpověď na situaci na trhu práce

Titul One Team Award nereflektuje pouze mezinárodní partnerství s americkým lídrem v oblasti energetiky. Stal se přirozenou definicí firemní kultury uvnitř závodů v Hulíně i Kuřimi. V době, kdy české firmy napříč obory řeší nedostatek technických specialistů, sází TOSHULIN na faktor, který sériová výroba nedokáže nabídnout: hrdost na hmatatelný výsledek a absenci monotónní rutiny.

V zakázkovém strojírenství má každý stroj vlastní rodný list a unikátní technické řešení. Konstrukteři, elektro-projektanti, technologové i přesní obráběči vidí proces od prvních 3D modelů až po finální montáž a oživení kolosu vážícího desítky tun. Práce na zařízeních, která přímo ovlivňují budoucnost globální energetiky či letectví, dává technickým profesím zcela jiný rozměr.

Mezigenerační partnerství mistrů a nastupující generace

Vysoká přidaná hodnota a technologická prestiž nevznikají u softwarových šablon, ale v rukou konkrétních lidí. TOSHULIN a TOS Kuřim proto dlouhodobě staví na propojení generací. Zkušenosti matadorů, kteří mají chování kovů a přesnou mechaniku zažité z dekad praxe, firma systematicky předává mladým kolegům a absolventům technických univerzit i průmyslovek. Prostřednictvím stipendií, odborných praxí a interního mentoringu si skupina cílevědomě vychovává novou generaci strojírenské elity v zájmu stabilní, ryze české rodinné firmy s výrazným podílem exportu.

Mezi pěti nejlepšími na světě:

Jak české zakázkové strojírenství boduje v globálním měřítku

Na prestižním strategickém setkání dodavatelů v italském Miláně převzala společnost TOSHULIN ocenění One Team Award 2026 od předního amerického výrobce zařízení pro energetický průmysl. Z přibližně tří stovek zástupců nejvýznamnějších dodavatelů z regionu EMEA (Evropa, Blízký východ a Afrika) získalo toto ocenění pouhých pět globálních partnerů. TOSHULIN byl vůbec prvním výrobcem obráběcích strojů v historii, který byl mezi strategické partnery na toto fórum pozván. Úspěch z Milána potvrzuje, že české strojírenství nepatří do kategorie montoven, ale představuje technologickou špičku schopnou konkurovat globálním gigantům.

Partner, nikoliv pouhý dodavatel

Ocenění One Team Award se neuděluje za objemy dodávek, ale za dlouhodobou spolehlivost, technologickou expertízu a schopnost pružně reagovat na nejsložitější inženýrské výzvy. Skutečnost, že si zástupci amerického lídra vybrali moravského výrobce jako jednoho z pěti klíčových globálních partnerů, má pro tuzemský průmysl mimořádnou váhu.

TOSHULIN nevyvíjí stroje z katalogu. Navrhuje a staví svíslá soustružnická centra a portálové stroje na míru těm nejnáročnějším aplikacím na světě.

Technologie z Hulína a Kuřimi obrábějí kritické díly parních a plynových turbín, jaderných reaktorů, leteckých motorů i větrných elektráren. V globální konkurenci skupina vítězí unikátní soběstačností: zhruba 70 % všech klíčových komponentů si vyrábí ve vlastních provozech, což umožňuje držet absolutní kontrolu nad mikrovou přesností.

 **TOSHULIN**

STABILITA A PRÁCE, KTERÁ MÁ SMYSL.

To se počítá.

Doba je hektická. Ale položme si ruku na srdce, kdy v minulosti nebyla? Ze všech stran slyšíme o nedostatku kvalifikovaných lidí, umělá inteligence postupuje milovými kroky vpřed a do roku 2050 bude hlavní pracovní silou generace Z.

Proto se manažeři a personalisté ve většině firem snaží prostřednictvím různých benefitů, náborových příspěvků a dalších výhod přilákat nové kolegy. O úspěchu často rozhoduje rychlost reakce, první dojem, firemní kultura, kterou uchazeč během výběrového řízení vnímá, a samozřejmě také kolektiv, ve kterém bude pracovat.

Tím však celý proces teprve začíná. Když se nám podaří vzbudit zájem a nový kolega podepíše

pracovní smlouvu, zdaleka není vyhráno. Naopak, právě tehdy začíná skutečná manažerská práce. Kvalitní zaučení, předání důležitých informací a podpora během prvních měsíců jsou stejně důležité jako adaptace nového zaměstnance v rámci týmu. Právě zde se nejvíce ukazuje, kdo je ve společnosti skutečným manažerem a leaderem, a kdo zůstává pouze v průměru.

Vraťme se však k otázce, co je tím rozhodujícím faktorem, který nakonec převáží pomyslný jazýček vah ve prospěch naší společnosti. Pokud bychom se zeptali lidí v blízkém okolí, většina z nich by pravděpodobně odpověděla, že je to finanční nabídka.

Ano, peníze jsou důležitým motivátorem. Z praxe si však troufám tvrdit, že nejsou vždy tím nejdůležitějším. Během mnoha pohovorů se

opakovaně setkáváme i s dalšími důvody, proč je naše společnost pro uchazeče atraktivní.

Jedním z nejčastějších je stabilita. Je však důležité si uvědomit, že stabilita neznamená neměnnost. Právě naopak. Firma, která chce být dlouhodobě stabilní, musí být připravena na změny, někdy i velmi významné. Jen díky nim si dokáže udržet konkurenceschopnost, výkonnost a schopnost obstát v turbulentním prostředí.

Dalším významným motivátorem je možnost věnovat svůj čas práci, která má smysl. Práci, za kterou člověk vidí konkrétní výsledky a na kterou může být hrdý. Právě s tím souvisí i hrdost na firmu, její hodnoty a finální produkt.

A možná právě kombinace stability, smyslu plné práce a kvalitních lidí je tím, co dnes rozhoduje více než jakýkoliv jednorázový benefit. U nás v Doosan Škoda Power si navíc člověk může na výsledek své práce doslova sáhnout. Když doma rozsvítí světlo, uvědomí si, že elektřina nevzniká sama od sebe, ale díky práci lidí, kteří navrhují, vyrábějí a servisují technologie umožňující její výrobu.

Pokud se chcete stát součástí týmu, který se podílí na vývoji, výrobě a prodeji produktů s vysokou přidanou hodnotou pro společnost, produktů, které pomáhají zajišťovat energii pro miliony lidí po celém světě, dejte nám o sobě vědět. Rádi Vás poznáme a třeba dokonce i brzy přivítáme mezi námi.

Richard Kabud'
Personální ředitel

Benefity, které vám budou dělat radost



Benefit program



Odborné kurzy a školení



Nadstandardní příplatky



Profesní růst



Dotované obědy ve firemní jídelně



Příspěvek na penzijní a životní pojištění



Vstupenky na FC Viktoria Plzeň



Pracovní doba 75 h



Možnost cestovat



Home office