2025/2026

Alma Career.

Ti nejlepší se nemění náhodou.
Ale záměrně.

Kolik nápadů vypadalo na začátku podivně, neprakticky, nebo rovnou směšně?
Nebyly dokonalé. Ale nakonec změnily náš svět.
Kdo by chtěl mluvit do šňůry, když může poslat dopis?
Kdo by si tahal domů dráty, když petrolejka svítí?
Kdo by platil plastovou kartičkou, když má pětistovku v peněžence?
Kdo by si objednával jídlo domů, když může jít do restaurace?
A kdo by poslouchal články, když si je může přečíst?
Třeba jste to právě vy. Ročenku pro vás máme i ve verzi do uší.
Čte ji umělá inteligence a ani ona není dokonalá. Berte ji třeba jako trénink na změny.

Obsah

• Úvodní slovo

• Tváře roku 2025

• Milan Jasný & Alfred Simuna:
Do AI dnes mluví skoro tolik lidí
jako do sestavy národňáku

• Pět trendů v náborech: Co změnila AI

• Adaptabilita je superschopnost. Lze se ji naučit?

• Události roku 2025

• Síla interních ambasadorů: Lidé věří lidem

• Data: Česko, přestaň přešlapovat na křižovatce

• Jak na úspěšný onboarding

• Buďte jako Shakespeare. Nebojte se věci měnit

• Když se lidé učí stejně jako na YouTube

• S daty poletí firemní HR strategie do oblak

• (R)evoluce v dějinách práce

• Daniel Krištof:
Pomoc místo razítek. Úřad práce se mění

• Sedm strategických tipů,
jak zvýšit úspěšnost náboru

• Řekni, kde ti mladí jsou

• HR a sociální sítě: Co jsou komnaty ozvěn?

• Data: Češi se bojí změny práce.
Jak je zbavit nejistoty?

• Přichází revoluce v odměňování.
Buďte připraveni

• Lovte i v jiných oborech

• Alice Švehlová & David Bednář:
Reagovat je pozdě. Musíme se nachystat předem

• Technologie, ale i lidskost. Jak na efektivní nábor

• Data: Firmy potřebují vzdělávat své lidi. Umějí to?

• Letadlo i hotelový pokoj:
Když firmy ukazují realitu

• Když technologie nerozděluje, ale spojuje

• Na jedné lodi aneb Jak zvládáme velkou změnu

• Naše média pro váš náskok

Ročenka Alma Career 2025/2026. Vydává Alma Career Czechia, s. r. o., Menclova 2538/2, 180 00 Praha 8 – Libeň. Vedení projektu: Jaroslav Franta, Tomáš Pavlíček, Lucie Musilová, Tomáš Ervín Dombrovský. Zpracoval Boomerang Communication, s. r. o., Nad Kazankou 37, Praha 7 – Troja. Projektové zajištění: Martina Kohutová, Katarína Kucharová, Tereza Valentová. Editor: Lenka Krbcová. Art director: Helena Case. Design: Anastasia Kuželevá. Texty: Lenka Krbcová, Zbyněk Vlasák, Petra Chvalkovská, Hana Vacková, Markéta Olšáková. Fotografie a ilustrace: Václav Jedlička, Kristýna Pecina, Profimedia, ČTK, iStock, Shutterstock. DTP: Jan Pitra. Produkce: Pavel Matuška. Jazyková redakce: Eva Vlčková, Hana Janišová, Zuzana Leštinová. Dozor: Martin Vymětal. Vychází 18. listopadu 2025.

Úvodní slovo

Ještě před pár desetiletími se v pracovním světě mluvilo hlavně o IQ – náskok měl ten, kdo uměl logicky uvažovat a rychle řešit problémy. Později jsme ale zjistili, že to k úspěchu nestačí. A do popředí se dostala EQ – emoční inteligence, tedy schopnost pochopit a řídit své emoce i emoce druhých. Dnes stojíme na prahu další éry. Svět kolem nás se mění rychleji než kdy dřív a klíčovou se stává AQ – adaptační inteligence.

AQ ukazuje, jak rychle a úspěšně se dokážeme přizpůsobit podmínkám, technologiím a očekáváním. Schopnost osvojit si nové postupy (ale i opustit ty staré, nefunkční) je klíčová dovednost, kterou od nás dynamický trh práce vyžaduje. Firmy, které ji dokážou tříbit u svých zaměstnanců, přežijí. Ale hlavně se budou moci i v budoucnu dál rozvíjet, protože AQ je dnes také šancí, jak růst a získat náskok.

Pro HR manažery to znamená dívat se na kandidáty trochu jinak. Nestačí jen znalosti a zkušenosti. Čím dál důležitější je vybírat lidi podle toho, zda mají chuť se učit nové věci a dokážou se rychle zorientovat v neznámé situaci. V době, kdy se pracovní prostředí může výrazně proměnit i během několika měsíců, je právě tato schopnost klíčem k úspěchu.

A proto se v letošní ročence věnujeme tématu adaptace a adaptability. Najdete v ní exkluzivní data, poznatky a inspirativní příběhy, které ukazují, jak se zodpovědně připravit na turbulence pracovního trhu. Věřím, že vám ročenka i naše produkty budou užitečným průvodcem v době, kdy jedinou jistotou zůstává změna.

Milan Jasný
ředitel Alma Career Česko a Slovensko

zpět na obsah

Tváře roku 2025

Hana Janata

Většinu života pracovala jako lékařka. Věnovala se výzkumu a prevenci. Těsně před důchodem se ale rozhodla pro něco, na co si většina z nás netroufne pomyslet ani ve dvaceti – stala se modelkou. A ne ledajakou. Ve svých 67 letech se prošla po molu Týdne módy v Paříži a vysloužila si ovace. Sebrala tak vítr z plachet všem, kdo tvrdí, že krása má datum spotřeby. Hana si plní dětský sen – s noblesou a pokorou. Její příběh oslovuje mnoho dalších žen, které jí píší, jakou jim dává odvahu.

Nejde jen o krásu a o módu. Jde o to, že v sobě nosíme víc možností, než si dovolíme ukázat. Až budete přemýšlet, jestli je na něco příliš pozdě, vzpomeňte si na Hanu Janatu. Modelku si vytáhla ze šuplíku snů, oprášila ji a teď chodí po světových molech. Ať už nosíte lodičky, nebo pantofle – důležité je, že v nich jdete směrem, který vám dává smysl a přináší úsměv.

zpět na obsah

Dalajláma

Tändzin Gjamccho dostal už ve dvou letech program na celý život: titul Jeho Svatost, zodpovědnost za vlastní národ a doživotní členství v klubu globálních duchovních ikon. Jako čtrnáctý dalajláma byl rozpoznán coby reinkarnace svých předchůdců ještě dřív, než zvládl pořádně vyslovit „nirvána“. A přesto, nebo právě proto, se stal symbolem lidskosti, pokory a nadčasového humoru, který přežil války, exil i pronásledování. V roce 2025 je ve své funkci už 75 let a slaví devadesátku. A pořád rozdává moudrost, jako by měl nekonečnou zásobu vnitřního klidu. Je prvním dalajlámou, který vkročil do západního světa. Získal Nobelovu cenu míru a teď elegantně zpochybňuje i představu, že další dalajláma musí být chlapec z Tibetu. Možná to bude dospělý, možná žena, možná ze Západu. Možná vy... Dalajláma není jen titul. Je to připomínka, že důstojnost může být vlídná, že vnitřní svoboda je trvalá hodnota – a že ani v devadesáti není pozdě měnit svět. Jen to nejde bez námahy. Klid stojí na disciplíně. Stejně jako laskavost.

zpět na obsah

Tomáš Čermák

Nedávno odmaturoval, ale jeho profesní životopis je už plný úctyhodných položek. Před pár lety přitom nebylo jisté, jestli Tomáš Čermák vůbec zvládne studovat. Kvůli autismu se nedokázal lidem dívat do očí, navazovat vztahy ani fungovat v kolektivu. Prošel terapiemi a metodou pokus–omyl zjistil, jak na to. Jeho vášní je fyzika. Na kontě má pracovní zkušenosti z několika ústavů Akademie věd a univerzit, kde přesvědčil zkušené vědce, aby ho vyslechli a dali mu příležitost. Po gymnáziu pokračuje ve studiích na Imperial College London. Spolu s Annou Podmanickou stojí také za projektem PURA, s nímž se stali celosvětovými vítězi The Earth Prize 2025. Jejich přístroj zvládne za tři minuty odstranit z vody velkou část léků, drog, antibiotik nebo bakterií. Tomáš popularizuje vědu mezi mladými lidmi, dělá osvětu o autismu a využívá schopnosti svého superautistického mozku dívat se na věci z jiného úhlu, než je obvyklé.

Jana Plavec / Akademie věd ČR

zpět na obsah

Do AI dnes mluví skoro tolik lidí jako do sestavy nároďáku

Jak se mění pracovní trh? Jak svou firmu připravit na AI nebo demografický propad? Ředitel Alma Career Milan Jasný spolu se šéfem produktů celé skupiny Alfredem Simunou popisují, co všechno umíme vyčíst z našich dat a v čem vám můžeme pomoci.

Máte trik, jak zůstat otevřený novým podnětům? Jak zůstat adaptabilní?

Milan: Doporučil bych se novým věcem záměrně vystavovat. Nedávno jsme měli dvoudenní školení, kde nás lektor nutil se po každé přestávce přesadit. Aby každý seděl jinde a vedle někoho jiného. Na začátku jsme z toho byli otrávení, ale druhý den už jsme to dělali sami. Ani nám to nikdo nemusel připomínat. Takže adaptace může být někdy i hodně rychlá. A stejně jako jiné dovednosti se dá trénovat.

Alfi: Myslím, že se to začíná formovat už v dětství a dospívání. Hodně pomáhá sport – člověk se přizpůsobuje soupeři, tempu hry i měnícím se podmínkám. Stejně tak cestování, kdy je potřeba zorientovat se v cizím prostředí a přijmout jinou kulturu. Zkrátka cokoli, co člověka vyvede z komfortní zóny. Obojí dobře znám na vlastní kůži a potvrzuju, že si člověk zažije chvíle, které ho adaptaci naučí.

Jsou dokonce firmy, které zkušenosti ze zahraničí nebo se sportem oceňují a berou jako důležité kritérium při výběru lidí na konkrétní pozice.

Na jaké změny se podle vás budou muset v příštích měsících a letech adaptovat české firmy?

Milan: První velkou výzvou je demografický vývoj. V produktivním věku bude méně lidí a během 10 až 15 let odejdou do důchodu nejsilnější ročníky ze začátku 70. let. Firmy proto budou řešit, jak je nahradit. Pomoci mohou nové technologie, především umělá inteligence. Ale je to pořád trochu ve hvězdách. Bude ve firmách potřeba méně lidí? Nebo stejně lidí, ale výrazně stoupne efektivita?

Alfi: Umělá inteligence každopádně přinese zásadní změny do fungování firem, jejich byznys modelů i samotného přístupu lidí k práci. Často se přeceňují krátkodobé dopady AI a naopak podceňuje dlouhodobý vliv – proto někdo očekával velkou revoluci už letos. Adaptace je logicky pomalejší. Ale z dlouhodobého hlediska bude pro firmy nezbytné umělou inteligenci přijmout a naučit se s ní pracovat. Bez toho bude jejich přežití velmi obtížné.

ČÍM VÍC LIDÍ BUDE OTEVŘENÝCH NOVÝM PODNĚTŮM, TÍM VĚTŠÍ JE ŠANCE, ŽE SE POHNE CELÁ FIRMA.

Dá se firma a její kultura nastavit tak, aby dokázala vstřebat jakékoli přicházející změny? Nebo to zaznívá jenom v powerpointových prezentacích?

Milan: Jde o ideál, který je v praxi velmi obtížné naplnit. Klíčové je, aby si firmy aktivně všímaly nastupujících změn a trendů. Aby mohly věci měnit včas. Což je samo o sobě složité. Hlavně velké firmy mají svou setrvačnost. Jsou jako tanker, který jen obtížně mění směr. Reálně proto změny obvykle vznikají v menších týmech uvnitř firmy, kde působí průkopníci a inovátoři. Právě oni pak dokážou inspirovat a strhnout i zbytek organizace.

Alfi: Souhlasím. Inovace je potřeba chtít po lidech v různých manažerech a jejich týmech. Čím víc lidí bude otevřených novým podnětům, tím větší je šance, že se pohne celá firma. Inovace totiž nejde zavést příkazem shora. Úkolem managementu je podporovat progresi zespodu. A je dobré si přiznat, že za každou změnou je spousta práce. Nepřijde sama od sebe – vždy záleží, jestli máte ve firmě dost lidí ochotných tu energii investovat.

Milan: Většina lidí změny ráda nemá. Je to v lidské přirozenosti. V každé firmě najdete pár nadšenců, kteří zkoušejí nové aplikace umělé inteligence, ale většina zaměstnanců se s nimi ještě ani nesetkala. Někteří se dokonce novinkám aktivně brání. Proto je nereálné očekávat, že lze projít digitální transformací během krátké chvíle. Firma ji může nastartovat, ale lidé si ji musí postupně osvojit – ten čas přeskočit nejde. Zásadní je otevřená komunikace a autentická firemní kultura. Je potřeba, aby lidé viděli, proč změna přichází. A co to jim a celé firmě přinese.

Jak můžou firmám ulehčit změnu produkty Alma Career?

Milan: Pro firmy je přínosem, že kromě pracovních portálů pokrýváme i celý životní cyklus zaměstnance, včetně zaměstnaneckých průzkumů. Například Arnold jako digitální parťák, který se lidí ptá na zpětnou vazbu, pomáhá firmám monitorovat každé období změn, vidět rezervy v motivaci i zapojení zaměstnanců a poznat, s čím je potřeba něco dělat.

Alfi: Podobně funguje Atmoskop, portál zaměřený na hodnocení firemní kultury. Autentická zpětná vazba od zaměstnanců je dnes pro lidi obrovskou hodnotou. Zvlášť ti, kteří mají chuť inovovat a posouvat věci dopředu, chtějí vědět, kde budou moci své schopnosti a energii skutečně využít. Stejně důležité jsou ale i naše nástroje pro výběr nových kolegů. Nikdo nechce nabrat člověka, který bude inovace brzdit – hledají se ti, kteří mají odvahu zůstat otevření. A právě s tím firmám výrazně pomáhá naše Teamio.

Jak vlastně Alma Career v rámci svého byznysu reaguje na populační i technologické změny?

Milan: Naší velkou výhodou je, že máme k dispozici data, a proto dokážeme přicházející trendy a změny zaznamenat dříve, než se dostanou do obecného povědomí. Dnes například vidíme, že firmy nabírají výrazně méně než v období po covidu, ale zároveň kladou mnohem větší důraz na kvalitu a chtějí mít co nejlepší výběr. Naše služby se této situaci přizpůsobují.

Když se podíváme na pracovní trh, rozlišujeme tři skupiny, kterým interně říkáme „rybníky". První tvoří lidé aktivně hledající práci – ty obsluhujeme prostřednictvím našich portálů Jobs.cz, Prace.cz nebo Práce za rohem.

zpět na obsah

Druhý rybník představují lidé, kteří by práci změnili, ale nejsou ochotni pro to dělat nic navíc. Pro ně průběžně rozvíjíme svoji mezinárodní databázi životopisů, kam si stačí nahrát CV a firmy si z nich vybírají.

A nakonec je tu třetí, největší rybník – pasivní kandidáti, kteří o změně práce vůbec nepřemýšlejí. Právě na ně cílí náš nový produkt Nelisa, který dokáže oslovovat lidi prostřednictvím sociálních sítí. Firmy tak mohou budovat svou značku ještě dříve, než kandidáti začnou aktivně hledat, nebo jim nabídnout příležitost, která je ke změně přesvědčí.

Alfi: Za ta léta víme, že se na pracovním trhu střídají dva cykly – jednou je málo nabídek práce, jindy zase menší poptávka ze strany uchazečů. Pro nás je klíčové odhadnout, kdy se o něco víc zaměřit na firmy a kdy na kandidáty. Samozřejmě nikdy nemůžeme jednu skupinu úplně opomenout.

Zároveň se pořád díváme dopředu. Sledujeme, jaké jsou preference nejmladších generací a jak se mění samotný způsob hledání práce. Dnes už umíme oslovit lidi pro firmy na sociálních sítích, postupně se testují i další kanály, zkrátka je potřeba být tam, kde kandidáti skutečně jsou.

Například umělá inteligence dokáže proces hledání i výběru výrazně zrychlit a zjednodušit. Současně ale přináší i rizika: například že si kandidáti nechají vytvořit „dokonale vymazlený" profil přesně na danou pozici, i když jim chybí reálné zkušenosti. Právě proto bude do budoucna naprosto zásadní dodat firmám o uchazečích opravdu důvěryhodné a ověřené informace.

Před rokem jsme se v ročence bavili o tom, že chystáte jednotnou platformu pro pracovní portály, která bude jako jakýsi „podvozek" fungovat napříč zeměmi, kde Alma Career působí. Jak to s ní vypadá?

Alfi: Začínáme s Prace.cz, která je vlajkovou lodí celé změny. Vyvinuli jsme například úplně nový systém matchingu pracovních nabídek a poptávky. Díky AI umíme uchazečům řadit nabídky podle relevance místo podle času – a v testech vidíme, že takto dokážeme doručit více kandidátů. Na Prace.cz bude moci část uživatelů otestovat nové vyhledávání už v příštích měsících. Připravujeme také nový design a postupně chceme přidávat další funkcionality, které v rámci platformy vyvíjíme pro všechny svoje portály.

Je to pro nás skvělá zkušenost. V každé zemi, kde Alma Career působí, funguje něco unikátního – a teď máme možnost tyto silné stránky škálovat na všechny trhy.

Jedním z projektů do budoucna je též integrace produktů typu Arnold a Nelisa do Teamia, aby byly všechny na jednom místě. Je to odraz i nějaké širší strategie soustředit se hlavně na nábor?

Milan: Určitě. Nejlépe rozumíme právě náboru a po období, kdy jsme svoji nabídku rozšiřovali i mimo tuto oblast, se k němu stále více vracíme. Myslím, že to očekávají i naši klienti.

Alfi: Chceme pro ně být partnerem od okamžiku, kdy si definují, koho hledají, až po chvíli, kdy je nový zaměstnanec plně integrován do firmy. A pro celou tuhle cestu jim nabídnout kvalitní a propojený ekosystém produktů.

V minulé ročence jsme také mluvili o tom, že je Česko de facto z krizí venku, ale že jsme si to ještě nedostali do hlav. Jsme už dnes dál? Podle dat Alma Career jsou firmy ochotnější investovat do svého dlouhodobého rozvoje, ať už jde o technologie, nebo vzdělávání zaměstnanců, což by na nějaký optimismus ukazovalo.

Milan: Dosud jsme ten optimismus posuzovali podle toho, jak moc firmy nabírají. To se dnes neděje, nabírá se méně. Ale je otázka, jestli se nemění celé paradigma. Zda firmy neinvestují spíše do technologických inovací, například do umělé inteligence. Optimismus se tak možná projevuje jinak než prostřednictvím nových náborů.

Alfi: Je na každé firmě, jakou strategii zvolí – zda vnímá umělou inteligenci jako příležitost k výraznému růstu, nebo spíš jako nástroj ke snižování nákladů. Půjde se určitě oběma směry. Když jsme se ale dívali do dat, zjistili jsme, že poptávka po specialistech na AI je zatím minimální. V pracovních inzerátech se objevuje jen výjimečně. Zdá se tedy, že investice do technologií zatím často zůstávají jen na úrovni oněch prezentací v PowerPointu. Možná firmy spíše počítají s tím, že si odborníky na AI vychovají z vlastních lidí.

NAŠÍ VÝHODOU JE, ŽE MÁME DATA, A PROTO DOKÁŽEME PŘICHÁZEJÍCÍ TRENDY ZAZNAMENAT JAKO PRVNÍ.

zpět na obsah

A jsme zase u té adaptace…

Alfi: Už dlouho říkáme, že všechny firmy budou časem technologické. Počet digitálních rolí měl rychle růst, ale realita byla pomalejší – pro řadu firem bylo nepředstavitelné vybudovat v obchodní firmě týmy produkťáků, designérů a inženýrů. Teď přichází umělá inteligence a ta může být impulsem, který celou tu proměnu urychlí. Co to ale z dlouhodobého hlediska udělá s pracovním trhem, zatím nedokážeme přesně odhadnout.

Milan: Oproti předchozím revolucím, jako byl internet nebo mobilní telefony, je ale jedna věc jinak. Na trhu se hlasitě mluví o tom, že to bez AI třeba do tří let vůbec nepůjde. Že kdo se nepřizpůsobí, z trhu zmizí. Zatímco mobilní internet hodně firem ještě nějakou dobu ignorovalo, teď mají viditelně strach, aby něco nezanedbaly. Byť v pracovních inzerátech se to zatím neprojevuje.

Alfi: Hype kolem AI je dnes obrovský. Stačí se podívat na množství nezávislých „AI konzultantů“. Zatímco v době, kdy se rozjížděl SEO nebo UX, bylo na trhu jen pár odborníků, dnes do AI mluví skoro tolik lidí jako do sestavy fotbalové reprezentace.

A na závěr opět trochu osobněji: Na co se vám v životě nejsložitěji adaptuje?

Alfi: Nejsložitěji se mi adaptuje na to, že čas letí rychleji, než bych chtěl.

Milan: Mně se obtížně přijímají věci, co postrádají logiku. Ať už jde o novou legislativu, nebo nový proces ve firmě. Nesmysly se mi snášejí opravdu těžko. Přál bych si, aby jich bylo méně.

zpět na obsah

5 trendů v náborech: Co změnila AI

Podle globálních průzkumů používá již 80 % HR profesionálů umělou inteligenci. Zatím hlavně pro psaní inzerátů, ale také k lepšímu doporučování kandidátů, anonymizaci životopisů a mnoha dalším činnostem. To vše má dopad na byznys, strategii i hodnotu firem.

Umělá inteligence zásadně změnila způsob, jakým zaměstnavatelé získávají nové lidi. Nejde přitom jen o efektivitu práce personalistů. Tyto změny ovlivňují růst firmy, její konkurenceschopnost a reputaci.

1. RYCHLÉ A PŘESNÉ DOPORUČOVÁNÍ NABÍDEK

Algoritmy na portálech typu Jobs.cz dokážou díky AI propojovat pracovní nabídky s vhodnými kandidáty mnohem přesněji než dřív. Pro HR to znamená rychlejší obsazování klíčových pozic, nižší ztráty produktivity a možnost škálovat byznys bez zpoždění. Jde nejen o úsporu času HR, ale i o tempo růstu celé společnosti. Kdo dokáže přilákat talenty dřív než konkurence, získává trční náskok, může pružně reagovat a růst bez „náborových záseků".

2. PSANÍ INZERÁTŮ POMOCÍ AI

Umělá inteligence umí rychle generovat inzeráty, což je nejen pro HR velká úleva. V českém prostředí jde o nejčastější zapojení AI v personalistice. Stačí zadat klíčové údaje – pozici, požadavky a nápln práce – a nástroj během několika sekund připraví text, který je srozumitelný a zaujme.

Je to přínosné i z pohledu budování firemního employer brandingu. Dobře nastavená kombinace AI a lidské kreativity dokáže vaši značku zaměstnavatele posílit a ušetřit náklady na marketing. Jen pozor na generické inzeráty, které mohou značku spíše poškodit. Ohlídejte si také konzistenci tónu firemní komunikace, aby vaše společnost působila autenticky.

personalistů, kteří v Česku pracují s AI, ji využívá pro tvorbu inzerátů

3. ONLINE POHOVORY A AI ASISTENTI

Nástroje s automatickým přepisem a shrnutím pohovorů šetří čas. Díky přehledným výstupům získáte i rychlejší rozhodování, transparentní proces a data pro srovnání kandidátů. AI asistenti vytvářejí datové podložený, rychlý a konzistentní proces, eliminují rizika a posilují reputaci firmy.

Nezapomeňte ale, že online pohovory, nebo dokonce pohovory kompletně vedené umělou inteligencí, které již některé společnosti zavádějí, nejsou vhodné vždy a pro každého. Na některé kandidáty nepůsobí dobře, hlavně u seniorních pozic se více cení osobní kontakt. Měli byste proto nastavit, kde AI pomáhá a kde je klíčový lidský faktor.

4. ANONYMNÍ NÁBOR

AI umí automaticky odstranit údaje, jako jsou věk, pohlaví či jméno, a nechat HR týmy rozhodovat jen podle dovedností a zkušeností kandidátů. Vyšší diverzita a férovost mají pozitivní vliv na firemní kulturu, inovace i employer branding.

Opět je tu ale malý háček – ne všechny role lze posuzovat anonymizovaně. Některé pozice vyžadují, aby člověk osobnostně zapadl do týmu nebo aby měl specifické kulturní znalosti. Je tedy vhodné jasně definovat, kdy anonymní nábor využít a kdy ne.

personalistů si myslí, že pozná životopisy připravené umělou inteligencí

5. AI V RUKOU KANDIDÁTŮ

Stále více lidí používá při hledání zaměstnání k tvorbě životopisů nebo k řešení testovacích úkolů umělou inteligencí. Podle rozsáhlého globálního průzkumu jde až o 45 % uchazečů. Samo o sobě to není špatné – může to ukazovat na schopnost pracovat s moderními nástroji. Je ale důležité dokázat rozpoznat, kdy je za životopisem skutečná zkušenost.

Mění se tím celé paradigma firem pro hodnocení kandidátů. Je třeba ověřit, zda umělý AI efektivně využívat. Špatně nastavený výběrový proces může vést k náboru lidí, kteří sice dodají perfektně formulovaný životopis, ale jejich schopnosti tomu v realitě neodpovídají.

Praktickou pomoc nabízí firmám velká databáze CV na Jobs.cz. V průměru se to objeví více než dva tisíce nových životopisů za měsíc. Uchazeči nevkládají hotové dokumenty, ale vyplňují strukturované formuláře, kde je použití AI výrazně omezené. Firmy tak získávají autentičtější obraz o kandidátech.

PROČ SE O AI BAVIT NA BOARDU

Umělá inteligence není jen nástroj HR nebo dalších oddělení. Je to faktor, který ovlivňuje rychlost růstu, kvalitu firemní kultury, reputaci značky zaměstnavatele i právní rizika. Je proto zásadní chápat, kde vám AI nejvíce v náboru přináší výhody, jaká má úskalí a jak nastavit proces, aby se z ní stala konkurenční výhoda, nikoli hrozba.

ČEŠTÍ HRISTÉ POUŽÍVAJÍ UMĚLOU INTELIGENCI HLAVNĚ NA PSANÍ INZERÁTŮ.

O ČEM BYSTE SI MĚLI PROMLUVIT, NEŽ SE PUSTÍTE DO STRATEGICKÉHO NASAZENÍ AI?

- Ujasněte si, jaké cíle má AI ve vaší firmě plnit. Co bude řešit?
- Rozhodněte o rozsahu využití. Bude to podpůrný nástroj, nebo strategická součást firmy?
- Stanovte, jaké nástroje budete využívat a s kým budete spolupracovat.
- Vyčleňte rozpočet. Kolik jste ochotni investovat do nástrojů, školení a integrace?
- Nastavte způsob měření. Jaké ukazatele budete sledovat?
- Řešte bezpečnost. Jaká data budete do AI poušt ět a jak je budete chránit?
- Dejte si pravidla. Kdy budete akceptovat AI výstupy od kandidátů a kdy budete využívat nástroje, které pomáhají podpořit autenticitu, jako je databáze životopisů na Jobs.cz?
- Definujte odpovědnost. Kdo bude schvalovat, kontrolovat a kdo bude zodpovědný za AI?
- Určete právní a etické mantinely. Nehrozí diskriminace nebo porušení práv?
- Naplánujte komunikaci. Jak novinky představíte zaměstnancům?
- Zajistěte vzdělávání managementu i týmu. Co bude potřeba?

zpět na obsah

Adaptabilita je superschopnost. Lze se ji naučit?

Schopnost učit se novému, čelit neočekávaným situacím a neztratit vnitřní stabilitu – to je adaptabilita. Psychologové o ní mluví jako o zásadní dovednosti současnosti. Umíte ji pěstovat osobně i v týmu?

Globální pandemie naplno ukázala, jak zásadní je schopnost přizpůsobit se změnám – a to v péči o zdraví, práci, výuce, sociálních kontaktech i běžném životě. Právě adaptabilita nám pomohla toto náročné období překonat a zároveň urychlila posun v mnoha směrech. Pandemie navíc přišla v době, kdy jsme měli k dispozici nové technologie. Díky tomu jsme dokázali spojit nečekané potřeby s tím, co nám pokrok umožňuje – ať už jde o videohovory s rodinou nebo kolegy, nákupy online, nebo práci na dálku. Adaptabilitu vyžadují i další výzvy současnosti: například demografický vývoj, přechod na nové zdroje energie, proměny pracovního trhu či rychlý rozvoj umělé inteligence. Schopnost reagovat na změny nám dává šanci zvládnout i výzvy budoucnosti. Třeba s drobnými šrámy, ale s větší jistotou a důvěrou ve vlastní schopnosti.

Jak se zorientovat v explozi změn a pomoci sobě i svému týmu nejen přežít, ale i prosperovat a růst? Psychoterapeutka Petra Taye působící na platformě Hedepy odhaluje, co se skrývá za psychologií adaptability, a nabízí i praktické tipy, jak žít v neustále se měnícím světě s lehkostí.

MNOHO LIDÍ JE VYČERPANÝCH Z TOHO, ŽE SE MUSÍ NEUSTÁLE PŘIZPŮSOBOVAT.

UMĚNÍ POHYBOVAT SE ŽIVOTEM

„Adaptabilita je schopnost přizpůsobit se měnícím se okolnostem. Zní to jednoduše, ale v praxi to znamená celou škálu vnitřních dovedností – od zvládání stresu přes schopnost učit se novým věcem až po práci se strachem z neznámého," popisuje Petra Taye. Psychoterapeutka adaptabilitu vnímá jako umění „pohybovat se životem", aniž v každé změně vidíme existenční ohrožení. Není to vrozená vlastnost, ale spíše dovednost, která roste s našimi zkušenostmi – ovšem pouze za předpokladu, že jsme ochotni je aktivně zpracovávat a učit se z nich.

Míru adaptability máme „zapsanou v DNA" jen částečně. I když někteří lidé jsou přirozeně zvídavější a otevřenější změnám, klíčovou roli hrají životní zkušenosti – zejména z dětství. Geny nám mohou dát základní rysy, jako je opatrnost či ochota riskovat, ale skutečná adaptabilita se formuje ve vztahu k okolí. Zásadní je tzv. sebeúčinnost – víra ve vlastní schopnost zvládnout náročné situace. Dítě, které při učení dostává podporu, si buduje důvěru v sebe sama. Naopak častá kritika nebo snižování schopností vede ke strachu ze změn a lpění na jistotách. Bez zdravého základu může být reakce na nečekané zvraty výrazně těžší. „Ve své praxi často potkávám lidi, které vychýlí z rovnováhy náhlá změna," říká terapeutka. Zmiňuje klientku, která po deseti letech přišla kvůli reorganizaci o práci: „Neztratila jen příjem, ale i část své identity, každodenní strukturu a pocit potřebnosti." Právě v takových momentech záleží na tom, jaký vztah má člověk sám k sobě. Sebedůvěra a odolnost nám pomáhají přijmout změnu, zorientovat se a pokračovat dál – i když okolnosti nejsou ideální.

Adaptabilita před 200 lety, 50 lety a dnes

1825

Naši předkové žili v prostředí, kde změna přicházela mnohem pomaleji. Často byla spojena s ročními obdobími, přírodními cykly nebo proměnami v rodinné struktuře. Jejich adaptabilita byla jiná – více tělesná, komunitní, zakořeněná v rituálech. Věděli, co očekávat, a když se něco změnilo, celá komunita procházela tímto procesem společně.

1975

Před 50 lety už jsme žili v jiném světě – průmyslovějším, hierarchičtějším. Lidé měli často jedno zaměstnání celý život. Adaptace byla méně frekventovaná, ale o to těžší, když přišla. Pracovní prostředí bylo velmi poznamenané tehdejším režimem – rigidní, uniformní a nepodporovalo kreativitu ani iniciativu. Očekávala se loajalita, ne inovace.

2025

Dnes, v době individualismu a rychlých technologických změn, je kolektivní opora často oslabená, což klade mnohem větší nároky na psychickou odolnost každého z nás. Paradoxně právě tam, kde se vše mění rychle, chybí často to nejdůležitější – čas na zpracování, na sdílení obav a na kolektivní nalezení nových cest. Lidé jsou v současnosti vystaveni změnám téměř permanentně – ale často bez podpory. A to je zásadní rozdíl.

ZAČNĚTE U SEBE: NÁSTROJE PRO VNITŘNÍ KLID

Dobrou zprávou je, že adaptabilita není neměnný rys osobnosti. Dá se tedy trénovat. A paradoxně často nejde o to „přidat další dovednost", ale spíše zpomalit a podívat se dovnitř. Petra Taye zdůrazňuje, že cesta k vyšší adaptabilitě mnohdy vede přes posílení vnitřní stability, která nám umožní čelit vnějším turbulencím s klidem a rozvahou. Když totiž náš vnitřní kompas ukazuje stabilní směr, dokážeme se lépe orientovat i v největší bouři. Člověk, který je sám ve stresu, nemůže být oporou ani pro ostatní. Pomoci může několik jednoduchých, ale účinných technik pro posílení vlastní odolnosti:

Vědomé dýchání: Uprostřed hektického dne se na minutu zastavte. Zpomalte dech, soustřeďte se na nádech a výdech. Dáte tak pauzu přetížené hlavě a ukotvíte se v přítomnosti.

Otázka „Co teď potřebuji?": Zeptejte se sami sebe. Často nás zaskočí, že jsme unavení, máme hlad nebo potřebujeme jen na chvíli vstát a protáhnout se. Když tyto malé potřeby dlouhodobě ignorujeme, kumuluje se v nás napětí.

Změna narativu: Místo abyste si říkali: „Tohle musím zvládnout," zkuste formulaci: „Učím se to zvládat." Tento malý posun v myšlení mění hrozbu v příležitost k růstu a snižuje vnitřní tlak.

Ukotvení v přítomnosti: Když udeří náhlá změna a zaplaví vás nejistota, uznejte své pocity. A pak se doslova rozhlédněte. Čeho se můžete dotknout? Co slyšíte? Co cítíte? Využijte svých pět smyslů k návratu do přítomného okamžiku. To vám pomůže získat odstup a naplánovat první malý, kontrolovatelný krok.

Technika nedokončených vět: Zkuste si sami pro sebe ujasnit vlastní emoce a postoje. Bez přemýšlení odpovídejte na nedokončené věty typu: „Nejvíce se bojím…", „Těší mě, když…", „Nejraději bych…", „Cítím se dobře, když…", „Přeju si, aby…" Odhalíte tak své spontánní myšlenky. Výsledek vás možná překvapí a pomůže vám zjistit, co vás skrytě trápí, ať jsou to třeba rychlé změny, nebo naopak stagnace.

zpět na obsah

PETRA TAYE
Koučka a psychoterapeutka

Specializuje se na systemickou a narativní psychoterapii. Má také bohaté zkušenosti s facilitací a koučingem v korporátním prostředí, zejména v oblasti leadershipu. Působí na online platformě Hedepy, která poskytuje jednotlivcům i firmám komplexní řešení duševního zdraví.

JAK VYTVOŘIT BEZPEČNÉ PROSTŘEDÍ PRO TÝM?

Adaptabilitu nelze nařídit. Musí vyrůst z prostředí, které ji podporuje. Úkolem manažera je vytvořit pro ni podmínky. „Adaptabilitu podporuje prostředí, kde je bezpečné říkat ‚nevím', kde se chyby berou jako příležitosti k učení a kde mají lidé možnost ovlivňovat svou práci," zdůrazňuje Petra Taye. A přidává tipy na konkrétní kroky, které fungují:

Leader jako vzor: Jeho role je klíčová. Pokud manažer otevřeně mluví o vlastních pochybnostech, přiznává chyby a ukazuje ochotu se učit, dává tím celému týmu signál, že nejistota je normální součástí procesu.

Zapojení do rozhodování: Místo direktivních příkazů vtáhněte lidi do hry. „V jedné firmě se po velké reorganizaci osvědčilo vytvořit pracovní skupiny, kde zaměstnanci sami hledali řešení. Výsledkem byla nejen vyšší akceptace změny, ale i pocit spoluautorství a smyslu," sdílí terapeutka zkušenost z praxe.

Pravidelné reflexe: Zaveďte krátké týmové rituály, kde se otevřeně sdílí nejen to, co se daří, ale i to, co je těžké. Vytvoříte tak prostor pro včasné zachycení problémů a vzájemnou podporu.

Mezigenerační mentoring: Propojte zkušenosti starších kolegů s novými pohledy těch mladších. Obě strany se tak mohou učit a zároveň se boří předsudky a bariéry.

Otevřená komunikace: Změna, která přichází bez kontextu a smyslu, je hlavním zdrojem stresu a odporu. Komunikujte transparentně, vysvětlujte „proč" a aktivně naslouchejte obavám a otázkám svého týmu.

ABY ZMĚNY NEUNAVOVALY

Firmy dnes očekávají flexibilitu a ochotu být „v pohybu". Jenže lidská psychika není stroj.

zpět na obsah

ZAVEĎTE KRÁTKÉ TÝMOVÉ RITUÁLY, KDE SE OTEVŘENĚ SDÍLÍ NEJEN TO, CO SE DAŘÍ, ALE I TO, CO JE TĚŽKÉ.

„Mnoho lidí je vyčerpaných z toho, že se musí neustále přizpůsobovat. V koučingu i terapii stále častěji slýcháme: ‚Nechci se pořád měnit. Chci něco stabilního. Jsem unavený z permanentní nejistoty…,'" popisuje Petra Taye. Nesvědčí to podle ní o snížené schopnosti adaptace zaměstnanců, ale spíš o tom, že změny byly zkrátka příliš rychlé nebo nedostatečně komunikované. A lidé je nedokázali dostatečně prožít a integrovat. To pak může vést k dlouhodobé únavě či rezignaci.

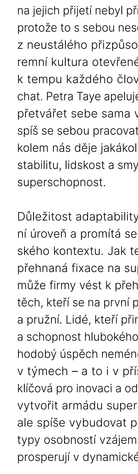
Proto je užitečné sledovat průběžně náladu v kolektivu i u jednotlivých zaměstnanců a vhodně reagovat. Rychlost změn je třeba vybalancovat pro všechny členy týmu. Lidi zapojit, což jde nejlépe přes emoce, příběhy, příklady. Novinky by se měly šířit od vedení přes manažery až po řadové zaměstnance. Důležitý je začátek každé inovace – lidé musí vědět, proč se změny ve firmě dějí, k čemu jsou dobré, co všechno ovlivní. Teprve pak je vezmou za své a postupně se na ně adaptují bez „vedlejších účinků".

ADAPTABILITA V DATECH: OD MINDSETU K VÝSLEDKŮM

Důležitost adaptability potvrzují i tvrdá data. Výzkumy společnosti McKinsey opakovaně ukazují, že v současné době je schopnost rychle se učit a přizpůsobovat (tzv. learnability) pro úspěch v kariéře důležitější než formální vzdělání či dosavadní zkušenosti.

Psycholožka Carol Dwecková zavedla koncept „růstového myšlení" (growth mindset), který je s adaptabilitou úzce spjatý. Její výzkumy prokazují, že lidé, kteří věří, že své schopnosti mohou rozvíjet, se mnohem lépe vyrovnávají s výzvami, nebojí se chyb a v konečném důsledku dosahují lepších výsledků než ti, kteří své schopnosti vnímají jako neměnné.

A konečně, poradenská společnost Korn Ferry identifikovala pružnost v učení (learning agility) jako jeden z nejspolehlivějších prediktorů úspěšnosti na vedoucích pozicích. Manažeři s vysokou learning agility jsou zvídaví, ochotní experimentovat a dokážou aplikovat zkušenosti z jedné situace na zcela nové výzvy. Není divu, že firmy tuto schopnost stále častěji a cíleněji měří již při náboru.



LIDÉ, KTEŘÍ VĚŘÍ VE SVÉ SCHOPNOSTI, SE MNOHEM LÉPE VYROVNÁVAJÍ S VÝZVAMI.

SUPERTÝM NETVOŘÍ JEN SUPERMANI

Změny jsou potřeba a nevyhneme se jim, ale mají přicházet s podporou, v kontextu a s jasným smyslem. Je dobré si pohlídat, aby tlak na jejich přijetí nebyl příliš velký a dlouhodobý, protože to s sebou nese reálné riziko vyhoření z neustálého přizpůsobování. Prevencí je firemní kultura otevřené komunikace, respekt k tempu každého člověka a ochota naslouchat. Petra Taye apeluje na to, že není potřeba přetvářet sebe sama v superodolné bytosti, spíš se sebou pracovat tak, abychom si, ať se kolem nás děje jakákoli změna, udrželi vnitřní stabilitu, lidskost a smysl. To bude naše pravá superschopnost.

Důležitost adaptability přesahuje individuální úroveň a promítá se i do širšího společenského kontextu. Jak terapeutka upozorňuje, přehnaná fixace na superadaptabilní jedince může firmy vést k přehlížení cenných přínosů těch, kteří se na první pohled nejeví jako rychlí a pružní. Lidé, kteří přinášejí stabilitu, loajalitu a schopnost hlubokého ponoru, jsou pro dlouhodobý úspěch neméně důležití. Různorodost v týmech – a to i v přístupu ke změnám – je klíčová pro inovaci a odolnost. Cílem tedy není vytvořit armádu superadaptabilních jedinců, ale spíše vybudovat prostředí, kde se různé typy osobností vzájemně doplňují a společně prosperují v dynamické době.

Mohlo by se zdát, že lidé otevření změnám budou z pohledu zaměstnavatelů v současnosti lepší volbou. Ale i tato otevřenost musí být vyvážená, upozorňuje Petra Taye: „Někdy se za ní skrývá menší schopnost vydržet v závazku, dokončit věci, nebo potřeba být neustále stimulován." Naopak lidé, kteří jsou stabilnější, ale ochotní učit se a reflektovat, mohou být velmi cenní z jiného pohledu – přinášejí například kontinuitu, hloubku a dlouhodobost. Navíc pokud by HR manažeři hledali na pozice jen výrazně adaptabilní osobnosti, opomenuli by často velmi loajální a schopné zaměstnance, kteří pro růst adaptability zatím neměli dost příležitostí. Tedy osoby nějak znevýhodněné – ať už příslušníky starších generací, lidi s nižším vzděláním, maminky po rodičovské nebo osoby s chronickými nemocemi. Ti všichni mají co nabídnout.

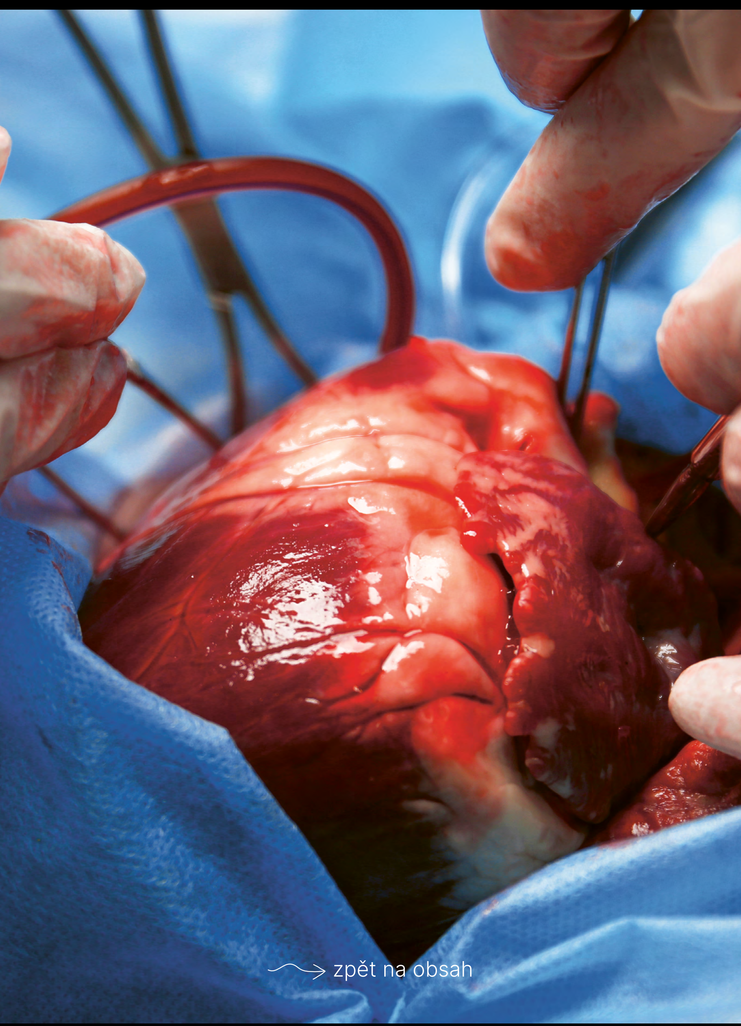
Pro manažery je adaptabilita dvojí výzva: být pevným bodem pro své lidi a zároveň architektem prostředí, ve kterém se mohou všichni bezpečně učit, růst a společně zvládat výzvy, které přijdou. V nové éře práce totiž půjde o to, kdo se dokáže proměňovat a současně se vracet do své rovnováhy a spokojenosti.

zpět na obsah

Události roku 2025

UNIKÁTNÍ TRANSPLANTACE TLUKOUCÍHO SRDCE

Tchajwanští lékaři jako první na světě úspěšně transplantovali srdce, které během celého procesu ani na okamžik nepřestalo bít. Klasické transplantace srdce obvykle znamenají, že je orgán na několik hodin ochlazen a zastaven. To s sebou nese vyšší hrozbu komplikací. Nový přístup udržuje srdce živé, zásobené krví a v pohybu po celou dobu. Díky tomu výrazně klesají rizika a pacienti by se měli zotavit rychleji. Příjemkyní prvního tlukoucího srdce byla žena s pokročilým srdečním selháním. Nový orgán v ní bije v plném rytmu a bez vteřiny odpočinku. Po operaci se zotavila bez komplikací, s výsledky, které lékaři označili za pozoruhodné. Z hlediska medicínské techniky šlo o perfektní souhru týmů, přístrojů i odvahy pustit se do něčeho nevyzkoušeného. Výsledkem není jen úspěšná operace, ale zcela nový standard, který může změnit budoucnost transplantací. A také důkaz, že rytmus lidského pokroku se nezastavuje.



zpět na obsah

KINGDOM COME PŘIMĚLO JAPONCE HLEDAT TROSKY

Za první den se prodalo více než milion kopií. Za dva týdny to byly už dva miliony. A tři měsíce po premiéře se prodejní čísla přehoupla přes tři miliony kusů. České herní studio Warhorse vydalo pokračování historické hry Kingdom Come: Deliverance II a zažilo raketový úspěch. V konkurenci globálních herních gigantů se českému titulu podařilo stát se pro danou chvíli nejprodávanější hrou světa. Kingdom Come II dává lekce nejen z byznysu. Dokázalo propojit digitální zážitek s reálným prostředím. Lokace, které hráči znají z herní mapy, od Kutné Hory po Trosky, se proměnily v turistické magnety. Objevují je návštěvníci ze všech koutů zeměkoule: hráči, nadšenci do historie i ti, co o českém středověku předtím neslyšeli ani slovo. Zdánlivě nudné dějiny inspirovaly úspěch, který má dopad na celá odvětví od cestovního ruchu po vzdělávání. Zvlášť když je vyprávíme s přesností, vášní a slušnou dávkou humoru.

EXPO 2025 UPDATUJE CIVILIZACI

Na umělém ostrově Jumešima v japonské Ósace vyrostla laboratoř budoucnosti. Šlo o jednu z nejambicióznějších světových výstav posledních dekád – Expo 2025. Nesla podtitul „Designing Future Society for Our Lives“ a stala se hledáním cest a možností, jak přetvářet společnost, technologie i každodenní život. Na výstavě se zhmotnily vizionářské myšlenky, futuristické scénáře se tu testovaly v praxi. Roboti provázeli návštěvníky pavilony a umělá inteligence lidem analyzovala zdraví nebo emoce. Nešlo přitom jen o sci-fi výlet do budoucna. Byla to diagnóza přítomnosti. Každý pavilon – ať už český se skleněnou spirálou, nebo japonský s humanoidními stroji – byl pokusem odpovědět na otázku: Jak se proměňuje svět a co to znamená pro nás? Z výstavy bylo zřejmé jedno: Adaptabilita na měnící se podmínky je nezbytná. Nejde už jen o osobní dovednosti. Je to systémová schopnost firem, komunit i států reagovat na nejistotu, změnu a komplexitu současného světa.

zpět na obsah

Síla interních ambasadorů: Lidé věří lidem

Kandidátům už nestačí číst o tom, jaká firma je. Chtějí to vidět a slyšet od těch, kteří ji tvoří. Ať jde o leadery, specialisty v oboru, nebo řadové zaměstnance.

Interní ambasadoři mohou nenápadně, ale účinně podpořit employer branding a HR marketing vaší společnosti. Dokonce i u lidí, kteří o změně práce vůbec neuvažují, vzbudí zájem a nakonec přivedou nové talentované zaměstnance. Jak na to?

PROČ MÍT SVÉHO AMBASADORA

Klasický HR marketing je vhodné posouvat a doplňovat o nové trendy. Lidé se při hledání práce chovají více jako spotřebitelé při nákupu produktu nebo služby. Už jim nestačí si na kariérních stránkách přečíst, jaké firma nabízí benefity a jakou má vizi. Zvlášť specialisté a lidé na těžce obsaditelných pozicích jdou mnohem dál. Prohlížejí si recenze a zkušenosti, na sociálních sítích hledají obsah od zaměstnanců a teprve pak se vrací k inzerátu a poskládají si obrázek jako puzzle. Sílí požadavek na transparentnost, otevřenost a autenticitu informací. Tuto část hledání práce je možné z hlediska employer brandingu řídit.

Cestou je budování osobní značky leaderů a podpora interních expertů coby ambasadorů sdílejících své know-how. Obsah tvořený zaměstnanci – ať už jde o posty, videa, příběhy na LinkedInu, recenze, nebo neformální „reelsy“ z pracovního prostředí – se stává hlavním nástrojem důvěryhodnosti. Kandidáti vedle oficiálních zdrojů sledují firemní dění přes obsah od zaměstnanců a leaderů – a na jeho základě se často rozhodují, zda se na inzerát ozvou.

„Vytvoříme pro vás strategickou employee value proposition, hodnotovou nabídku pro zaměstnance, která jasně ukáže, v čem jste jedineční a proč by si lidé měli vybrat právě vás. Díky tomu se odlišíte od konkurence a získáte silný příběh pro celou HR komunikaci a nábor. Pokud ještě nemáte jasno, pomůžeme vám vaše silné stránky pojmenovat a přetavit je do obsahu, který osloví klíčové cílové skupiny a HR platformy.“

KATEŘINA VÁNĚ
HR marketing agency team leader, Alma Career

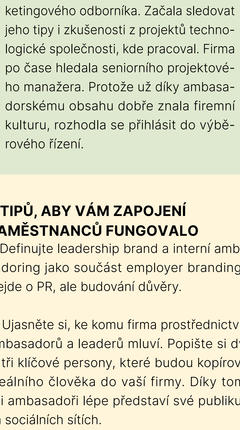
zpět na obsah

KDE ZAČÍT, KDYŽ NEMÁTE OBSAH ANI AMBASADORY?

Jednoznačně u obsahu. Pokud firma neví, co chce lidem říct, nemá definovanou svoji konkurenční výhodu, těžko ji mohou v jejím úsilí podpořit interní ambasadoři či leadeři.

Dobrým odrazovým můstkem je stanovení employee value proposition (EVP). Jedná se o přehled unikátních hodnot a výhod, které firma přináší a jež motivují stávající a budoucí zaměstnance. Opět tu platí přirovnání k výběru zboží. EVP totiž vychází z principu unique value proposition (UVP) – tedy z hodnoty, díky níž si zákazníci vybírají produkt nebo službu dané firmy před nabídkou konkurence. V kontextu práce si firmy pomocí EVP formulují, čím jsou atraktivní a jedinečné pro své zaměstnance a kandidáty.

S hotovým EVP pak seznamte leadery a interní ambasadory. Nechejte je komentovat, co se jim z nabídky nejvíce líbí, s čím se ztotožňují. Pomozte jim vytvořit obsahový plán, který bude pracovat s jejich osobními názory a zároveň podpoří komunikaci firemních hodnot a kultury. Pro každého ambasadora to bude jiný mix a je to tak v pořádku.



Modelovým příkladem, jak fungují interní ambasadoři, je příběh spolupracovnice Alma Career. Projektová manažerka neměla vůbec v plánu měnit práci. Na sociální síti ji zaujaly příspěvky marketingového odborníka. Začala sledovat jeho tipy i zkušenosti z projektů technologické společnosti, kde pracoval. Firma po čase hledala seniorního projektového manažera. Protože už díky ambasadorskému obsahu dobře znala firemní kulturu, rozhodla se přihlásit do výběrového řízení.

8 TIPŮ, ABY VÁM ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ FUNGOVALO

1. Definujte leadership brand a interní ambasadoring jako součást employer brandingu. Nejde o PR, ale budování důvěry.

2. Ujasněte si, ke komu firma prostřednictvím ambasadorů a leaderů mluví. Popište si dvě či tři klíčové persony, které budou kopírovat ideálního člověka do vaší firmy. Díky tomu si i ambasadoři lépe představí své publikum na sociálních sítích.

3. Najděte přirozené ambasadory – nejen extroverty a milovníky sociálních sítí, ale i odborníky, kteří mají co říct. Hledejte lidi, kteří to myslí dobře, jimž můžete věřit a mají velký potenciál růstu. Zajímejte se o to, co je baví, co je nabíjí, v čem se cítí příjemně. Neřešte jen odbornost a výsledky. Z nich pak namixujte skvělé ambasadory, kteří přitáhnou správné lidi.
4. Nezapomeňte, že čas strávený ambasadoringem je třeba zakomponovat do pracovní doby zaměstnance. Proberte to se svými ambasadory, aby neměli obavy, že půjde o další zodpovědnost nad rámec jejich povinností.

5. Ambasadory podporujte, pomozte jim překonat ostych. Uspořádejte workshop o komunikaci na sítích, nastavte společně obsahový plán a usnadněte jim tvorbu obsahu například šablonami nebo fotkami na míru. Vyberte spolu témata, která jim budou blízká a souzní i s tématy firmy.

6. Vidět by mělo být i vedení firmy. Zapojte leadery. Počítejte ale s tím, že bývají velmi časově vytížení a pravděpodobnost, že nebudou aktivně stíhat, je veliká. Fungují krátká videa, komentáře k dění ve firmě nebo účast na oborových diskusích.

7. Pomáhejte s obsahem, ale s mírou. Dobře funguje kombinace kurátorovaného a vlastního obsahu ambasadorů. Nadměrná kontrola snižuje autenticitu a přetlak korporátních zpráv bez osobního komentáře povede k poklesu zájmu. Složité schvalovací procesy brzdí nadšení ambasadorů.

8. Dávejte zpětnou vazbu. Jako při každé employer brandingové aktivitě je potřeba mít stanovené metriky pro vyhodnocování. Sdílejte výsledky a osvědčené zkušenosti a odměňujte ambasadory nejen za objem, ale také za kvalitu zásahu.

60 %

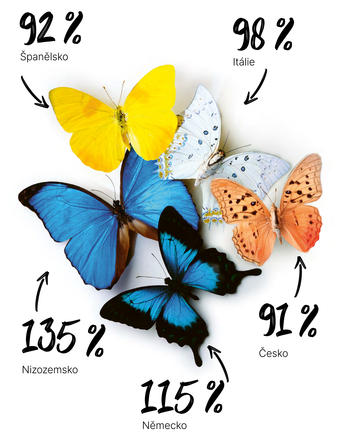
kandidátů důvěřuje osobní zkušenosti ostatních

zpět na obsah

Česko, přestaň přešlapovat na křižovatce

Česká republika patří ve srovnání s Evropou k rigidním pracovním trhům, kde lidé málo mění práci, nepřecházejí na pozice, kde by si vydělali víc a současně naplnili potřeby firem. Investorům se zatím stále velmi vyplácíme, protože hodnota práce je u nás vysoká a náklady zůstávají nízké. Samo o sobě to ale pro nás již není dále výhodné a situace je dlouhodobě neudržitelná.

VÝKONNOST VYBRANÝCH EKONOMIK V RÁMCI EU



* EUROSTAT, 2024, HDP NA HLAVU V PARITĚ KUPNÍ SÍLY, 100 % = PRŮMĚR EU

Jsme na křižovatce, potřebujeme přeřadit rychlost a vydat se novým směrem. Se starým nastavením to nepůjde. Dáme peníze do moderní navigace, která nás pošle na správnou adresu? Nebo pojedeme podle té staré bůhví kam? Data ukazují, kudy vede cesta.

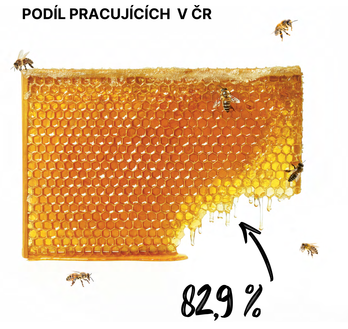
ČESKÁ EKONOMIKA V MEZINÁRODNÍM SROVNÁNÍ ROSTE

Celkový hrubý domácí produkt stoupá v ČR rychleji než evropský průměr. Po velmi slabém roce 2023, kdy jsme stagnovali především kvůli rekordnímu poklesu spotřeby domácností a převzali jsme od Německa roli „nemocného muže Evropy“, se začínáme zvedat. Výsledky za první měsíce roku 2025 zařadily ČR mezi země s nejvyšším mezičtvrtletním růstem HDP. ČNB ve své letní prognóze odhadla růst HDP za celý rok 2025 na 2,6 %.

V porovnání HDP na hlavu v paritě kupní síly jsme na zhruba 91 procentech průměru Evropské unie. Držíme se na špici mezi středovýchodoevropskými zeměmi, podstatné ale je, že jsme srovnatelní se Španělskem a blížíme se Itálii a Francii.

„Tyto a další země dotahujeme, přitom máme stále velmi nízké náklady práce. Nepoměr mezi hodnotou a cenou práce je v ČR jeden z největších v Evropě, takže jsme pro zahraniční investory mimořádně výhodní,“ komentuje Tomáš Ervín Dombrovský, analytik trhu práce Alma Career. To platí zejména ve srovnání s ekonomikami, které v hodnotě práce doháníme. Ve srovnání s evropským průměrem jsme v ceně práce asi na 56 procentech.

PODÍL PRACUJÍCÍCH V ČR



* EUROSTAT, 1. Q 2025, 20–64 LET

NAPROSTÁ VĚTŠINA PRACUJE

Tento stav, kdy se vyplácíme a firmy u nás chtějí investovat, vede mimo jiné k tomu, že máme pořád velmi vysokou zaměstnanost lidí ve věku 20 až 64 let. Míra zaměstnanosti je v Česku dlouhodobě jedna z nejvyšších v Evropě.

zpět na obsah

Znamená to také jednu z nejnižších nezaměstnaností. Ta dosáhla v červnu 2025 v Evropské unii hodnoty 5,9 % nezaměstnaných, v České republice byla ve stejném období bez práce jen tří procenta lidí.

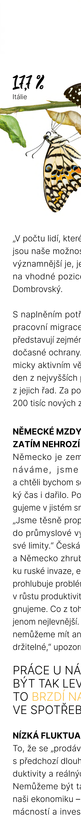
PRŮMĚRNÉ HODINOVÉ NÁKLADY NA PRÁCI V EURECH

* EUROSTAT, 2024

Obrázek dotváří ještě jeden důležitý údaj: v evropském srovnání máme také poměrně nízký podíl lidí, kteří nejsou dobře zapojení na pracovním trhu.

„Hodně lidí pracuje, relativně málo jich je úplně mimo pracovní trh a máme nízké dostupné rezervy. Stále se však jedná o desítky tisíc lidí, kteří by chtěli pracovat, ale nyní nemohou. V Česku je situace složitá typicky u žen, které se starají o děti nebo nemocné členy rodiny. Odlehčovací služby jsou drahé a chybí vhodné pracovní možnosti. Ve vyspělých ekonomikách pracuje výrazně více žen i při péči o blízké na částečné úvazky.

PODÍL LIDÍ NEDOSTATEČNĚ ZAPOJENÝCH NA PRACOVNÍM TRHU



* EUROSTAT, 2023, 15–74 let

„V počtu lidí, které nově dostaneme do práce, jsou naše možnosti velmi omezené. Mnohem významnější je, jestli již pracující dostaneme na vhodné pozice," zdůrazňuje Tomáš Ervín Dombrovský.

S napněním potřeb firem nám pomáhá také pracovní migrace. Obrovskou injekci pro trh představují zejména lidé z Ukrajiny se statusem dočasné ochrany. Tři čtvrtiny z nich v ekonomicky aktivním věku u nás i pracují, máme jeden z nejvyšších podílů pracovně zapojených z jejich řad. Za poslední tři roky jde o bezmála 200 tisíc nových zaměstnanců.

NĚMECKÉ MZDY V ČESKU? ZATÍM NEHROZÍ

Německo je země, se kterou se rádi srovnáváme, jsme na ni hodně navázaní a chtěli bychom se k ní přiblížovat. To se nějaký čas i dařilo. Podle datového analytika fungujeme v jistém smyslu jako 17. spolková země: „Jsme těsně propojeni, například investicemi do průmyslové výroby. Ale jak vidíme, má to své limity." Česká ekonomika doháněla Západ a Německo zhruba do roku 2020. Od začátku ruské invaze, energetické a inflační krize se prohlubuje problém, kdy poslední několik let v růstu produktivity i reálných příjmů spíše stagnujeme. Co z toho plyne? „Už nemůžeme být jenom nejlevnější. Nemáme nejlevnější energie, nemůžeme mít ani nejlevnější práci, to je neudržitelné," upozorňuje analytik.

PRÁCE U NÁS UŽ NEMŮŽE BÝT TAK LEVNÁ, PROTOŽE TO BRZDÍ NAŠI EKONOMIKU VE SPOTŘEBĚ A SLUŽBÁCH.

NÍZKÁ FLUKTUACE NÁS BRZDÍ

To, že se „prodáváme pod cenou", ve spojení s předchozí dlouhodobou stagnací růstu produktivity a reálných příjmů představuje riziko. Nemůžeme být tak levní, protože to již brzdí naši ekonomiku – především se spotřebě domácností a investicích do služeb. Další věc, ve které zaostáváme, je pružnost pracovního trhu. V našem případě spíše nepružnost.

Česko vykazuje extrémně nízkou pravděpodobnost změny zaměstnání. V mezinárodním srovnání mezi zeměmi EU27 jsme typickým představitelem rigidního trhu práce. Nás vzor Německo, s podobnou strukturou zaměstnanosti, v tomto směru patří do skupiny trhů středně dynamických, kde lidé mění nejčastěji „práci za práci". Velmi vysokou dynamiku průběžných dobrovolných změn vykazují zejména severské ekonomiky – Finsko, Dánsko a Švédsko. Do této skupiny se ale vejde i Španělsko, tedy jedna ze zemí, které mají velmi podobnou hodnotu práce jako ČR, ale výrazně vyšší mzdové náklady. Další ze států, na které se dotahujeme v HDP na hlavu, Francie, spadá do kategorie středně dynamických trhů častěji s přechodem přes nezaměstnanost.

Přitom i my v Česku potřebujeme, aby se lidé posouvali na správné pozice. Aby vydělávali více peněz a mohli si dovolit více utrácet. Potřebujeme lidi nejenom zapojit do pracovního procesu, ale zapojit je lépe, na pozicích, kde využijeme jejich potenciál, s vyšší přidanou hodnotou pro zaměstnavatele i celou ekonomiku.

PODÍL PLNÝCH A ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ U ŽEN

* IDEA CERGE-EI PŘI AV ČR, STUDIE 2/2025, 25–64 LET

REÁLNÉ PŘÍJMY

Reálné příjmy v Česku několik let po sobě klesaly. V tomto směru nás předháněji Poláci (+15 %) či dohánějí Rumuni (+21 %). „Je alarmující, že v tuzemské ekonomice, kde je obrovský hlad po lidech, zaostáváme v adekvátním nárůstu jejich odměny za práci," říká Tomáš Ervín Dombrovský.

Reálné mzdy u nás mezi lety 2019 a 2024 rostly pouze v pěti segmentech: nejvíce o necelá čtyři procenta v energetice. I to je ve srovnání se zahraničím velmi slabý růst. „Na jednu stranu se mzdami rostou firmám náklady. Na druhou stranu peníze, které lidé vydělají, se protočí ve službách a ekonomika poroste rychleji," říká Tomáš Ervín Dombrovský.

zpět na obsah

Situaci ilustruje Index prosperity a finančního zdraví, kde se Česko v roce 2024 meziročně propadlo a zamířilo do evropského podprůměru, konkrétně na 16. místo v EU. Na špici jsou opakovaně Nizozemsko či Dánsko, velmi vysoko stojí i Německo. Těsně před námi je Španělsko a za námi Itálie, výrazně pozadu pak zatím třeba Polsko nebo Rumunsko.

POČET OBCÍ NA 100 TISÍC OBYVATEL

* INDEX PROSPERITY A FINANČNÍHO ZDRAVÍ ČESKÉ SPOŘITELNY A PROJEKTU EVROPA V DATECH

RIZIKA PRO ROZVOJ TRHU PRÁCE. PROČ JSOU MALÉ OBCE PROBLÉM?

Z Indexu prosperity a finančního zdraví vyplývají i dvě významné rizikové oblasti. Tou první je vysoký podíl firem se zahraniční účastí na tvorbě HDP. Investice se sice dostanou do Česka, ale velká část zisků odtéká vlastníkům do zahraničí, u nás se nereinvestuje. Ještě větší riziko souvisí se vzděláváním a dostupností služeb. Spočívá v naší unikátní „rozdrobenosti". Česko stále nezreformovalo svůj systém místní samosprávy a má obrovské množství mikroobcí. Ty nejsou schopné zajistit vše, co lidé potřebují. Například péči o malé děti, kvalitní vzdělávání či zdravotní a jiné služby, což brzdí i pracovní trh.

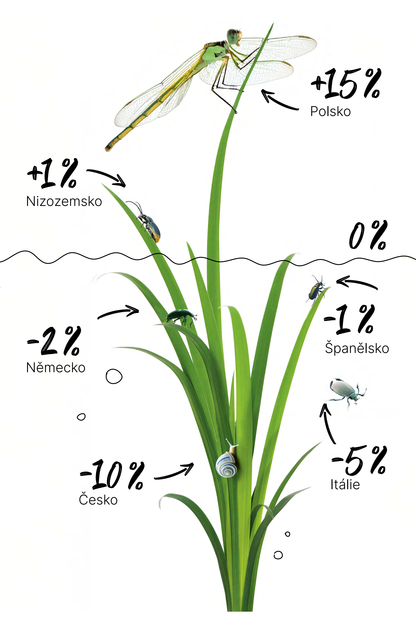
CO POTŘEBUJEME A MŮŽEME UDĚLAT

Některé nezbytné kroky, například reforma daní či místních samospráv, jsou v gesci státu a zaměstnavatelé je nemohou příliš ovlivnit.

Co však výrazně ovlivnit mohou, je jednak zapojení dostupných rezerv na pracovním trhu a udržení zaměstnanců ve vyšším produktivním věku nebo nově s nárokem na důchod. Dále lepší práce s lidmi na pracovním trhu. Půjde o schopnost získat je na pozice s vyšší přidanou hodnotou, odbourávání kvalifikačních bariér, pomoc se zvyšováním nebo změnou kvalifikace. A do třetice je třeba adekvátní lidi také adekvátně zaplatit a zvýšit tempo růstu mezd. Nedostatečný růst mezd podvazuje také schopnost růstu firem.

„Nemůžeme už spoléhat jen na to, že jsme nejlevnější. V evropském srovnání se musíme vyplácet i proto, že máme větší inovativnost a adaptabilitu, schopnost vyvíjet nové věci," uzavírá Tomáš Ervín Dombrovský.

VÝVOJ REÁLNÉ MZDY BĚHEM 5 LET



* EUROSTAT, 2019–2024

zpět na obsah

Chameleon vždycky ví, co se děje

Známe ho jako symbol změny. Ale ne té ukvapené, zběsilé, reaktivní. Jeho proměny jsou přesné a smysluplné. Mění se proto, že ví, co se děje. Jeho kognitivní mapa světa je postavená na signálech – teplotních, optických a vnitřních. A reaguje v souladu s nimi. To je adaptace jako zralý návyk. Ne jako chaos, ale jako přesné vnímání v rychlém světě.

Skenujte QR kód a dopřejte si chvíli odpočinku uprostřed jeho světa.

zpět na obsah

Jak na úspěšný onboarding

Chcete snížit fluktuaci v prvních měsících na minimum? Dali jsme dohromady šest tipů, jak nástup vylepšit. A dva příklady z firem, jak to může vypadat v praxi.

Podle našich dat opouští během prvního pól roku práci až 31 % nových zaměstnanců. Když se vám podaří ve firmě tohle číslo srazit na minimum, ušetříte nejenom za opakovaném náboru, školení i adaptaci. A co víc: získáte stabilnější týmy a motivované zaměstnance, kteří v sámi dostanou.

Z pohledu kandidátů hrají hlavní roli očekávání. Podle našeho průzkumu Jobsíndex lidé méní práci nejčastěji kvůli vyšší mzdě (23 %), ale zároveň hledají flexibilní zaměstnání (12%), lepší kolektiv (7 %) a zajímavější náplň práce (7 %). Pokud realita po nástupu neodpovídá tomu, co si od změny slibovali, přichází velmi rychle zklamání – a s ním i odchod.

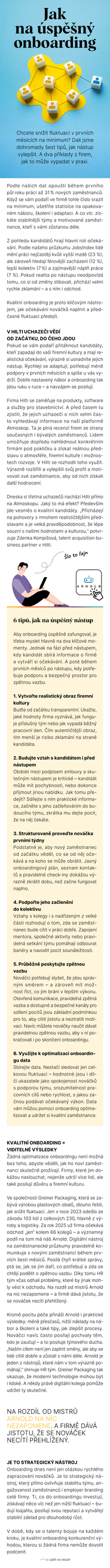
Kvalitní onboarding je proto klíčovým nástrojem, jak očekávání nováčků naplnit a předčasné fluktuaci předejít.

V HLAVĚ UCHAZEČŮ VÍCÍ OD ZAČÁTKU, DO ČEHO JDOU

Pokud se vám podaří přitáhnout kandidáty, kteří zapadají do vaší firemní kultury a mají realistická očekávání, výrazně si usnadníte jejich nástup. Rychleji se adaptují, potřebují méně podpory v prvních měsících a spíše u vás vydrží. Dobře nastavený nábor a onboarding tak jdou ruku v ruce – a navzájem se posilují.

Firma Hilti se zaměřuje na produkty, software a služby pro stavebnictví. A před časem tu zjistili, že jejich uchazeči o ních velmi často vyhledávají informace na naší platformě Atmoskop. Ta je plná recenzí firem ze strany současných i bývalých zaměstnanců. Lidem umožňuje dopředu nahlédnout konkrétním firmám pod pokličku a získat reálnou představu o atmosféře, firemní kultuře i možnostech rozvoje. V Hilti se rozhodli toho využít. Výrazně rozšířili a vylepšili svůj profil a motivovali své zaměstnance, aby od nich získali další hodnocení.

Dneska si třetina uchazečů nachází Hilti přímo na Atmoskopu. Jaký to má efekt? Především ale vesmés o kvalitní kandidáty. „Přicházejí na pohovory s mnohem realističtějšími představami a je velká pravděpodobnost, že jdou souzní s naší hodnotami a kulturou," potvrzuje Zdenka Kompišová, talent acquisition business partner v Hilti.



6 tipů, jak na úspěšný nástup

Aby onboarding úspěšně zafungoval, je třeba myslet hlavně na dva klíčové momenty. Jednak na fázi před nástupem, kdy kandidát sbírá informace o firmě a vytváří si očekávání. A poté během prvních měsíců po nástupu, kdy potřebuje podporu a bezpečný prostor pro zpětnou vazbu.

1. Vytvořte realistický obraz firemní kultury

Buďte od začátku transparentní. Ukažte, jaké hodnoty firma vyznává, jak funguje přísloužný týmy nebo jak vypadá běžný pracovní den. Čím autentičtější obraz, tím menší je riziko zklamání na straně kandidáta.

2. Budujte vztah s kandidátem i před nástupem

Obdobní mezi podpisem smlouvy a skutečným nástupem je kritické – kandidát může mít pochybnosti, nebo dokonce přijmout jinou nabídku. Jak tomu předejít? Sdílejte s ním praktické informace, začněte s jeho začleňováním do budoucího týmu, zkrátka mu dejte pocit, že na něj čekáte.

3. Strukturovaně proveďte nováčka prvními týdny

Podstatné je, aby nový zaměstnanec od začátku věděl, co se od něj očekává a na koho se může obrátit. Jasný onboardingový plán, seznam kontaktů a pravidelné check-iny dokážou výrazně zkrátit dobu, než začne fungovat naplno.

4. Podpořte jeho začlenění do kolektivu

Vztahy s kolegy i s nadřízeným z velké části rozhodují o tom, zda se zaměstnanec bude cítit v práci dobře. Zapojení mentora, společné aktivity nebo pravidelná setkání týmu pomáhají odbourat bariéry a navodit pocit sounáležitosti.

5. Průběžně poskytujte zpětnou vazbu

Nováčci potřebují slyšet, že jdou správným směrem – a zároveň mít mnoho fict, co jim brání v lepším výkonu. Otevřená komunikace, pravidelná zpětná vazba a dostupné a bezpečné kanály pro sdílení pocitů jsou základní podmínkou pro to, aby cítili jistotu a nezstratili motivaci. Navíc můžete nováčky naučit dávat pravidelnou zpětnou vazbu, aby v ní pokračovali i po skončení onboardingu.

6. Využijte k optimalizaci onboardingu data

Sbírejte data. Nestačí sledovat jen celkovou fluktuaci – hodnotné jsou i dílčí ukazatele jako spokojenost nováčků s podporou týmu, srozumitelnost procovních cílů nebo rychlost, s jakou začnou podávat očekávaný výkon. Data vám můžou pomoci onboarding optimalizovat a udržet si kvalitní zaměstnance.

KVALITNÍ ONBOARDING = VIDITELNÉ VÝSLEDKY

Žádná optimalizace onboardingu není možná bez toho, abyste věděli, jak ho noví zaměstnanci skutečně prožívají. Firmy, které jim dokážou naslouchat, nejenže udrží více lidí, ale také posílují důvěru a firemní kulturu.

Ve společnosti Greiner Packaging, která se zabývá výrobou plastových obalů, dlouho řešili, jak snížit fluktuaci. Jen v roce 2023 odešlo ze závodu 103 lidí z celkových 230, hlavně z výroby a logistiky. Za rok 2025 už firma očekává odchod „jen" kolem 66 kolegů – a významný podíl na tom má náš Arnold. Digitální nástroj na zaměstnanecké průkazy pravidelně komunikuje s novými zaměstnanci během prvních šesti měsíců. Posílá čtyři krátké zprávy, pta se, jak se jim daří, co potřebují a zda se chtějí podělit o zpětnou vazbu. Díky tomu HR tým včas odhalí problémy, které by jinak mohly vést k odchodu. Na rozdíl od mistrů Arnold na nic nezapomene – a firmě dává jistotu, že se nováček necítí přehlížený.

NA ROZDÍL OD MISTRŮ ARNOLD NA NIC NEZAPOMENE, A FIRMĚ DÁVÁ JISTOTU, ŽE SE NOVÁČEK NECÍTÍ PŘEHLÍŽENÝ.

JE TO STRATEGICKÝ NÁSTROJ

Onboarding dnes není jen otázkou rychlého zapracování nováčků. Je to strategický nástroj, který přímo ovlivňuje stabilitu týmu, angažovanost zaměstnanců i employer branding celé firmy. Ti, co do onboardingu investují, získávají něco víc než jen nižší fluktuaci – budují loajalitu, posilují svou reputaci a vytvářejí stabilní základ pro dlouhodobý růst.

V době, kdy se talenty bojuje na každém kroku, je kvalitní onboarding konkurenční výhodou, kterou si žádná firma nemůže dovolit podcenit.

zpět na obsah

Buďte jako Shakespeare.

Nebojte se věci měnit

Kdyby William Shakespeare žil dnes, možná by psal scénáře pro Netflix nebo by zakládal kulturní startup. Rozhodně by se ale adaptoval. A vy byste měli taky. Protože žák mnohdy překoná mistra a adaptace může být lepší než originál.

Víte, že Shakespearovy příběhy nebyly z jeho hlavy? Více než polovina jeho her byla založena na legendách nebo historických událostech. Nevymyslel ani samotný příběh Romea a Julie. Inspiroval se existujícími verzemi milostné tragédie, které už dávno kolovaly Evropou. Výsledek? Klasika všech klasik. A taky důkaz, že kreativní adaptace může být silnější než původní dílo. Ale takových příkladů je nespočet:

LEPŠÍ NEŽ ORIGINÁL

iPhone sice nebyl první smartphone, ale Nokii z roku 2003 si dnes nikdo nepamatuje.

Film Star Wars: Impérium vrací úder je hodnocený mnohem lépe než první díl.

Běžně si v McDonald's dáte **Big Mac**, v Indii zase vegetariánský McAloo Tikki. Firma se přizpůsobila chutím místních zákazníků, a proto kraluje globálnímu fast foodu.

Britský originál sitcomu The Office byl sice skvělý, ale americká verze tvoří o počtu dílů i fanoušků dávno přerostla.

Tolkienovy knihy jsou mistrovské, ale filmová trilogie Pána prstenů přenesla Středozem na plátna kin v takové síle, že si získala miliony nových fanoušků a stala se měřítkem fantasy i ve filmu.

Andy Warhol byl mistr adaptace. Přebíral ikonické obrázky populární kultury (Marilyn Monroe, polévky Campbell's) a přetvářel je do své pop-artové estetiky. Už Picasso tvrdil, že „dobří umělci kopírují, skvělí umělci kradou".

Když **Bob Dylan** v roce 1967 nahrál skladbu All Along the Watchtower, netušil, že ji o rok později Jimi Hendrix předělá do podoby, kterou pak čtenáři Rolling Stone označí za nejlepší živou cover verzi vůbec.

ZMĚNA SI VÁS STEJNĚ NAJDE

Vědecké studie napříč obory potvrzují, že adaptace v pracovním prostředí podporuje: výkonnější týmy (adaptabilní zaměstnanci dělají méně chyb a rychleji zvládají změny), méně stresu a vyhoření (lidé, kteří se umí přizpůsobit, zvládají reorganizace i nové technologie s větším klidem), rychlejší růst firem (organizace podporující adaptaci rostou až 2,5× rychleji), větší angažovanost (zaměstnanci jsou spokojenější, když mají možnost ovlivňovat způsob práce) a chytřejší vedení (schopnost adaptace je totiž jedním z rysů emočně inteligentních leaderů).

Proto Microsoft během pandemie za méně než měsíc přehodil celý tým na home office a investoval do nových nástrojů a tréninků, Accenture zase zvýšil angažovanost mladých pracovníků generace Z díky flexibilním pracovním modelům i programům mentoringu. A Netflix pravidelně mění interní pravidla a benefity podle zpětné vazby zaměstnanců, což pomáhá udržet vysoký standard kreativity a produktivity.

UŽ PICASSO TVRDIL, ŽE „DOBŘÍ UMĚLCI KOPÍRUJÍ, SKVĚLÍ UMĚLCI KRADOU".

TAHÁK PRO HR

Ať už v HR upravujete procesy, onboarding,kulturu,nebodresscode,pamatujte, že všechno se dá ještě vylepšit. Tady máte pár tipů:

Náborové procesy: Je váš nábor stále stejný jako před deseti lety? Možná je na čase adaptovat ho i na generaci Z, která očekává ještě rychlejší zpětnou vazbu, větší transparentnost a jiný způsob komunikace.

Vzdělávání a rozvoj: Místo tradičních školení v zasedačce zkuste adaptovat vzdělávání na mikroučení, online kurzy nebo interaktivní workshopy.

Benefitové programy: Co fungovalo dříve, nemusí fungovat dnes. Adaptujte benefity na potřeby zaměstnanců, ať už jde o flexibilní pracovní dobu, podporu duševního zdraví, nebo programy udržitelnosti.

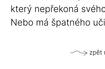
Firemní kultura: Svět se mění a s ním i očekávání lidí od firemní kultury. Adaptujte ji tak, aby byla inkluzivní, podporující a respektovala diverzitu.

ADAPTUJE SE I VRÁNA

Také ve zvířecím světě se neustále potvrzuje, že adaptace a imitace není pasivní proces, ale aktivní interpretace:

Vrány si vytvářejí nástroje z větviček, aby se dostaly k hmyzu v dírách. Mládata často nevytvářejí přesné kopie, ale experimentují s tvarem nebo velikostí a někdy přijdou na lepší variantu.

Mladá samice japonského makaka začala v 50. letech umývat batáty v mořské vodě. Ostatní to od ní odkoukali. Další generace pak nejen kopírovaly, ale efektivněji měnily způsob mytí, používaly sušší písek nebo delší máčení.



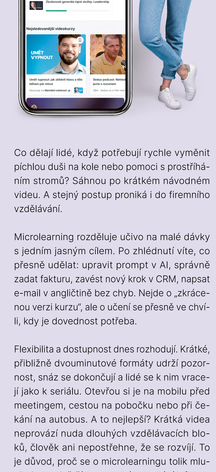
Kosové v Británii pozorovali, jak doručovatelé nechávají láhve s mlékem před domy, a rychle se naučili rozklovat víčka. Některé jedince postupně napadlo víčko nejprve shrnout a pak celé odstranit, což bylo rychlejší i účinnější.

Zkrátka a dobře, nebojte se věci měnit po svém. Jak říká jedno čínské přísloví: „Žák, který nepřekoná svého učitele, je špatný žák. Nebo má špatného učitele."

zpět na obsah

Když se lidé učí stejně jako na YouTube

Změny ve firmách přicházejí rychleji než kdy dříve. Učit se „za pochodu" a v malých dávkách už není jen trend, ale nutnost. Proto se do popředí dostává microlearning. Praktická videa, která lidé zvládnou zhlédnout třeba mezi schůzkami. A hned podle nich i jednat.



Co dělají lidé, když potřebují rychle vyměnit pícholu duši na kole nebo pomoci s prostřháním stromů? Sáhnou po krátkém návodném videu. A stejný postup proniká i do firemního vzdělávání.

Microlearning rozděluje učivo na malé dávky s jedním jasným cílem. Po zhlédnutí víte, co přesně udělat: upravit prompt v AI, správně zadat fakturu, zavést nový krok v CRM, napsat e-mail v angličtině bez chyb. Nejde o „zkrácenou verzi kurzu", ale o učení se přesně ve chvíli, kdy je dovednost potřeba.

Flexibilita a dostupnost dnes rozhodují. Krátké, přibližně dvouminutové formáty udrží pozornost, snáz se dokončují a lidé se k nim vracejí jako k seriálu. Otevřou si je na mobilu před meetingem, cestou na pobočku nebo při čekání na autobus. A to nejlepší? Krátká videa nepřerávají nuda dlouhých vzdělávacích bloků, člověk ani nepostřehne, že se rozvíjí. To je důvod, proč se o microlearningu tolik mluvilo i na největším evropském setkání k firemnímu vzdělávání Learning Technologies 2025 v Londýně.

VÝHODY MICROLEARNINGU V DYNAMICKÉM PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

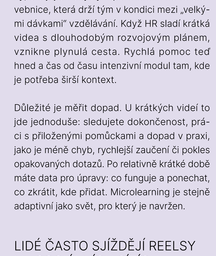
- Šetří čas a pomáhá zaměstnancům rychle si poradit v nové situaci.
- Lidé si mohou sami vybrat, co se naučí a jakým tempem.
- Pomáhá tvořit adaptabilní, odolný a neustále se zlepšující tým.
- Je efektivní a přístupný pro každého, bez ohledu na pracovní režim a časové možnosti.

MICROLEARNING JAKO TAJNÁ ZBRAŇ HR

Pro personalisty je microlearning užitečný ve třech rovinách. Zaprvé zrychluje onboarding. Nováček nepotřebuje hned celý manuál. Ocení sérii krátkých videí „jak na to", která si otevírá podle potřeby. Zadruhé pomáhá zvládat změny. Když se aktualizuje proces, nástroj nebo příbuzné nový požadavek, je efektivnější poslat dvouminutový návod než zvát lidi na hromadné školení. A zatřetí zvyšuje kvalitu každodenní práce. Místo opakovaných dotazů se lidé naučí konkrétní postup. A HR, manažeři i kolegové z týmu mají prostor věnovat se tématům s vyšší přidanou hodnotou.

Typickým uživatelem microlearningu není jen „generace Z", která vyrostla se smartphonem v ruce. Krátká videa ocení všichni zaměstnanci, protože nikdo nemá v práci času nazbyt. Nejčastější platformou pro microlearning je chytrý mobil nebo tablet, který máme neustále u sebe.

Kdo by po něm měl rozhodně sáhnout? Obchodník v terénu, který nemá čas sedět na školeních ve firmě. Manažerka, co se chystá na náročnou zpětnou vazbu. Kolega na pobočce, který postupuje podle nového formuláře. Specialistka v administrativě, jež se učí krátkou frázi v angličtině.



KRÁTKÉ VIDEO NENÍ KONKURENCE KURZU, ALE PARŤÁK

Častá poznámka manažerů zní: „Video přece nenahradí kurz." A mají pravdu. Microlearning není náhradou za programy sahající do hloubky, ale jejich chytrým partnerem. Je to stavebnice, která drží tým v kondici mezi „velkými dávkami" vzdělávání. Když HR sladí krátká videa s dlouhodobým rozvojovým plánem, vznikne plynulá cesta. Rychlá pomoc teď hned a čas od času intenzivní modul tam, kde je potřeba širší kontext.

Důležité je měřit dopad. U krátkých videí to jde jednoduše: sledujete dokončenost, práci s přiloženými pomůckami a dopad v praxi, jako je méně chyb, rychlejší zaučení či pokles opakovaných dotazů. Po relativně krátké době máte data pro úpravy: co funguje a ponechat, co zkrátit, kde přidat. Microlearning je stejně adaptivní jako svět, pro který je navržen.

Důležité je měřit dopad. U krátkých videí to jde jednoduše: sledujete dokončenost, práci s přiloženými pomůckami a dopad v praxi, jako je méně chyb, rychlejší zaučení či pokles opakovaných dotazů. Po relativně krátké době máte data pro úpravy: co funguje a ponechat, co zkrátit, kde přidat. Microlearning je stejně adaptivní jako svět, pro který je navržen.

LIDÉ ČASTO SJÍŽDĚJÍ REELSY NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH. NABÍDNĚTE JIM KRÁTKÁ VIDEA, NA KTERÁ JSOU ZVYKLÍ.

SEDUO PŘINÁŠÍ UČENÍ BEZ OMÁČKY

V Alma Career sledujeme trendy a také reagujeme na přání našich klientů, proto přes 200 krátkých edukativních videí najdete už nyní i na naší vzdělávací platformě Seduo. Od tipů v leadershipu přes komunikační dovednosti až po angličtinu nebo práci s AI. Během dvou minut například zjistíte, jak správně dávat zpětnou vazbu, pracovat při prezentaci s hlasem, resuscitovat kolegu nebo oslovat v anglický psaných e-mailech jako mistr.

Kromě klasických videokurzů, akademií, webinářů a podcastů tak přinášíme další podstatný dílek do této vzdělávací mozaiky, kde si každá firma nebo zaměstnanec mohou vybrat, jaká forma, hloubka nebo interaktivita jim v danou chvíli nejvíce vyhovují.

zpět na obsah

S daty poletí firemní HR strategie do oblak

Letiště Praha je jednou z těch společností v Česku, kde se HR stalo strategickým partnerem managementu. Co přesně to znamená a jak tato spolupráce funguje? Jak nastavují plány pro měnící se svět?

Řízení lidských zdrojů na Letišti Praha prochází výraznou proměnou. Stále zajišťuje běžnou HR agendu, ale je mnohem více zapojeno do plánování a rozhodování společnosti. V praxi se to daří díky tomu, že HR je na palubě spolu s vedením. Data, která HR předkládá, jsou standardním bodem na jednáních představenstva a dozorčí rady. Pro strategické záležitosti je navíc každý měsíc vyčleněno jedno jednání představenstva, tzv. PersBoard. Je to prostor ke sdílení informací, diskusi nad návrhy a kroky, které se týkají zaměstnanců.

OD BEZPEČNOSTNÍ KONTROLY PO TRAKTORISTU

Letiště Praha je provozovatelem největšího a nejvýznamnějšího mezinárodního letiště v Česku. Ročně tu odbaví až 18 milionů pasažérů. O to, aby všechno létalo a fungovalo, jak má, se starají tři tisícovky zaměstnanců na více než 600 různých pracovních pozicích. Další tisíce zaměstnávají firmy působící na letišti nebo navázané na jeho provoz.

Všem se nám asi vybaví profese, se kterými na letištích sami přicházíme do styku: pracovníci bezpečnostní kontroly, technici údržby nebo uklízeči toalet. Skladba personálu v zázemí je ale mnohem rozmanitější. „Denně se potkávám s různými kolegy z širokého spektra profesí a oborů – čekali byste na letišti řezníka, traktoristu, akustika nebo třeba někoho, kdo zvládne nakrmit aligátora?“ přibližuje škálu zaměstnanců ředitelka řízení lidských zdrojů Martina Klecker Kněžourová.

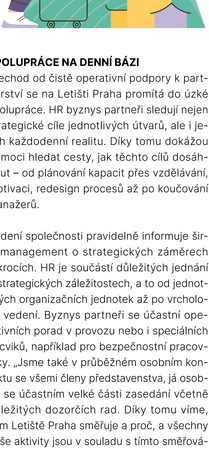
CESTA OD ADMINISTRATIVY K PARTNERSTVÍ

Pro bezpečný a spolehlivý chod Letiště Praha je základním úkolem HR zajistit dostatek kvalifikovaného a motivovaného personálu. Zadání zní jednoduše, v praxi je za vším důkladné plánování, měření a vyhodnocování: „Nesmí nás být ani málo, ani moc, každý musí mít odpovídající znalosti, dovednosti a schopnosti a mít motivaci dělat svou práci tak, jak nejlépe dokáže.“

VÍME, KAM LETIŠTĚ PRAHA SMĚŘUJE A PROČ. VŠECHNY HR AKTIVITY JSOU S TÍM V SOULADU.

Druhým, neméně důležitým úkolem je postarat se o rozvoj lidí. Tak, aby mohli držet krok s plánovaným rozvojem společnosti. „To je obzvlášť důležité, protože jsme na prahu zásadních změn. Cílem je rozšiřování kapacit a služeb, které v následujících deseti letech letiště zcela promění,“ říká Martina Klecker Kněžourová.

Klíčový posun v roli HR na Letišti Praha podle ní odstartovalo to, že zaměstnance začali brát jako investici. A jako o každou investici je třeba se o ně starat a pečovat o jejich růst, protože ve výsledku to znamená zisk pro firmu. Hlavní metrikou, kterou sledují, je produktivita. „Abychom byli brání jako partner, musíme svou činností podporovat byznysové cíle Letiště Praha a pomáhat k jejich dosažení. Strategie HR vycházejí z celofiremních strategií,“ popisuje ředitelka HR.



SPOLUPRÁCE NA DENNÍ BÁZI

Přechod od čistě operativní podpory k partnerství se na Letišti Praha promítá do úzké spolupráce. HR byznys partneři sledují nejen strategické cíle jednotlivých útvarů, ale i jejich každodenní realitu. Díky tomu dokážou pomoci hledat cesty, jak těchto cílů dosáhnout – od plánování kapacit přes vzdělávání, motivaci, redesign procesů až po koučování manažerů.

Vedení společnosti pravidelně informuje širší management o strategických záměrech a krocích. HR je součástí důležitých jednání o strategických záležitostech, a to od jednotlivých organizačních jednotek až po vrcholové vedení. Byznys partneři se účastní operativních porad v provozu nebo i speciálních výcviků, například pro bezpečnostní pracovníky. „Jsme také v průběžném osobním kontaktu se všemi členy představenstva, já osobně se účastním velké části zasedání včetně důležitých dozorčích rad. Díky tomu víme, kam Letiště Praha směřuje a proč, a všechny naše aktivity jsou v souladu s tímto směřováním,“ vysvětluje Martina Klecker Kněžourová. HR podle ní plní víc než servisní funkci, když:

- neřeší jen smlouvy a nábory,
- má vlastní HR strategii navázanou na tu firemní,
- je přizváno k rozhodování o směřování firmy.

zpět na obsah

MARTINA KLECKER KNĚŽOUROVÁ

Na Letišti Praha pracuje šest let. Než se posunula do role ředitelky řízení lidských zdrojů, měla na starosti oblast odměňování, HR administrativy a služeb. Spolu se svým týmem a ostatními kolegy se snaží propagovat HR jako praktickou a prokazatelně efektivní cestu k naplňování byznysových cílů. Věří v sílu dat, zdravého rozumu a otevřené komunikace.

NEPLEŤTE SI LIDSKOST A DOJMOLOGII

HR staví na lidech – ale rozhodně ne na pocitech. Bez dat nelze řídit, měřit výsledky ani budovat fakty podložené strategie. Jakmile dojmy proměníte v čísla, poznáte, co je skutečnost a co jen domněnka, můžete porovnávat, sledovat a predikovat vývoj a včas na něj reagovat. Můžete komunikovat realitu místo dojmů a postavit na jejích základech efektivní HR strategii. „Sami jsme někdy překvapeni, jak nám data vyvrátí původní domněnku," přiznává manažerka.

JAK NA TO JDOU NA LETIŠTI PRAHA:

Místo domněnek pracují s fakty. Třeba místo pocitu, že „lidé odcházejí kvůli mzdám", si na datech ověří skutečné důvody fluktuace.

Pro tvorbu reportů využívají řadu nástrojů. Zčásti jde o automatizované reporty nebo business intelligence analýzy, část zatím zpracovávají ručně a postupně je automatizují.

Zavedli měsíční strategická jednání. HR na nich prezentuje klíčová data a návrhy představenstvu.

Velkou část dat sdílejí. Nejen s představenstvem a manažery, ale se všemi zaměstnanci – transparentně, někdy formou netradiční komunikace (ve video reportážích, na podložkách v jídelně nebo informačních polepech v zázemí včetně toalet).

5 důvodů, proč HR potřebuje do budoucna data

1. Vedení sleduje efektivitu a výsledky.
A jak jinak obhájit důležitá rozhodnutí než přes čísla? Díky tomu management uvidí, kolik různé varianty budou stát, kolik se ušetří apod.

2. Důraz na měřitelnost a návratnost investic.
I HRisté musí umět obhájit své rozpočty měřitelnými výsledky. Díky tomu nebudou mezi ostatními ztrácet pozici, naopak si vylepší image v rámci firmy.

3. Pracovní trh se mění.
Diverzita, inkluze i sledování a zavádění nových trendů vyžadují analytický přístup.

4. Boj o talenty.
Data pomáhají v plánování a vyhodnocování náborových strategií, s rozvojem kolegů i ve snaze snížit míru jejich odchodů.

5. Posun ke strategické roli.
S příchodem datové analytiky se mění i pozice HR. Nábor se stává klíčovým strategickým procesem a personalisté často zastávají nové funkce. Z podpůrné role se HR může vyšvihnout na klíčového partnera vedení firmy.

POSUN V NÁBORECH

Za nejdůležitější metriku považuje Martina Klecker Kněžourová produktivitu, a to v souladu s pohledem na zaměstnance jako na investici. Pro každou oblast a činnost se snaží definovat měřitelná kritéria a ta sledovat, dosahovat vytyčených cílů a neustále je posouvat.

Díky digitalizaci přešlo Letiště Praha od reaktivního náboru k prediktivnímu. Využívají zde analytiku pro plánování kapacit, ke sledování fluktuace a k včasné identifikaci těžko obsaditelných pozic. Vyhodnocují důvody zamítnutí kandidátů v jednotlivých fázích procesu a díky chatbotovi sbírají od kandidátů zpětnou vazbu. Portál Atmoskop jim spolu s průzkumy vnímání značky zaměstnavatele pomáhá sledovat také reputaci mezi zaměstnanci.

Na Letišti Praha potřebují pro rozvoj a růst stovky nových pracovníků, ročně zpracují přes 20 tisíc životopisů. Díky digitalizaci srazili průměrnou dobu do prvního kontaktu na dva dny, 88 % kandidátů pozvaných na pohovor dostane termín do patnácti dnů. A 68 % kandidátů, kteří přijali nabídku, prošlo celým procesem do třiceti dnů. Fluktuace je nižší než 10 %, a to i za situace, kdy většinu zaměstnanců tvoří modré límečky.

Ideální mzdové rozpětí pak stanovují pro každou profesi na základě parametrů ze mzdových průzkumů a predikcí, fluktuace a doby náboru. „Všechna data průběžně aktualizujeme. Jestliže se objeví nějaké riziko, reagujeme co nejrychleji, abychom jej eliminovali. Definujeme kompetence, které jsou pro nás nezbytné, a umíme mnoho profesí sami zaškolit a rekvalifikovat," vysvětluje HR ředitelka.

zpět na obsah

Náborové metriky, které na Letišti Praha sledují

- fluktuace a těžko obsaditelné pozice
- plánování počtu a typů pozic do dalších měsíců a let
- mapování pozic, které výhledově nebudou schopni obsadit
- důvody zamítnutí, nenástupy, konverze v jednotlivých fázích (CV, telefon, pohovor, nabídka)
- zdroje náboru (interní nábor, doporučující program, vliv marketingových aktivit)
- sezónnost, zaučení, rychlost obsazení pozic (time-to-fill, time-to-start)
- zpětná vazba od manažerů, kandidátů, hodnocení na Atmoskopu

KONCEPCE PRO DOSAŽENÍ CÍLŮ

Letiště Praha má HR koncepci nastavenou na tři až pět let dopředu. Sledují tu, kam směřuje letectví a obecně trh práce. Inspirují se u ostatních. „Naše koncepce obsahuje konkrétní projekty na jednotlivé roky. Nejsou to jen prohlášení, ale harmonogram aktivit, kterým se chceme v oblasti personálu věnovat, abychom jako Letiště Praha dosáhli svých cílů," uvádí Martina Klecker Kněžourová. Část se týká například digitalizace a automatizace nebo zefektivnění procesů. „Jestliže si v tomto neuvolníte ruce, většinu svých kapacit stále věnujete aktuální operativě."

JEDINOU JISTOTOU ZÍTŘKA JE ZMĚNA. FLEXIBILITA BUDE KLÍČOVÁ DOVEDNOST.

HR projekty se obvykle dotknou každého ve firmě. Přispívají k efektivitě zaměstnanců, ale můžou ji i ohrozit. Proto zde průběžně vyhodnocují nejen dosahování projektových milníků, ale také zpětnou vazbu. Neustále monitorují, zda se nezměnily okolnosti nebo očekávání. „Jedinou jistotou zítřka je změna. Flexibilitu považuji za klíčovou dovednost pro budoucnost," komentuje ředitelka HR.

20 000

životopisů ročně zpracují na Letišti Praha

VÝZVY A LIMITY STRATEGICKÉHO HR

Být partnerem byznysu neznamená mít odpověď na všechno. HR nemůže ovlivnit geopolitické dění, války ani pandemie. Může však připravovat varianty plánů a pružně reagovat na změny.

Na co se připravují na Letišti Praha? Kromě digitalizace, automatizace a využití umělé inteligence jsou to generační výzvy. „Téma spolupráce několika generací bude nabývat na intenzitě s prodlužujícím se věkem odchodu do důchodu i postupující digitalizací. Bude třeba hledat a aplikovat dosud méně obvyklé postupy, jako je reverzní mentoring, kdy se starší zaměstnanci učí od mladších," líčí HR ředitelka. Jako lokální téma pro Česko vnímá zkrácené úvazky a jejich zatím málo využívaný potenciál.

Nábor jako strategie: nové role v HR

Náborář-stratég:
Ví, že 5 % extrémně výkonných zaměstnanců dokáže změnit celou firmu. Práce HR tak může ovlivnit, jak bude celá organizace fungovat.

Náborář-ekonom:
Zaměřuje se na identifikaci kvalitních zaměstnanců a optimalizaci náborových rozhodnutí. Vybírá z trhu výkonné talenty s výbornými pracovními výsledky a pozitivním dopadem na kolektiv a nechá odejít kolegy, kteří nesplňují očekávané standardy.

Náborář-marketér:
Buduje employer branding a sleduje, jak se firma prezentuje na trhu práce.

Bariérou pro zavádění novinek a adaptaci na nové poměry bývají mýty a nechuť ke změnám. Řešení? Transparentní komunikace a zapojení zaměstnanců do přípravy strategických projektů. „Lidé dokážou skoro vše, pokud vědí proč," uzavírá Martina Klecker Kněžourová.

Inspirace pro ostatní firmy:

Jak podpořit HR, aby se vydalo na cestu od administrativy k partnerství?

Tipy na start:

- Vemte HR na palubu, počítejte s ním při strategických rozhodováních.
- Stanovte si společné ambiciózní cíle, ale i realistický harmonogram.
- Měřte produktivitu a další metriky a komunikujte výsledky.

DATA UKAZUJEME VŠEM LIDEM VE FIRMĚ. TŘEBA NA TÁCECH V JÍDELNĚ NEBO NA POLEPECH V ZÁZEMÍ.

zpět na obsah

Žirafa je největší srdcař

V savaně ční žirafa nade všemi. Dostane se tak k listí, na které jiní nedosáhnou. Být vysoký ale přináší i výzvy. Třeba jak dostat krev tou dlouhou cestou až do mozku – a zpět. Její srdce pumpuje nejsilněji ze všech suchozemských zvířat. A speciální síť jemných cév zase chrání mozek před překrvením, když se žirafa nahne k napajedlu. Sofistikovaná hydraulika zajišťuje přežití ve výšce, kde každé zaváhání může být osudové.

Skenujte QR kód a dopřejte si chvíli odpočinku uprostřed jejího světa.

zpět na obsah

(R)evoluce v dějinách práce

Už Albert Einstein kdysi prohlásil, že měřítkem inteligence je schopnost přizpůsobit se změnám. A jestli něco prochází neustálým procesem evoluce, je to trh práce. Vybrali jsme sedm zásadních milníků, kdy si lidé museli říct: „Tak jo. Zkusíme to jinak.“

Z POLÍ DO FABRIK

Na přelomu 18. a 19. století, kdy ruční práci nahradily stroje, si lidé museli zvyknout, že robota se neřídí východem slunce, ale cvakáním píchaček. Během průmyslové revoluce se rolník stal dělníkem a začal odpočítávat konec směny. HR ještě neexistovalo, ale poprvé se začalo řešit, kdo chodí na záchod moc často.

Mimochodem, věděli jste, že v první polovině 19. století pracovalo v britských textilních továrnách tolik dětí, že parlament musel poprvé omezit dětskou práci na „pouhých“ 12 hodin denně? Dnes kroutíme hlavou, dříve to byl progres.

TRAMVAJÍ ZA LEPŠÍM PLATEM

S prvními vlaky a později tramvajemi už nebylo nutné bydlet vedle mlýna, cihelny nebo šéfa. Lidé se mohli přesouvat za novými příležitostmi, což změnilo celý pracovní trh. A tak díky dojíždění vznikla první ranní výmluva: „Jdu pozdě, ujela mi desítka.“

Věděli jste, že Mahátma Gándhí chodil každý den do práce asi 18 kilometrů? A to v době, kdy neexistovaly odpružené podrážky.

OD SPORÁKU K JEDNACÍMU STOLU

Když ženy dostaly přístup ke vzdělání, přestaly být pomocnou silou doma a začaly být plnohodnotnou silou v práci. Firmy (některé) si začaly zvykat, že žena není hrozba, ale zcela nový přínos. A tak jsme začali přemýšlet o mateřské, rovném odměňování a o tom, proč má sekretářka nižší plat než poslíček s novinami.

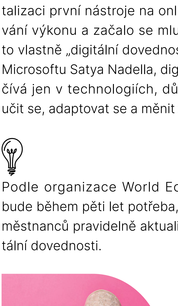
V době, kdy byla většina českých žen předurčena k roli hospodyňky a matky, založila Eliška Krásnohorská v Praze první dívčí gymnázium. Nešlo jí jen o to, aby ženy měly vzdělání, ale hlavně možnost pracovat a žít samostatně.

KDYŽ SOBOTA PŘESTALA BÝT ŠICHTA

V roce 1926 zavedl Henry Ford pětidenní pracovní týden. Zrodil se víkend a zaměstnanci začali plánovat výlety a odpočinek. Ford Motor Company tehdy uvedla, že po zavedení kratšího týdne vzrostla produktivita o 9 až 12 %.

Studie bankovní společnosti Goldman Sachs mimochodem tvrdí, že umělá inteligence může zvýšit efektivitu práce ještě víc, a to až o 25 %.

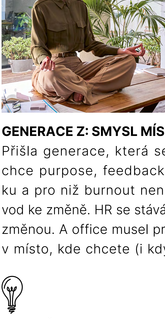
zpět na obsah



OD ŠANONU KE CLOUDU

Nejprve přišly počítače, brzy po nich e-maily, sdílené dokumenty a taky nekonečné schůzky v kalendáři. HR oddělení dostala díky digitalizaci první nástroje na online vyhodnocování výkonu a začalo se mluvit o tom, co je to vlastně „digitální dovednost". Jak říká CEO Microsoftu Satya Nadella, digitalizace nespočívá jen v technologiích, důležitější je chuť učit se, adaptovat se a měnit způsob myšlení.

Podle organizace World Economic Forum bude během pěti let potřeba, aby si 50 % zaměstnanců pravidelně aktualizovalo své digitální dovednosti.



V PAPUČÍCH K REPORTU

Home office. Dlouho to byl benefit pro vyvolené. A pak přišel jeden virus a všechno šlo do Teamsu. Kuchyňský stůl se stal kanceláří, děti kolegy a pes členem porady. Adaptace byla drsná, ale fungovala. Dnes už se zaměstnavatelé stydí uvádět práci z domova jako benefit v inzerátech, protože u většiny firem jde o standard.

Ekonom ze Stanfordu Nicholas Bloom ve své rozsáhlé studii uvedl, že zaměstnanci, kteří pracují z domova dva dny v týdnu, jsou stejně produktivní jako ostatní, pravděpodobně povýší a mají mnohem menší chuť měnit práci.

GENERACE Z: SMYSL MÍSTO PLATU

Přišla generace, která se ptá proč. Která chce purpose, feedback po každém tasku a pro niž burnout není slabost, ale důvod ke změně. HR se stává průvodcem touto změnou. A office musel projít rebrandingem v místo, kde chcete (i když nemusíte) být.

Také v Česku se stále více firem zaměřuje na zapojení „zetek" do svých rozhodovacích procesů. Třeba Česká spořitelna založila Future Mindset Board, což je stínové představenstvo složené z mladých lidí.

KUCHYŇSKÝ STŮL SE STAL KANCELÁŘÍ, DĚTI KOLEGY A PES ČLENEM PORADY. ADAPTACE BYLA DRSNÁ, ALE FUNGOVALA.

Kdysi nám evoluce a průmyslová revoluce pomohly zbavit se té nejtěžší dřiny. Od pásů jsme se dostali až do parádně ergonomických židlí, ladíme si work-life balance a před námi leží netušené možnosti. Změna, která probíhá právě teď všude kolem, ještě nemá ustálené jméno. Ale ať se o ní jednou bude mluvit jakkoli, bude to jízda. Připoutejte se!

zpět na obsah

Když jsme v létě vedli rozhovor s Danielem Krištofem, nikdo z nás netušil, že bude jeden z jeho posledních. Byl plný energie a plánů. Rozjet zásadní modernizaci Úřadu práce a chtěl ji dotáhnout. Dostat tuhle obrovskou státní instituci do 21. století, aby poskytovala co nejkvalitnější služby lidem ve složité situaci. Bohužel, u výsledků transformace už nebude. Daniel Krištof zemřel po kratké těžké nemoci posledních pár dnů. Změny, které nastartoval, pokračují dál.

Pomoc místo razítek. Úřad práce se mění

Pod vedením Daniela Krištofa prochází Úřad práce ČR výraznou proměnou. Jak plánuje zvýšit pohyb na zamrzlém pracovním trhu, efektivněji pomáhat lidem s návratem do zaměstnání a proč jsou klíčovým tématem rekvalifikace?

Úřad práce prochází od vašeho nástupu razantními změnami. V čem spočívají?
Ještě rozhodně nejsme na konci, takže budu mluvit o „průběžných výsledcích". Přebíral jsem funkci v době, kdy Úřad práce nejlní zákonné lhůty. V roce 2022 se pouze dvě třetiny žádostí o sociální dávky dařilo vypořádat do 30 dnů. Dneska jich do měsíce vyřídíme přes 90%. Zároveň byl před mým nástupem jen malý zájem o naše služby v oblasti hledání nové práce. Přes rekvalifikační e-shop se digitálně vzdělávalo pouze 3000 lidí. Dnes se jich s námi vzdělává přes 136 tisíc.

Jak se to povedlo?
Zaprvé jsem měl štěstí, že jsem si mohl vybrat vlastní tým. To není ve státní správě obvyklé. Obměnil jsem dvě třetiny managementu. Přišli jednak lidé z venku, typicky z retailu. A pak jsem vytáhl v rámci úřadu talentované lidi z nižších pozic. Z původního vedení zůstali jen ti nejschopnější, sami si vtipně říkají „dinosauři, co přežili".

Zadruhé jsme začali věci řídit přes čísla. Máme jasně definované cíle a kontrolujeme jejich plnění.

A zatřetí teď o úřadu mluvíme navenek i dovnitř mnohem pozitivněji. Jsme největší pomáhající organizací v Česku. To je mantra, kterou opakujeme a maximálně naplňujeme. Podporujeme lidi v hledání práce. Dáváme jim perspektivu, že můžou vydělávat víc než dneska. A pomáháme těm v těžkých životních situacích.

Co přinesli ti experti z retailu?
Jednak jsou zvyklí jít zvuku „fyzika". A také nabídli zkušenosti s řízením pobočkové sítě. Protože Úřad práce je vlastně síť více než 300 poboček, které poskytují lidem specifické služby v rámci celé republiky. A nakonec k nám na generální ředitelství přinesli kompetence, co tu dříve nebyly: v oblasti controllingu, zákaznické zkušenosti nebo marketingu.

JSME NEJVĚTŠÍ POMÁHAJÍCÍ ORGANIZACÍ V ČESKU. TO JE MANTRA, KTEROU OPAKUJEME A MAXIMÁLNĚ NAPLŇUJEME.

Ta změna ale není jen o efektivitě, vy měníte povahu celého úřadu: od úředničiny se přesouváte k poradenství…
Poprvadě jsem se toho na začátku bál. Půjde vůbec nějak pohnout takhle velkou státní instituci? Tehdy měla 12 tisíc zaměstnanců, dnes pořád kolem 11 tisíc. Naštěstí zrovna zrychlení lhůt se povedlo relativně rychle. Šlo jen o to dostat do vedení krajů správné lidi, nastavit procesy – a čísla výrazně poskočila vlastně z měsíce na měsíc.

A potom je tu jedna věc, která mi na začátku nedocházela, ale moc nám ve změnách pomáhá. Naprostá většina našich zaměstnanců přišla na Úřad práce proto, že chtějí pomáhat lidem. Takže jsou vesměs nadšení, když jim dokážeme zkrátit čas, který trávi administrativou. A těší se, že budou moci víc pracovat s konkrétními klienty a dávat s nimi dohromady třeba podpůrný plán.

Stejně to ale znamená razantně proměnit náplň práce tisíců vašich zaměstnanců všude po republice.
Stále jsme ve fázi přerodu. Našim lidem pořád zabírá zbytečně moc času „úředničina". Hodně se jim ulevilo nedávnou digitalizací agendy zaměstnanosti. A významně se jim uvolní ruce zavedením superdávky, která zjednodušil a zároveň zdigitalizuje dávkový systém. Pak už by měli mít konečně dost prostoru a také času pomáhat konkrétním klientům.

Zásadní bude i jednotné měsíční hlášení zaměstnavatele, které jednak ulehčí životní firmám, ale hlavně nám dá spoustu dat. Uvidíme, jak se našim někdejším klientům daří, o kolik víc vydělávají. Když do toho systému dostanete tuhle zpětnou vazbu, může to naše zaměstnance povzbudit a pomoct jim. Třeba v tom, že si budou napříč republikou navzájem radit, co funguje a co ne.

Takhle už má fungovat zmíněný podpůrný plán, který je součástí nové superdávky.
Podpůrný plán se dívá, jak je konkrétní člověk na dávkách zadlužený, jak to má s praxí, jestli má kvalifikaci, o kterou je v jeho lokalitě zájem, jestli posílá děti do školy, jak má zařízené bydlení. A konkrétní poradce z Úřadu práce se mu snaží v těchto oblastech pomoct tak, aby se dokázal postavit na vlastní nohy. V tomhle je superdávka i pro nás obrovská příležitost.

A ten osobní vztah mezi poradcem z Úřadu práce a klientem je klíčový. Třeba lidem, kteří byli roky zaměstnaní a najednou se ocitli bez práce, pomáháme s tím, jak se rekvalifikovat nebo jak napsat a rozeslat životopis. A zpětně tito klienti nejvíc oceňují, že byl někdo, kdo je povzbuzoval, když se podesátá za sebou nedostali přes pracovní pohovor. Lidská podpora je nakonec zřejmě to nejdůležitější, co můžeme jako úřad nabídnout.

Češí jen velmi neradi mění práci. Ve fluktuaci patříme na chvost Evropy. Proč?
Vidím za tím dva velké strukturální problémy. Zaprvé, že si lidé nemůžou dovolit hledat delší dobu novou práci nebo se rekvalifikovat. Tomu by mělo pomoct zvýšení podpory v nezaměstnanosti v prvních měsících. To už je schválené a bude platit od ledna 2026.

Druhý problém je ale podle mě ještě závažnější. Nejsme zvyklí se celoživotně vzdělávat. Zejména nízkopříjmoví pracovníci se po odchodu ze školy obvykle už nijak neposouvají. A není to tím, že by nebyla nabídka. Rekvalifikačních kurzů je spousta. Navíc Úřad práce vybrané kurzy podpoří, některé dokonce ze 100 procent. A stačí se to fungule. Máme změřeno, že nízkopříjmovým lidem, kteří se s námi vzdělávají, následně výrazně vzroste příjem. Problém je, že jich to dělá málo.

NEJSME ZVYKLÍ SE CELOŽIVOTNĚ VZDĚLÁVAT, ZEJMÉNA NÍZKOPŘÍJMOVÍ PRACOVNÍCI SE PO ODCHODU ZE ŠKOLY OBVYKLE UŽ NIJAK NEPOSOUVAJÍ.

zpět na obsah

Co s tím?
Co se nám povedlo, je motivovat k rozšiřování kvalifikace lidi, kteří jsou zaměstnaní. Ti tvoří většinu ze 136 tisíc lidí, co se s námi vzdělávají. Pomáhá jim to ve stávající firmě i v následných kariérních postupech a přestupech. Lidé slyší na to, když jim říkáme, že digitální dovednosti už dnes potřebuje každý. A taky na to, že je naše vzdělávání online, že se mohou zapojit doma z pohodlí gauče.

Zároveň vidíme, že to pak jde samospádem. Absolventi kurzů je doporučují dál a dostává se to i k nízkopříjmovým lidem, kteří se jinak rekvalifikují prakticky jenom, když přijdi ztratí.

Nejlepší by ale samozřejmě bylo, kdyby lidé odcházeli ze vzdělávacího systému s chutí dál se rozvíjet.

Jak v oblasti rekvalifikací spolupracujete se zaměstnavateli?
Náš rekvalifikační e-shop je určený primárně jednotlivcům. Ale vedle toho máme řadu programů přímo pro firmy. Dotujeme třeba digitální kurzy a kurzy v oblasti digitálních dovedností a průmyslu 4.0, které firmy pořádají na míru vlastním zaměstnancům normálně v pracovní době. Zaměstnavatelům přispíváme, aby mohli pracovníky uvolnit.

MUSÍME DO LIDÍ DOSTAT, ŽE JE NORMÁLNÍ MĚNIT ZAMĚSTNÁNÍ, ŽE JE NORMÁLNÍ MĚNIT OBOR A ŽE SPOUSTA OBORŮ V DOHLEDNÉ DOBĚ ZANIKNE A NĚKTERÉ SE BUDOU VÝRAZNĚ TRANSFORMOVAT.

Černé scénáře mluví o tom, že se vlivem rozvoje technologií i ekonomických změn bude rozcházet to, co lidé umí a co firmy potřebují.
To už se bohužel děje. Ve stejném měsíci nám klidně vzroste nezaměstnanost a současně počet volných pracovních míst. Protože firmy propouštějí nízkokvalifikované zaměstnance a zároveň hledají ty více kvalifikované.

A to je ten boj. Bez rekvalifikací, zvyšování kvalifikace to nepůjde. I s tím, že se nám prodlouží doba, kdy jsou lidi bez práce, protože než uděláte z dělníka obráběče kovů na CNC strojích, chvilku to trvá. Jenže druhá varianta je, že ti lidé zůstanou na dávkách…

Podle mě je to i úloha elit, vzdělané části společnosti. Motivovat ostatní k celoživotnímu vzdělávání. Musíme o tom s lidmi mluvit. Protože jinak budoucí velké technologické změny přinesou další chudnutí chudých.

Odpovídá vaše nabídka rekvalifikací tomu, po čem je dnes poptávka na trhu práce? A po čem bude třeba za 10 let?
Tuhle diskusi vedeme dlouhodobě na úrovni sdružení zaměstnavatelů, Svazu průmyslu a dopravy, Hospodářské komory a odborů v rámci našeho poradního sboru. Jsme v tom bohužel datově trochu slepí, ale právě to by mělo změnit jednotné měsíční hlášení zaměstnavatele. Budeme mít mnohem lepší data pro rozhodování. Nicméně už teď třeba vidíme, že se budou rozšiřovat Dukovany, kde bude poptávka po spoustě profesí, a musíme na to lidi připravit.

Naťukli jsme redesign podpory v nezaměstnanosti. Jaký to bude mít dopad na pracovní trh?
Je to inspirované úspěšným dánským modelem. Záměrem ministerstva práce bylo dát lidem klid v prvních měsících, aby zbytečně nebrali i horší práci, protože si nemůžou dovolit být nezaměstnaní. Mělo by nás to dostat ze stavu, kdy lidé málo mění práci, přestože drtivá většina si změnou finančně polepší. A ze stavu, kdy se firmy bojí propouštět.

Sám jsem zvědav, jak nám redesign podpory pomůže. Jestli fluktuace narostе skokově z dnešních 16 % kupříkladu na 20 %, nebo bude růst postupně. Mimochodem v Dánsku je 30 %. Tam opravdu nemají firmy problém rychle obsadit i specializované pozice.

Ale stejně si myslím, že to, že se lidé po škole už nevzdělávají, nám změny práce brzdí víc než peníze. Musíme do lidí dostat, že je normální měnit zaměstnání, že je normální měnit obor a že spousta oborů v dohledné době zanikne a některé se budou výrazně transformovat. A že bez dovzdělání z trhu práce prostě vypadnou.

Sám jsem navrhoval, abychom tomu přestali říkat „celoživotní vzdělávání". Protože nikdo se ráno neprobudí s tím: „Já se toužím celoživotně vzdělávat!"

Jak důležité je dostávat zpátky na trh práce nejen lidi na dávkách, o což se bude snažit superdávka, ale třeba i maminky na rodičovské?
To je jeden z největších zdrojů, ze kterých by mohl český pracovní trh čerpat. Oproti západním zemím jsou u nás rodiče, zejména maminky, podstatně déle na rodičovské. Zaměstnanost mladých žen je proto v Česku výrazně nižší. Zejm. kvůli zákonům psychology nemůžu říct, že by bylo špatně, že mamínky déle pečují o své děti. Ale teď díky velké státní podpoře dětským skupinám a sousedským dětským skupinám budou mít minimálně možnost vrátit se do práce dřív.

My jsme na Úřadu práce vyčlenili i speciální poradce, kteří budou rodičům na rodičovské pomáhat zpátky do zaměstnání. Klíčové není jen zajištění hlídání dětí, ale i flexibilnější úvazky pro rodiče.

Co se týká lidí na dávkách, superdávka nabízí finanční bonus pro všechny, kdo se snaží najít si zase práci nebo se rekvalifikovat. Ta finanční motivace je asi to jediné, co může zafungovat. Třeba i proti tomu, aby rodiče posílali své děti hned po základní škole na dávky a současně na šedý trh práce…

Superdávka nejspíš bude fungovat více na lidi, kteří do dávkového systému spadli znenadání. Těm pomůže se odrazit jako na trampolíně zpátky do normálního života. U těch, co jsou dlouhodobě v dluhových pastech, to bude složitější. Ale budeme se jim snažit na úřadech práce pomáhat, co nám budou síly stačit.

Narazil jste na šedou ekonomiku. Může tedy superdávka pomoct ji omezit?
Já trochu čekám, že se to stane. Ale není to její hlavní funkce, spíš vedlejší produkt. Hlavní přínos superdávky je, že dávkový systém zjednodušíl, zdigitalizuje a nám se uvolní ruce pro poradenství.

Mluvil jste o „průběžném výsledku". Už zavedení superdávky zní jako další velká výzva.
Jsem na náš tým pyšný! Zvládli jsme povodně, zvládli jsme vyplácet náhrady mzdy zaměstnancům v Liberty Ostrava, zvládli jsme přechod na nový IT systém zaměstnanosti. Superdávka je další výzva před námi. Je o to těžší, že jde o novou legislativu a zároveň nový systém. Ale když I „dinosauři" v mém týmu říkají, že takhle dobře připravení jsme na žádnou z minulých výzev ještě nebyli, tak to snad dopadne dobře. Já se na to těším.

zpět na obsah

7 strategických tipů, jak zvýšit úspěšnost náboru

Firmy dnes stojí před velkou výzvou: uchazeči váhají se změnou práce kvůli finanční nejistotě i obavám z nového prostředí. Pomůže, když budete nejen reagovat na potřeby náboru, ale nastavovat dlouhodobou strategii, která posílí konkurenceschopnost vaší společnosti na trhu práce.

1. ARGUMENTUJTE DATY: UKAŽTE, ŽE ZMĚNA SE VYPLÁCÍ

Mnozí lidé se boji, že si na novém místě pohorší. Data však ukazují opak: podle výzkumu JobsIndex si 66 % zaměstnanců změnou práce polepší – a jen 6 % pohorší.

Doporučení: Investujte do analytiky a datové podpory HR. Zajistěte, aby náborová komunikace stála na faktech a průzkumech, nikoli pouze na sloganech. Tím získáte důvěru uchazečů a zároveň posílíte interní kredibilitu HR oddělení.

2. VYTVÁŘEJTE KULTURU, KDE JE ZMĚNA RŮSTEM, NE HROZBOU

Pro polovinu zaměstnanců je změna práce psychologicky náročná. Jen pětina ji vnímá jako přirozenou součást života, které není třeba se obávat.

Doporučení: Podporujte firemní kulturu, která změnu prezentuje jako krok vpřed. To vyžaduje zapojení nejen HR, ale i liniových manažerů a interní komunikace. Sdílejte příběhy zaměstnanců, kteří změnu zvládli, a ukažte, že ve firmě je prostor pro osobní růst.

3. POSILUJTE FINANČNÍ JISTOTU A TRANSPARENTNOST

Největší bariérou změny práce jsou finance. Celých 70 % lidí má rezervu nejdéle na tři měsíce a nemůže si dovolit dlouhé hledání nového místa. Mezi nižšími modrými límečky je to dokonce 79 %.

Doporučení: Zavádějte transparentní mzdovou politiku a nastavte jasné odměňovací systémy. Nejedná se jen o HR téma – jde o rozhodnutí, které má zásadní vliv na reputaci značky zaměstnavatele. Navíc zveřejňování mezd v inzerátech prokazatelně zvedá jejich efektivitu. Data z job portálu Prace.cz, který se na zmíněné modré límečky zaměřuje, ukazují, že uvedení mzdy zvyšuje zobrazení pracovního inzerátu o 30 % a počet reakcí o 8 %.

4. NABÍZEJTE VÍC NEŽ JEN DOBROU MZDU

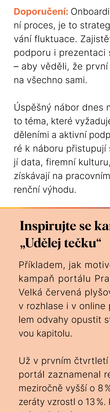
Vedle peněz hrají klíčovou roli náplň práce, flexibilita a pracovní podmínky. Malý vliv na spokojenost lidí v zaměstnání a fungují jako motivace ke změně.

Doporučení: Zajistěte, aby strategie employee value proposition (EVP) byla postavena na skutečných pracovních podmínkách – od nastavení směn po podporu flexibility. K tomu je potřeba spolupráce HR, liniových manažerů i dalších útvarů ve firmě.

5. ZRYCHLETE A ZPRŮHLEDNĚTE VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Dlouhá a nepřehledné procesy odrazují uchazeče.

Doporučení: Považujte nábor za procesní disciplínu. Podpořte HR v optimalizaci a nebojte se investovat do technologií, které umožní rychlejší komunikaci a lepší kandidátskou zkušenost. Rychlost a předvídatelnost se stávají konkurenční výhodou.



6. NASTAVTE STANDARDY PRO NÁBOROVOU KOMUNIKACI

Pracovní inzerát je často prvním setkáním kandidáta s vaší firmou. Následují kariérní stránky, web společnosti, profily na sociálních sítích, komunikace během výběrového řízení… Tady všude je možné kandidáta získat – anebo ztratit.

Doporučení: Standardizujte a řiďte kvalitu náborové komunikace napříč firmou. Každý inzerát, každá zpráva musí odrážet firemní hodnoty a strategii. Je to vizitka, která zásadně ovlivňuje atraktivitu firmy na trhu práce.

7. INVESTUJTE DO ONBOARDINGU A JEHO KOMUNIKACE

Změna práce je psychicky náročná, lidé se obávají, zda v nové firmě obstojí. I když už se odhodlají ke změně, je velmi snadné je rychle ztratit. Celá třetina zaměstnanců opouští práci během prvních šesti měsíců především z důvodu špatné zkušenosti s nástupem.

Doporučení: Onboarding už není jen nástupní proces, je to strategický nástroj pro snižování fluktuace. Zajistěte jeho systematickou podporu i prezentaci směrem k uchazečům – aby věděli, že první dny a týdny nebudou na všechno sami.

Úspěšný nábor dnes není jen úkolem HR. Je to téma, které vyžaduje spolupráci napříč odděleními a aktivní podporu vedení. Firmy, které k náboru přistupují strategicky a propojují data, firemní kulturu, finance i komunikaci, získávají na pracovním trhu výraznou konkurenční výhodu.

Inspirujte se kampaní „Udělej tečku“

Příkladem, jak motivovat lidi ke změně, je kampaň portálu Prace.cz „Udělej tečku“. Velká červená plyšová tečka se v televizi, v rozhlase i v online prostoru stala symbolem odvahy opustit starou práci a začít novou kapitolu.

Už v prvním čtvrtletí roku 2025 díky ní náš portál zaznamenal rekordní návštěvnost – mezičočně vyšší o 8 %. A počet reakcí na inzeráty vzrostl o 13 %. Každý den tak více než tisíc lidí získá s podporou Prace.cz nové, lepší místo.

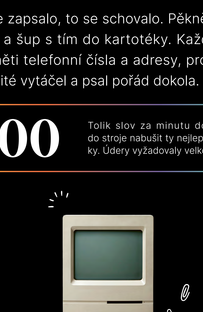
Přitahujeme více a více relevantních kandidátů k vašim pracovním inzerátům. Firmám ale pomáháme i jinak. Přes online nástroje, články i webináře jim doporučujeme, jak zefektivnit náborový proces, pracovat s daty nebo komunikovat s uchazeči.

Portál Prace.cz je díky tomu strategickým partnerem HR manažerů – pomáhá odbourávat bariéry pro změny práce a zároveň přispívá k dynamičtějšímu a zdravějšímu pracovnímu trhu.

zpět na obsah

Klap, cink, ťuk

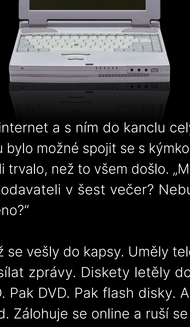
Je to fofr. Ani si nestíháme uvědomit, jak rychle se mění naše pracoviště a nástroje, které nám v zaměstnání pomáhají. Ohlédněte se s námi zpět, na začátky pracovní doby generace, která se nyní blíží k odchodu do důchodu. Jaké vybavení a technologie tu během jedné kariéry čekaly? Je sedm nula nula, nejvyšší čas píchnout si příchod.



1. Kancelářím vládly psací stroje, a kdo uměl psát „všema deseti", byl král. Nejčastěji královna. Tiskárna nebyla potřeba, byly přece kopíráky. Přes kopírovací papíry šlo získat až deset – mizerně čitelných – kopií.

Co se zapsalo, to se schovalo. Pěkně do šanonu a šup s tím do kartotéky. Každý uměl zpaměti telefonní čísla a adresy, protože ty důležité vytáčel a psal pořád dokola.

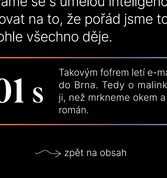
100 Tolik slov za minutu dokázaly do stroje nabušit ty nejlepší písařky. Údery vyžadovaly velkou sílu.



2. Při přechodu k práci na prvních počítačích bylo nejtěžší pochopit, že na konci řádku se text plynule přelívá na další. Ostatní už byla zábava. Než se systém nahodil, hučelo to jak raketa před startem a stihli jste si uvařit kafe.

Všechno se zálohovalo na diskety. A pak pro jistotu vytisklo a šup do šanonu s tím. Objevily se první mobily. Říkalo se jim „cihla" a vážily kilo.

10 MB Takovou kapacitu měly pevné disky prvních stolních počítačů. To je méně než pár dnešních fotek z mobilu.



3. Přišel internet a s ním do kanclu celý svět! Najednou bylo možné spojit se s kýmkoli, kdykoli. Chvíli trvalo, než to všem došlo. „Můžeme napsat dodavateli v šest večer? Nebude už mít zavřeno?"

Mobily už se vešly do kapsy. Uměly telefonovat a posílat zprávy. Diskety letěly do koše, přišla CD. Pak DVD. Pak flash disky. A nakonec cloud. Zálohuje se online a ruší se kartotéky i šanony.

68 % Tolik dat uložených ve firemních cloudech se už nikdy nijak nepoužije. Mohlo by to zajímat někoho, kdo u vás platí za energii.

4. Připojení na internet je možné téměř všude. Práce určitého druhu také – odkudkoli na notebooku, tabletu nebo chytrém telefonu. Vše sdílíme rychlostí blesku.

Číslo mobilu neznáme zpaměti na nikoho. Adresu umíme maximálně tu vlastní, abychom si domů nebo do práce online objednali prima oběd. Sžíváme se s umělou inteligencí. A musíme pamatovat na to, že pořád jsme to my, kvůli komu se tohle všechno děje.

0,001 s Takovým fofrem letí e-mail z Prahy do Brna. Tedy o malinko rychleji, než mrkneme okem a AI napíše román.

zpět na obsah

Řekni, kde ti mladí jsou

Svět se proměňuje. Rozsah této změny si často neuvědomujeme, protože se neděje výbušně ani naráz. Její dopady ale budou hlubší, než přinesla pandemie, válka nebo digitální revoluce. Říká se jí demografická krize a její epicentrum se přesouvá z analýz neziskovek do jednacích místností vlád i kanceláří HRistů.

Populace stárne a porodnost klesá. Mladých lidí je jednoduše méně. Organizace spojených národů varuje, že pokud se nic zásadního nezmění, čeká nás celosvětový nedostatek pracovní síly a pokles daňových příjmů. „Stárnutí populace je globální jev, který zásadně přetváří ekonomiky, společnosti i trh práce," uvádí zpráva OSN.

Zatímco v Evropě jsme zvyklí diskutovat o stárnutí spíše v rovině dlouhodobé strategie, v zemích jako Jižní Korea se z krize stala každodenní realita. V roce 2023 se tam narodilo jen rekordních 0,72 dítěte na ženu, což je nejnižší hodnota na světě. Už nyní zanikají školy a v některých vesnicích nejsou žádné děti. I když se stát a firmy snaží nastartovat porodnost, zvrátit trend se zatím nedaří.

A podobný scénář čeká Japonsko, kde některé firmy už pár let hlásí, že se prodává více plen pro seniory než pro děti. Země dlouhodobě čelí nejen stárnutí populace, ale i úbytku obyvatel celých regionů. Obě asijské ekonomiky ukazují, co se stane, když se demografické trendy neřeší včas.

CO DĚLAJÍ ASIJSKÉ ZEMĚ PRO ZVEDNUTÍ PORODNOSTI?

Jižní Korea: 13,8 mld. dolarů na rodičovské dávky, dostupné bydlení, prodloužení rodičovské, zavedení otcovské dovolené, některé firmy přispívají na novorozence, města nabízejí bezplatné kliniky a další služby.

Japonsko: vyšší přídavky, rozšíření mateřské/otcovské dovolené, více předškolních zařízení, zvýšení důchodového věku, částečné úvazky, omezení přesčasů, obce investují do školních autobusů apod.

ČESKO ZA PRAHEM DEMOGRAFICKÉHO ZLOMU

Ačkoli se může zdát, že České republiky se toto téma zatím palčivě netýká, data hovoří jasně: česká populace se nerozrůstá od roku 1994. Co to znamená? Rodí se méně dětí, než kolik občanů zemře. Česko sice zatím nevymírá, ale za přírůstek obyvatel vděčíme z velké části cizincům, kterých u nás žije a pracuje stále víc.

Podle Českého statistického úřadu se u nás v roce 2024 narodilo 1,37 dítěte na ženu, což je hluboko pod hranicí potřebnou k zachování populace (2,1 potomka na jednu ženu). Loni se totiž narodilo pouze 84 311 dětí, nejméně od roku 1785, kdy se statistiky o porodnosti začaly vést. Současně vzrostl i průměrný věk prvorodiček – na 29 let. Méně mladých znamená méně kandidátů pro zaměstnavatele, méně čerstvé energie a větší tlak na adaptaci.

zpět na obsah

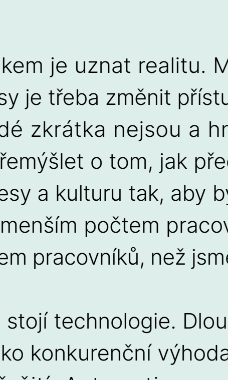
MLADÍ SE MĚNÍ. A MĚNÍ SE I SVĚT PRÁCE
Děti chybí také proto, že se mění hodnoty. Dnešní dvacátníci a třicátníci čelí zcela jiné realitě než generace před nimi. Vysoké náklady na bydlení, inflace a nejistoty v budoucnosti rozhodně nejsou prorodinnými motivátory. Kariéra, cestování, seberozvoj nebo finanční nestabilita odsouvají rodičovství „na později“, které však mnohdy nikdy nepřijde.

Současná mladá generace redefinuje význam zaměstnání. Úspěch není jen „dobrá práce a splácená hypotéka“. Mladí hledají smysl a flexibilitu více než jejich rodiče a prarodiče. Dávno neplatí, že v jednom zaměstnání vydržíme 30 let a pak jdeme do důchodu. Řada mladých volí podnikání, freelancing nebo práci v zahraničí. Tato generační proměna se nutně promítá do fungování firem.

Často podceňovanou oblastí je v této souvislosti způsob řízení. Pokud chceme pracovat s generací, která je zvyklá na rychlou zpětnou vazbu, otevřenost, flexibilitu a možnost spolurozhodovat, nemůžeme ji uzavřít do korporátní struktury z devadesátých let.

KAŽDÁ FIRMA SE MŮŽE PŘIZPŮSOBIT
Demografická krize není problém, který lze vyřešit jedinou reformou nebo masivním náborem. Je to trvalý stav, ve kterém se musíme naučit fungovat dlouhodobě. Stát může motivovat, podporovat rodiče, vzdělávací systém a flexibilitu pracovního trhu, o což se aktuálně pokouší tzv. flexinovelou zákoníku práce. Klíčová role náleží i zaměstnavatelům. Ti určují, jak bude vypadat práce i pracovní prostředí, jak flexibilní budou podmínky a jak otevřený bude přístup k různým věkovým i sociálním skupinám.

112 231
dětí narozených v ČR v roce 2019



84 311
dětí narozených v ČR v roce 2024

Prvním krokem je uznat realitu. Místo čekání na lepší časy je třeba změnit přístup: přijmout, že mladí lidé zkrátka nejsou a hned tak nebudou, a přemýšlet o tom, jak přeorganizovat práci, procesy a kulturu tak, aby bylo možné ji zvládat i s menším počtem pracovníků. Nebo s jiným typem pracovníků, než jsme byli zvyklí.

V první linii stojí technologie. Dlouhá léta byly chápány jako konkurenční výhoda. Dnes jsou otázkou přežití. Automatizace, robotizace, softwarová řešení a umělá inteligence nejsou náhradou lidí, ale nástrojem, jak uvolnit jejich ruce i kapacitu pro činnosti, kde lidský faktor opravdu přináší hodnotu.

Výrobní firmy sází na částečnou robotizaci, obchodní společnosti zavádějí prediktivní logistiku, služby přecházejí na samoobslužné portály. A i malé firmy mohou zavést nástroje, které mají reálný dopad. V oblasti HR je to například automatizovaný předvýběr uchazečů, řízení chatboti, digitální onboarding nebo e-learning pro rychlejší adaptaci nováčků. Důležité je nevnímat technologie jako hrozbu nebo výsadu nadnárodních korporací. Mnohé z nástrojů jsou dnes dostupné za zlomek ceny a s minimálními nároky na zavedení. Jde spíš o změnu přístupu než o objem investic.

DÁVNO NEPLATÍ,
ŽE V JEDNOM ZAMĚSTNÁNÍ VYDRŽÍME 30 LET A PAK JDEME DO DŮCHODU.

ANI VELKÉ FIRMY UŽ NEMOHOU SPOLÉHAT NA STOVKY KANDIDÁTŮ
Škoda Auto vše výše řečené dobře ví. Za poslední roky přizpůsobila nejen své HR procesy, ale i celkový přístup k fungování výroby, organizaci i komunikaci ve firmě. V době, kdy chybí mladí zaměstnanci, se automobilka opírá o technologie. Spustila digitální náborový systém a do praxe nasadila chatbota s umělou inteligencí, který zvládne prvotní výběr uchazečů.

Firma masivně investuje do rekvalifikací a digitálního vzdělávání. Zaměstnanci se učí pracovat s novými technologiemi, což je klíčové například při přechodu na elektromobilitu. Škoda Auto navíc vytvořila vlastní IT vzdělávací institut s gamifikovaným přístupem, kde se stovky lidí ročně rekvalifikují na softwarové inženýry či AI specialisty.

Automobilka se zároveň snaží rozšířit okruh lidí, které oslovuje. V rámci strategie do roku 2030 chce zvýšit zastoupení žen v managementu, víc pracuje s diverzitou a podporuje interní růst. Upravuje i pracovní podmínky. Některé týmy mají flexibilnější režim a do vývoje firma zapojuje i mladé lidi z technických škol.

I tradiční značka si uvědomuje, že bez změny myšlení to nepůjde. A že nestačí čekat, až se „někdo přihlásí“. Je potřeba aktivně tvořit prostředí, do kterého lidé chtějí vstoupit. A zůstat.

ZMĚNU JE TŘEBA ŘÍDIT
Samotné technologie nestačí. Skutečně funkční změna musí být vedená strategicky, s důrazem na komunikaci, angažovanost lidí a postupné ukotvení nových návyků. Hodit se může klasický model řízení změn od Johna P. Kottera. Ten staví úspěšnou transformaci na osmi krocích.

Jde o to, aby změna nebyla jen povinným cvičením, ale aby se stala součástí identity firmy. V době, kdy přichází méně nových zaměstnanců a starší se znalostmi odcházejí do důchodu, se kontinuita stává zásadní hodnotou.

JINÝ POHLED NA TALENTY
Některé firmy už pochopily, že když chybí nováčci a „klasičtí kandidáti“, je třeba rozšířit obzor. Zaměstnávání rodičů na rodičovské dovolené, lidí nad 55 let, osob se zdravotním znevýhodněním nebo vzdálených pracovníků se stává nejen eticky správným krokem, ale i pragmatickou odpovědí na realitu.

Potvrzuje to i Tomáš Ervín Dombrovský, analytik pracovního trhu Alma Career: „Firmy se budou muset chtě nechtě orientovat na vzdělávání a rekvalifikace lidí ve středním a vyšším produktivním věku. Budou muset vycházet daleko více vstříc časovým možnostem a podmínkám zaměstnanců.“ A dodává: „Díky digitálním akademiím dnes není těžké se něco naučit.“

Svět, ve kterém bude méně čerstvé pracovní síly, nemusí být horší. Ale bude jiný. Bude vyžadovat nové myšlení, otevřenost změnám a odvahu opustit zažité struktury. Uspějí ti, co nečekají zázraky od státu, vidí v technologiích příležitost, naslouchají lidem. A hlavně se nebojí přizpůsobit změnám a nové realitě.

Kotterův model: 8 kroků, jak řídit změnu

Úspěšná transformace firmy není otázkou náhody ani intuice. Je výsledkem dobře promyšleného procesu. Jeden z nejuznávanějších rámců pro řízení změn vytvořil profesor John P. Kotter z Harvard Business School.

1. Prezentujte naléhavost
Změna nebude fungovat, pokud ji lidé nevnímají jako nezbytnou. Emoce jsou důležitější než čísla. Lidé musí cítit, že je třeba jednat teď.

2. Sestavte koalici pro změnu
Změna nesmí být projekt jednoho člověka. Sestavte silný tým lidí s vlivem napříč firmou. Nejen management, ale i přirozené autority mezi zaměstnanci. Důvěra je základ.

3. Vytvořte vizi a strategii
Ať jsou lidé motivovaní. Popište jednoduše, kam se firma chce dostat, například: „Do tří let chceme zvládat rutinní úkoly za polovinu času díky digitalizaci.“ Přidejte konkrétní kroky.

4. Komunikujte vizi
Nestačí jednorázové sdělení. Vizi musíte opakovaně komunikovat všemi kanály. A hlavně, leadeři se podle ní musí chovat. Tým uvěří změně, jen když uvidí, že se podle ní skutečně jedná.

5. Odstraňte překážky
Zaměstnanci potřebují ke změně prostor. Zbavte se zbytečných procesů, rigidních pravidel nebo starých metrik, které brzdí novou kulturu. Podporujte ty, kdo změnu táhnou.

6. Slavte krátkodobá vítězství
Dotáhnout velké změny trvá. Proto je nutné plánovat a slavit malé úspěchy: nový e-learning v jednom týmu, první chatbot pro zákaznickou podporu... Krátkodobé výsledky posilují víru v úspěch.

7. Udržujte tempo
Po prvním úspěchu přichází únava nebo pocit, že „už to stačí“. Klíčové je nezpomalit. Rozšiřujte změny do dalších oblastí, hledejte nové příležitosti, školte další ambasadory.

8. Ukotvěte změnu ve firemní kultuře
Změna se stává realitou, až když ji zaměstnanci začnou vnímat jako „nový normál“. Upravte hodnoty firmy, systémy odměňování i hodnocení výkonu, aby podporovaly nové chování.

zpět na obsah

HR a sociální sítě: Co jsou komnaty ozvěn?

V éře sociálních sítí se stále častěji setkáváme s fenoménem tzv. echo chambers (komnat ozvěn). Jde o uzavřené bubliny, které nám vlivem algoritmů potvrzují jen to, co už víme nebo chceme slyšet. Pro společnost i HR to znamená velké výzvy.

Sociální sítě pracují s obsahem na základě našeho minulého chování, tedy lajků, komentářů, sdílení a času, který u příspěvku strávíme. Na první pohled to může působit nevinně: náš příspěvek zkrátka neuvidí část kandidátů. Ve skutečnosti je však tento fenomén mnohem bolestnější.

Echo chambers posilují polarizaci a vytvářejí prostředí, kde se daří extremistickým názorům. Když člověk slyší stále jen to, co potvrzuje jeho vlastní pohled, ztrácí schopnost porozumět jiným perspektivám. Společnost se třístí na izolované „světy", mezi nimiž mizí mosty. A právě tam radikalizace zakořeňuje.

Důsledky nejsou malé. Polarizace oslabuje schopnost hledat shodu, zvyšuje napětí a vytváří prostředí, kde se odlišný názor vnímá jako hrozba, ne jako příležitost k dialogu. To, co začíná u algoritmů a nevinných lajků, tak končí ve společenské rozdělenosti s dopadem na politiku, veřejnou debatu i pracovní prostředí.

JAK ECHO CHAMBERS OVLIVŇUJÍ HR

Jako je úkolem společnosti hledat způsoby, jak překonat polarizaci, je i úkolem firem spojovat. HRisté nestojí jen před úkolem „dostat příspěvek k více kandidátům". Stojí před strategickou výzvou: prorazit hranice bublin a najít způsob, jak oslovit lidi napříč generacemi, hodnotami i prostředími.

V náboru a employer brandingu mají komnaty ozvěn tři důsledky:

1. Obsah se nedostane k novým talentům. Když firma mluví stále stejným jazykem a používá stále stejnou síť a stejný formát, algoritmus ji „uzavře" do skupiny lidí, kteří ji už sledují. Noví kandidáti zůstanou mimo dosah.

2. Vzniká zkreslený obraz značky. Různé skupiny lidí mohou mít úplně jinou představu o firmě. Někdo ji vidí jako tradiční a formální, jiný jako dynamickou a progresivní.

3. Slova ztrácejí jednotný význam. „Flexibilita" může pro generaci Z znamenat práci odkudkoli, pro generaci X sladění práce a rodiny a pro boomery jistotu stabilního režimu. Firma používá jediné slovo, ale kandidáti slyší tři různé věci.

> KDYŽ SLYŠÍTE STÁLE JEN TO, CO POTVRZUJE VÁŠ POHLED, ZTRÁCÍTE SCHOPNOST POROZUMĚT JINÝM.

JAK PRONIKNOUT DO SVĚTA KAŽDÉ GENERACE

Nejdříve potřebujete opravdu poznat skupinu, kterou chcete oslovit. Pochopit její priority, problémy i to, co ji zajímá a motivuje. Mluvte na ni jejím jazykem, ne interním HR slovníkem. Teprve pak s ní můžete vést smysluplný dialog. Peníze nalité do generických reklam, se kterými se nikdo neztotožní, se nevyplácejí.

Například velmi formální firemní profil se nemusí nikdy objevit před očima kandidátů z generace Z, protože jejich feed (přehled příspěvků) je plný neformálních, rychlých příspěvků, často nabitých video obsahem.

DIGITÁLNÍ NÁBOR V PRAXI

V době, kdy se sociální sítě staly jedním z důležitých náborových kanálů, je pro firmy nezbytné používat moderní nástroje, které umožní cílit na správné kandidáty v reálném čase.

Nelisa přináší revoluční přístup k náboru prostřednictvím online kampaní na sociálních sítích a v internetových vyhledávačích. Využívá pokročilé algoritmy a cílenou reklamu, díky nimž může firma efektivně oslovit i pasivní kandidáty. Díky Nelise se pracovní nabídky zobrazují na širokém spektru platforem od LinkedInu a Facebooku přes Instagram či TikTok až po síť X nebo Reddit.

Využitím vhodných nástrojů, jako je například Nelisa, můžete dostat svůj obsah i za hranice echo chambers.

Komnaty ozvěn: Tipy, jak pracovat s echo chambers

1. Prolomte algoritmy různorodým obsahem
Publikujte různé formáty – videa, krátké texty, rozhovory, infografiky. A oslovujte na různých kanálech. Neomezujte se jen na LinkedIn a Facebook. Zvažte i další sociální sítě a specializované aplikace.

2. Personalizujte podle generace
Baby boomers, generace X, mileniálové i gen Z vnímají HR pojmy odlišně.

Work-life balance:
mileniálové = dostatek volna na cestování,
gen X = možnost sladit pracovní a rodinný život,
boomers = jistota pravidelného režimu.
Onboarding:
gen Z = rychlý, interaktivní, gamifikovaný,
starší generace = strukturovaný, formální.

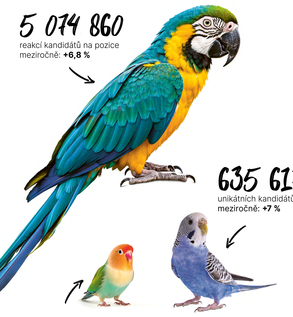
3. Nahlédněte do jejich komnaty
Vyzkoušejte si roli svého ideálního kandidáta: sledujte stejné profily, hashtagy a skupiny. Získáte lepší představu, v jakém kontextu se váš obsah objevuje. A co ve feedu kandidáta konkuruje vaší značce.

4. Mluvte k potřebám generací
Každá generace od práce očekává něco jiného v závislosti na svých hodnotách. Zjistěte, co je pro vaši cílovou skupinu skutečně důležité. A to promítněte do komunikace:
gen Z = autenticita, digitální prostředí, rychlý rozvoj, společenská odpovědnost,
mileniálové = smysluplná práce, růst, flexibilita, kultura,
generace X = rovnováha práce a osobního života, rozvoj, autonomie,
boomers = stabilita, jistota, férové ohodnocení, jasně dané podmínky.

zpět na obsah

Češi se bojí změny práce. Jak je zbavit nejistoty?

Pracovní trh je strnulý. Data Alma Career ukazují, že se lidé dál bojí měnit práci. Včetně těch, co jsou se svým zaměstnavatelem nespokojení. Jak v takové situaci upravit nábor, aby byl co nejefektivnější?



5 074 860
reakcí kandidátů na pozice
meziročně: **+6,8 %**

635 617
unikátních kandidátů
meziročně: **+7 %**

227 351
unikátních obsazovaných pozic
přes služby Alma Career
meziročně: **-6,1 %**

* DATA ZA JOBS.CZ, PRACE.CZ, PRÁCE ZA ROHEM, ATMOSKOP A KARIÉRNÍ STRÁNKY ZAMĚSTNAVATELŮ U ALMA CAREER, LEDEN AŽ SRPEN 2025

Struktura české zaměstnanosti se mění. Mají na to vliv čím dál výraznější politické, ekonomické, populační nebo technologické změny doma i ve světě. „Jak ukazují data z našich pracovních portálů, některé segmenty rostou a potřebují nabírat," říká analytik Alma Career Tomáš Ervín Dombrovský. A jmenuje zdravotnictví a sociální péči, které reagují na stárnutí populace, obranu, kde se odráží zhoršující se mezinárodní bezpečnostní situace, nebo energetiku a stavebnictví. Ale i ve stabilnějších oblastech, jako je zpracovatelský průmysl, podle Dombrovského sílí potřeba interních přesunů.

Problém je, že se poptávka nepotkává s nabídkou. Specialistů je na trhu zoufale málo. A firmy tak musejí nabírat lidi i s nedostatečnou nebo jinou kvalifikací a investovat do jejich vzdělávání. Což zatím ne každá umí. Požadovaná a nabízená kvalifikace se přesně potkávají vlastně jenom u nízkokvalifikovaných profesí. Ale i takových lidí je na pracovním trhu nedostatek, navzdory tomu, že v posledních třech letech část prázdných míst pomohly zaplnit statisíce příchozích z Ukrajiny.

ODVĚTVÍ, KTERÁ ROSTOU A NABÍRAJÍ
POČET INZERÁTŮ NA VOLNÉ POZICE

42 215
stavebnictví a reality
meziročně: **+18,3 %**
průměrný počet reakcí: **5,3**

32 861
zdravotnictví a sociální péče
meziročně: **+10,1 %**
průměrný počet reakcí: **4,7**

19 791
pojišťovnictví
meziročně: **+8,3 %**
průměrný počet reakcí: **4**

ODVĚTVÍ, KDE DOCHÁZÍ K INTERNÍM PŘESUNŮM
POČET INZERÁTŮ NA VOLNÉ POZICE

130 108
prodej a obchod
meziročně: **-4,7 %**
průměrný počet reakcí: **10,7**

77 104
výroba a průmysl
meziročně: **-5,3 %**
průměrný počet reakcí: **6,6**

22 168
IS/IT: vývoj aplikací a systémů
meziročně: **-9,7 %**
průměrný počet reakcí: **7,1**

* DATA ZA JOBS.CZ, PRACE.CZ, PRÁCE ZA ROHEM, ATMOSKOP A KARIÉRNÍ STRÁNKY ZAMĚSTNAVATELŮ U ALMA CAREER, LEDEN AŽ SRPEN 2025

Řešením je tlačit na zpružnění trhu. Povzbudit lidi, aby se víc přesouvali mezi firmami i odvětvími. Pomohlo by to alokovat pracovní síly tam, kde jsou ve stávající ekonomice potřeba. Právě například v energetice nebo v obranném průmyslu. Jenže tomu brání spousta bariér. Které to jsou a co by se s nimi dalo dělat?

16 %
lidí změnilo v posledním
roce práci

* JOBSINDEX, JARO 2025

zpět na obsah

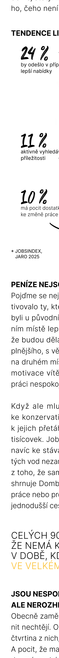
ZMĚNA JAKO POZITIVNÍ ZNAČENOST

Za posledních rok změnilo práci pouze 16 % zaměstnanců. Ukazují to data našeho průzkumu mezi zaměstnanci JobsIndex z jara 2025. Jen pro srovnání: v nejkonkurenceschopnějších ekonomikách typu Dánska, kde se daří velmi efektivně realokovat pracovní síly, šplhá fluktuace až k 30 %, evropský průměr je kolem 21 %.

Výrazně vyšší pohyb mezi zaměstnavateli je v Česku u mladších ročníků. Mladí častěji zkoušejí různá místa, a hlavně je po nich mezi firmami poptávka. U lidí ve vyšším věku fluktuace naopak klesá až k 10 %, protože bývají při náboru přeplácení. „Je to v vlivem různých předsudků," říká Tomáš Ervín Dombrovský. „Jako že už se nenaučí nové věci, ve firmě dlouho nevydrží nebo že jsou na danou pozici takzvaně překvalifikovaní."

Nicméně důležité je, že plné dvě třetiny těch, co práci změnili, si výrazně polepšily. A jen 6 % si pohoršilo. Zkušenost změny práce je tedy u nás veskrze pozitivní. „Dokonce platí, že kdo v poslední době změnil práci, příště se bojí méně," doplňuje Dombrovský. Přesto bere podle JobsIndexu polovina zaměstnanců změnu místa jako velkou věc a krok do nejistoty. A jen 20 % jsou něco přirozeného, čeho není třeba se bát.

TENDENCE LIDÍ KE ZMĚNĚ PRÁCE



* JOBSINDEX, JARO 2025

PENÍZE NEJSOU VŠECHNO

Pojďme se nejprve podívat, co ke změně motivovalo ty, kteří si novou práci našli. Lidi, co byli u původní firmy spokojení, lákala na první místě lepší náplň práce. Přesvědčilo je, že budou dělat něco zajímavějšího, smysluplnějšího, s větším reálným dopadem. Teprve na druhém místě byla mzda. Ta naopak coby motivace vítězí u těch, kteří byli v původní práci nespokojení.

Když ale mluvíme o penězích, vzhledem ke konzervativnosti českých zaměstnanců k jejich přetáhnutí málokdy stačí přidat pár tisíceek. JobsIndex mluví minimálně o 20 % navíc ke stávající mzdě. Jinak lidé do nejistých vod nevzdanětnosti nevstoupí. „Vyplývá z toho, že samotné přeplácení není snadné," shrnuje Dombrovský. „Nabídnout lepší náplň práce nebo profesní rozvoj je pro firmy možná jednodušší cesta."

ČELÝCH 90 % LIDÍ MÁ POCIT, ŽE NEMÁ KAM JINAM JÍT V DOBĚ, KDY SE STÁLE NABÍRÁ VE VELKÉM.

JSOU NESPOKOJENÍ, ALE NEROZHLÍŽEJÍ SE

Obecně zaměstnanci opravdu moc práci měnit nechtějí. Otevřená lepším nabídkám je jen čtvrtina z nich, aktivně je hledá pouze 11 % lidí. A pocit, že mají dostatek příležitostí k odchodu, má pouhá desetina. Což je velký paradox v době, kdy se pořád hodně nabírá.

Další obvyklý paradox spojený s nízkou fluktuací je v tom, že velká část lidí není ve svém zaměstnání vůbec spokojená. Nespokojených a demotivovaných je podle JobsIndexu přitom 40 % zaměstnanců! Téměř polovina má pocit, že pracuje hodně, ale nikdo to neocení. Celých 38 % si myslí, že má nízký plat, než odpovídá jejich pozici. S 31 % zaměstnanců jednají v práci jako s méněcennými. Skoro ze čtyřmi kolegů nebo nadřízených zažívá pětina lidí. Proto na svých židlích dál zůstávají. Čím to je?

HLAVNÍ DŮVODY ZMĚNY PRÁCE
TI, CO BYLI SPOKOJENÍ (34 %)

TI, CO BYLI NESPOKOJENÍ (66 %)

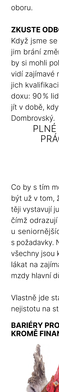
* JOBSINDEX, JARO 2025

NEJVĚTŠÍ BARIÉRA JSOU FINANCE

Hlavní bariérou, proč Češi a Češky tak málo mění práci, jsou nepřekvapivě finance. „Nemůžou si dovolit hledat práci příliš dlouho," říká Tomáš Ervín Dombrovský. „Celých 22 % lidí nemá vůbec žádné finanční rezervy, 39 % si při výpadku příjmu vystačí maximálně na měsíc, 70 % nejvýš na tři měsíce." Celých 42 % lidí je tak v případě ztráty práce nuceno vzít něco dalšího co nejdřív, i kdyby si měli pohoršit. Znovu je to hlavně z finančních důvodů. Ale i kvůli společenské stigmatizaci, protože v Česku nikdo nechce „skončit na pracáku". Kvůli příbuzným, sousedům i vlastnímu pocitu. Je to vnímáno jako selhání.

„Pravděpodobně s tím vším ale zahýbá flexinvola zákoníku práce," předpokládá Dombrovský. Ta na jednu stranu zkracuje výpovědní dobu. Nově ji počítá ode dne výpovědi, a ne až od 1. dne následujícího měsíce. Čili dobu hledání nové práce ještě omezuje. Na druhou stranu ale flexinvola od ledna 2026 navýší podporu v nezaměstnanosti a v rekvalifikaci, což by klidem mělo dát nadpak vic prostoru najít si lepší práci nebo se připravit na změnu

FINANČNÍ REZERVY PRO PŘÍPAD ZTRÁTY PRÁCE



* JOBSINDEX, JARO 2025

oboru.

ZKUSTE ODBOURAT NEJISTOTU

Když jsme se lidí ptali na další bariéry, které jim brání změnit práci, uváděli, že nevěří, že by si mohli polepšit. A že v místě, kde žijí, nevidí zajímavé nabídky za peníze adekvátní jejich kvalifikaci. „Zrovna jsme u stejného paradoxu: 90 % lidí má pocit, že nemá kam jinam jít v době, kdy se stále nabírá ve velkém," říká Dombrovský.

PLNÉ DVĚ TŘETINY TĚCH, CO PRÁCI ZMĚNILI, SI VÝRAZNĚ POLEPŠILY.

Co by s tím mohly dělat firmy? Problém může být už v tom, že na pracovních portálech častěji vystavují juniornější pozice za méně peněz, čímž odrazují seniornější kandidáty. Naopak u seniorních pozic to nezřídka přehánějí s požadavky. Nejspíš by stačilo naznačit, že ne všechny jsou klíčové. A samozřejmě se vyplatí lákat na zajímavější náplň práce, což je vedle mzdy hlavní odvaz, proč Češi mění práci.

Vlastně jde stále o to, odbourat tu obrovskou nejistotu na straně lidí.

BARIÉRY PRO ZMĚNY PRÁCE KROMĚ FINANČNÍCH REZERV

* ALMA CAREER, 2024

→ zpět na obsah

Šváb přežije i bez hlavy

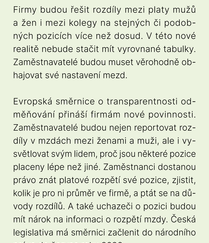
Vyskytuje se v tropech i chladných městských sklepeních. Přežil kontinentální drift, výbuchy sopek nebo příchod lidstva. Bez potravy vydrží měsíc. Bez vody týden.
A dokáže fungovat dokonce i bez hlavy – několik dní. Klíčem k odolnosti je u něj právě nezávislost jednotlivých systémů. Není to organismus postavený na centralizovaném řízení – ale na modulární autonomii.

Skenujte QR kód a dopřejte si chvíli odpočinku uprostřed jeho světa.

zpět na obsah

Přichází revoluce odměňování. Buďte připraveni

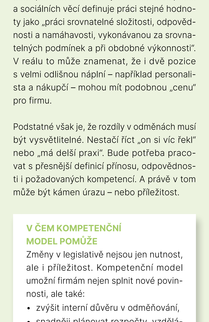
Nová evropská legislativa tlačí na transparentnost ve výši mezd. Znamená to, že se zaměstnanci brzy začnou ptát: „Proč právě já beru právě tolik?“



Firmy budou řešit rozdíly mezi platy mužů a žen i mezi kolegy na stejných či podobných pozicích více než dosud. V této nové realitě nebude stačit mít vyrovnané tabulky. Zaměstnavatelé budou muset věrohodně obhajovat své nastavení mezd.

Evropská směrnice o transparentnosti odměňování přináší firmám nové povinnosti. Zaměstnavatelé budou nejen reportovat rozdíly v mzdách mezi ženami a muži, ale i vysvětlovat svým lidem, proč jsou některé pozice placeny lépe než jiné. Zaměstnanci dostanou právo znát platové rozpětí své pozice, zjistit, kolik je pro ni průměr ve firmě, a ptát se na důvody rozdílů. A také uchazeči o pozici budou mít nárok na informaci o rozpětí mzdy. Česká legislativa má směrnici začlenit do národního práva do června roku 2026.

„Cílem směrnice není kontrola shora, ale podpora rovnosti a srozumitelnosti uvnitř firem,“ vysvětluje Tomáš Ervín Dombrovský, analytik trhu práce z Alma Career. „Zaměstnanci získají právo na informace – a zaměstnavatelé budou povinni argumentovat.“



SPRAVEDLNOST NEZNAMENÁ STEJNOST

Směrnice neměří k tomu, že by všichni měli brát stejně. Spočívá v tom, že mzda musí odpovídat hodnotě práce – a že tuto hodnotu bude potřeba umět obhájit. Ministerstvo práce a sociálních věcí definuje práci stejné hodnoty jako „práci srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, vykonávanou za srovnatelných podmínek a při obdobné výkonnosti“. V reálu to může znamenat, že i dvě pozice s velmi odlišnou náplní – například personalista a nákupčí – mohou mít podobnou „cenu“ pro firmu.

Podstatné však je, že rozdíly v odměnách musí být vysvětlitelné. Nestačí říct „on si víc řekl“ nebo „má delší praxi“. Bude potřeba pracovat s přesnější definicí přínosu, odpovědnosti i požadovaných kompetencí. A právě v tom může být kámen úrazu – nebo příležitost.

V ČEM KOMPETENČNÍ MODEL POMŮŽE

Změny v legislativě nejsou jen nutnost, ale i příležitost. Kompetenční model umožní firmám nejen splnit nové povinnosti, ale také:

- zvýšit interní důvěru v odměňování,
- snadněji plánovat rozpočty, vzdělávání, zvyšování kompetencí a osobnostní růst,
- zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců,
- sjednotit názvosloví a hierarchii v rámci firmy.

UŽITEČNÁ POMŮCKA PRO ZAMĚSTNAVATELE

Do Platového nástroje od Platy.cz přibude nová funkcionalita. Pracovně ji nazýváme Kompetenční model. Umožní zaměstnavatelům ohodnotit své pozice podle strukturovaného souboru kompetencí.

Každá pozice je popsána pomocí sedmnácti kategorií s různými úrovněmi kompetence i důležitosti – od vzdělání přes míru leadershipu až po složitost práce nebo psychickou zátěž. Pro každou pozici jsou přednastaveny hodnoty, ale firmy si je mohou flexibilně upravovat, aby výsledné skóre odráželo hodnotu kompetence pro jejich firmu.

„V modelu nejde o to, co má člověk napsáno na vizitce. Jde o to, jaká je skutečná náplň, odpovědnost a náročnost dané práce,“ vysvětluje Miroslav Dravecký, produktový manažer portálu Platy.cz. „Pomocí škálování jednotlivých kompetencí si firma sama určí, co je pro ni důležité – a dostane výsledek, který již pomůže srovnat pozice podle jejich skutečné hodnoty.“

Funkcionalita je navržena tak, aby ji firmy mohly používat samostatně – bez nutnosti externího poradenství. Doporučujeme však pracovat s ní týmově, aby byla co nejvíce vyloučena subjektivita jednice. Kompetenční model pomůže přehledně vizualizovat, kolik je v organizaci vysoce hodnotných rolí, jak jsou rozmístěné a jestli je současná mzdová struktura v souladu s hodnotou jednotlivých pozic.

CO VŠE HODNOTÍ KOMPETENČNÍ MODEL:

- vzdělání (formální i průběžné),
- měkké dovednosti,
- leadership,
- zodpovědnost (za finance, za výsledky oddělení či organizace),
- pracovní zátěž (psychická i fyzická),
- rizikovost práce,
- složitost práce a vztahů.

OTÁZKY PŘIJDOU DŘÍVE NEŽ ZÁKON

Kompetenční model využijí lidé v HR, kteří se zabývají odměňováním, a také širší vedení společnosti. Při nastavování funkcionality doporučujeme spolupráci HR s manažery. Její význam spočívá hlavně v interní práci s férovostí a srozumitelností. Právě to bude podle Miroslava Draveckého klíčové: „Zaměstnanci se budou ptát, porovnávat se s průměrem ve svém oboru. Je důležité být připraven – mít argumenty, proč je daná pozice odměňována tak, jak je. A proč to dává smysl. Když to zaměstnavatel neumí, může mít problém nejen právní, ale i reputační.“

Přesná podoba transpozice směrnice o transparentním odměňování do českého prostředí se zatím ladí. Zaměstnavatelé se však mohou připravovat již teď a hlídat si férové mzdy. Jak ukazují zkušenosti z praxe, i zaměstnanci se začínají ozývat, jestliže mají pocit nerovného odměňování. A nevěhají se obrátit na soud. Pak je pro zaměstnavatele velmi důležité, aby dokázal nastavení odměn dobře odůvodnit. Tak daleko to ale dojít nemusí.

Firmy, které budou umět vysvětlit, že třeba recepční s organizačními kompetencemi má stejnou hodnotu jako průmyslový malíř nebo potravinářský technik a že specialista na data je stejně hodnotný jako manažer logistiky, získají náskok nejen legislativní, ale i lidský. Budou moci lépe řídit očekávání, loajalitu a spokojenost lidí. Brzy ohledu na to, v jaké podobě nakonec Česko zákon schválí.

zpět na obsah

Lovte i v jiných oborech

Nabízejte druhé kariéry. Dnes se to vyplatí, zítra to bude nutnost. Jaké výhody má nábor zaměstnance z jiného oboru a na co si dát pozor?

Pracovní trh prochází čím dál rychlejšími změnami a do budoucna určitě nezpomalí. Až už jde o technologický vývoj, nebo výkyvy ekonomické křivky. Některé profese zanikají nebo se promění. A stále větší poptávka je po nových povoláních typu odborník na udržitelnost nebo kyberbezpečnostní specialista.

Ruku v ruce s tím stoupá počet profesních změn. Doba, kdy člověk dělá celý život to, co kdysi vystudoval, je definitivně pryč. A lidé už to, zdá se, chápou. Jak upozorňuje náš analytik trhu práce Tomáš Ervín Dombrovský, celým 41 % dnešních zaměstnanců by nevadilo změnit obor. A jen 31 % na něm i do budoucna trvá.

Navíc vzhledem k populačnímu vývoji, kdy už dnes každoročně ubývá 20 tisíc lidí na pracovním trhu a absolventů je chronicky nedostatek, bude brzy nevyhnutelné nabírat na juniorské pozice i starší ročníky z jiných oborů. Mimochodem v době, kdy do důchodu zamíří generace Husákových dětí, ubude za rok na trhu až 100 tisíc pracovníků!

Jaké výhody může mít nábor člověka, který už má za sebou bohatá profesní zkušenosti, ale v jiném oboru? A na co si dát pozor?

UČENLIVOST NENÍ ZÁVISLÁ NA VĚKU

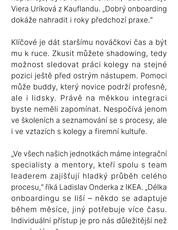
„Tito lidé přinášejí do firmy nový pohled, čerstvou energii a často i jinou pracovní dynamiku, což je v dnešní rychle se měnící době velkou výhodou," říká Ladislav Onderka, který má na starosti nábor v IKEA.

„Máme s těmito pracovníky vesměs velmi dobré zkušenosti," potvrzuje Viera Uriková, která stejnou roli zastává v Kauflandu. „Jsou samostatnější, motivovaní a loajální – když už se rozhodnou pro změnu, berou ji obvykle vážně."

Problém občas bývá protlačit tuto volbu přes management. V mnoha firmách má vedení zafixovaného předsudek, že starší zaměstnanec je méně učenlivý i méně pružný.

Analytik Tomáš Ervín Dombrovský nesouhlasí, učenlivost podle něj lidé s věkem významněji neztrácejí. A ukazují to i některé výzkumy. Například podle německého Institutu pro výzkum zaměstnanosti IAB se starší zaměstnanci vzdělávají podobně efektivně jako mladší. Dokonce mívají vyšší vnitřní motivaci. To, že nejsou ve firmách do vzdělávání zapojení, je způsobeno spíše předsudky ze strany HR a managementu ve smyslu, že „se to už nevyplatí".

„Někdy je těžké přesvědčit management, že stojí za to najmout a rozvíjet staršího uchazeče z jiného oboru," potvrzuje Viera Uriková z Kauflandu. „Ale pokud máte dobrý příběh, reálné příklady úspěchu a jasný plán do budoucna, tak to prostě dokážete."



NENÍ TO JENOM ÚNIK?

Čeho je dobré si už při náboru všímat u uchazeče, který chce ve vaší firmě začít svou druhou kariéru? Na prvním místě přenositelných dovedností. Kdo pracoval s lidmi v jedné profesi, tomu to nebude činit potíže ani druhé. Podobně dobře v různých oborech uplatní analytické schopnosti nebo zkušenosti s řízením projektů.

Na druhou stranu se uchazečovy představy mohou výrazně rozcházet s realitou. Že rádi cestujete a mluvíte s lidmi, automaticky neznamená, že budete dobrý obchodní cestující, který musí plnit nastavené finanční cíle a cestovat často a daleko, a nejen do příjemných destinací.

„Důležitá je motivace ke změně," doplňuje Viera Uriková. „U pohovoru se snažím odhalit, jestli jde o promyšlený krok, nebo jenom o únik."

„Zajímá nás motivace pro změnu," souhlasí Ladislav Onderka. „Klíčový je i soulad s firemními hodnotami, což je nedílná součást našeho výběrového procesu bez ohledu na to, o jakou pozici jde."

Klíčové je dát staršímu nováčkovi čas a být mu k ruce. Zkusit můžete shadowing, tedy možnost sledovat práci kolegy na stejné pozici ještě před ostrým nástupem. Pomoci může buddy, který novice podrží profesně, ale i lidsky. Právě na měkkou integraci byste neměli zapomínat. Nespočívá jenom ve školních a seznamování se s procesy, ale i ve vztazích s kolegy a firemní kultuře.

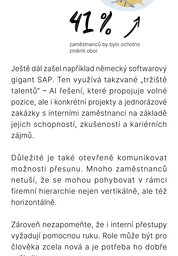
„Ve všech našich jednotkách máme integrační specialisty a mentory, kteří spolu s team leaderem zajišťují hladký průběh celého procesu," říká Ladislav Onderka z IKEA. „Délka onboardingu se liší – někdo se adaptuje během měsíce, jiný potřebuje více času. Individuální přístup je pro nás důležitější než pevně dáný."

DRUHÁ KARIÉRA BEZ ZMĚNY ADRESY

S druhými kariérami se využití pracovat i uvnitř firmy. Lidé tak u vás mohou získat dlouhé roky, aniž profesně ustrnou. A přitom se stále posouvají: do nových rolí, týmů nebo odborných oblastí.

Podle dat Alma Career (z průzkumu Jobsindex mezi zaměstnanci) je právě nemožnost osobního růstu a posunu v rámci firmy jedním z hlavních důvodů odchodu lidí. Interní mobilita možnému není jen nástrojem k jejich udržení. Je to i způsob, jak využít skryté talenty, které už ve firmě máte – často levnější než při externím náboru. Průměrná úspora se v takových případech odhaduje na 30 % ročních mzdy na dané pozici.

Jak mobilitu v rámci firmy podpořit? Předně je užitečné mapovat nejen pozice, ale i dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Lidé mívají široký záběr, jen o tom často nevíte. Interní databáze dovedností nebo pravidelné kariérní rozhovory mohou odhalit nejeden potenciál.



Ještě dál zašel například německý softwarový gigant SAP. Ten využívá takzvané „tržiště talentů" – AI řešení, které propojuje volné pozice, ale i konkrétní projekty a jednorázové zakázky s interními zaměstnanci na základě jejich schopností, zkušeností a kariérních zájmů.

Důležité je také otevřené komunikovat možnosti přesunu. Mnoho zaměstnanců neteší, že se mohou pohybovat v rámci firemní hierarchie nejen vertikálně, ale též horizontálně.

Zároveň nezapomeňte, že i interní přestupy vyžadují pomocnou ruku. Role může být pro člověka zcela nová a je potřeba ho dobře zaškolit.

Když lidem umožníte růst uvnitř firmy, druhá kariéra se může odehrát i bez změny adresy – a ku prospěchu všech stran.

→ zpět na obsah

Reagovat je pozdě. Musíme se nachystat předem

Jsou ze dvou rozdílných firem ve dvou různých oborech. Řeší také rozdílné problémy? Alice Švehlová, chief HR officer zdravotnické skupiny Penta Hospitals s více než 6000 zaměstnanci, a David Bednář, generální ředitel Drůbežářského závodu Klatovy, který zaměstnává 800 lidí, popisují zásadní proměny na trhu práce a jak jim čelí.

Jaká změna na pracovním trhu v posledních letech nejvíce ovlivnila váš obor nebo firmu? Vybavíte si moment nebo situaci, kdy jste ji pocítili?
Alice Švehlová: Ta změna je plíživá. Nedostatku zdravotnického personálu jsme vystaveni dlouhodobě, ale vždycky to nějak dopadlo, někdo se objevil... A pak najednou nula. Přibývají situace, kdy uděláme úplně všechno, co se dá, ale lidí je stále málo. To je moment, kdy si říkám: „Kam tohle povede?"

David Bednář: Pro mě to bylo, když se překlopil poměr českých zaměstnanců a externích pracovníků ze zahraničí. Už roky máme problém sehnat lidi. Personál stárne, odchází do důchodu a nejsem si jistý, koho místo nich dám. Dřív se vždycky někdo našel, ale teď už ne, ať uděláme cokoli.

Největší změnou a současně problémem je tedy kritický nedostatek pracovníků?
Alice Švehlová: Zejména nedostatek lidí na konkrétní pozice s potřebným vzděláním a specializací.

Zaměstnanci ve zdravotnictví jsou podle průzkumů spokojenější a věrnější, protože ve své práci vidí hlubší smysl. Pozorujete to i v Penta Hospitals?
Alice Švehlová: Ano, to stále platí. Lidé vnímají smysl své práce, mají loajalitu k oboru. Na druhou stranu zdravotní sestra dnes vyjde na ulici a má pět nabídek. Nejde tu o odchody ze zdravotnictví, ale musíme nabízet přidanou hodnotu jako konkrétní zaměstnavatel.

Jak je to s loajalitou zaměstnanců v potravinářském závodě?
David Bednář: Vidím velkou generační změnu. Starší generace má loajalitu a pracovní návyky, mladým to nic moc neříká. Někteří nepřijdou tři dny do práce bez omluvy – to je problém do budoucna.

Jak s tím pracujete? Snažíte se mladým lidem vycházet vstříc?
David Bednář: Ano, ale jde to těžko. Potravinářství má svá specifika a nemohu nabídnout dva tři dny home office, jak si uchazeči představují. Nabízíme kariérní postup, benefity, vzdělávání. U technických pozic je úspěch, když udržíme jednoho člověka z dvaceti. Mnozí chtějí jen sedět doma nebo v kanceláři, ale my je potřebujeme v provozu. Představy mladých se rozcházejí s tím, co dokážeme reálně nabídnout.

Alice Švehlová: My tento generační problém téměř nepociťujeme. Máme štěstí, že k nám chodí motivovaní lidé, kteří už profesi věnovali hodně času a energie a chtějí ji dělat.

Když máte v potravinářství problém oslovit mladé lidi, zaměřujete se na jiné věkové kategorie? Dáváte šanci v náboru i starším lidem?
David Bednář: Snažíme se udržet jádro firmy a doplňovat ho. Máme zájem o všechny generace, zaměstnáme i lidi přes padesát či před důchodem na dva tři roky, ale moc se nehlásí. Rezignovali jsme na nároky na zaměstnance do té míry, že hlavní pro nás je, aby člověk vůbec chtěl pracovat. Ostatní ho doučíme, včetně cizinců z Filipín, Vietnamu nebo Ukrajiny.

MÁME ZÁJEM O VŠECHNY GENERACE ZAMĚSTNANCŮ.

Cizinci dnes pomáhají mnoha firmám překonat nedostatek zaměstnanců. Jaké jsou vaše zkušenosti?
Alice Švehlová: Spolupráce s cizinci funguje dlouhodobě, sestrám z Ukrajiny jsme byli otevření už před válkou. Pomáháme jim s nostrifikací a aprobačními zkouškami, ale po doplnění vzdělání často odcházejí dále do jiných zemí Evropské unie.

David Bednář: I my řešíme odchody cizinců, kterým poskytneme vzdělání. Využíváme státní program Kvalifikovaný zaměstnanec, investujeme do zaškolení. Aby se to vyplatilo, potřebujeme tyto pracovníky udržet alespoň dva roky. Ale podmínky zaručují jen půlrok. Pak si je přetáhnou firmy mimo program, často za mzdu o dvě koruny vyšší. Z první skupiny čtyřiceti Filipínců nám jich nezůstalo ani patnáct. Člověk, který po půlroce odejde, nás stojí 400 korun na hodinu.

Alice Švehlová: Nicméně bez cizinců se obejdeme těžko. Stárnou nám nejen zaměstnanci, ale také klienti. Přibývá lůžek, ale už ne lidí schopných tuto práci dělat. Vozíme zaměstnance z Filipín a dalších zemí a jsme otevření každému, kdo má pro pečovatelskou práci předpoklady a motivaci. Kdo se chce rozvíjet, má naši podporu.

zpět na obsah

Pomáhají vám s nedostatkem potřebných profesí i technologie?

David Bednář: Do automatizace jsme investovali už před lety, čímž jsme výrazně zvýšili produktivitu práce. Pořídili jsme třeba roboty, kteří skládají prsní řízky do misek. Ale dostáváme se do dalšího problému – uspořili jsme sice zaměstnance na skládání řízků, ale sháníme techniky a IT elektroniky, kteří budou naše technologie obsluhovat, nastavovat či servisovat, protože to výrobci často nezajišťují. Posíláme lidi k výrobci na týdenní školení, abychom vše zvládli interně. Navíc se nám podařilo vyškolit na opravy i zaměstnance z Ukrajiny.

Alice Švehlová: Technologie a AI využíváme v byznysu, administrativě i péči o klienty. Ale lidská interakce je v našem oboru nenahraditelná. Nedávno jsem viděla ukázku plyšového robotického zvířete, které má pomáhat lidem s Alzheimerovou chorobou... To jsem si řekla: „Díky bohu za paní s živým vlčákem." Technologie zapojujeme, kde to jde. Třeba pro monitoring klientů, ale stále tam zůstává pečující člověk. To je přidaná hodnota, o kterou nechceme přijít. Také musíme myslet na legislativu, nemůžeme například jen tak nechat číst snímky umělou inteligencí. Vždycky u toho musí být lékař.

Nesetkáváte se s obavami zaměstnanců, že jim technologie vezmou práci?

David Bednář: Ne. Sice investujeme do technologií, ale zaměstnance hledáme pořád. Nezaměstnanost je v Česku extrémně nízká a poptávka firem vysoká. Lidé to vědí a někdy až moc „tlačí na pilu".

Míru nezaměstnanosti máme dlouhodobě nejnižší v Evropě. Zjednodušeně řečeno, kdo chce a může, již pracuje. Jistá rezerva je v rodičích malých dětí, pečujících osobách nebo lidech s určitým omezením. Je pro vás cesta oslovovat tyto skupiny?

Alice Švehlová: Děláme to naprosto standardně už několik let. Bez nabídky zkrácených úvazků a podobně se dlouhodobě neobejdeme. Vycházíme vstříc maminkám, přizpůsobujeme se jejich možnostem a dáváme jim možnost pracovat. Ať na dálku, nebo ve zkrácených směnách třeba jen několik hodin měsíčně. V našich odbornostech nechtějí přijít o kontakt se svým povoláním.

David Bednář: V potravinářství s tím máme trochu problém. V provozu jedeme na tři směny, tam neumíme dělat výjimky na rozdíl od kancelářských pozic. Snažíme se alespoň motivovat a podporovat jinak, platíme školky nebo obědy pro děti.

Reagujete na změny na trhu i v náboru nebo employer brandingu? Co se vám osvědčilo?

Alice Švehlová: Ukazujeme reálné fungování, nelakujeme na růžovo. Chceme oslovit lidi, pro které naše prostředí může být zajímavé. Na autenticitě jsme postavili i kampaň se svými zaměstnanci, kde mluvili o tom, proč u nás jsou, co se jim líbí, co by doporučili potenciálním novým kolegům. Potěšilo mě, že kolegové měli velký zájem být součástí kampaně a sdílet náš příběh. Ve stejném duchu jsme vytvořili nové kariérní stránky.

David Bednář: Jdeme podobnou cestou. S Alma Career pracujeme na kariérních stránkách, kde ukazujeme, jak to u nás chodí. Dokonce uchazeče fyzicky provádíme po firmě, aby měli představu, kde budou pracovat a co budou dělat. Je ale potřeba říct, že situace mnoha lidí není vůbec jednoduchá a do práce chodí primárně pro peníze. Proto se snažíme, aby byli spokojení i po finanční stránce, i když to není snadné.

Alice Švehlová: V odměňování je klíčová transparentnost. Skupina Penta Hospitals v poslední době velmi vyrostla, v letech 2024 a 2025 nám přibyly zhruba dva tisíce zaměstnanců. Přicházejí k nám s různými zkušenostmi z různých firemních kultur. Někde dříve ani přesně nevěděli, kolik peněz a kdy v daném měsíci dostanou. Osvědčuje se nám férové odměňování a rovný přístup, což lidé oceňují.

Česko má v roce 2026 transponovat evropskou směrnici o transparentním odměňování. Jak s tím u vás pracujete?

Alice Švehlová: U nabízené mzdy jsme transparentní. Většinou udáváme interně nastavené rozpětí pro danou pozici. U pohovoru vysvětlujeme, co to přesně znamená. Lidé často nevědí, z čeho se skládá mzda, jaká složka s čím souvisí, jak je to navázáno na pracovní výkon. Včasná výplata mzdy je pro nás samozřejmostí.

David Bednář: U nás je to úplně stejné, máme nastavené rozpětí, které udáváme v inzerátech. Vysvětlujeme lidem, jaká jsme firma a jak to u nás funguje, aby pochopili strukturu své mzdy. Pro naše zaměstnance je důležité vědět, kolik dostanou a že to dostanou včas. A že si mohou polepšit, vydělat si víc třeba pracovním výkonem nebo posunem v kariéře.

SITUACE NA TRHU PRÁCE LEPŠÍ NEBUDE A BEZ KVALITNÍHO HR TO NEPŮJDE.

Kdybyste měli vypíchnout věc, která vám v HR opravdu pomáhá adaptovat se na změny a kterou byste mohli doporučit ostatním – co by to bylo?

Alice Švehlová: Opustili jsme velké roční průzkumy spokojenosti a implementujeme nástroj pro interní komunikaci a rychlou zpětnou vazbu od lidí jednou měsíčně. A všechny manažery překvapilo, jak moc je to pro ně přínosné. Jsme extrémně komplexní diverzifikovaná společnost, přibíráme průběžně nové entity, takže je potřeba spolu mluvit a pružně reagovat. Už se nám podařilo vyřešit některé situace a zabránit nespokojenosti, která by mohla vést k odchodu lidí nebo dlouhodobé frustraci.

David Bednář: Pro mě je zásadní, že se nám podařilo vybudovat skvělý tým managementu, na který je absolutní spoleh. A díky tomu zvládáme i proměny trhu, kdy u nás postupně převážili externí pracovníci, kteří navíc mají často problém s češtinou. V tom se nám osvědčilo mít „styčné důstojníky", kteří mluví jejich jazykem.

Alice Švehlová: Platí, že lidé zpravidla odcházejí od manažerů, schopný manažer znamená nižší fluktuaci. Proto se vyplatí soustředit se na jejich rozvoj.

O HR se čím dál víc mluví jako o strategicky důležité roli. Na co se teď zaměříte, co vidíte jako hlavní změnu a výzvu do budoucna?

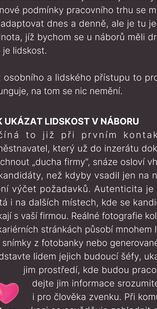
Alice Švehlová: Díváme se, co se děje, co bude potřeba a snažíme se být připraveni včas. Protože jen reagovat už je pozdě. Spolupracujeme s mladými lékaři a školami, podporujeme zaměstnance v kondici, aby jim vydržela co nejdéle, a nelpíme na zastaralých postupech.

David Bednář: U nás je změna již v tom, že dříve jsme do HR moc neinvestovali, necítili jsme potřebu. Dnes je to pro nás prvořadý úkol. Situace na trhu práce lepší nebude a bez kvalitního HR to nepůjde. Určitý prostor vnímám v další robotizaci a vzdělávání lidí. Jako náš úkol vidím i neustálou snahu tlačit na stát, aby se více zaměřil na školství, které vůbec nereflektuje potřeby doby.

zpět na obsah

Technologie, ale i lidskost. Jak na efektivní nábor

Když se řekne efektivita, většina lidí si představí excelové tabulky, KPIčka a optimalizaci procesů. Úspěšnost náboru se ale nepočítá jen podle toho, kolik životopisů proteče systémem.

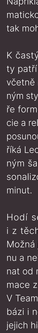


Jde o to, jak rychle a kvalitně najdete vhodné lidi – a jaký obraz firmy u toho budujete. Ano, technologie (a dnes také umělá inteligence) hrají i v HR velkou roli a je škoda jich nevyužít. Na nové podmínky pracovního trhu se musíme adaptovat dnes a denně, ale je tu jedna hodnota, jíž bychom se u náborů měli držet, a to je lidskost.

Bez osobního a lidského přístupu to prostě nefunguje, na tom se nic nemění.

JAK UKÁZAT LIDSKOST V NÁBORU

Začíná to již při prvním kontaktu. Zaměstnavatel, který už do inzerátu dokáže vdechnout „ducha firmy", snáze osloví vhodné kandidáty, než když vsadí jen na neosobní výčet požadavků. Autenticita je důležitá i na dalších místech, kde se kandidáti setkají s vaší firmou. Reálné fotografie kolegů na kariérních stránkách působí mnohem lépe než snímky z fotobanky nebo generované AI. Představte lidem jejich budoucí šéfy, ukažte jim prostředí, kde budou pracovat, dejte jim informace srozumitelné i pro člověka zvenku. Při komunikaci se osvědčuje zohlednit skutečný ráz firmy. Nemá smysl hrát si na „cool" startup, jestliže jste společnost korporátního charakteru, bez obleku nevyjdete a tykání se u vás nenosí. A naopak.



I v dalších fázích „namlouvání" hraje lidský přístup velkou roli. Může jít o maličkosti, které udělají velký dojem. Užitečným pomocníkem jsou systémy pro vedení náborů (ATS) a jejich funkce. Využívá váš tým všechny funkcionality, které firmě šetří práci a přidávají na profesionalitě?

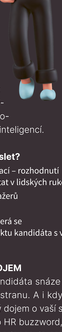
Například Teamio má v mobilní aplikaci automaticky identifikaci volajícího, vaši náboráři tak mohou uchazeče rovnou oslovit jménem.

K častým chybám v komunikaci s kandidáty patří mlčení. Je důležité odpovídat všem, včetně neúspěšných uchazečů, včas a vhodným stylem. „Zamítnutí netěší nikoho, ale dobře formulovaná odpověď s dávkou diplomacie a relevantní zpětné vazby může kandidáta posunout dál a třeba dá punc profesionála," říká Leoš Černý z Teamia. Díky předpřipraveným šablonám pro automatizovanou a personalizovanou komunikaci to zabere jen pár minut.

Hodí se také vytvořit si databázi talentů i z těch, kteří v vás momentálně neuspěli. Možná je vaše firma osloví někdy v budoucnu a nebudete ve vzájemné komunikaci začínat od nuly, ale přirozeně navazovat na informace z minulosti. Zkrátka jako „staří známí".
V Teamiu proto náborářům zůstanou i databázi i neúspěšní kandidáti včetně sledování jejich historie a kontroly duplicit.

ALGORITMY (ZATÍM) DŮVĚRU NENAŘÍDÍ

Technologie jsou skvělý sluha, ale špatný pán. AI pomůže prohledat CVčka a automatizovat agendu, ale kandidáti stále chtějí mluvit s člověkem. Průzkum Teamia ze srpna 2025 ukázal, že většina uchazečů si je vědoma zapojení umělé inteligence do náboru některých společností. Celých 25 % k tomu má výhrady, dalších 22 % vnímá využití AI pozitivně a 22 % je to jedno. Ostatní o zapojení umělé inteligence do náboru dosud nevědělí.



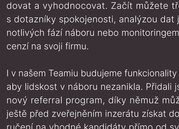
Průzkum také ukazuje, že lidé fandí AI coby nástroji ke zrychlení procesů a k omezení osobní zaujatosti, ale vyjadřují obavy z chybného vyhodnocení svých reakcí nebo životopisu. A boj se ztráty lidského kontaktu a osobního přístupu. Dokonce zhruba desetina uchazečů by se přestala ucházet o místo, pokud by se při výběrovém řízení namísto člověka setkala jen s umělou inteligencí.

Na co byste tedy měli myslet?

- Nepřehánět to s automatizací – rozhodnutí i zpětná vazba by měly zůstat v lidských rukou.
- Investovat do školení manažerů v komunikaci s kandidáty.
- Budovat firemní kulturu, která se projeví už při prvním kontaktu kandidáta s vaší společností.

PROČ UDĚLAT DOBRÝ DOJEM

Díky lidskému přístupu kandidáta snáze zaujmete a získáte na svoji stranu. A i když si neplácnete, necháte dobrý dojem o vaší společnosti. Možná to zní jako HR buzzword, ale zážitek, tzv. candidate experience, je pro firmu a efektivní nábor dlouhodobě klíčový. Neúspěšný uchazeč si buď pomyslí: „To byla otrava, už nikdy víc," nebo naopak: „Super přístup, rád bych tam pracoval, třeba příště."



A fekne to i ostatním. Zážitek uchazečů během náborového procesu se dá dobře sledovat a vyhodnocovat. Začít můžete třeba s dotazníky spokojenosti, analýzou dat jednotlivých fází náboru nebo monitoringem recenzí na svoji firmu.

I v našem Teamiu budujeme funkcionality tak, aby lidskost v náboru nezanikla. Přidali jsme nový referral program, díky němuž můžete ještě před zveřejněním inzerátu získat doporučení na vhodné kandidáty přímo od svých zaměstnanců. Globální data ukazují, že doporučování lidí lidmi je výhodné. Například celých 40 % referral uchazečů dostane pozvánku k pohovoru (oproti 3 % lidí zvenku). Nábor je rychlejší, levnější a přináší i nižší fluktuaci.

Zaměřili jsme se také na preboarding a onboarding. Už v této fázi si nováček utváří dojem z firmy. Dobře nastavená komunikace snižuje riziko, že si to rozmyslí nebo přijme jinou nabídku a vy budete investovat do dalšího náboru. Díky vhodné podpoře se noví kolegové také snáze zaučí a začnou podávat plný výkon.

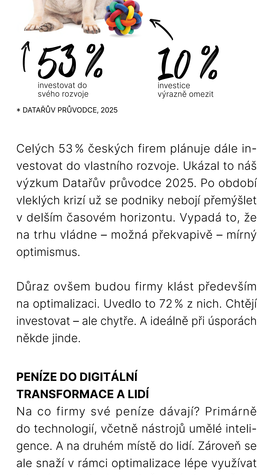
Efektivita v náboru nespočívá v tom zrychlit za každou cenu. Jde o chytré propojení technologií a lidského přístupu. Teprve tehdy se podaří získat zaměstnance, kteří u vás nejen začnou pracovat, ale i zůstanou.

zpět na obsah

Firmy potřebují vzdělávat své lidi. Umějí to?

Změna je v dnešním světě nová norma. Na jedné straně se objevují obrovské příležitosti v souvislosti s umělou inteligencí i dalším technologickým rozvojem. Na straně druhé přicházejí výzvy jako stárnutí populace nebo geopolitické otřesy. Jak se tomu přizpůsobují české firmy?

CO FIRMY PLÁNUJÍ



• DATARŮV PRŮVODCE, 2025

Celých 53 % českých firem plánuje dále investovat do vlastního rozvoje. Ukázal to náš výzkum Datarův průvodce 2025. Po období vleklých krizí už se podniky nebojí přemýšlet v delším časovém horizontu. Vypadá to, že na trhu vládne – možná překvapivě – mírný optimismus.

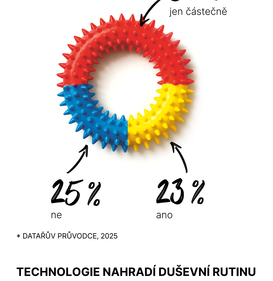
Důraz ovšem budou firmy klást především na optimalizaci. Uvedlo to 72 % z nich. Chtějí investovat – ale chytře. A ideálně při úsporách někde jinde.

PENÍZE DO DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE A LIDÍ

Na co firmy své peníze dávají? Primárně do technologií, včetně nástrojů umělé inteligence. A na druhém místě do lidí. Zároveň se ale snaží v rámci optimalizace lépe využívat interní kapacity. Ne nutně nabírat na každou novou pozici dalšího člověka. I proto, že český pracovní trh je dlouhodobě vysátý. A taky zamrzlý, takže přetahovat specialisty odjinud není nic jednoduchého ani levného.

Z firem, které už nyní investují do svého rozvoje, dává 46 % peníze do zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců, 44 % do růstu mezd a jen 33 % do získání nových kvalifikovaných lidí.

POSKYTUJÍ FIRMY DOSTATEČNÉ VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE?



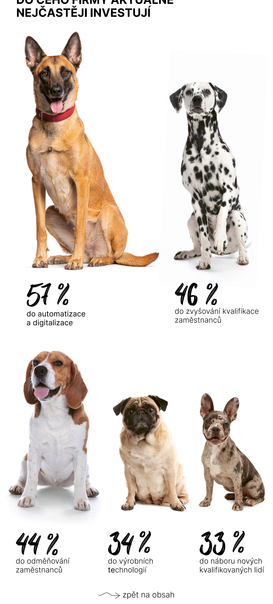
• DATARŮV PRŮVODCE, 2025

TECHNOLOGIE NAHRADÍ DUŠEVNÍ RUTINU

Jak tedy může taková optimalizace interních zdrojů vypadat? Představme si například firmu, jež má pět vývojářů, kteří pracují na jejím hlavním produktu. Do budoucna ale na své pozici zůstanou jen tři, protože zbytek práce zastane umělá inteligence. Dva vývojáři se díky tomu přesunou na specializovanější pozice. Budou třeba navrhovat AI agenty, kteří budou produktový vývoj dál zefektivňovat.

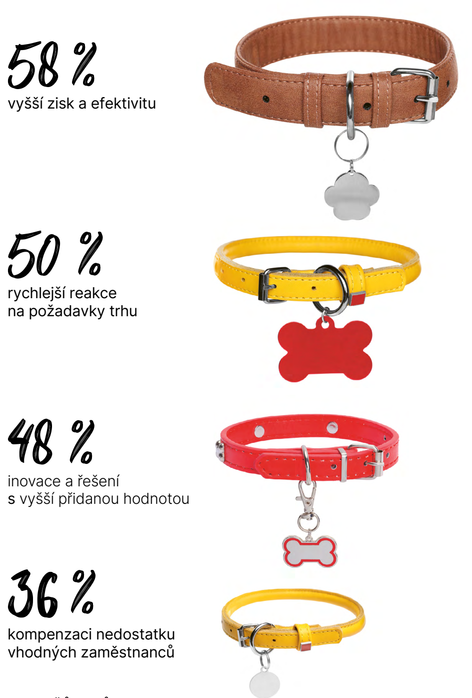
Jako kdysi automatizace nahradila rutinní manuální práci, dnes budou AI technologie čím dál víc nahrazovat rutinu duševní. Přičemž firmy to většinově berou jako přirozenou evoluci, které se stejně nevyhnou, pokud chtějí na trhu zůstat konkurenceschopné.

DO ČEHO FIRMY AKTUÁLNĚ NEJČASTĚJI INVESTUJÍ



zpět na obsah

CO FIRMY OČEKÁVAJÍ OD DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE



* DATAŘŮV PRŮVODCE, 2025

BEZ INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ TO NEPŮJDE
Podniky si samozřejmě uvědomují, že se optimalizace a lepší využití lidí neobejdou bez interního vzdělávání, upskillingu či úplného reskillingu. Stávajícího zaměstnance je potřeba si nachystat na novou pozici nebo změnu či rozšíření náplně práce. Uznávají to tři čtvrtiny firem. Navíc vidí, že nestačí posouvat jen vysoce kvalifikované odborníky. Za podstatné považují průběžné vzdělávání všech lidí.

Problém je, že celých 77 % podniků má pocit, že jejich vzdělávání není v tomto dostatečně kvalitní. Neboli firmy vědí, jak důležité je vzdělávat své zaměstnance, aby dokázali držet krok s technologickým vývojem. Ale zatím to příliš dobře neumějí.

Je to i proto, že většina vzdělávacích aktivit v českých firmách stále směřuje spíše k zajištění provozního bezpečí než k cílenému rozvoji vlastních lidí. Školení bývají plošná, z většiny povinná ze zákona, na příkaz centrály nebo kvůli interním procesům. Individuální rozvojové programy odvislé od pozice, seniority, ale charakteristik daného zaměstnance jsou pořád spíše výjimečné.

CO SI FIRMY MYSLÍ O DIGITÁLNÍ TRANSFORMACI

* DATAŘŮV PRŮVODCE, 2025

LIDÉ SE VZDĚLÁVAT CHTĚJÍ, FIRMY TO NEUMĚJÍ
Ve své firmě má dnes podle JobsIndexu možnost se vzdělávat 46 % zaměstnanců. Ale jen třetina z nich toho intenzivně využívá. Přitom lidé se vzdělávat chtějí. Ne proto, aby věděli, kterým schodištěm vede úniková cesta v případě požáru. Ani proto, aby jim v práci přibylo zákazů a příkazů. Ale proto, že za tím vidí možnost posunout se k zajímavější práci nebo získat lepší perspektivu uplatnění do budoucna. Bohužel v tomhle se jejich očekávání s realitou českých firem míjí.

Což ve výsledku snižuje i ochotu lidí investovat do vzdělávání svůj volný čas a své vlastní peníze. Dnes to podle JobsIndexu reálně dělá jen 7 % zaměstnanců. Dalších 10 % to aspoň plánuje. Jako jeden z hlavních důvodů, proč se sami nevzdělávají, pak lidé uvádějí, že je k tomu zaměstnavatel nijak nemotivuje. Mají pocit, že to ve své práci nepotřebují. A zároveň jim na to chybí volné prostředky.

NENÍ JINÉ CESTY NEŽ UDĚLAT Z CÍLENÉHO ROZVOJE LIDÍ STRATEGICKOU PRIORITU.

JEN ČTVRTINA LIDÍ SE V PRÁCI POSOUVÁ
Přitom touha se vzdělávat se týká všech zaměstnanců, bez ohledu na věk. Jen ti starší mají tuhle potřebu ještě méně naplněnou, protože se na ně ve firmách často zapomíná. Obecně totiž dostávají možnost posouvat se hlavně mladší zaměstnanci, z velkých měst, vysokoškoláci. Což z interního vzdělávání vyřazuje velké skupiny lidí. A zvlášť s populačními změnami, kdy nám stále stoupá střední i průměrný věk zaměstnanců, to bude čím dál závažnější problém.

Výsledkem je, že široké možnosti rozvoje ve své práci cítí jen 24 % lidí. Když se na to podíváme z druhé strany, vidíme, že tři čtvrtiny zaměstnanců v práci stagnují. Nebo dokonce profesně zaostávají. Takoví lidé jsou pak často nespokojení a demotivovaní a jejich pracovní výkon tomu odpovídá.

ZAMĚSTNANCŮM SE TO MUSÍ VYPLÁCET
Data také ukazují, co opravdu funguje. Když po lidech chceme, aby vzali nějakou inovaci za svou, hráli si s ní, experimentovali, tak se jim to musí vyplácet. Proto je třeba co nejvíc provázat chytré vzdělávání s osobním a kariérním růstem.

Nejde o to, že by se lidé vždy nutně museli posouvat na kariérním žebříčku vertikálně vzhůru. Stačí, když se v rámci pozice posunou z juniora na seniora. Když se více specializují. Nebo když se díky nově nabyté schopnosti dostanou do týmu, který dělá na zajímavějších projektech. Ale někdy stačí i to, že svou stávající práci dělají efektivněji. Proto ostatně roste počet lidí s pozitivními očekáváními od umělé inteligence. AI si vyzkoušeli a zjistili, že je může zbavit hlavně těch nudnějších částí jejich práce.

Zároveň je dobré myslet na to, že ti, kdo se chtějí posouvat, si příležitost najdou. Třeba i tak, že od vás odejdou. A zrovna o takové lidi přicházet nechcete.

JAKÉ MAJÍ LIDÉ MOŽNOSTI RŮSTU V PRÁCI

* JOBSINDEX, PODZIM 2024

PŘIPRAVENI NA ZMĚNU. NA JAKOUKOLI ZMĚNU
Žijeme v čase, kdy se technologie i celý svět mění rychleji než kdy dřív. Pokud v něm chtějí firmy obstát, nemohou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dál odsouvat na vedlejší kolej. Není jiné cesty než udělat z cíleného rozvoje lidí svou strategickou prioritu. Jen tak totiž dokážete dosáhnout kýženého stavu, kdy vás žádná další velká změna nerozhází.

VZDĚLÁVÁNÍ V PRÁCI

CO LIDI V PRÁCI NEJVÍC MOTIVUJE K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

* JOBSINDEX, PODZIM 2024

zpět na obsah

Chobotnice maskovaná? Výkon na Oscara!

Je jediným známým živočichem, který se dokáže vědomě vydávat za desítky jiných zvířat. Plazí se jako jedovatý mořský had. Vzápětí se stočí do tvaru platýse. A za chvíli se vznáší s nataženými chapadly jako žahavá medúza. Vyhodnocuje rizika a volí to, co v predátorovi vzbudí největší respekt. Nepřežívá navzdory změně. Přežívá skrze změnu. Není to slabost, ale nejvyšší forma síly.

Skenujte QR kód a dopřejte si chvíli odpočinku uprostřed jejího světa.

zpět na obsah

Letadlo i hotelový pokoj: Když firmy ukazují realitu

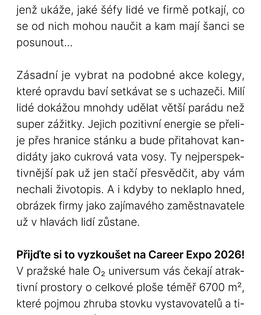
Hledáte příležitost představit se jako atraktivní zaměstnavatel? Ukázat, co všechno děláte a jak dobří jsou vaši kolegové? Potkat se s lidmi na stejné vlně mimo zdi zasedačky a nechat je nahlédnout pod pokličku firemní kultury? To všechno je možné na oborových festivalech.

Osobní kontakt je v HR nenahraditelný a může probíhat i jinak než klasický pohovor. V neformálním prostředí a na „neutrální půdě" lidé nepodléhají nervozitě a chovají se přirozeně. Náboráři mohou lépe poznat, jací skutečně jsou a jestli zapadnou do firemního prostředí. I proto jsou tak důležité náborové akce a veletrhy. Zaměstnavatelům zase dávají skvělou možnost prezentovat se o něco lépe než konkurence a utkvět lidem v paměti.

JAK LIDI ZAUJMOUT

Při osobním setkání na veletrhu se počítá každá minuta. Dobrý zaměstnavatel ve svém stánku nechce jen rozdávat letáčky nebo vizitky. Nejlepší výsledky se dostaví, když firma nabídne zážitek – něco, co si kandidát zapamatuje. Třeba když si vyzkouší simulátor letadla, provede si test talentů nebo si odnese nové foto do životopisu. S logem firmy na rubu, klidně.

Podstatné však je, aby za efektním nápadem byla i možnost popovídat si. Kandidát, který si s vámi i krátce promluví o tom, jak se u vás opravdu pracuje, získá daleko lepší dojem než z hodinového pročítání inzerátů. A vy si zase ověříte, jestli mezi vámi přeskočila jiskra.



ABY SE Z FIRMY STALA ZKUŠENOST

Nejvíc bodují zaměstnavatelé, kteří dokážou ukázat kus své reality. Nejen slogany, ale konkrétní představení firemní kultury a přístupu. Například na největším festivalu pracovních příležitostí Career Expo 2025 Česká spořitelna předvedla, jak pracuje s adaptabilitou. Nabídla i zábavnou „mindset kalkulačku", která umí vypočítat skutečný věk mysli. Notino se prezentovalo jako moderní firma tím, že lidem rovnou poskytlo profi líčení. IKEA měla k vyzkoušení postele jako připomínku, že o dobré pozici nemusíte jen snít. S Veolií a PVK se zájemci mohli projít ve 3D brýlích čistírnami vod a vstoupit do útrob kanalizačních stok. Síť Orea Hotels & Resorts zvala hosty místo do stánku do hotelového pokoje a u Aera Vodochody si mohli návštěvníci vyzkoušet, jak by zvládli přistávat s letadlem.

Takové momenty mají větší váhu než deset billboardů. Kandidát si je pamatuje, protože se stal jejich součástí. A personalistům dávají šanci ukázat, že jejich firma jen nehází frázemi, ale má svůj skutečný svět a zve do něj nové lidi.

KDO VÁS NEJLÉPE PŘEDSTAVÍ?

Nejde o konkrétní profesi nebo pozici. Výborným reprezentantem může být specialista, který rozumí problematice a dokáže pro ni nadchnout. Náborář, který ví, koho hledá, a má cit na lidi. Manažer nebo rovnou majitel, jenž ukáže, jaké šéfy lidé ve firmě potkají, co se od nich mohou naučit a kam mají šanci se posunout…

Zásadní je vybrat na podobné akce kolegy, které opravdu baví setkávat se s uchazeči. Milí lidé dokážou mnohdy udělat větší parádu než super zážitky. Jejich pozitivní energie se přelije přes hranice stánku a bude přitahovat kandidáty jako cukrová vata vosy. Ty nejperspektivnější pak už jen stačí přesvědčit, aby vám nechali životopis. A i kdyby to neklaplo hned, obrázek firmy jako zajímavého zaměstnavatele už v hlavách lidí zůstane.

Přijďte si to vyzkoušet na Career Expo 2026!

V pražské hale O_2 universum vás čekají atraktivní prostory o celkové ploše téměř 6700 m^2, které pojmou zhruba stovku vystavovatelů a tisíce návštěvníků.

zpět na obsah

Když technologie nerozděluje, ale spojuje

V posledních letech se firmy napříč obory vrhly do digitalizace. Zatímco někdo se v nových nástrojích vyžívá, jiný je sleduje zpovzdálí a doufá, že se mu nic neupgraduje. Právě tady nastupuje interní vzdělávání, digitální mentoring a trpělivost. A někdy i zábava.

Data jasně ukazují, že digitální inkluze je pro HR klíčová, protože digitální dovednosti představují novou základní gramotnost. Když vám AI udělá tabulku dřív, než si stačíte uvařit kafe, poznáte, že revoluce už probíhá a je třeba s ní držet krok. Však ChatGPT denně zpracovává přes 2,5 miliardy dotazů, a Google (včetně Gemini) dokonce 14 miliard.

Firmy se s tím snaží co nejlépe popasovat. Nejde o to, aby se z nás všech stali IT specialisté, ale aby každý měl férový přístup, bezpečné prostředí pro vzdělávání a věděl, kdy mu technologie mohou pomoci.

BUDUJTE FIRMU BUDOUCNOSTI

A myslete při tom na všechny. Digitální bariéry můžou vyčleňovat podobně jako vysoké obrubníky v offline světě. Pomůžete je překonat třeba tím, že rozšíříte náborové kanály, aby byly dostupné pro různé typy kandidátů. Když pak budete zaměstnance systematicky vzdělávat v digitálních dovednostech, zvednete šanci, že udrží krok s rychlým vývojem. Dohlédněte také, aby systémy, ve kterých mají lidé pracovat, byly přívětivé a srozumitelné i těm, kteří panikaří z každého nového nástroje. Určitě zase umí jiné věci.

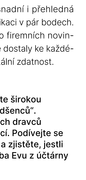
Souvislí s technologiemi usnadní i přehledná pravidla pro digitální komunikaci v pár bodech. A když chcete informovat o firemních novinkách, udělejte to tak, aby se dostaly ke každému bez ohledu na jeho digitální zdatnost.

Firemní bestiář

V každé společnosti najdete širokou škálu technologických „nadšenců". Od neohrožených digitálních dravců po plaché nepřátele aplikací. Podívejte se s námi na typologii kolegů a zjistěte, jestli v ní najdete sebe nebo třeba Evu z účtárny

FIREMNÍ FIREWALL

Technologie považuje za hrozbu. Pro jistotu neotevírá nic, co končí na .zip nebo .ppt. Všechno zálohuje na flešku, kterou nosí na klíčích. A pořád píše Caps Lockem, i když mu to opakovaně rozmlouvali. Má rád hlášku: „No jo, ale co když to pak Googlu prodá moje hesla?"



RETRO KRÁL

Věří, že nejlepší dokument je vytištěný dokument. Google Meet není jeho kamarád. Hesla si zapisuje do diářku z roku 2007. Často od něj slyšíte: „Já mám Word 2003 a úplně mi to stačí."

DIGITÁLNÍ GAMBLER

Miluje zkoušení nových nástrojů. Minulý měsíc přihlásil celý tým na betaverzi aplikace, která ještě nemá ani název. „Ničeho se nebojte, to se časem rozchodí," říká, zatímco restartuje CRM.

TAJNÝ EARLY ADOPTER

Tváří se, že technologiím moc nerozumí, ale pak pošle nejčistší prompt, co jste kdy viděli. V pozadí má nainstalovaných osm AI nástrojů a trh oblíbené podcasty o kyberbezpečnosti. Jen o tom nikdy nemluví, protože se bojí, že by ho udělali školitelem.

COPY-PASTE KOUZELNÍK

Všechno si najde na YouTube, instrukce čte nahlas, klávesové zkratky používá, přestože netuší jak a proč. Ale ho trochu děsí, ale o to víc si ho pracuje. Je mu jedno, jak co funguje, hlavně že to funguje.

KREATIVEC S TABLETEM

Má samozřejmě Mac a používá pojmy jako „Midjourney" nebo „retargeting", i když to byla schůzka o dovolené. Odmítá pracovat v Excelu, protože je málo kreativní.

TECHNOASTRONAUT

Zná nejen každou zkratku, ale i ty, co ještě nevznikly. Věří, že umělá inteligence ho jednou nahradí, a doufá, že to bude brzo, protože má moc schůzek. Právě testuje pátou aplikaci na sledování produktivity. Sice ještě nic nedodělal, ale vše má zálohované na třech cloudech.

DIGITÁLNÍ ZEN MISTR

Nepanikaří, když nefunguje síť. Vypne a zapne. Nechce nic zkoušet, ale vždycky to pak nějak zvládne. Tiché „aha" obvykle zazní po třech hodinách. Jeho osobní motto zní: „Když to nejde, jdi si udělat kafe."

Ať už jste jakýkoli typ, někde vedle vás pravděpodobně šetří sedí člověk, který má hesla od počítače napsaná na lístečku pod klávesnicí. Digitální inkluze ale nespočívá v tom, aby všichni byli ajťáci. Jde o to, aby se nikdo necítil mimo hru. Když technologické změny doprovodíte respektem, jasně danými pravidly a špetkou humoru, zvládnete to.

TOP 10 PROMPTŮ, KTERÝMI VÁS AI ZARUČENĚ POBAVÍ

Pokud s AI kamarádíte, tady máte tipy na dotazy ideální pro rozbití nudy, odlehčení meetingu nebo jako zdroj vtipné interní komunikace.

1. Vysvětli kolegovi GDPR pomocí příběhu o Červené karkulce.
2. Popiš zavádění ERP systému jako výlet do Mordoru.
3. Napiš uživatelský manuál k myši jako staročeský recept.
4. Popiš můj pracovní den ve stylu blogu ze začátku století.
5. Seřaď členy týmu podle pravděpodobnosti, že by přežili zombie apokalypsu.
6. Připrav analýzu vývoje mezd ve stylu kriminálního příběhu v duchu severských detektivek.
7. Přepiš interní směrnici jako Shakespearovu tragédii.
8. Zkus vylíčit pracovní poradu jako report32 z Tour de France.
9. Navrhni, jak by LinkedIn profil napsala kočka.
10. Napiš výzvu k vyplnění dotazníku jako Tinder bio.

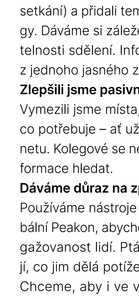
zpět na obsah

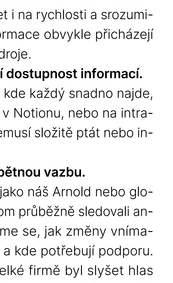
Na jedné lodi aneb Jak zvládáme velkou změnu

V posledních osmnácti měsících jsme v Alma Career prošli zásadní transformací. Z původně jedenácti různě velkých lokálních firem vznikla mezinárodní společnost. Změna šla do hloubky. Nespočívala jen v procesech a přenastavení struktury, ale dotkla se každodenní práce každého z nás. A od všech vyžadovala přizpůsobivost. Někdy větší, jindy menší.

SITUACE KOLEM NÁS ČASTO NEMŮŽEME ZMĚNIT. ALE REAKCI MÁME VE SVÝCH RUKOU.

Jedním z důležitých cílů transformace bylo zefektivnit organizaci práce, sjednotit postupy a udržet jasný směr i v prostředí, které je složitější a náročnější než dříve. Osvědčily se nám čtyři hlavní „páky", které nám pomohly změnu zvládnout: standardizace procesů, komunikace a také důraz na rozvoj a spolupráci. Třeba vám naše cesta bude inspirací při změně ve vaší firmě.





JAK FUNGUJEME

Zjednodušili jsme organizační strukturu a ubrali manažerské vrstvy.
Méně organizačních vrstev zrychluje rozhodování, tok informací i eskalace. Informace k lidem proudí rychleji a s menším rizikem zkreslení.

PŘIZPŮSOBIVOST JE PŘEDEVŠÍM OTÁZKA VLASTNÍ VOLBY.

Změnili jsme pravomoci.
Pravomoci a rozhodování jsme přesunuli tam, kde dávají největší smysl. Někdo dostal větší zodpovědnost, někomu se role zúžila. A pro všechny to znamenalo nutnost přizpůsobit se nové situaci.
Sjednotili jsme systémy napříč zeměmi.
Procesy a nástroje standardizujeme. Díky tomu dnes pracujeme s daty, informacemi i klienty konzistentně a efektivně. A nové procesy zavádíme snáz a rychleji.

JAK KOMUNIKUJEME

Zrychlili jsme aktivní tok informací.
Vylepšili jsme pravidelné all-hands (celofiremní setkání) a přidali tematické informační meetingy. Dáváme si záležet i na rychlosti a srozumitelnosti sdělení. Informace obvykle přicházejí z jednoho jasného zdroje.
Zlepšili jsme pasivní dostupnost informací.
Vymezili jsme místa, kde každý snadno najde, co potřebuje – ať už v Notionu, nebo na intranetu. Kolegové se nemusí složitě ptát nebo informace hledat.
Dáváme důraz na zpětnou vazbu.
Používáme nástroje jako náš Arnold nebo globální Peakon, abychom průběžně sledovali angažovanost lidí. Ptáme se, jak změny vnímají, co jim dělá potíže a kde potřebují podporu. Chceme, aby i ve velké firmě byl slyšet hlas každého. Proto na all-hands setkáních používáme Slido (nástroj na otázky a odpovědi), kde se může kdokoli na cokoli ptát.

zpět na obsah

JAK SE ROZVÍJÍME

Jazyk se stal vstupenkou.

V mezinárodním prostředí se angličtina stala nezbytností. Tam, kde to bylo nejvíce potřeba, jsme navrhli způsob, jak angličtinu rychle zlepšit.

Zavedli jsme nový obchodní ekosystém.

Trh se rychle mění, zákazníci jsou nároční a konkurence nespí. I proto naše obchodní týmy školí nejlepší trenéři na nové prodejní přístupy a techniky.

Zdokonalujeme se v práci s AI.

Téma umělé inteligence hýbe trhem. I my pracujeme na tom, abychom si práci s AI nástroji rychle osvojili a přenesli tento trend do oblastí, za které zodpovídáme.

„NEROZUMÍM STRATEGII“ ČASTO ZNAMENÁ: JAK ZMĚNY OVLIVNÍ MOJI PRÁCI?

JAK SPOLUPRACUJEME

Sázíme na respekt k jinakosti.

Práce s kolegy z jiných útvarů a zemí přináší nové výzvy. Abychom mohli hladce fungovat, snažíme se sladit pracovní zvyklosti od organizace mítinků po rozhodovací procesy.

Nastavili jsme si jasná pravidla hry.

Na lodi pádlujeme všichni. Když chybí ochota respektovat pravidla a přizpůsobit se, je potřeba takovou situaci řešit a nenechat to být.

Pracujeme s egem.

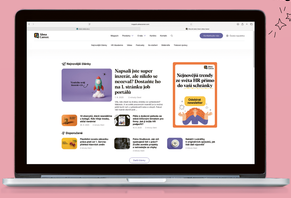
Moje pravda není jediná pravda. Uvědomili jsme si, že to, co fungovalo v menší a lokální firmě, nemusí být to „jediné správné“ v mezinárodní společnosti.

zpět na obsah

Naše média pro váš náskok

Když rozhodujete o lidech, rozhodujete o firmě. Média od Alma Career vám k tomu dodají přehled, čísla a inspiraci, co vás podrží v týmu i před boardem.

Nikdy nemám dost



MAGAZÍN ALMA CAREER: VAŠE HR ENERGIE PRO KAŽDODENNÍ ÚSPĚCH

Široký záběr bez šumu: od soft skills a leadershipu po legislativu a exkluzivní data z trhu práce.

Přímo z praxe: na obsahu spolupracují interní analytici, HR leadeři a experti z terénu.

Okamžitě použitelné a online: PDF shrnutí, checklisty a praktické postupy, použitelné hned.

50 exkluzivních materiálů ročně zdarma

NEWSLETTERY: TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ VÁM PŘISTANE DO SCHRÁNKY

Jistota, že jste v obraze: každý čtvrtek výběr článků, dat a právních novinek + produktové tipy, které šetří rozpočet i čas.

Pro zaneprázdněné: stručná shrnutí a odkazy na hlubší obsah.

Ověřeno publikem: naše newslettery pravidelně odebírá 40 000+ lidí z HR. Baví i měsíční speciál HR tečka.

Právě jí listujete. Co využijete hned?

ROČENKA: LUXUSNÍ SHRNUTÍ PRO TY, KDO ROZHODUJÍ

HR rok v kostce: zásadní události, posuny a výhledy, díky nimž budete plánovat s jistotou.

Téma do hloubky: každý ročník rozebírá aktuální klíčovou výzvu pro HR a byznys.

Dostupná i online: každoročně ji stahují tisíce profíků.

ONLINE DATOVÉ SNÍDANĚ: EXKLUZIVNÍ DATA SROZUMITELNĚ

Čísla pro dobrá rozhodnutí: komentovaná data o trhu práce, chování zaměstnanců a firemních strategiích. Prezentace ke stažení.

Důvěryhodný průvodce: moderované rozhovory a prezentace s analytikem Tomášem Ervínem Dombrovským.

Kdykoli ke zhlédnutí: dostupné na YouTube – ideální pro týmové sdílení.

SOCIÁLNÍ SÍTĚ: JSME TAM, KAM CHODÍTE RÁDI

Facebook, LinkedIn, YouTube: posty, infografiky i krátká videa s pointou do minuty.

Vyvážený mix: novinky z trhu, signály z legislativy, tipy pro praxi, produktové vychytávky. Prostě to nejdůležitější.

Sdílení pro tým: rychlé materiály do interních vláken a na porady.

HR AKADEMIE: KOMPLETNÍ KNOW-HOW NA JEDNOM MÍSTĚ

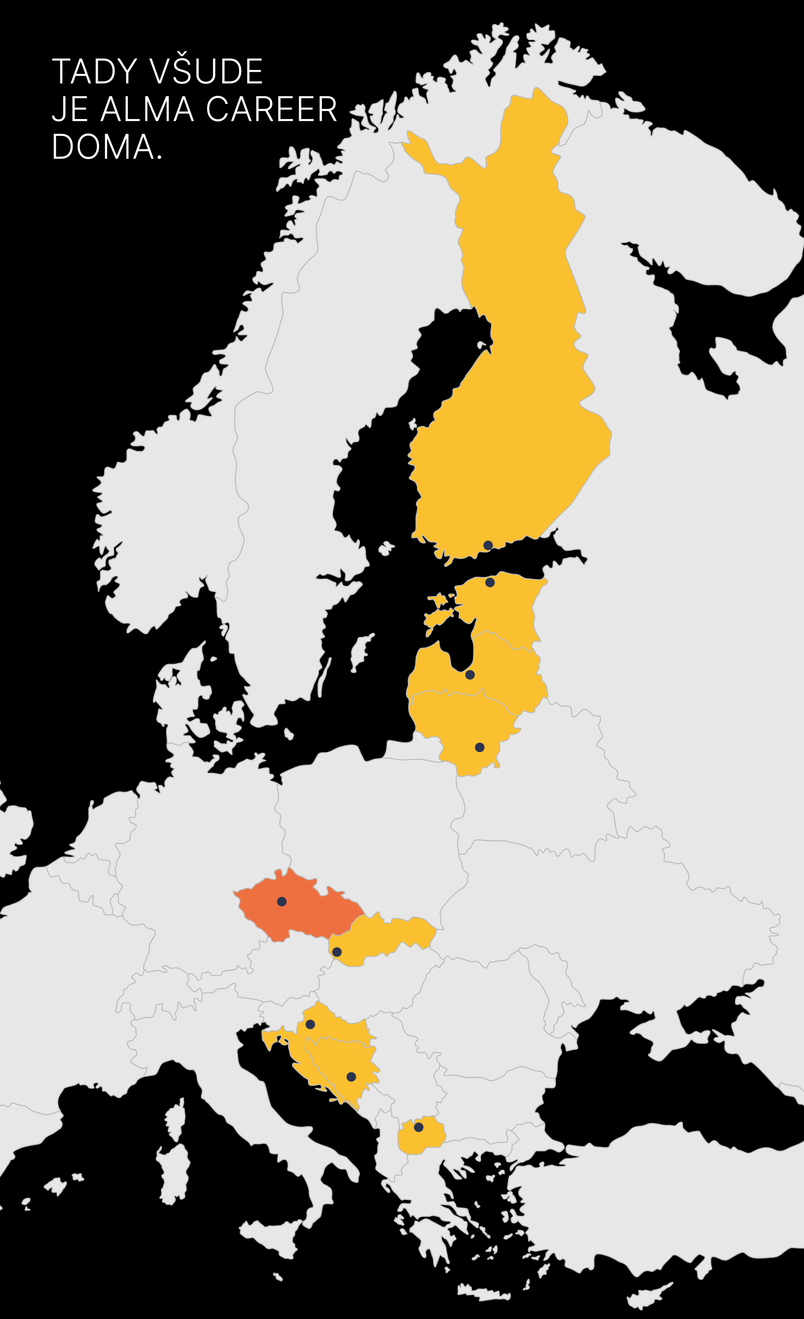
Praktické základy i pokročilé postupy: pojmy, metodiky, workflow – přehledně rozdělené podle témat.

Živý a aktualizovaný obsah: držíte krok s trendy, právem i technologiemi.

Z učení do praxe: využijete hned na poradě i v náborové kampani.

zpět na obsah

TADY VŠUDE JE ALMA CAREER DOMA.



Alma Career.

Lepší svět práce pro každého.
Inspirováno lidmi. Poháněno technologiemi.

V ČESKU MŮŽETE VYUŽÍVAT TYTO PRODUKTY:

jobs.cz

Jasná jednička mezi pracovními portály v ČR. Už 28 let.

prace.cz

Místo, kde hledají miliony lidí, kteří se práce nebojí.

PRÁCE ZA ROHEM

Noví zaměstnanci přímo z vašeho okolí. Jednoduše v mobilu.

Atmoskop.cz

Najděte lidi, kteří k vám do firmy zapadnou.

profesia

Lepší práce pro všechny.

seduo.cz

Vzdělávání zaměstnanců jinak. Online.

teamio

Nepostradatelný nástroj pro HR a celou firmu. I pro tu vaši.

ARNOLD

Zaměstnanecké průzkumy způsobem, jaký jste ještě neviděli.

platy.cz

Platové průzkumy, které vám pomůžou správně nastavit odměňování.

career expo

Největší festival pracovních příležitostí v ČR.

nelisa

Náborové kampaně snadněji než kdy dříve.

HR Marketing

Ukážeme, v čem je vaše firma jedinečná.

zpět na obsah