

NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATELÉ



Nová epocha vzdělávání

Vytrénované AI verze budou koučovat vedle klasických koučů, říká Pavel Procházka.

Ne za každou cenu

Do práce recruiterů už naplno vstoupila umělá inteligence. Má pomáhat smysluplně.

Kvalitní nábor

V TV Nova nenajmeme člověka v náboru bez lidského vlivu. Byla by to chyba, říká Matej Šemšej.

KOMPLEXNÍ BEZPEČNÁ ŘEŠENÍ A SLUŽBY

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



BEZPEČNOSTNÍ PORADENSTVÍ



SPECIÁLNÍ TECHNOLOGIE

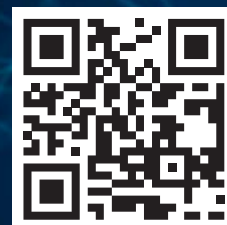


BEZPEČNÁ OCHRANA DAT



INFRASTRUKTURA ROZSÁHLÝCH SÍTÍ

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



WWW.ATSTELCOM.CZ

OBSAH

Rozhovor

04–08

Začíná nová epocha vzdělávání, do které vstupují AI agenti. Vytrénované verze budou koučovat vedle klasických koučů a v něčem je možná i předčí, míní Pavel Procházka.



Téma

10–12

Rychlejší a preciznější nábor. Největší dopad umělé inteligence nyní spočívá ve výrazné podpoře práce recruiterů. AI převezme rutinu, vztah s kandidátem ale musí udržet člověk.



Trendy v zaměstnávání

14–18

Doba pokročila, lidé mají čím dál více práce a také stále častěji přemýšlejí nad tím, jestli jim jejich zaměstnání dává smysl, říká v rozhovoru šéf HR televize Nova Matej Šemšej.

BeNative

20–23

Jak se řídí skupina CSG se 14 tisíci zaměstnanci? Klíčové je se na začátku naučit mluvit „stejným jazykem“ a dostat se k HR datům, protože kdo je nemá, neřídí.



Firemní kultura

24–26

Dobrovolnictví se přesouvá z okraje HR aktivit do oblasti employer branding, firemní kultury a práce s angažovaností. Jenže realita často pokulhává za očekáváním.





**PŘICHÁZÍ GENERACE, KTERÁ VÍ,
PROČ INVESTOVAT DO STRATEGIE
A MANAGEMENTU**

Začíná nová epocha vzdělávání, do které vstupují AI agenti. Jejich vytrénované verze budou koučovat vedle klasických koučů a v něčem je možná i předčí, říká v rozhovoru expert na manažerské dovednosti **Pavel Procházka.**

J

Jako mávnutím kouzelného proutku začali lidé po covidu platit za vzdělávací podcasty a online školení. Ne z firemních peněz, ale ze svého. „Vlastně nevím, co za tím stojí. Dříve lidé nedali za svůj rozvoj jako fyzické osoby ani korunu. Dnes je to většina našeho obratu,“ říká v rozhovoru Pavel Procházka, který stojí v čele platformy pro firemní vzdělávání Palatinum Academy.

Vnímá to jako dobrý signál, že lidé začínají mít osobní motivaci k rozvoji svých kompetencí. Budoucnost vzdělávání manažerů vidí v kombinaci digitálních nástrojů a prezenčních tréninků, nic nenamítá ani proti koučování pomocí umělé inteligence. Dobře vytrénovaní agenti podle něj nahradí neefektivní zaměstnance, lidé s přídanou hodnotou a firmy s dobrou strategií a managementem se ale na trhu prosadí.

Podnikáte v oboru nemovitostí a seberozvoje. Jak jste k této kombinaci došel?

Když si uděláte strategii a vybíráte trhy, které porostou, tak v roce 2013 a 2015 to byla logická volba. Bylo jasné, že inflace i ceny nemovitostí půjdou nahoru, takže proto nemovitosti. A vzdělávání lidí potřebují vždycky, stejně jako obvodního lékaře.

Pomáhá vám nějak propojení těchto dvou oborů navzájem? Například tím, že z jednoho byznysu máte vytříbené manažerské dovednosti a z druhého zkušenosti s vedením realitní společnosti?

Když jste jednou manažer, tak jste vždycky manažer a můžete řídit cokoliv. Osmdesát procent věcí budete umět a dvacet procent je specifických, ať už řídíte vojenskou divizi, vzdělávání nebo development. Management je řemeslo. Zahrnuje činnosti, které se ve všech oborech dělají stejně, třeba projektové řízení, vyjednávání nebo prezentace. Je to, jako když učitelka umí učit, zaujmout, nadchnout, což je těch obecných osmdesát procent její práce, a pak umí ještě například zeměpis nebo jiný předmět, který se může doučit.

Když se řekne soft skills, koučink nebo manažerské dovednosti, a ještě spíš když se do nich má investovat, tak si spousta firem řekne, že to nepotřebuje. Je tento přístup v českém prostředí ještě převažující?

Není to jen český fenomén, ale celosvětový. Řekl bych, že existují dva světy: městský a vesnický. Když přijdete na vesnici a řeknete, že si chcete postavit chatu a potřebujete na to projektovou a prováděcí dokumentaci, tak



Pavel Procházka

**CEO Palatinum,
kouč, konzultant
a lektor**

Pavel Procházka je investor a expert na manažerské vzdělávání s více než 30 lety zkušeností v řízení lidí, firem a obchodních týmů. Věnuje se business a performance consultingu a developmentu bytových domů.

Jako zakladatel Palatinum Academy a předseda představenstva Palatinum Trust pomáhá firmám i jednotlivcům růst v oblasti managementu, prodeje, soft skills a strategie pro topmanažery a majitele firem.

Má za sebou více než 3000 koučovacích dnů a jeho online programy, podcasty a vzdělávací platformy oslovily komunitu přes 500 tisíc lidí po celém světě.

Ve své práci propojuje byznysovou praxi, dlouhodobě ověřené skandinávské know-how a důraz na jednoduchost, odpovědnost a skutečné výsledky.

vám každý řekne, že jsou to vyhozené peníze. A má svou vesnickou pravdu. A když zase přijдете do města, že tam chcete něco stavět bez prováděcí a projektové dokumentace, tak budete za blázna. Jsou to dva nesmiřitelné světy. Nevysvětlíte vesničanovi, že je výhodné plánovat a platit za stavbu, stejně jako nevy-světlíte profesionálovi, že je bezva to dělat bez dokumentace, lepit to jako vlaštovka hnízdo. S managementem je to podobné. Jsou lidé, kteří mají třeba i velkou firmu, ale fungují už třicet let od objednávky k objednávce a vůbec nevidí důvod, proč by měli studovat nějaký management.

Mají pravdu?

Ono jim to možná i funguje, ale narazí ve chvíli, kdy chtějí firmu předat dětem. Děti jim řeknou, že takovou firmu nechťejí, protože je celá navázaná na jednoho člověka a ten je jako loutkovodič, který když odejde, tak se všechno zhroutí. Takhle to má podle mě nastavené 79 tisíc firem z 80 tisíc. A pak jsou jiné firmy, které mají management na neuvěřitelně vysoké úrovni. Rozhodně jsou to mezinárodní korporace, kterých je zhruba 1400. A zajímavé je, že po covidu se touto cestou vydaly i české rodinné firmy, ty úspěšné. Velkým trendem teď je, že tyto firmy pracují na managementu a strategii. A většinou tam už právě nastoupila ta druhá generace.

Takže největší roli v tom hraje generační obměna?

Těch faktorů bude víc. Je to generační obměna, technologická změna i politická změna. Je to i tlak konkurence, kdy musíte firmu nějak měnit, aby přežila po třiceti letech.

Zmínil jste mezinárodní korporace. Je u nich nějak znát odlišný přístup českých manažerů?

Obrovsky. Korporační teze zní: Nejdřív do člověka nainvestují peníze a zaučím ho a pak po něm budu chtít práci. A česká teze zní: Nejdřív ať předvede, co umí, a pak do něj možná budu investovat.

Dá se tohle nějak přeučit?

Myslím si, že je to v oblasti dysfunkčního přesvědčení. Člověku, který je přesvědčen, že cihla je lepší než beton, nevy-světlíte nic. On to bere jako výchozí pravdu a nedá se s tím nic dělat. Myslím si, že drtivě většině firem to nejde vysvětlit a že zahynou. Ale ty, které to pochopí, si položí základní otázku: Jak to, že do managementu a strategie investují ty největší firmy na světě, a jak to, že mají větší obrat? Mám se považovat za chytrějšího než ony a ušetřit peníze na tom, že do toho investovat nebudu?

To znamená, že jsou firmy, které nepřesvědčíte, a firmy, které přesvědčíte?

Přesně tak. A my nikoho nepřesvědčujeme. Na nás se obrací desítky firem měsíčně, které jsou už uvědomělé, a my se věnujeme jim.

S jakou zakázkou k vám obvykle přijdou?

Třeba s tím, že mají obrovský stres. Nebo že chtějí další expanzi firmy. Často k nám ale přijdou jako pacient k lékaři, který chce zázračnou pilulku. A lékař mu namísto toho řekne, že musí cvičit, zhubnout, omezit alkohol i kouření a chodit spát před dvanáctou. Tyhle firmy musejí pochopit, že si k nám nejdou pro pilulku, ale že se budou muset samy změnit, pracovat na sobě. Zhruba dvacet procent z nich to pochopí a s těmi potom pracujeme.

Co rozhoduje o tom, že jsou lidé ochotní zaplatit třeba za vzdělávací podcast?

To se hodně změnilo. Třicet let lidé nebyli ochotní do toho dát ani korunu. Všechno platila firma. A zhruba před čtyřmi lety se to dramaticky změnilo a dnes bych řekl, že možná 80 procent nákladů na vlastní rozvoj si lidé zaplatí sami, jako fyzická osoba. Je to úžasný signál, že lidé začali investovat do svého vzdělávání sami. Nikdy bych nevěřil, že se to stane.

Jak si to vysvětlujete? Došlo k té generační obměně, o které jste mluvil?

Myslel jsem si to. Pak jsme se podívali, od koho nám chodí peníze, a zjistili jsme, že je to nejvíc od lidí ve věku 35 až 45 let, ale celkově jsou tam zastoupené všechny věkové kategorie. Může tam hrát nějak roli i to, že ten jev přišel po covidu, ale jinak si to vysvětlit neumím. Ta změna prostě nastala jak mávnutím kouzelného proutku.

Může lidi dobře vzdělávat, koučovat a doprovázet umělá inteligence?

Úplně v pohodě. Já sám umělou inteligenci denně používám, koučink jsem zrušil, a když něco řeším, tak jediné s AI. Je ale potřeba vědět, že když stejnou otázku položíte vy svému agentovi a já tomu svému, tak dostaneme úplně jinou odpověď. Lidé a agenti mají totiž jedno společné: musejí se trénovat. Když třeba v naší firmě použijeme agenta, kterého dva roky krmíme našimi daty, tak nám dokáže vytvořit mnohem lepší harmonogram projektu, než by udělal nějaký obecný ChatGPT. To znamená, že je hrozně důležité používat toho správného agenta, který vám pomůže, a ne toho, kterého si někde stáhnete zdarma. To je jako vzít si do práce člověka z ulice. A tady leží i odpověď na otázku, zda budou lidé poraženi umělou inteligencí, nebo ne. Prostě záleží na tréninku. Když se lidé nechají vytrénovat stejně jako AI, tak budou pořád mít ještě přidanou hodnotu v tom, že jsou lidmi.

Je tedy reálné, že za vámi přijde firemní klient a vy mu místo kouče nabídnete vytrénovaného AI agenta?

To je jasná budoucnost. My už takového agenta máme a myslím, že příští rok ho budeme prodávat. Umělá inteligence má oproti lidem jednu obrovskou výhodu, že totiž nemusí šetřit energií. Lidé jsou vlastně jako hardware, mají svůj software a pak si nahrávají aplikace na různě



**Úspěšné firmy
neinvestují
do strategie
a managementu
pro nic za nic.**

né činnosti a jednou z těch aplikací je šetření. Safe mode. To znamená, že pokud mohou něco ošidit, tak to ošidí. Pokud mohou něco stresujícího odložit, tak to odloží. To je základní vlastnost, která šetří naši energii. Tohle AI nikdy neudělá, protože tenhle režim nemá, takže je vždycky spolehlivější, zodpovědnější a pracovitější. Když se ale nějaký člověk rozhodne být sám spolehlivý, zodpovědný a pracovitý, tak si AI „namaže na chleba“, protože kromě toho je navíc ještě člověkem.

Jak se to podle vás propíše do oboru vzdělávání a koučování?

Myslím si, že se bude rozvíjet obor, kterému se říká blended learning, smíšené učení. To znamená, že se budeme radit s AI, protože tu máme okamžitě po ruce a pamatuje si všechno. Ale stejně si pak vybereme kouče, který občas přijde, abychom s ním mohli naše rozhodnutí konzultovat. Například proto, že je skvělým dáblovým advokátem, takže nám řekne věci, které nechceme slyšet. Tohle umělá inteligence moc neumí, ta se nám snaží spíš co nejvíce přizpůsobit. Řekl bych, že budoucností je kombinace AI a kvalitního člověka, který má přidanou hodnotu. Ale zároveň to odfiltruje řadu lidí, kteří žádnou přidanou hodnotu nemají.

Podle čeho se dá kvalitní kouč poznat? Na trhu je dnes obrovské množství lidí a firm, kteří podobné služby nabízejí...

Já je dělím do tří kategorií. Tou první je „gray hair“, šedý vlas. To jsou lidé, kteří třeba skončili v korporaci, nemají práci, tak koučují nebo vybírají lidi. Argumentují tím, že mají celoživotní zkušenosti, dělali ve třech firmách, tak můžou školit ostatní. Tak ty ne. Potom jsou tu mladí lidé, kteří neumějí nic, ale potřebují peníze, tak nabízejí životní, finanční nebo kariéerní poradenství. Takoví koučové by měli mít aspoň pětiletý terapeutický výcvik, ale nemají nic, je to volná činnost a je to skoro zločin, protože tím poškozují své klienty. A mezi nimi najdete pár talentů, kteří fakt pomáhají. Kdybych ale takového školitele vybíral já, zeptal bych se: Ty chceš školit nějaké know-how? Tak mi ho ukaž. Špatného kouče poznáte podle toho, že žádné know-how nemá.

Co konkrétně učíte vy?

My máme definovaných 230 kompetencí, od vyjednávání a prezentace přes strategie a projektový management až po vedení týmu nebo práci s motivací. Metod, kterými je učíme, je několik. Buď je to trénink, nebo koučování, workshop, nebo online kurzy, které jsou nejdůležitější.

Inzerce

Pluxee Zaměstnavatel roku 2026

Jak si stojí vaše firma?

Poměřte se s nejlepšími zaměstnavateli na trhu.

Získejte prestižní ocenění a cenné impulsy pro další rozvoj.



**Registrujte se na
našich stránkách
do 30. 6. 2026**



pluxee

**AP
CR**
ASOCIACE PERSONALISTŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

KLUB ZAMĚSTNAVATELŮ





Proč jsou online kurzy nejdůležitější?

Dřív bylo obvyklé jezdit na školení fyzicky, probíhalo někde v hotelu a bylo třeba na několik dní, takže chybíte v práci a platíte za cestu a ubytování, musíte se přizpůsobit ostatním účastníkům a stejně posloucháte jen to, co vás zajímá. Dnes si koupíte online kurz, máte ho na celý život, můžete si ho pustit kdykoli a kolikrát chcete, máte tam i certifikáty, takže si můžete ověřit, jestli vše chápete správně. A pak teprve můžete jet na trénink.

Takže nejde o nahrazení fyzického školení, ale kombinaci obojího?

Ano. Výhodou je, že místo desetidenního prezenčního školení vám stačí online kurz a pak dvou denní trénink. Proto teď veškeré naše know-how předěláváme do online verze a připravujeme patnáct učebnic, šest z nich už máme hotových. Vydáváme je pro česky a anglicky mluvící studenty, ale chceme jít také do Polska, Francie, Španělska a Portugalska. Podcasty nabízíme za šest eur, minikurz za 20 a velký kurz třeba i za dva tisíce eur,

Korporátní teze zní: Nejdřív do člověka nainvestuji peníze a zaučím ho a pak po něm budu chtít práci. A česká teze zní: Nejdřív ať předvede, co umí, a pak do něj možná budu investovat. Drtivě většinu firem to nejde vysvětlit a zahynou.

aby si každý mohl vybrat cenovou hladinu a míru detailu, ve které se o daném tématu budeme bavit. Dřív tohle know-how dostávaly jen děti z korporací. My ho chceme dát všem, aby každý měl k němu přístup a mohl se svobodně rozhodovat. A já věřím, že svoboda je to nejlepší, co můžeme další generaci nabídnout. Člověk, který má kompetence, si může vybrat, jakou práci bude dělat a v jaké zemi, protože je svobodný.

Jak hodnotíte výsledek vašich tréninků? Dá se nějak měřit jejich přínos?

To, na čem pracujeme, má nepřímý vliv. Pomocí našich školení především vytváříme lidem podmínky k tomu, aby se dlouhodobě rozvíjeli. Podobně funguje třeba škola, kam každý den posíláme děti, i když hned nevidíme výsledek. Samozřejmě umíme otestovat a certifikovat znalosti, umíme natočit na kameru, jak se kdo zlepšil ve vedení obchodních rozhovorů, a také vidíme, jestli lidem rostou obraty. To jsou přímé dopady. Ale těch přínosů, které jsou neměřitelné, je mnohem víc.



Foxconn v Česku:

Technologie a lidé na jedné palubě

Většina lidí zná Foxconn jako globálního hráče v oblasti elektroniky. Česká pobočka ale patří zároveň k nejdůležitějším zaměstnavatelům v pardubickém a kutnohorském regionu a aktivně se podílí na dění kolem sebe. Za 26 let vyrostla z „nové továrny“ v Pardubicích ve firmu se dvěma závody, která patří k pilířům české ekonomiky i k viditelnému partnerovi měst a komunit v regionech, kde působí.

V soutěži Exportér roku 2025 patřilo Foxconnu Česká republika druhé místo s exportem přes 166 miliard korun. V žebříčku CZECH TOP 100 se dlouhodobě drží v první desítce a aktuálně mu patří 6. příčka. To z něj dělá jednu z nejvýznamnějších firem českého průmyslu.

Jen čísla ale přesný obrázek společnosti nevykreslí. V posledních pěti letech odpracovali zaměstnanci Foxconnu přes 18,5 tisíc hodin dobrovolnictví, firma podporuje stovky kulturních, sportovních či vzdělávacích akcí a opakovaně získala titul Zaměstnavatel regionu v Pardubickém kraji nebo stříbro v celostátní

soutěži o zaměstnavatele desetiletí v kategorii do 5 tisíc zaměstnanců.

Významný a stabilní zaměstnavatel, který dále roste

Foxconn dnes zaměstnává téměř 4,5 tisíce lidí a radí se tak k největším zaměstnavatelům Pardubického a Středočeského kraje. V době, kdy se část výroby přesouvá z Evropy jinam, firma naopak posiluje: letos znovu rozšiřuje kapacity v Kutné Hoře a vytváří další stovky pracovních míst.

Zaměstnanecká ocenění nejsou náhodná. Jedenáct titulů Zaměstnavatele regionu, ocenění Kantýna roku i důraz na kvalitní pracovní prostředí ukazují, že se tu neší jen výkon linek, ale i komfort lidí. Standardem jsou moderní technologie, automatizace, digitalizace i důraz na bezpečnost, ergonomii a čistotu.

Pestrá nabídka benefitů pro příjemný život

K příjemným pracovním podmínkám patří také systém prak-

tických zaměstnaneckých benefitů: cafeteria, příspěvky na penzijní připojištění, týden dovolené navíc, MultiSport karta, firemní fitness centra, zvýhodněné mobilní tarify, jazykové vzdělávání a rozvoj v rámci interních i externích školení.

Tam, kde to provoz umožňuje, firma zavádí flexibilní pracovní dobu, kratší úvazky a podporu rodičů po návratu z mateřské a rodičovské. Work-life

balance se tak nestává prázdnou frází, ale součástí fungování i v průmyslovém prostředí, kde to nemusí být vždy zcela obvyklé.

Školy jako strategický partner

Bez technicky vzdělaných lidí by Foxconn v Česku nemohl dlouhodobě fungovat. Proto jde za budoucími zaměstnanci přímo do škol. Investuje do odborných učeben v Pardubicích a Kutné Hoře, stojí za řadou akcí pro mladá – od Festivalu vědy a techniky přes hackatony až po technické soutěže.

Všechny tyto aktivity přinášejí výsledek: v anketě Nejžádanější zaměstnavatel regionu mezi studenty je Foxconn v Pardubickém kraji první, v rámci celé České republiky mu patří šesté místo. Pro firmu je to signál, že ji mladá generace vnímá jako perspektivního zaměstnavatele, nejen jako kor-

porát či velkou „fabriku“, která nabízí pouze pozice ve výrobě. Její podpůrné týmy tvoří stovky vysokoškolsky vzdělaných lidí a někteří z nich se s Foxconnem potkali právě na škole.

Když se firma stane součástí komunity

Výrobní závod může být uzavřený svět za branami areálu, nebo také partner města a regionu, kde působí. Foxconn jde v Pardubicích i Kutné Hoře tou druhou cestou. Každý rok vynakládá miliony korun na podporu sportu, kultury, vzdělávání i charity, spolupracuje s lokálními spolky a dává prostor menším projektům, které by jinak těžko hledaly finance.

Významnou roli má také firemní dobrovolnictví. Od roku 2021 se do něj zapojilo přes dva tisíce zaměstnanců, kteří strávili přes 18,5 tisíce hodin pomocí druhým – v domovech seniorů, charitách, při projektech pro hendikepované a sociálně slabší skupiny lidí, při úklidu přírody nebo pomoci záchranným stanicím a útulkům.

Budoucnost? Víc než jen čísla výroby

Kombinace investic do výroby, lidí i regionu. To je model Foxconnu v Česku, podle kterého může velký průmyslový podnik zároveň hrát globální ligu a zůstat pevně „ukotvený“ v místě, kde působí. A prá-

vě to může rozhodnout o tom, zda i za dalších 25 let bude mít Pardubicko a Kutnohorsko vedle špičkové technologické výroby také silnou a spokojenou komunitu, která na ní staví svou budoucnost.



FOXCONN

- Foxconn je světový lídr ve výrobě elektroniky a dodávkách technologií.
- Své produkty vyrábí pro přední světové značky.
- V Česku má 2 výrobní závody – v Pardubicích (od roku 2000) a Kutné Hoře (2008).
- Do portfolia vyráběných produktů v ČR patří například stolní počítače, monitory, tiskárny, servery, routery, switche, superpočítače a nejvýkonnější systémy pro umělou inteligenci nebo přenosné kyslíkové koncentrátory.
- Aktuálně zaměstnává téměř 4500 lidí a je druhým největším exportérem v ČR.

Volné pracovní pozice najdete na prace.foxconn.cz

NAPÍŠE INZERÁTY, VYTRÍDÍ CV. KANDIDÁTA VŠAK AI VYŘADIT NESMÍ



Co dříve personalista dělal desítky minut, umělá inteligence dnes zvládne za několik vteřin. Nábor je díky tomu rychlejší a preciznější. AI však není dokonalá, chybuje, proto se po ní musí práce kontrolovat. Konečné slovo o tom, který z kandidátů postoupí, však nakonec musí mít vždy člověk.

Největší dopad umělé inteligence v náboru nyní spočívá ve zrychlení práce recruiterů a ve snížení administrativy.

Umělá inteligence naplno proniká do práce recruiterů, tedy náborářů, kteří s kandidáty komunikují jako první. Právě na nich je, aby protřídili bezpočet odpovědí a životopisů, které v první vlně nábory přicházejí. I proto je dnes ve firmách největší zájem o AI nástroje, které recruiterům reálně šetří čas v každodenní práci. „V praxi jde o AI generování inzerátů, automatické vytěžování dat z CV, shrnutí a screening kandidátských profilů, příprava otázek k pohovoru nebo sémantické vyhledávání v databázi kandidátů,“ vyjmenovává Zdeněk Bajer, CEO společnosti Datacruit, která se věnuje digitálním nástrojům v personalistice.

Právě nástroje jako sémantické vyhledávání nebo AI screening považuje Bajer za jeden z největších posunů. „Tyto nástroje nepracují jen s klíčovými slovy, ale chápou význam a kontext, takže umí dohledat i relevantní kandidáty, které by běžné filtrování často vůbec nevrátilo,“ přibližuje Bajer.

Přijmout či zamítnout musí vždy člověk

I když se AI stále zdokonaluje a učí, může pouze doporučit nebo filtrovat, například třídít životopisy, počítat skóre podle kritérií, navrhnout seznam nevhodnějších uchazečů, ale nemůže kandidáta z výběrového řízení vyřadit. Neumožňuje to ani legislativa. Podle nařízení EU AI Act, které již platí i v České republice, je u HR nástrojů vyžadován lidský dohled, transparentnost rozhodování a možnost přezkumu. Finální rozhodnutí o přijetí či odmítnutí musí vždy převzít člověk, například HR specialista, manažer nebo výběrová komise.

„U screeningu a podobných funkcí přitom v praxi počítáme s tím, že jde o podporu rozhodnutí recruitera, ne o autonomní vyřazování kandidátů bez lidského přezkoumání,“ pokračuje Bajer. Důvod tohoto omezení je nasnadě – jak Bajer říká, AI umí velmi dobře analyzovat text, hledat souvislosti a pracovat s velkým objemem dat, ale empatii ani lidský úsudek nenahrazuje. „Proto je potřeba, aby rozhodnutí o kandidátovi dělal recruiter, respektive hiring manager. Je třeba pracovat i s tím, že nástroje AI mají v rukou i uchazeči o zaměstnání, kteří si dnes zcela běžně upravují svůj životopis pomocí AI pro konkrétní pozice. Je to pak tak trochu AI proti AI a v konečném důsledku větší tlak na recruitery, aby více ověřovali dovednosti kandidátů,“ podotýká Bajer.

Nejen rychlost, i lepší využití dat

Největší dopad umělé inteligence v nábory nyní spočívá ve zrychlení práce recruiterů a ve snížení administrativy. Typický příklad je shrnutí kandidátského profilu pro manažera – co recruiter dříve skládal z CV a poznámek i 30 minut, dnes AI připraví během několika vteřin jako kvalitní základ pro další práci. „Zároveň vidíme, že díky

sémantickému vyhledávání firmy lépe pracují s kandidáty, které už ve své databázi mají. AI tedy nepřináší jen rychlost, ale i lepší využití existujících dat,“ říká Bajer.

Neznamená to však, že práce odvedená AI je dokonalá a že inteligence vytvořená počítačem nikdy nechybuje. Jedním z rizikových míst je komunikace s kandidáty na pozici. Může se totiž snadno stát, že firma AI nasadí špatně. Pak je komunikace generická a kandidát velmi rychle pozná, že je neosobní. „Dobře nastavená AI ale umí pravý opak: pomáhá firmám komunikaci zrychlit, lépe ji personalizovat a zlepšit zkušenost kandidáta s celou cestou náborem. Typicky jde třeba o rychlejší informování o průběhu výběrového řízení nebo personalizovaná komunikace s kandidáty. Za mě má AI převzít rutinu, ale vztah s kandidátem musí dál držet člověk,“ je přesvědčen Bajer.

Stejně tak může umělá inteligence chybovat i v dalších částech přijímacího procesu a je třeba s tím počítat. Ve většině případů ale nevzniká proto, že by AI nefungovala, ale spíš proto, že nemá dostatečný kontext nebo pracuje s nekvalitními vstupy. Typicky může například navrhnout nevhodné otázky k pohovoru, pokud nezná dost dobře danou pozici, prostředí firmy nebo profil kandidáta. „Proto by AI v nábory neměla figurovat jako autonomní rozhodovatel, ale jako chytrý asistent. Vlastníkem finálního rozhodnutí zůstává recruiter nebo hiring manager. Správný přístup je, že AI připraví návrh a recruiter ho zkontroluje, případně upraví,“ shrnuje Bajer.

I proto se v Datacruitu chtějí do budoucna zaměřit na rozvíjení AI směrem k hlubší práci s kontextem. Nejen aby pomohla dohledat kandidáta na konkrétní pozici, ale aby rozuměla i prostředí dané firmy, její pracovní kultuře, způsobu rozhodování a tomu, jaké dovednosti a styl spolupráce u konkrétní role typicky vedou k úspěchu. „Právě tady vidíme další velký posun od obecné automatizace k mnohem přesnější a relevantnější podpoře nábory,“ očekává Bajer.

Dobrá sluha, ale zlý pán

Například ve společnosti Decoled, která se zabývá prodejem světelných dekorací a mimo jiné provozuje velký e-shop, je již umělá inteligence neoddělitelnou součástí nábory. Nepoužívají ji jako náhradu za personalisty, ale pomáhá jim uvolnit si ruce pro to, co je důležité. „AI je pro nás inteligentním asistentem, který nám pomáhá s rutinními úkony, například procházet profesní síť a identifikovat kandidáty, jejichž dovednosti nejlépe odpovídají našim požadavkům, extrahovat klíčová data a provádět prvotní screeniny kandidátů, které nejsou zatíženy nevědomými předsudky,“ popisuje Petra Smetanová, HR ředitelka firmy.

Prvky automatizace a základní algoritmy používají již delší dobu. Jak Petra Smetanová říká, školení bylo a je nezbytné, zejména v otázkách etiky a ochrany osobních údajů. U všech, kteří se

s AI ve své praxi zatím nesetkali, také panují obavy z toho, že počítač nahradí jejich práci. „Po prvotním školení ale naši kolegové rychle zjistili, že AI za ně přebírá nudnou administrativu, což jim uvolňuje ruce pro to nejdůležitější – osobní kontakt s kandidáty a budování vztahů,“ všímá si Smetanová.

Výsledky náboru s AI v Decoedu jsou již měřitelné a prý velmi pozitivní. Umožňuje reagovat velmi pružně na dotazy uchazečů, zkrátí se čas potřebný k prvnímu kontaktu s vhodným kandidátem, zároveň díky přesnějšímu párování dovedností má firma nižší fluktuaci v prvních měsících po nástupu.

„AI ale není neomylná. V některých případech se setkáváme s vymyšlením faktů, vnímáme i riziko algoritmického zkreslení. Žádné rozhodnutí, ať už se jedná o zamítnutí, nebo přijetí kandidáta, proto nedělá AI autonomně, každý výstup musí revidovat náborář, který kontroluje zejména objektivitu hodnocení a autentičnost celého procesu. Při práci s AI více než kdy jindy platí ono známé ‚dobrý sluha, ale zlý pán,‘“ zdůrazňuje Petra Smetanová.

Uvolňuje ruce pro práci s lidmi

Pro personální a pracovní agenturu ManpowerGroup je již umělá inteligence v náboru standardní součástí práce s kandidáty. Snaží se s pomocí AI automatizovat procesy běžící na pozadí, usnadnit administrativu, zrychlit komunikaci a odezvu uchazečům, ovšem nikoli omezit nebo eliminovat lidský kontakt. „Typicky jde o prescreening životopisů, párování kandidátů s pozicemi nebo generativní nástroje pro redigování finální podoby inzerátů a přípravu podkladů pro náboráře,“ přibližuje Jiří Halbrštát, ředitel náboru a marketingu ManpowerGroup. I podle něj největší přínos umělé inteligence spočívá v tom, že uvolňuje kapacitu recruiterů pro práci s lidmi. AI dokáže velmi rychle zpracovat rutinní část náboru, ale i Halbrštát zdůrazňuje, že finální rozhodnutí, posouzení motivace nebo kulturní blízkosti zůstávají na člověku. „To potvrzuje i širší trend, kdy technologie nepřebírají práci jako celek, ale jednotlivé úkoly v rámci pracovní role,“ shrnuje Halbrštát.

Další fáze rozvoje umělé inteligence podle něj nebude o dalším zrychlování, ale o hlubší integraci AI do celého talent managementu. Halbrštát vidí posun směrem k prediktivní analytice, která dokáže odhadovat úspěšnost kandidáta nebo jeho vhodnost pro konkrétní tým. „Současně poroste význam takzvaných hybridních supertýmů, kde se propojuje práce lidí, AI, externích specialistů a outsourcingu. Nábor se tak nebude zaměřovat jen na obsazení jedné role, ale na skládání optimální kombinace dovedností napříč týmem a technologiemi,“ předpokládá Halbrštát.

AI pomáhá i s employer brandingem

Umělou inteligenci již v náboru aktivně využívají i ve Skupině ČEZ, a to poslední dva roky. Pracují zejména s nástrojem Copilot, který pomáhá personalistům ČEZ při každodenní práci

– od tvorby a úprav náborových textů a inzerátů přes podporu employer brandingu, tvorbu kampaní a claimů až po přípravu obsahu pro interní i externí komunikaci a sociální sítě. „AI vnímáme především jako podpůrný nástroj, který zvyšuje efektivitu práce HR týmů a pomáhá nám reagovat rychleji a konzistentněji,“ říká Lenka Hnátková, vedoucí strategického náboru ČEZ. Zaměstnanci zde mohou využívat placené AI nástroje i dobrovolná interní školení, která se zaměřují na jejich praktické a smysluplné využití. „Zájem ze strany HR kolegů je velmi vysoký, kolegové chtějí AI nástroje pochopit a naučit se je používat efektivně a zodpovědně,“ všímá si Hnátková. I ona však jedním dechem dodává, že kontrola člověkem je vždy nezbytná. Chybovost AI je sice poměrně nízká, ale všechny její výstupy vždy čtou lidé, upravují je a v případě potřeby je také ověřují z dalších zdrojů. Do budoucna v ČEZ uvažují například o využití AI agentů, kteří by dokázali připravovat náborové inzeráty a další texty na míru podle pravidel Skupiny ČEZ, případně o hlubším propojení AI s náborovým softwarem.

Nemusíme AI využívat za každou cenu

Ne všechny firmy však AI využívají naplno v celém procesu náboru. Například ve společnosti Up Benefits AI ji používají k dotvoření inzerátů. „Dostanou tak jiný šmrnc. Ukazuje se, že výsledek je pro uchazeče libivější,“ konstatuje Ela Honická, HR ředitelka v Up Benefits.

A v pražské softwarové společnosti OKsystem zatím nástroje umělé inteligence v náboru v širším měřítku nepoužívají, protože obsazují spíše opakující se pracovní pozice a dlouhodobě čelí nedostatku kvalifikovaných kandidátů. „Nejsme tedy v situaci, kdy bychom museli zpracovávat velké objemy životopisů, kde by AI nástroje na automatizovanou selekci dávaly smysl,“ vysvětluje personální ředitelka firmy Eva Vodenková.

AI však částečně využívají v podpůrných činnostech. Nejčastěji jde o jazykovou korekci, stylistické úpravy textů nebo překlady do cizích jazyků. „V těchto oblastech nám AI pomáhá zvyšovat kvalitu výstupů a šetřit čas,“ říká Vodenková. Umělou inteligenci již využívají dva roky, zaměstnanci si ji osvojovali postupně a spíše organicky – začali ji využívat tam, kde přinášela okamžitý přínos, zejména v administrativních a podpůrných úkolech. „Naši zaměstnanci mají o tuto oblast velký zájem. Uvědomují si, že znalost AI nástrojů zvyšuje jejich odbornou hodnotu na trhu práce a zároveň jim usnadňuje každodenní činnost. Motivace učít se je tedy vysoká a přijetí těchto nástrojů je obecně pozitivní,“ podotýká Vodenková. Potenciál AI vidí například v analýze dat a automatizaci administrativy v náboru. „Naším cílem není využívat AI za každou cenu, ale smysluplně ji integrovat tam, kde skutečně zefektivňuje práci a zlepšuje výsledky,“ doplňuje Vodenková.



AI má převzít rutinu, ale vztah s kandidátem musí dál držet člověk.

AGEL obhájil titul Top Employer a jako jediný poskytovatel zdravotní péče v ČR patří mezi světovou špičku v péči o zaměstnance

Zdravotnická skupina AGEL znovu potvrdila svou pozici lídra v péči o zaměstnance a jako jediný poskytovatel zdravotní péče v České republice získala pro rok 2026 mezinárodní certifikaci Top Employers Institute. Ocenění tak skupinu AGEL řadí mezi špičku zaměstnavatelů nejen v českém zdravotnictví, ale i v celoevropském měřítku.

Titul Top Employer není jen marketingovou nálepkou, ale výsledkem hloubkového a přísně hodnoceného auditu HR Best Practices Survey. V letošním roce hodnotil Top Employers Institute přes 350 personálních postupů ve 20 oblastech, od strategie řízení lidí přes digitalizaci HR procesů až po pracovní prostředí, diverzitu, inkluzi a systematickou péči o duševní pohodu zaměstnanců. AGEL uspěl napříč klíčovými doménami, které dnes určují kvalitu moderního zaměstnavatele.

„V českém zdravotnictví jsme stále jediní, kdo tento nároč-

ný audit úspěšně absolvoval. Bereme to jako potvrzení, že investice do našich zaměstnanců jsou tou správnou cestou. U nás péče o pacienty totiž vždy začíná péčí o náš vlastní personál,“ **uvádí HR ředitelka společnosti AGEL Mgr. Lucie Štěpánková Rozbořilová, MBA**, a pokračuje: „K našemu úspěchu přispěla zejména pokračující digitalizace, rozšiřování benefitů a projekty jako vlastní náborový veletrh AGEL JOB. Ocenění Top Employer 2026 tak patří všem našim 16 500 kolegům. Právě díky jejich profesionalitě a nasazení můžeme budovat prostředí, kde má

práce skutečný smysl a kde se lidé mohou neustále rozvíjet.“

Výjimečné postavení AGELu potvrzují i další nezávislá hodnocení. V rámci prestižní tužemské ankety Zaměstnavatel roku se zdravotnická skupina AGEL stabilně drží v TOP 5 nejlepších zaměstnavatelů v Česku (v kategorii nad 5 000 zaměstnanců). V Olomouckém kraji pak svou dominantní pozici obhájila na prvním místě již několik let po sobě.

Tato personální stabilita se propisuje i do mezinárodního významu celé skupiny. V aktuálním žebříčku HBI Top 100, který srovnává největší nemocniční skupiny v Evropě, na Blízkém východě a v Africe, obsadil AGEL 22. místo. Stal se tak vůbec nejúspěšnějším zástupcem z celého regionu střední a východní Evropy. Pro investory i odbornou veřejnost je to jasný signál, že AGEL je ekonomicky zdravou a procesně vyspělou institucí, která snese srovnání s největšími zdravotnickými giganty v západní Evropě.



Certifikát Top Employer 2026 v rukou HR ředitelky společnosti AGEL Mgr. Lucie Štěpánkové Rozbořilové, MBA

O zdravotnické skupině AGEL

Skupina AGEL je nejúspěšnějším soukromým poskytovatelem zdravotní péče ve střední Evropě. V současnosti zaměstnává 16 500 pracovníků v síti více než stovky společností v Česku, na Slovensku a ve Španělsku. Každý rok ošetří přes 7 milionů pacientů a svým zaměstnancům nabízí stabilitu, nejmodernější technologické zázemí a široké možnosti odborného vzdělávání.



**AVATAŘI, KTERĚ Povedou
POHOVORY, JSOU ZA ROHEM.
ČLOVĚKA ALE NENAHRADÍ**

TV Nova zdaleka není „jen“ televize. Je to stále více technologická firma, která pracuje s daty, analýzami a také s AI. Umělá inteligence zde pomáhá i s nábořem, vyvinuli si například vlastního Nova Bota. „Nebojím se, že by nás AI v brzké době nahradila. Ale bude stále více pomáhat,“ říká **Matej Šemšej**, který čtvrtým rokem vede na Nově HR. Mladí lidé hlásící se na Novu jsou prý velmi ambiciózní a umějí se na věci dívat z nového úhlu.

J

Je nábor v televizní společnosti jako TV Nova v něčem jiný než v běžné firmě?

Jsme extrémně dynamická firma, v níž se věci neustále mění. To se projevuje v personalistice i v náboru. Televizní prostředí už dávno není jen o televizních pozicích, je to celé spektrum různých profesí. Jsme mediálně-technologická firma, už dva roky například budujeme AI tým. Druhá větev je také BI tým, tedy byznys intelligence. Jde o skupinu lidí, kteří se u nás starají o predikce byznys modelů, analýzy a predikování vývoje trendů v budoucnosti. Máme mnoho data scientistů, machine learning inženýrů, datových analytiků, solution architektů a tak dále.

Takže poptáváte hodně AI specialistů, kterých je ale dlouhodobě nedostatek. Daří se vám je sehnat?

Jedna věc je, že hledáte AI specialisty, a druhá je, že všichni kandidáti bez výjimky mají mít AI mindset. To vyžadujeme v jakékoliv pozici, ať už technické nebo netechnické. Znamená to, že mají být připraveni na změny, nemít z nich strach, přemýšlet o tom, jak si rozvrhnout den, jak práci zefektivnit a tak dále. Abychom je získali, snažíme se být velmi rychlí v náborovém procesu, tedy aby se jednotlivé kroky s kandidátem naplánovaly nikoli v řádu týdnů, ale aby to zabralo jeden dva dny a šlo se dále. Snažíme se být rychlí a odlišní od korporace. Jsme dynamičtí, míru byrokracie se

snažíme držet co nejnižší. A využíváme to i v náboru. Snažíme se oslovit uchazeče tím, že u nás si opravdu sáhnou na zajímavé projekty a nebudou až tak byrokraticky svázáni. Ano, máme otevřené pozice, nejsou všechny obsazené, ale daří se nám shánět vhodné uchazeče a myslím si, že to, co tu děláme, je pro lidi působící v AI světě zajímavé.

Jak se mění složení zaměstnanců na Nově a co to pro tuto společnost znamená?

Celkově nám zaměstnanců přibývá. Vedle lidí, kteří ve firmě pamatují devadesátá léta a začátky Novy, i mileniálů, k nám přichází nová generace. Ta přináší jiný pohled, nové nápady a často i skutečně disruptivní přístup. Pokud přijde s nápadem, který je pro nás relevantní, rádi ho implementujeme. Nemusí procházet desítkami schvalovacích procesů, jak je běžné v korporátech. Jakmile nám něco dává smysl a je to pro nás přínosné, nemáme problém takový nápad rychle uvést do praxe.

Jak se vám daří nabírat lidi do středního a vrcholového managementu?

U skutečně vrcholových manažerů se snažíme využívat vlastní talenty, tedy stávající zaměstnance. Někdy jdeme na trh, konkrétně já jsem přišel ze světa velkých technických korporací. Doba ale pokročila, lidé mají čím dál více práce a také čím dál více přemýšlejí nad tím, jestli jim



PaedDr. Matej Šemšej, PhD.

Narodil se roku 1982 v Bratislavě. Vystudoval historii a germanistiku na Univerzitě Komenského v Bratislavě, z historie si udělal také dva doktoráty.

Už během vysoké školy začal pracovat v HR v IT, za dvaadvacet let prošel několika IT a technologickými firmami a nakonec zakotvil v TV Nova.

Od roku 2022 je na TV Nova ředitelem lidských zdrojů. Současně od ledna 2026 spolupředává HR funkci v celé skupině CME, do které TV Nova patří.

Mezi jeho koníčky patří triatlon a běh, miluje cestování a poznávání nových míst a kultur. O svém běhu po světě napsal v roce 2020 knihu.



Mladí lidé, kteří k nám přicházejí, jsou velmi ambiciózní, přinášejí nové nápady, učí nás dívat se na věci úplně jinak a to je super. Rozhodně nejsou líní.

jejich zaměstnání dává smysl. Nova utváří veřejné mínění statisíců a milionů diváků, poskytuje nejkomplexnější možný výběr na trhu, od zpravodajství, platformy Oneplay, přes sporty až po dlouhodobé projekty. A ten faktor, že práce dává smysl, je motivátorem i pro technické pozice.

Jak se celkově proměnil nábor od doby covidové?

Covid pomohl s přechodem do online světa, ale poslední roky se HR rozhlíží po tom, jak používat AI a další digitální nástroje. Nejvíce případů použití AI ve světě je právě v náboru, tam se s AI začalo. Trendem posledních dvou let je nahrávání a přepisování pohovorů, plánování schůzek v kalendáři, kdy si uchazeč v online kalendáři najde, kdy se s náborářem může pobavit, nemusí si kvůli tomu vyměňovat e-maily. To je dnes již takový základ. A pokračuje to. Již dnes AI ulehčuje vstup kandidáta do procesu. Například provádí validaci životopisů. Ale stále tam musí být lidský faktor, AI pomáhá, ale nerozhoduje.

Můžete ale například nasadit AI asistenta, který provede screening a poptá se na základní otázky, kvůli kterým musí běžně recruiter zavolat a ptát se, jako například kde jste začínali, kdy můžete nastoupit a jakou máte představu o platu. Každý takový telefonát zabere dvacet minut, a když jich máte patnáct denně, tak už je to časově náročné. A tohle je základ, se kterým dnes umí pomoci robot, asistent. Vy pak jako člověk rozhodnete a jdete v procesu dále. Odhaduji, že tohle bude naplnit na příští rok či dva, tedy optimalizovat vstup uchazeče a počáteční fáze procesu, aby se mohl náborář, zkušený profesionál, více zaměřovat na další fáze.

Jak konkrétně používáte AI v náboru u vás na Nově?

Máme například vlastního Nova Bota, kterého jsme sami vyvinuli, respektive náš AI tým. Nepracuje jen s jedním modelem, třeba s GPT, ale jak s GPT, tak s Gemini a dalšími. Je dostupný pro každého zaměstnance, takže všichni si mohou na tuto inovaci sáhnout. Vytvořili jsme si v něm několik asistentů: například přepsané poznámky z nahrávky během online pohovoru tento asistent zpracuje do strukturovaného formátu, který se pak předává hiring manažerovi. Nebo máme taky asistenta pro digitální stopu kandidáta.

Mimo nábor máme i agenta, který se zaměstnanci diskutuje o jejich pracovních a kariérních cílech, případně jim poradí, jak tyto cíle formulovat. Také aktuálně kreslíme roadmapu celého náborového procesu a v každé zastávce řešíme, jak by se dala případně optimalizovat. Tento rok se do využití AI chceme pustit opravdu ve velkém.

Dá se tedy říct, že AI již v úvodní fázi procesu vyřadí životopisy, které nesplňují základní kritéria?

Ne, podle AI Actu (Evropský akt o umělé inteligenci, pozn. red.) nemůžete nechat umělou inteligenci rozhodovat. AI může životopisy projít

a může třeba říct: Tento splňuje vaše očekávání na 80 procent, tento jen na 60 procent a tak dále. Člověk pak na základě svého úsudku rozhodne, kterého uchazeče případně vyřadí. Ale i to je pro náboráře, který musí otevřít desítky životopisů, obrovská pomoc.

Komunikuje AI i s těmi uchazeči?

Ano, je to už běžná věc. Na kariérní stránky se dá nasadit chatbot, který se s potenciálními uchazeči baví ještě dříve, než se přihlásí. Na Nově to ještě nemáme, chtěli bychom to jednoho dne také začít používat. Princip je, že uchazeč prohledává pozice, chce se přihlásit a rád by se ještě předem zeptal na pár otázek, třeba na benefity, pracovní kulturu a tak dále. Napiše dotaz do okénka a chatbot mu odpoví. A opět to setří čas náboráře, protože když takový člověk projde sítím kroků až na osobní setkání, AI asistent již hodně práce odvedl a uchazeč už se nebude třeba na tyto základní otázky ptát.

Jak daleko je doba, kdy s vámi přijímací pohovor povede umělá inteligence?

To je vyšší level již zmiňovaného prescreeningového agenta. V některých firmách již první kontakt zajišťuje AI, velké korporace s tím už začaly, a to i v Česku. Chvilí se třeba uchazeč baví jen s AI. Ovšem myslím si, že tady ve střední Evropě doba, kdy si budete povídat s avatarem v podobě člověka a tento avatar dokáže z videa například snímat vaše reakce, tu ještě není. Ano, takový avatar bude umět odečíst nějaké parametry, ale nenahradí zkušenost, kdy se jako personalista s daným člověkem vidíte, můžete pozorovat jeho řeč těla, mimiku a tak dále. To ještě dnes není až tak propracované, ale ta doba přijde brzy. Avataři, kteří povedou pohovory, jsou za rohem. Ale nemyslím si, že by měli nahradit člověka, spíše mu výrazně ulehčí jednoduchou fázi náborového procesu. Personalista se zeptá, na co potřebuje, získá informace, ale stejně se bude muset ve finále s daným uchazečem potkat.

Ani v blízké době to nebude o tom, že byste mohli najmout člověka jen pomocí AI bez lidského vlivu a myslet si, že je takový nábor kvalitně odvedený. Bylo by to za cenu rizika, že najmete špatně. AI vnímám jako koexistenci, symbiózu. Je tu od toho, aby nám pomohla ulehčit si život, není tu od toho, aby nás všechny nahradila. Určitě ne v nejbližších letech. Ani si nemyslím, že by v následujících deseti letech došlo k nějakému extrémnímu zvratu a AI nahradila polovinu všech pozic na trhu práce nebo něco podobného. I když se podíváme do historie: televize se bála internetu, noviny se bály televize a tak dále. Vždy se nějaká technologická platforma obávala té nově nastupující a vždy jsme to zvládli a posunulo nás to.

Jistě se k vám hlásí mnoho mladých lidí narozených na přelomu milénia. Jací jsou?

Hodně se dnes o generaci Z píše a mluví, ale já si rozhodně nemyslím, že by každý mladý člověk, který se přihlásí na pozici, nejraději pra-



Dobrý šéf dnes neřídí, ale vede.

Očekávání zaměstnanců se proměňují

Ještě před pár lety byl ideál manažera poměrně jasný – důraz na kontrolu, výkon a autoritu. Dnes ale tenhle přístup přestává fungovat. Lidé už neodcházejí z práce kvůli její náplni, ale právě kvůli způsobu vedení. Očekávání zaměstnanců se změnila a firmy, které na to dokázaly reagovat, dnes sklízí výsledky v podobě stabilních a motivovaných týmů. Jednou z nich je i Unicorn, kde přístup manažerů a manažerek ukazuje, co dnes skutečně funguje v praxi.

Manažer už není jen ten, kdo rozděljuje úkoly. Je to někdo, kdo dává práci kontext, směr, smysl a inspiruje, ne kontroluje. Ve společnosti Unicorn se proto klade důraz na leadership, schopnost vést příkladem, naslouchat a vytvářet prostředí, kde lidé chtějí odvádět dobrou práci – ne proto, že musí, ale protože jim dává smysl.

„Dřív lidé očekávali hlavně jasné zadání a kontrolu. Dnes je pro ně důležité, aby jejich práce dávala smysl, měli pravidelnou zpětnou vazbu a dávají přednost partnerskému přístupu před striktní hierarchií,“ říká Roman Kodým, Senior Consultant společnosti Unicorn. „Lidé dnes zároveň mnohem více řeší i širší kontext své práce – zajímá je, na jakých projektech budou pracovat, jaký má jejich práce dopad, jaké jsou hodnoty firmy nebo jaké mají možnosti dalšího rozvoje. Důležitou roli hraje také flexibilita a prostředí, ve kterém se cítí jako lidé, ne jen jako zdroje,“ dodává Kateřina Zahálková, HR ředitelka společnosti Unicorn.

Důvěra a lidskost místo mikromanagementu

Jedním z nejčastějších důvodů frustrace v práci je mikromanagement.

Dohled nad každým krokem zaměstnance, nedůvěra, neustálé kontrolování. Pravidelný kontakt by však neměl být o přehnané kontrole, ale o podpoře. Manažer není hlídač, ale partner, který pomáhá odstraňovat překážky.

„Spolupráce s podřízenými by měla být založena na důvěře a samostatnosti. Osobně preferuji přístup, kdy po zadání úkolu místo pouhého zjišťování kolik hodin chybí odpracovat, pravidelně ověřuji,

jestli jde vše dle plánu a zda má dotyčný všechny potřebné prostředky či informace k dokončení úkolu. Ze zkušenosti totiž vím, že se lidé často zaseknou a sami se neozvou,“ popisuje Roman Kodým.

Důležitým prvkem moderního leadershipu je schopnost přiznat chybu a nebát se ukázat vlastní nejistotou. Tato otevřenost vytváří psychologickou bezpečnost. Prostředí, kde se lidé nebojí říct, že něco neví, nebo udělali chybu, a kde se z chyby učí.

„Velkou výhodou a silnou stránkou každého dobrého manažera je schopnost otevřeně před týmem přiznat, když sám něco neví. V praxi se mi potvrzuje, že ti lidé pak mají pocit, že jsem jim blíž a že jsem taky úplně obyčejný smrtelník,“ dodává Roman Kodým.

Smysluplná práce a prostor růst

Jedním z nejdůležitějších faktorů, proč dnes lidé ve firmách zůstávají, je možnost rozvoje. Nejen vertikálně, ale i horizontálně mezi obory, rolemi nebo projekty. *„V Unicornu klademe důraz na to, aby měli lidé prostor neustále růst – mezioborově i odborně. Mohou měnit role i specializaci a systematicky podporujeme vzdělávání formou kurzů, online studijních materiálů, certifikací i mezinárodně uznávaných mikrocertifikátů. Důležité*

pro nás také je, že kariérní posuny řešíme primárně zevnitř a lidem tak dáváme příležitost rozvíjet se dlouhodobě v rámci firmy,“ popisuje Kateřina Zahálková.

Vzdělávání by nemělo být benefitem navíc, ale přirozenou součástí práce.

V dnešním rychle se rozvíjejícím světě je důležité, aby se lidé nepřestávali rozvíjet ve svých oborech i mimo ně. Včetně manažerů, kteří by měli jít příkladem.

Ve společnosti Unicorn je nedílnou součástí rozvoje a kariérního růstu

také role mentorů. *„Důležitou roli u nás hraje i systém tzv. kmoťrů. Každý člen týmu má vedle sebe zkušenějšího kolegu či kolegyni, na které se může kdykoli obrátit – jak na začátku, tak i v průběhu celé kariéry. Pomáhá to nejen rychlejšímu rozvoji, ale i tomu, aby se lidé ve firmě cítili jistěji a věděli, že na to nejsou sami,“* doplňuje Kateřina Zahálková.

Fungující tým není jen o práci

Dlouhodobě fungující týmy nestojí jen na projektech, ale i na vztazích. Právě ty často rozhodují o tom, jak spolu lidé fungují v každodenní práci. Velkou roli proto hrají i společná setkání mimo kancelář, kdy týmy vyrazí například do hor nebo jiného prostředí, kde kombinují práci, workshopy i neformální čas. Právě tahle změna prostředí přirozeně podporuje otevřenější komunikaci, sdílení zkušeností a budování důvěry.

„Když tým na pár dní změní prostředí a funguje spolu jinak než jen u pracovního stolu, velmi rychle se to projeví i v každodenní spolupráci. Lidé se lépe poznají, víc si důvěřují a komunikace je pak mnohem přirozenější,“ zaznívá z praxe Kateřiny Zahálkové.

Právě kombinace smysluplné práce, otevřené komunikace a prostředí, ve kterém mají lidé prostor růst, rozhoduje o tom, jestli ve firmě zůstávají dlouhodobě. *„Lidé u nás zůstávají dlouhodobě, protože vidí smysl v tom, co dělají, a zároveň mají možnost se posouvat – ať už profesně nebo osobně. Velkou roli hraje i otevřená komunikace a prostředí, kde mají jasnou představu o tom, kam firma směřuje a jak k tomu mohou přispět. Důležitý je také tým a vztahy, které u nás budujeme i mimo každodenní práci,“* uzavírá Kateřina Zahálková.

Dobrý manažer dnes není ten, kdo má všechny odpovědi, ale ten, kdo vytváří prostředí, kde je v pořádku se ptát. Není to ten, kdo jen kontroluje, ale i důvěřuje.





coval čtyři hodiny, bral vysokou mzdu, užíval si života, protože všude se připomíná, jak je wellbeing důležitý, a s prvním problémem utíkal k psychologovi. Vůbec ne. Každý člověk je jiný, někdo je víc pracovitý, někdo méně a tak dále. Je ale pravda, že dnešní generace, která nastupuje na pracovní trh, je z jiného světa. Je třeba počítat s tím, že mají jiné požadavky a jiné nároky vůči sobě samým. Jsou například dost ambiciózní. Zatímco moji rodiče často v jednom zaměstnání strávili čtyřicet let a neuměli si představit, že já jsem změnil práci každých pět let, tak my si neumíme představit, že generace Z se dnes po dvou po třech letech, nebo i po dvou po třech měsících někde nudí a potřebuje zkoušet dále. Je to o tom, abyste jako firma byli i neustále schopní jim ty příležitosti poskytovat, aby se posouvali dál, zlepšovali.

A samozřejmě jako firma musíte zohlednit i to, čím oni žijí. Asi už nebudou trávit patnáct hodin denně v kanceláři. To ale není vůbec na škodu, protože se čím dále více ukazuje, že práce velmi výrazně ovlivňuje naše osobní životy, trávíme v ní třetinu času a je důležité, aby byla fajn, aby nás naplňovala a stresovala jen zdravým způsobem. Mladí lidé, kteří k nám přicházejí, jsou velmi ambiciózní, přinášejí nové nápady, učí nás dívat se na věci úplně jinak a to je super. Rozhodně nejsou líní.

Před rozhovorem jste říkal, že se nyní hodně věnujete employer branding, budování jména značky. Co to v praxi znamená?

Jako první mediální společnost v Česku jsme se před dvěma lety přidali ke klubu s názvem Top Employer. Je to celosvětová organizace, kte-

rá certifikuje nejlepší firmy. Prošli jsme hloubkovým auditem v oblasti personální a lidských zdrojů, odpovídali jsme na stovky a stovky otázek. Museli jsme – a pravidelně každý rok musíme – zdokladovat, že úroveň HR a interních procesů lidských zdrojů je na určité kvalitativní úrovni. Na světě má tuto certifikaci asi 2500 firem, v Česku zhruba třicet firem a z mediálního světa jsme v tuzemsku jediná. Je to vysoký standard, udělali jsme díky němu inventuru vnitřku firmy, zdokonalili jsme procesy a věříme, že to povede k pozitivní zkušenosti našich zaměstnanců a kandidátů.

Snažíme se také Novu více prezentovat venek. Typicky náš AI tým dnes chodí na různá komunitní setkání, jako data mashe, meetupy a podobně. Pronikáme i do technologické komunity, na posledním veletrhu na ČVUT nám jiné technologické firmy daly zpětnou vazbu, že nás začínají vnímat, že začínáme být technologický hráč na trhu. Kromě toho si děláme různé analýzy a výzkumy, kde si ověřujeme, jak lidé TV Nova vnímají jako zaměstnavatele. Vycházelo z nich, že Novu lidé většinou vnímají jako úspěšnou, dynamickou, moderní firmu, ale očekávají, že naše prostředí bude konkurenční, nevraživé a napjaté. Vůbec to tak není. Nova má velmi přátelské pracovní prostředí, zdejší kultura je velmi otevřená, spolupracující a největší pozitivum zde jsou lidé. Takže tento obraz se snažíme změnit, pracujeme s průzkumy a daty, stavíme na tom strategii, loni jsme třeba přepracovali kariérní stránky. Jsme aktivní na sociálních sítích a otevřeli jsme také moderní, novou kantýnu.

Doba pokročila, lidé mají čím dál více práce a také čím dál více přemýšlejí nad tím, jestli jim jejich zaměstnání dává smysl.

NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATEL?

Postará se, když je to třeba

Jaký je rozdíl mezi dobrým, průměrným a špičkovým zaměstnavatelem? Zodpovědět tuto otázku, a následně nastavit kulturu firmy a prostředí v ní, touží každý manažer nebo personalista. A čím méně kvalifikovaných a spolehlivých lidí je na trhu, tím aktuálnějším tématem se atributy špičkového zaměstnavatele stávají.

Na začátek trochu marketingu – co definuje nejlepšího zaměstnavatele a proč jím v Doosanu chceme být? A pro většinu našich zaměstnanců jím již dávno jsme.

„Nejlepší zaměstnavatel“ neznamená jen atraktivní mzdu nebo širokou škálu benefitů. To bylo možná aktuální před 20 lety, ale i korporátní svět se mění. Dnes je špičkovým zaměstnavatelem ten, který dokáže dlouhodobě kombinovat

vat vysoké nároky na výkon s férovým, lidským a odpovědným přístupem k zaměstnancům. Důležitým slovem je právě rovnováha mezi nároky a přístupem, ta rozhoduje o důvěře, loajalitě i kvalitě lidí, kteří firmu tvoří.

Nejlepším se zaměstnavatel nestává náhodou nebo jednorázovým rozhodnutím vedení. Je to soubor principů a ucelený systém, kam, dle mého názoru a zkušenosti jako zaměstnance, hlavně patří:

- Vím, jaký je smysl mé práce a jakým způsobem se zrovna já podílím na konečném výsledku společnosti.
- Můj nadřízený (nadřízení) jsou lídři, kteří umí nastavit očekávání, poskytnout zpětnou vazbu a umí ocenit

nebo naopak vyžadovat odpovědnost za výsledky.

- Pokud tvrdě pracuji, přijde odměna. Vedoucí dokáže rozpoznat, kdo dělá více, má zájem a je pro firmu skutečným přínosem.
- Moje chuť se dále rozvíjet je firmou podporována. Zaměstnavatel systematicky investuje do vzdělávání, rozvoje kompetencí a vytváří prostor pro kariéerní růst.
- I když jsem v práci, stále jsme lidé a prokazujeme si vzájemný respekt. Výkon je důležitý, ale nikdy nemůže přebít lidský rozměr. Nejlepší zaměstnavatel umí reagovat i na situace, které nejsou v plánu – zdravotní komplikace, rodinné problémy nebo jiné nenadálé životní události.

My v Doosanu chceme být firmou, do které není jednoduché se dostat, ale o to větší smysl pak má s námi zůstat.

Naše očekávání jsou vysoká. Hledáme profesionály, kteří jsou připraveni odvádět špičkový výkon, nést odpovědnost a aktivně se podílet na dalším rozvoji společnosti. Právě proto je výběr do Doosanu náročný a selektivní. Pokud chceme nabrat 50 nových kolegů, vybíráme zhruba ze 2 000 zájemců.

Pokud splníte naše náročné požadavky a stanete se součástí rodiny Doosan a dlouhodobě odvádíte špičkový výkon, pak Vás bereme jako dlouhodobého partnera, nikoli jako „spotřební zdroj“.

Čeho si já osobně nejvíce na společnosti cením, je lidský přístup ve chvílích, kdy je to opravdu potřeba. Součástí odpovědnosti nejlepšího zaměstnavatele je schopnost podpořit své lidi i mimo standardní pracovní rámec. Život přináší situace, které nelze plánovat – a právě tehdy se ukazuje skutečný charakter firmy.

Proto máme zřízeno Doosan sociální stipendium – konkrétní nástroj pomoci zaměstnancům v nenadálých a složitých životních situacích. Ne jako formální benefit, ale jako projev solidarity, souzáležitosti a hodnot, na kterých Doosan stojí. A není to jen o penězích. Je to o pomoci, která umožní kolegům v těžké životní situaci postarat se třeba o své blízké.

Rezonuje s Vámi, co jste si nyní přečetli? Dejte nám o sobě vědět, třeba se naše cesty spojí a stanete se nedílnou součástí rodiny Doosan.

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 7,5 h



Možnost cestovat



Home office

DATA, SYSTÉM A KLÍČOVÍ LIDÉ. BEZ TOHO SE SKUPINA ŘÍDIT NEDÁ, ŘÍKÁ HR GROUP MANAGER CSG

Roky působil jako HR ředitel mezinárodního holdingu, nyní řeší Daniel Rubeš lidské zdroje v nejrychleji rostoucí zbrojovce světa jako klíčový člen HR týmu skupiny CSG, řízeného personální ředitelkou Alenou Kozákovou. V rozhovoru prozradil, jak se řídí skupina se 14 tisíci zaměstnanci, proč mu home office jako benefit nedává smysl a co pro HR znamenal vstup CSG na burzu. „Pod CSG spadá mnoho zahraničních společností, nové stále přibývají a nároky na práci s lidmi napříč zeměmi a firmami rostou. Nejsme daleko od chvíle, kdy bude hlavním jazykem na centrále CSG angličtina,“ říká.

S

Skupina CSG rychle roste a přibírá firmy různých zemí i kultur. Jak zajišťujete, aby se skupina neroztříštila a aby nové firmy přijaly vaši HR filozofii?

CSG se liší od mezinárodních korporací, které přebírají určité standardy od svých centrál v zahraničí a podle nich řídí všechny své společnosti. My standardizované postupy a procesy navrhujeme a definujeme. Neustále řešíme, co je to potřebné minimum, jakými pravidly chceme jednotlivé společnosti řídit, čím je svázat a kde jim naopak nechat autonomii.

Každá společnost vyžaduje individuální přístup. Pro nás je klíčové na začátku naučit firmy mluvit „stejným jazykem“ a dostat se k HR datům,

protože kdo je nemá, neřídí. Následně začneme řešit systém, sladovat procesy a zaměřovat se na klíčové lidi, kteří drží výkon společností a zároveň nám pomohou přenést strategii do praxe.

Jak dlouho trvá, než se jazyk sjednotí a firma zapadne do systému?

Je to nikdy nekončící proces. Neustále se objevuje něco nového a vy musíte nepřetržitě něco vyladovat. Nejhorší je vůbec nezačít, protože pak vám začnou chodit informace z různých stran a vy začnete sčítat jablka s hruškami, utopíte se v administrativě a přitom neznáte základní problémy společností, jejich silné a slabé stránky nebo klíčové lidi.



Soustředíte se hlavně na to, abyste dostali své politiky do společností skupiny nebo přebíráte i něco od nich?

V jednotlivých společnostech je obrovské personální know-how, takže pokud někde funguje něco dobře, snažíme se to převzít a nabídnout i ostatním firmám skupiny. Určitě to není o tom, že by centrála měla patent na rozum a začala společnosti svazovat něčím, co nedává smysl. Každou politiku se snažíme promyslet tak, aby měla logiku a aby firmám i pomáhala. Dělat něco jen proto, že to chce centrála, není ideální cesta. Ve skupině máme mnoho šikovných personálních ředitelů, kteří mají vyladěné personální procesy, ale také každý den ve svých firmách bojují o to, aby měli

Každá společnost vyžaduje individuální přístup. Pro nás je klíčové na začátku naučit firmy mluvit „stejným jazykem“ a dostat se k HR datům, protože kdo je nemá, neřídí.

dostatek lidí, aby postavili směnu, aby byli zaměstnanci motivovaní a aby výroba běžela, prostě aby vydělávali.

Jakou atypickou situaci v oblasti HR jste v poslední době řešili?

Z nedávné doby jsou to záležitosti související s naším vstupem na nizozemskou burzu. S tím přišlo mnoho požadavků souvisejících s nizozemským právem, ať už jde o oblasti odměňování, diverzity a inkluze, rozsah a pravidla interních auditů či controlling a reporting. Museli jsme se naučit mnoho nových věcí a rychle je aplikovat do rutinního provozu. V HR jsem toho už zažil hodně, ale tohle bylo i pro mě nové.



Jaké největší změny vstup na burzu přinesl?

V rámci běžného provozu se příliš nezměnilo. Jde hlavně o compliance a řídicí akty, které předepisuje nizozemské právo upravující obchodování na burze. Museli jsme vytvořit a přijmout nové politiky a nyní je na nás, abychom je naplňovali.

Významnou oblastí je diverzita a inkluze. Zavázali jsme se splnit určité cíle, ale ne vždy to bude jednoduché. Nechci říkat, že jsme například typicky mužský byznys, ale výrobní, strojírenské a zbrojařské firmy nejsou prostředím, ve kterém by byla genderová diverzita 50 na 50. Nizozemský zákon však předepisuje určité kvóty, ke kterým se musíme postupně dostat. To je úkol pro další období.

Jak významnou roli v HR CSG hraje mezinárodnost a mobilita manažerů?

Je to jedno z klíčových témat. Pro naše společnosti hledáme odborníky globálně a zároveň naši čeští a slovenští kolegové aktivně pomáhají při integracích a řízení zahraničních firem.

Zásadní je pro nás pracovní komfort těchto lidí a jejich osobní bezpečí. Nejde jen o samotnou relokační, ale o to, aby dokázali dlouhodobě fungovat bez zbytečného stresu a tlaku. To platí jak pro zahraniční manažery přicházející

Daniel Rubeš

20 let působil v mezinárodním holdingu. Začínal jako šéf marketingu a tiskový mluvčí chemičky Synthesia, která byla součástí holdingu Agrofert, následně ve stejné společnosti jako šéf personalistiky. Personálním ředitelem celého holdingu Agrofert, se stal v roce 2010 kde na této pozici působil 15 let. Od konce listopadu loňského roku zastává pozici HR group managera skupiny CSG, jejíž součástí je více než sto firem s více než 14 tisíci zaměstnanci.

do skupiny, tak pro naše kolegy, kteří odcházejí například do USA nebo Německa. Tento proces máme standardizovaný – umíme relokovat nejen zaměstnance, ale i jeho rodinu a podpořit jejich adaptaci v nové zemi.

Každý případ posuzujeme individuálně, protože globální mobilita není administrativní proces, ale řízení rizik a efektivita v mezinárodním prostředí.

Je o to mezi českými zaměstnanci zájem? Češi se obvykle neradi stěhují.

To je pravda, ale k mému překvapení je uvnitř skupiny velké množství šikovných lidí, kterým stěhování do zahraničí nevádí a chtějí firmě pomoci. A nejde jen o atraktivní destinace, kde je teplo a příjemné prostředí, ale i země, které jsou kulturně odlišné. Prostě důležitý je byznys a s tím související výzvy k zabezpečení aktivit CSG. Na HR je zajistit kvalitní odborníky, kteří jsou ochotni se stěhovat a pomoci.

Co je v praxi důležité pro to, aby globální mobilita nebyla jen „benefit na papíře“, ale posun v kariéře?

Nemyslím si, že je to jen o globální mobilitě. Je to obecně o práci s talentovanými lidmi. Ke klíčové kompetenci mateřské společnosti patří přehled o klíčových lidech. A nejde jen o CEO nebo vysoce postavené manažery. Mluvíme o specialistech, odbornících a lidech s unikátním know-how. Úkolem HR je postavit týmy tak, aby fungovaly, pracovat s lidmi a ukazovat jim jejich kariéerní cestu tak, aby pro ně byla zajímavá. Aby věděli, že když se něco naučí nebo v něčem vyjdou společnosti vstříc, bude následovat to „B“ – možnost někam vyrůst.

V posledních letech klesá zájem o technické profese. Jak se vám daří lákat lidi do CSG?

Jinak hledáte dělníky, jinak střední manažery, jinak specialisty. Dnes je jisté, že všechny, které potřebujete, na trhu nenajdete. Proto, stejně jako většina zaměstnavatelů v Česku, zajišťujeme pro některé dělnické pozice na česko-slovenském trhu zahraniční pracovníky nebo rekvalifikaci. Na vyšších odborných a manažerských pozicích je ideální vychovávat si lidi zevnitř. Vracíme se tedy k talentům, talentovým programům a práci s lidmi. A pokud je uvnitř nenajdeme, je to boj na trhu o každého odborníka či specialistu. A je jedno, jestli jde o dobrého elektrikáře, nebo o specialistu na výbušniny.

Jak se hledají talentovaní lidé uvnitř skupiny, která má kolem 14 tisíc zaměstnanců?

V tomto ohledu se pořád učíme a rozhodně to není jednoduché. Nechceme zavádět žádný robustní systém, který by lidi plošně testoval a hodnotil. Většinou o talentech víme na základě doporučení a následně se snažíme vymyslet, jak je kariéerně posunout. Například už šestým rokem u nás běží talent program, kterým ročně projde kolem 25 zaměstnanců. Program jim pomáhá navázat kontakty, rozšířit si obzory a posunout se

v kariéře. Řada jeho absolventů již pracuje na významných pozicích.

Jak v CSG funguje systém KPI? Je jednotný, nebo si ho jednotlivé firmy nastavují samy?

Systém KPI se rozpadá shora dolů. Existuje skupinový cíl, který se následně přenáší do cílů divizí, subdivizí a pak firemních cílů. Je to velmi přesně popsán proces s jasným harmonogramem pro daný rok. Manažeři potřebují jasné cíle, odpovědnost a férovou vazbu na odměnu. Systém KPI je jeden ze základních nástrojů, jak v personální oblasti řídit celou skupinu ve vztahu k výkonu a odměně za něj.

Jak je v dnešní době složité namotivovat zaměstnance? Nejde už jen o peníze.

Vnitřní motivace se skládá z mnoha aspektů. Pokud jste kapitánem lodi a někdo vám řekne „Když dopluješ včas to cíle, dám ti obrovskou prémii“, zní to dobře jen do chvíle, pokud nejste kapitánem Titanicu. Lidé primárně hodnotí, čeho jsou součástí – jaké kultury, skupiny, jestli má budoucnost. Samozřejmě se snažíme být nejlepším zaměstnavatelem. Věřím, že lidé ve firmách, které se kdysi sotva držely nad propastí a jejichž značku se podařilo zachránit, jsou hrdí, že mohou být součástí CSG. Peníze jsou důležité, stejně tak ale i tón, který přichází shora, a hodnoty, které vysílá dovnitř firmy majitel.

Je něco, co vnímáte, že se dřív používalo a nyní to už tolik nefunguje?

Přestává fungovat třeba home office. Je to můj subjektivní názor, ale úplně mě tahá za uši, když ho někdo nabízí jako firemní benefit. Co to vlastně je? Jen odpracovaná doba jinde než v kanceláři. Pro někoho výhoda, pro druhého možná za trest. Prezentovat ho jako benefit je stejné jako rovnou říct: „Jeden den v týdnu nemusíš pracovat osm hodin, dojdi si k doktorovi, uvař si, vyper, posekej zahradu.“ Home office samozřejmě dává smysl tam, kde má reálný přínos – například šetří náklady na kanceláře. To ale mluvíme o kancelářských profesích typu IT, telekomunikacích a podobných oblastech, které nevyžadují každodenní osobní kontakt. Ve výrobních firmách našeho typu, kde většina zaměstnanců pracuje ve výrobě a chodí na směny, působí tento benefit komplikovaně. Pokud se necháme strhnout hysterií kolem home officu jen proto, že ho mají všichni kolem, akorát z toho bude zlá krev. Dělník home office mít nemůže, administrativní pracovník ano. Je to spravedlivé? A už se dostáváte do nějaké třetí plochy.

Takže byste dal raději přednost čtyřdennímu pracovnímu týdnu než práci z domova?

Ano, to mi třeba dává smysl, nicméně pokud máte převis poptávky, výroba je naplněná a zakázky jedou, budete spíše potřebovat rozšířit pracovní týden na šest, nebo dokonce sedm dní. Žijeme v kapitalismu, jsme tu za účelem podnikání a podnikání znamená vydělávat peníze. Tohle je téma, nad kterým bychom mohli diskutovat hodiny,



K mému překvapení je uvnitř skupiny velké množství šikovných lidí, kterým stěhování do zahraničí nevedí a chtějí firmě pomoci.

a možná je to i něco, co se dá nazvat deficitem evropského průmyslu. Myslíte, že v Číně nebo v Indii někdo debatuje o home officu a čtyřdenním pracovním týdnem? Nikdo neřeší věci, které řešíme v Evropské unii. Jen si vezměte, kolik lidí dnes ve firmách řeší třeba problematiku ESG nebo jak firmy zatěžuje oblast Green Dealu. Chápu zájem Evropské unie, ale jak to pomáhá evropským společnostem být konkurenceschopnějšími? Pokud jste silně výkonově orientovaná společnost, pak je to primárně o vzájemném dialogu, jak naplnit firemní cíle, a zároveň k jejich plnění motivovat zaměstnance. Vždy to musí být win-win.

Jak jste na tom s umělou inteligencí? Kde všude v HR ji využíváte?

Vždy máte nějaký omezený počet lidí a musíte přemýšlet, jak jim ulevit od každodenní rutiny. A právě tady přichází AI. Pamatuji dobu před 10–15 lety, kdy se zaváděly modernější personálně-mzdové systémy a mzdové účetní jim nevěřily a přepočítávaly tabulky na kalkulačce. Dnes jsme v podobné situaci s AI. Problém je, že v HR pracujeme s citlivými daty. Není možné pouštět interní data do veřejných nástrojů typu Gemini nebo ChatGPT. Směr se ubírá k vlastním systémům, uvnitř kterých běží AI model.

Psaní pracovních inzerátů přes AI nebo vyhodnocování životopisů je taková přípravka pro děti. Pokud ale AI umí pracovat s daty v bezpečném prostředí, je to úplně jiná dimenze. Tímto směrem dnes uvažujeme. Máme vizi, testujeme platformu a těšíme se na její implementaci. Jen to máme složitější, protože hledáme skupinové řešení a většina platform umí obsloužit jen jednu firmu, neumí pracovat s maticovým řízením. Aktuálně testujeme a spoluvyvíjíme jeden systém, a pokud se to povede, bude to svým způsobem unikát.

Jaké další plány jsou před vámi?

CSG dnes roste velmi rychle a tomu odpovídá i tempo fungování – rychlá rozhodnutí, vysoké nároky na výkon a operativní řízení. Zároveň ale máme ambici věci systematizovat a řídit dlouhodobě, nejen operativně.

Chceme, aby HR nebyla jen servisní funkce. Máme přímý vliv na fungování firmy. Chceme se opírat o data i o zkušenosti. Lidé jsou pro nás klíčový faktor úspěchu, proto pracujeme systematicky i s nástupnictvím – chceme mít jistotu, že klíčové role jsou pokryté. Současně posilujeme práci s talenty, velkou pozornost věnujeme i náboru na všech úrovních. Potřebujeme přivést šikovné lidi a stávající motivovat, aby nás vnímali jako skvělého zaměstnavatele, kde za výkon, kreativitu a inovativní přístup následuje spravedlivá odměna.

HR je v CSG dnes jedním z klíčových nástrojů, jak udržet tempo růstu celé skupiny, aktuálně nám běží pět velkých skupinových HR projektů, kde od majitele i vedení máme maximální podporu.

DNES UŽ NESTAČÍ JEN BENEFITY. LIDÉ HLEDAJÍ ODPOVĚDNÉHO ZAMĚSTNAVATELE

Skupina firemních dobrovolníků přijela pomáhat do neziskové organizace. Měl to být den, který propojí tým, podpoří dobrou věc a lidem dá pocit smysluplně stráveného času mimo kancelář.



První dojmy ale rychle začaly narážet na realitu. Organizace nebyla na skupinu dostatečně připravená, dobrovolníci dlouho čekali bez jasných zadání a nevěděli, co přesně mají dělat. Nadšení se postupně měnilo v rozpaky a frustraci.

Po skoro hodinovém čekání se vedoucí týmu rozhodla odjet. Měla pocit, že v tu chvíli bude užitečnější u svého počítače. A když se konečně začalo? Zbylá skupina rozladěných dobrovolníků nakonec byla povolána k úplně jiné činnosti, než bylo původně domluveno.

Právě na takové situace naráželi spoluzakladatelé portálu Impaktio, který propojuje firmy a neziskové organizace a snaží se měnit způsob, jakým firemní dobrovolnictví a podpora neziskového sektoru funguje.

„Viděli jsme, že firemní dobrovolnictví má obrovský potenciál stát se běžným firemním benefitem, ale zároveň často není dobře uchopené. Dobrovolníci odcházeli s pocitem, že jejich čas nebyl efektivně využitý, neziskové organizace investovaly spoustu energie do přípravy a výsledek tomu neodpovídal. Často šlo spíše o jednorázové PR než o skutečný dopad,“ popisují zakladatelé.

Dobrá vůle nestačí

Firemní prostředí se rychle mění. Vedle flexibility, wellbeingu nebo prevence vyhoření se stále silněji prosazuje i téma smyslu práce. Zejména mladší generace zaměstnanců se zajímá o to, jaký dopad má jejich zaměstnavatel mimo samotný byznys a jak se firma chová ve vztahu ke společnosti.

Dobrovolnictví se přesouvá z okraje HR aktivit do oblasti employer branding, firemní kultury a práce s angažovaností. Jenže realita často pokulhává za očekáváním.

VÍME, KDE CO LÍTA

A KAM MÍŘÍŠ TY?

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

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

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



hr@era.aero

www.erajeolidech.cz

Dobrovolnictví se tak přesouvá z okraje HR aktivit do oblasti employer branding, firemní kultury a práce s angažovaností lidí. Jenže realita často pokulhává za očekáváním.

Dobrovolnické programy bývají špatně definované, komunikace mezi firmami a neziskovými organizacemi vážne a chybí koordinace i kapacity na přípravu kvalitních aktivit. Výsledkem je frustrace na obou stranách – u firem i u organizací, které pomoc přijímají.

Velký potenciál přitom nabízí zejména takzvané expertní dobrovolnictví – tedy zapojení zaměstnanců podle jejich profesních dovedností. Marketér může pomoci s komunikací výrazně více než manuální prací, IT specialista může řešit dlouhodobý technický problém a finanční expert nastavit procesy, na které neziskové organizace často nemají kapacity ani rozpočet.

„Velký potenciál vidíme právě v expertním dobrovolnictví, které zatím není dostatečně uchopené. V praxi ale často platí, že čím více se firmy zapojují, tím nákladnější se pro ně pomoc stává. Nedává nám smysl, aby byly tímto způsobem znevýhodněné. To jsme chtěli změnit,“ říkají zakladatelé.

Když dobrovolnictví funguje

Firmy, které dobrovolnictví uchopí strategicky, rychle zjišťují, že nejde jen o pomoc navenek, ale i dovnitř firmy. Dobrovolnické aktivity totiž přirozeně fungují i jako forma vzdělávání – zaměstnanci se během nich dozvídají více o fungování neziskových organizací, o společenských problémech i o dopadech své pomoci v praxi.

Společnost Ayming se například zapojila do dobrovolnického dne v Potravinové bance. Zaměstnanci třídili a balili potraviny, připravovali balíčky pro rodiny v nouzi, osamělé seniory i jednotlivce v těžké životní situaci.

Součástí programu ale nebyla jen samotná práce. Tým měl možnost poznat, jak potravinová banka funguje, jak široký má záběr a komu všemu pomáhá. Mnohé překvapilo, že pomoc směřuje i k lidem s duševním onemocněním, kteří často patří mezi nejzranitelnější skupiny. Někdy se bojí vyjít i ven a potraviny jim doručují sociální pracovníci.

Zajímavým zjištěním bylo i to, že potravinová banka neřeší jen samotnou distribuci potravin, ale také vzdělávání – například kurzy vaření a hospodaření, které lidem pomáhají lépe využít darované potraviny.

Právě tento přesah je podle Impaktia klíčový. „Nejde jen o odpracované hodiny. Důležité je, aby si lidé odnesli zkušenost a pochopení, jak neziskový sektor funguje a komu všemu v běžném životě pomáhá,“ říkají zakladatelé. Pozitivní zkušenost potvrzují i firmy samotné. „Nejvíce si ceníme toho, že je celý proces jednoduchý a dává jistotu, že aktivita má skutečný smysl,“ uvádí Kristína Šumichrastová ze společnosti Ayming.

Podobně to vnímá i Jan Zelený z marketingového týmu: „Dříve jsme dobrovolnický den organizovali sami, ale bylo velmi složité najít smysluplnou aktivitu pro větší skupinu lidí. Tady



Dříve jsme netušili, že může existovat takto smysluplný benefit pro firmy, který zároveň přináší hodnotu společnosti.

bylo vše připravené a lidé odcházeli s pocitem, že darovaný čas skutečně pomohl.“

Od teambuildingu k dopadu

Dobrovolnictví dnes stále častěji funguje nejen jako CSR aktivita, ale i jako nástroj pro budování firemní kultury a vztahů v týmu.

Architektonická kancelář Starý a partner se například zapojila do pomoci v pražské komunitní organizaci Nová Trojka v Praze 3. Tým zde pomáhal s posezonním úklidem v prostředí, kde se přirozeně potkávají místní rodiny a komunita.

„Dříve jsme netušili, že může existovat takto smysluplný benefit pro firmy, který zároveň přináší hodnotu společnosti. Díky Impaktiu jsme měli možnost zapojit náš tým do dobrovolnické aktivity, která se pro nás stala nejen pomocí dobré věci, ale také velmi příjemnou formou teambuildingu,“ říká Jiří Moos, senior architekt ve Starý a partner.

Zkušenost pro ně nebyla jednorázová. Firma plánuje v dobrovolnictví pokračovat – v létě se chce zapojit například do pomoci při údržbě pražských židovských hřbitovů, kde se propojuje práce s prostorem a péče o místa s historickým významem pro město.

ESG jako reálná zkušenost zaměstnanců

Dobře nastavené dobrovolnictví dnes firmy nevnímají jen jako součást CSR, ale jako reálnou součást práce s lidmi i firemní kultury. Důležitý není počet odpracovaných hodin, ale zkušenost, kterou si zaměstnanci odnášejí a která ovlivňuje jejich pohled na firmu i společnost.

Tento přesah potvrzuje i Anna Pedretti z Nadace Via. „Kristýna a Milan dobře chápou, co je potřeba, aby propojení neziskového a soukromého sektoru fungovalo – znají realitu neziskovek i firem a umí z toho vytěžit srozumitelná a smysluplná partnerství. Jejich kompetence nezůstává jen u dobrovolnictví, ale i u zaměstnaneckých sbírek a dalších forem podpory tak, aby přinášely konkrétní společenský dopad.“

Rok 2026 patří dobrovolnictví

Není náhodou, že právě rok 2026 vyhlásila OSN Mezinárodním rokem dobrovolnictví pro udržitelný rozvoj. Téma se tak dostává ještě více do centra pozornosti firem, které hledají konkrétní cesty, jak naplňovat společenskou odpovědnost nejen na papíře, ale i v každodenní praxi.

Od pomoci přírodě přes podporu lidí v náročných životních situacích až po expertní dobrovolnictví – možnosti, jak zapojit zaměstnance smysluplně, neustále přibývá.

Zkušenost z firemního dobrovolnictví často mění i samotné vnímání neziskového sektoru. Lidé si začínají lépe uvědomovat, jak zásadní roli neziskové organizace v každodenním životě hrají. A často pak sami hledají způsoby, jak se zapojit i mimo práci – podle svých možností, ale opakovaně, což je typické zejména v oblasti sociálního dobrovolnictví.

Dobrovolnictví se tak z jednorázové aktivity stává přirozenou součástí vztahu mezi firmami a společností.

Když se řekne řízení letového provozu, většina lidí si představí věž na letišti. Realita je mnohem širší.

Letadlo startuje z Prahy. Za pár minut už míří nad Německo. O chvíli později pokračuje nad Francii. Pro cestující je to běžný let. Pro stovky lidí na zemi jde o přesně koordinovanou práci, která běží nepřetržitě 24 hodin denně.

Za bezpečným a plynulým provozem stojí dvě profese, které veřejnost často nevidí. Řídicí letového provozu a specialisté ATM systémů. Každý dělá něco jiného. Jedni bez druhých ale fungovat nemohou.

Zákulisí práce obou profesí představí v květnu pořad České televize HydePark Civilizace.



IATCC: Oblastní řízení letového provozu a základna RLP ČR se nachází v Jenči, u Prahy.



TWR: O radar nacházející se na vrcholu řídicí věže také se také starají specialisté ATM systémů.

Řídicí letového provozu. Lidé, kteří drží přehled o stovkách letadel

Řídicí letového provozu zajišťují bezpečné rozestupy mezi letadly a navigují je po letových tratích. Sledují přiblížení, odlety i přeletová letadla. Každé rozhodnutí má okamžitý dopad.

Jejich práce je o bezpečnosti i plynulosti provozu. Minimalizují zpoždění a zajišťují efektivní využití vzdušného prostoru. Každý den tak pomáhají tisícům cestujících dorazit do cíle včas. Výcvik na tuto profesi trvá minimálně dva roky. Nejprve probíhá ve výcvikovém středisku, poté následuje praktický výcvik přímo na stanovišti.

Řídicí pracují na věžích letišť, na příbližovacích stanovištích i na oblastním řízení. Technologie jsou pro jejich práci klíčové. A právě tady přichází druhá profese.

Specialisté ATM systémů. Ti, kteří drží technologie v chodu

Každý radarový obraz, každá radiová komunikace i každé zobrazení letadel na obrazovce. Za tím stojí specialisté ATM systémů. Jejich úkolem je zajistit, aby všechny systémy fungovaly spolehlivě a bez výpadků. Monitorují technická zařízení, provádějí preventivní údržbu a řeší závady. Pracují s radary, komunikačními i navigačními systémy. Stejně jako řídicí pracují v nepřetržitém provozu a nesou vysokou odpovědnost.

Výcvik trvá stejně jako u řídicích několik let a zahrnuje technické vzdělávání i průběžné zvyšování kvalifikace. Technologie se vyvíjejí a s nimi i jejich práce.

Dvě profese. Jedna společná mise

Řídicí letového provozu vidí letadla na obrazovce. Specialisté ATM systémů

mů zajišťují, aby obrazovka fungovala a ukazovala správná data. Řídicí komunikují s piloty. Specialisté zajišťují, aby spojení bylo vždy dostupné. Tato spolupráce probíhá každý den, často v reálném čase. A právě díky ní patří létání mezi nejbezpečnější způsoby cestování.

Řízení letového provozu není jen věž na letišti. Je to komplexní systém lidí a technologií. Každý den se nad Českou republikou pohybují stovky letadel. Každý let je výsledkem práce profesionálů, kteří zajišťují, aby vše fungovalo bezpečně a plynule. Řídicí letového provozu a specialisté ATM systémů. Dva světy, které spolu drží české nebe v pohybu.



Na obě pozice probíhá kontinuální výběrové řízení. Bližší informace najdete na kariérních stránkách

<https://www.rlp.cz/kariera>

BUDUJEME NOVOU HALU A ROZŠIŘUJEME TÝM.

Přidejte se k nám a pracujte tam,
kde to má smysl. Hlavní náborová fáze
probíhá právě teď!



web: www.praceRS.cz



HI-TECH.
HI-LIFE.
LET VE
VIMPERKU
20. ČERVNA 2026

DEN OTEVŘENÝCH DVEŘÍ 10:00 - 16:00
Prohlídky společnosti pro veřejnost s bohatým doprovodným programem
**ČIPERKOVÉ | BIBIBUM | RADEK BAKALÁŘ
DIVADLO FYZIKY**
VSTUP ZDARMA

16:45 OPEN-AIR FESTIVAL
Koncerty českých kapel a interpretů na oslavu výročí společnosti
**CHINASKI | NO NAME | LENNY | SLZA
THE PEOPLE & SÁRA MILFAJTOVÁ**
VSTUPENKY 250 Kč

VÍCE INFORMACÍ NA WEBU WWW.VIMPERK.ROHDE-SCHWARZ.COM

ROHDE & SCHWARZ

Make ideas real

