

INSPIRACE A TRENDY



ANDERSON
WILLINGER

V ALCHYMI VÝBĚRU CEOs A TOP MANAGEMENTU

ODVAHA ODOLNOST

AUTENTICITA

DISCIPLÍNA

Láskyplnost



20
25

DĚKUJEME našemu týmu za odolnost.

DĚKUJEME všem, kteří s námi měli odvahu tvořit.

A TAKÉ VÁM, kteří si najdete čas a chuť číst.

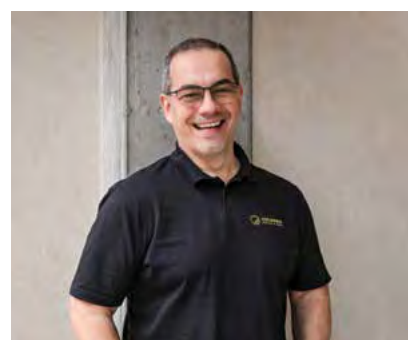
TÝM ANDERSON WILLINGER ♥

6

**ÚVOD
DO RENESANCE**

7

**REFLEXE SOUČASNÝCH
PĚTI LET**



**MIROSLAV GALUŠKA
O PÁNU BOHU**

11



**JAKUB MAJER
O SEKÁČÍCH S VIZÍ**

14

OBSAH

18

**MARTIN FRKO
O DĚLÁNÍ DOBRA**



21

**ZAJÍMAVOSTI
A TRENDY Z NAŠÍ
CEO KOMUNITY**



**LADY Z COTY:
ROMANA JOURDREN**

26

28

**ŽENY A MUŽI V
LEADERSHIPU**



KATEŘINA VONDRKOVÁ
Odolnost, adaptace a respekt.

32

34

**SOUČASNÉ PROMĚNY
MANAŽERSKÝCH ROLÍ**

Které role se v roce 2024
obměňovaly nejčastěji?

36

**COMMERCIAL & SALES
MANAGEMENT, BDVP**

38

CRM & OMNICHANNEL

39

**FINANCE MANAGEMENT,
CONTROLLING
& ACCOUNTING
AND TAX**

42

NICOLAS MUCHERL

Z risku až na CFO
velkých trhů.



44

**MARKETING, PRODUCT
MANAGEMENT**



**SOŇA SCHWARZOVÁ
O TAJNÉM POKLADU FIRMY**

46

50

HR MANAGEMENT



BLANKA ŘÍHOVÁ

Jak poznat skvělého lídra?

54

56

OPERATIONS MANAGEMENT

58

**IT, TECHNOLOGY
& CYBER SECURITY**

60

**STRATEGY,
TRANSFORMATION
& INNOVATION**

61

**PR&PA, CSR
A COMMUNICATION**

62

**LEGAL, COMPLIANCE
& REGULATORY**

63

**SUPPLY CHAIN, LOGISTICS
& PROCUREMENT**

65

**VYBRANÉ
NEJZAJÍMAVĚJŠÍ
PŘESTUPY NA SLOVENSKU**



VLASTA SLOUPOVÁ

Jak se mění svět HR?

66

67

**DO JAKÉHO TYPU
SPOLEČNOSTÍ MÍŘÍ
NAŠI LÍDŘI?**



MAREK PALIČKA

Private Equity: Od
transakce k transformaci.

70

74

**DANIELA RAZIMOVÁ
O VELKÝCH JMÉNECH
ČESKÉHO BYZNYSU**



80

**TRENDY VE STRUKTUŘE
ODMĚŇOVÁNÍ VE VEDENÍ
FIREM**




82

**JAK ROZPOZNAT LÍDRA,
KTERÝ OHROŽUJE TÝM?**

84

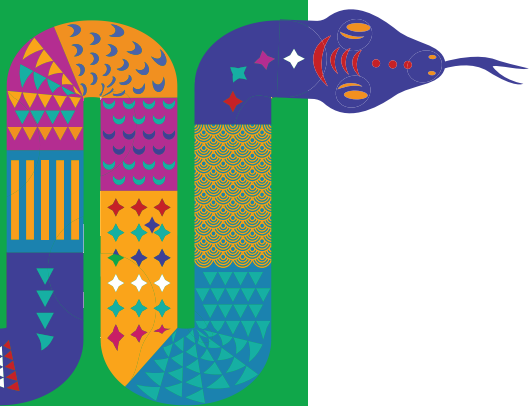
**KTERÉ OBORY
ZAZNAMENÁVAJÍ V RÁMCI
LET NEJVÍCE ZMĚN?**



**Je mnoho ředitelů se skvělými
prezentačními dovednostmi, ale mně
záleží na tom, zda umějí skutečně
pracovat a jsou konzistentní. Protože
za každým opravdovým vítězstvím stojí
práce a zodpovědnost.**

VLASTIMIL LAGAN
CEO, STORCK CZ/SK

(Love Brand pro fanoušky Merci a Toffifee)



Když jsme se spolu s týmem začali připravovat na naše každoroční vydání reportu o tom, co se děje ve světě lídrů, ujišťovala jsem je, že tentokrát to bude jednoduché.

Máme přece skvěle fungující Business Intelligence systém s více než pěti lety dat – forma i výstupy by tedy měly být snadné a rychlé.

Na konci ledna jsme byli připraveni. Report vypadal perfektně. A přesto jsme se najednou zastavili a rozhlédli. Drželi jsme v ruce dokument o lidech, který byl plný čísel – ale bez skutečných lidí. Chyběli v něm ti, kdo ztělesňují to, co dnešní doba opravdu potřebuje.

Dnes více než kdy jindy potřebujeme čtyři **klíčové superdovednosti**:

ODVAHU, ODOLNOST, AUTENTICITU A DISCIPLÍNU.

A také tu, kterou si v byznysu stále příliš často spojujeme se slabostí – **LASKAVOST**.

Astrologové tvrdí, že **právě teď vstupujeme do podobné konstelace hvězd, jaká panovala v období renesance 14. století**. A i když na tuto éru dnes nahlížíme jako na období velkého rozvoje, je zřejmé, že ani tehdejší posun se neobešel bez náročnosti a bolesti.

Pokud tedy skutečně stojíme na prahu nové renesance, **bude zřejmě technologická**. Ale stejně jako koně nemůžete vést jen za jednu oprať, **potřebujeme i tu druhou – lidskou, humánní**.

A právě proto je **pochopení emoční inteligence, nastavení myslí a hodnotového rámce jedním z nejzásadnějších ukazatelů současného a budoucího lídra**.

My v Anderson Willinger nezměníme celý svět. Ale můžeme ovlivnit, kdo zaujímá klíčové pozice – a kdo tím pádem vede ostatní. Nejen svou odborností, ale i svou lidskou zralostí. Protože právě takoví lidé přinášejí nejen očekávané výsledky, ale také dávají svému okolí příklad. **Svojí odvahou, odolností, autentičností a disciplínou ukazují, jak zůstat zakořenění i v dobách silného větru** – nejen v práci, ale především doma.

A právě proto jsme do letošního reportu vybrali osobnosti, které možná nejsou byznysovými „módními ikonami“, ale oplývají **superdovednostmi**, u nichž stojí za to se zastavit.

LUCIE TEISLER

MANAGING PARTNER,
ANDERSON WILLINGER



POHLED DO MINULOSTI: UPLYNULÝCH 5 LET Z POHLEDU TOP MANAŽERSKÝCH PŘESTUPŮ

● 2020

Pandemické období COVID-19 mělo výrazný dopad na růst poptávky v sektorech E-Commerce a Logistiky, současně velikost firem přestala hrát klíčovou roli v přitahování nejlepších talentů. Seniorní manažeři mnohem častěji odcházeli také do menších firem, start-upů nebo jiných segmentů. Velmi ceněná byla mezinárodní zkušenost, skoro polovina nově najatých CEOs měla v té době v rámci kariéry pracovní zkušenost v zahraničí.

● 2021

Vzrostl význam sektoru E/Q-Commerce díky urychlené digitalizaci a změnám ve spotřebitelském chování. Nejsilnějším obdobím roku 2021 byla jeho druhá polovina. Společnosti se při výběru svých lídrů začaly mnohem více soustředit na osobnostní kvality, jako jsou výzrálost a stabilita, které byly velmi důležité především v této emočně vypjaté době. Společnosti nebo obory, které byly léta atraktivní, přestávají mít pozlátka atraktivity a ředitelé se raději vidí ve flexibilnějších a modernějších prostředích.

● 2022

Kariéra začala od tohoto roku růst mnohem častěji horizontálně. Podstatně více Čechů a Češek se začalo objevovat ve významných exekutivních a ředitelských rolích v korporátních firmách v zahraničí. Role zaměřené na udržitelnost a ESG se v té době začaly poprvé zapojovat do seniorního managementu firem.

● 2023

Korporace ve svém náboru začaly zpomalovat či dávat přednost internímu povýšení. Přestalo být tabu si vybudovat kariéru v lokálních firmách nebo v průběhu své kariéry rozjet své vlastní podnikání či se zapojit do řízení privátního fondu nebo investiční skupiny. Začaly se otevírat nové možnosti především v oblasti soukromě vlastněných firem, které začaly odvážně a více vstupovat na západní trhy, k čemuž potřebovaly ten správný management. Region CEE se začal mnohem více profilovat, díky čemuž narostl počet expatriotů na vrcholových postech u nás právě ze zemí tohoto regionu.

● 2024

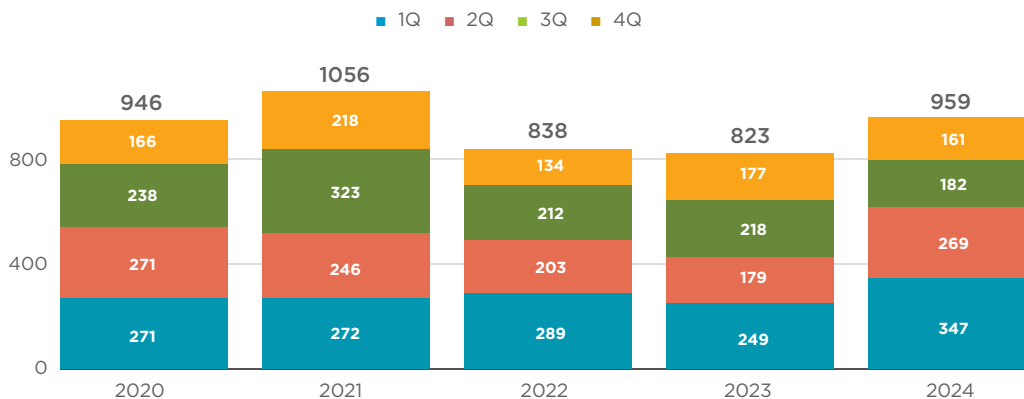
Tento rok lze označit jako rok Financí, IT a Operations. Ve srovnání s předchozími lety zaznamenáváme výraznou změnu v jejich senioritě, významu a zodpovědnostech. Stále více se prosazují role ovlivněné technologickým pokrokem nebo regulacemi EU (AI & Data Management, ESG, Cyber Security, Inovační a Transformační role). Podstatně narůstá počet samostatně stojících AI ředitelů/ek. Pozorujeme výrazný posun v kvalitě českých CFOs, kteří si získávají stále větší respekt nejen na lokálním trhu, ale i v mezinárodním měřítku.

“*Nechej minulost odejít, aby tvoje přítomnost mohla najít místo, kde budoucnost naplno rozkvetne.*” – Neznámý autor

ROK 2025 SI NESE VE ZNAMENÍ INOVACÍ, REGULACÍ A TECHNOLOGICKÉ ADAPTACE NAPŘÍČ VŠEMI KLÍČOVÝMI SEKTORY.

- Pokračující dominance technologií a digitalizace:** Většina společností se transformuje v technologické firmy, které nabízejí určitou formu služby nebo produktu. Tato změna myšlení bude i nadále zvyšovat tlak na IT ředitele, což rozšiřuje jejich odpovědnosti a posiluje jejich vliv v organizaci. IT a systémová integrace budou i nadále klíčovými oblastmi, zejména s důrazem na AI, kybernetickou bezpečnost a automatizaci.
- Implementace AI a její propojení s byznysem:** Klíčovou dovedností AI lídrů v roce 2025 bude schopnost propojit AI s byznysovou strategií a podpořit ziskovost a konkurenceschopnost svých organizací.
- Vliv evropských regulací na byznys a jejich komunikaci vůči trhu:** Rok 2025 bude přelomový v oblasti evropských regulací (např. Digital Services Act, AI Act, ESG směrnice), což znamená, že firmy budou potřebovat mimo jiné silné PA, PR experty, kteří jim pomohou formovat legislativní rámec a zajistit compliance.
- Intenzivní růst expertů v oblasti Kybernetiky:** V důsledku legislativy EU se kybernetická expertíza postupně vyčleňuje z kompetence CIOs a stále více společností, zejména těch spadajících do kritických sektorů podle EU, bude nadále vytvářet samostatné role pro lídry v oblasti kybernetické bezpečnosti.
- Narůstající poptávka v oblasti financí a risk managementu:** Role CFO se rychle transformuje, přičemž více než 70 % CFOs nyní nese odpovědnost, která přesahuje tradiční oblast financí, což potvrzuje, že s rostoucím důrazem na strategické myšlení a schopnost reagovat na dynamické tržní podmínky se CFO stávají nezbytnými pro dlouhodobý růst a stabilitu organizací.

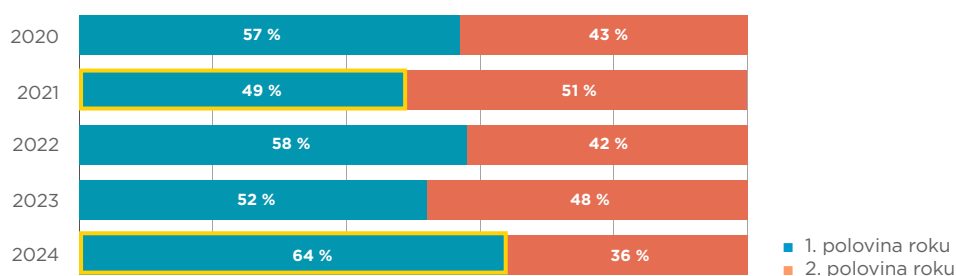
► Srovnání celkového počtu top a manažerských přestupů



● V posledních 5 letech proběhlo v ČR celkem **4625 TOP ředitelských a seniorních manažerských změn**. Průměrný počet manažerských přestupů za rok je 925.

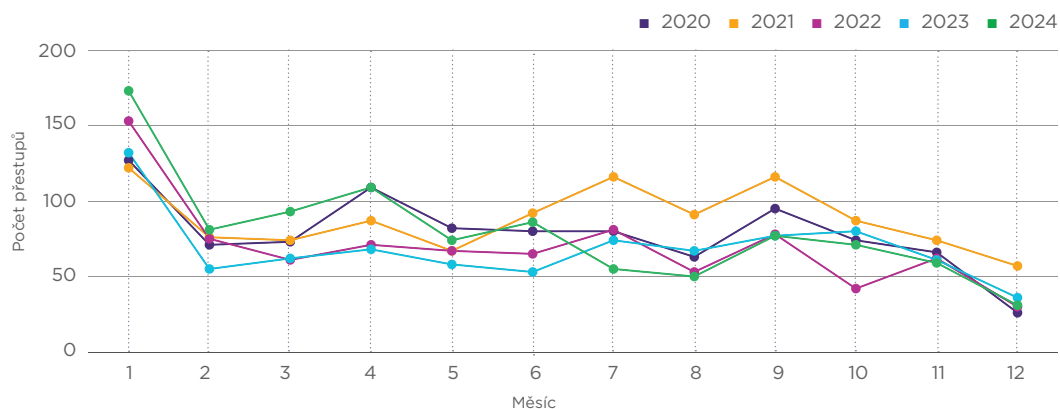
● **Většina těchto přestupů se pravidelně děje v prvních dvou čtvrtletí.** Extrémně je tento trend vidět v loňském roce, kdy počet přestupů v první polovině roku přesáhl poprvé za celé sledované období 60 %.

Výjimkou z tohoto trendu byl rok 2021, kde naopak drobně převažovala druhá polovina roku (51 %), což bylo velmi pravděpodobně ovlivněno nejistotou a zmrazením nábory z důvodu pandemie v druhé polovině roku 2020 a na začátku 2021. **Vnímáme to jako podobný faktor pro rok 2025, zejména s ohledem na řadu politických a ekonomických nejistot.**

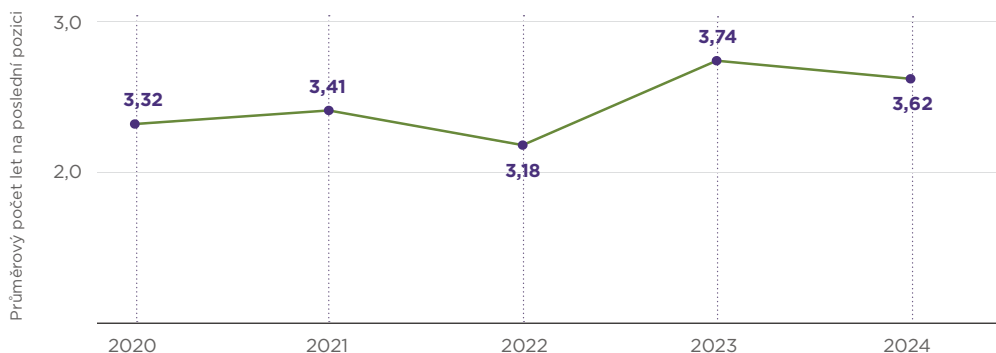


● **Ředitelé nejčastěji do nových rolí nastupují v lednu a září.**

► **Trh v posledních 5 letech – srovnání seniorních manažerských přestupů v jednotlivých měsících**



● **Ředitelé mění působiště nebo jsou povýšeni v průměru po 3,45 letech.** Obecně se délka přes všechny role za posledních 5 let prodlužuje.



● **V posledních 5 letech dochází k poklesu náborových aktivit ze strany korporací.**

→ V roce 2020 se 67 % všech přestupů událo právě v nich. V roce 2024 je to necelá polovina, 48 %.

● **Do popředí se v posledních letech dostávají soukromé společnosti a firmy vlastněné PE fondy.**

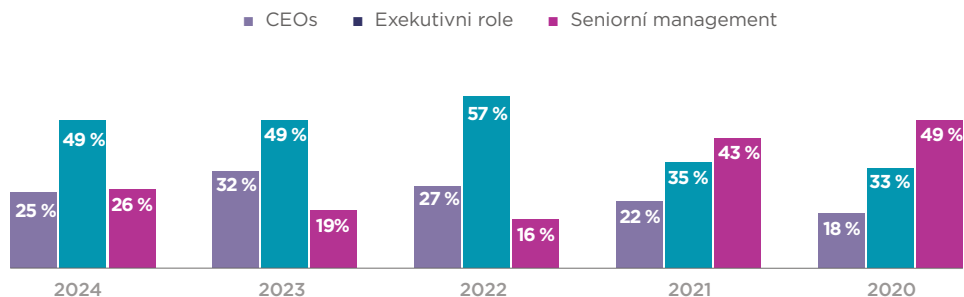
→ V roce 2020 to bylo celkem 27 %. V roce 2024 tento podíl vzrostl na 44 %.

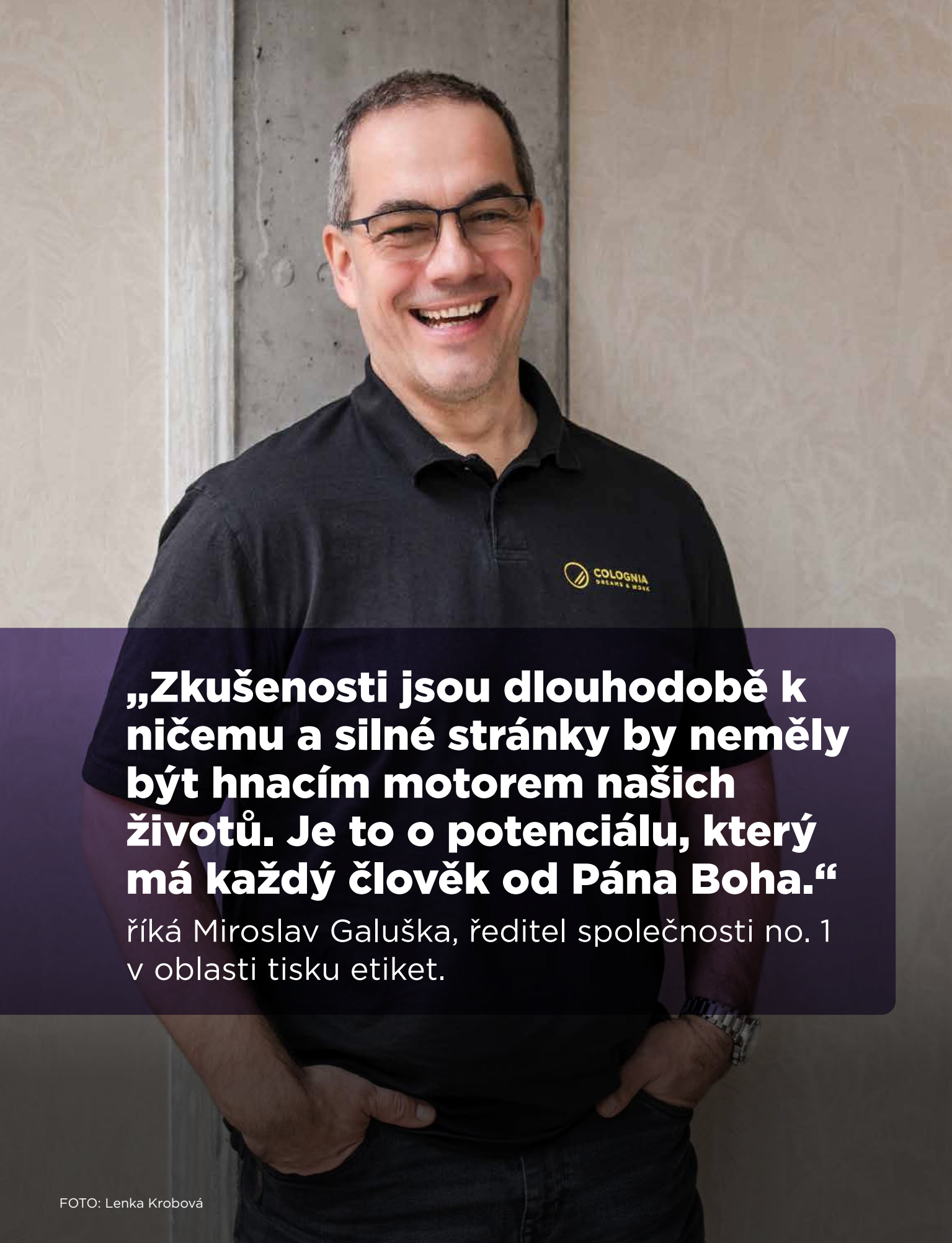
● **Jak se vyvíjelo rozložení z pohledu seniority?**

→ V roce 2024 je podíl CEO pozic na celkovém náboru/ přestupech nižší než v předchozích letech (25 %), ale stále poměrně vysoký v porovnání s rokem 2020 (18 %).

→ Exekutivní role zůstávají relativně stabilní s podílem kolem 49–57 % v průběhu posledních tří let.

→ Podíl seniorního managementu v náborech a přestupech se postupně snižuje.





„Zkušenosti jsou dlouhodobě k ničemu a silné stránky by neměly být hnacím motorem našich životů. Je to o potenciálu, který má každý člověk od Pána Boha.“

říká Miroslav Galuška, ředitel společnosti no. 1 v oblasti tisku etiket.

K

lidný Kolín. Milý úsměv lidí. Společnost, kterou možná tolik lidí zatím nezná. Přesto jedno z top center manažerské alchymie. Colonia press, byznys v oblasti tisku, ve kterém tradiční způsob práce podle slov Mirka Galušky, vymírá. „Tak na to musíme reagovat. Stavíme Human Centric hybridní tiskárnu s dobou realizace zakázky jeden až dva dny,“ uvádí.

V Kolíně targetují 800 milionů obratu s týmem 140 lidí, expandují do zahraničí a v březnu se začínají stěhovat do nového závodu s úctyhodnou plochou osm tisíc metrů čtverečních.

To vše se podařilo vybudovat za necelé tři roky působení pečlivě vybraných členů správní rady, kterou tvoří vedle Mirka Galušky ještě další tři lidé. Jakou roli v týmu hraje Galuška? Je to kapitán, který určuje směr, a systémový integrátor v jednom.

„Uvnitř společnosti už žádné názvy rolí nechceme. Už žádný finanční ředitel, CEO ani účetní. Prostě propojíme potenciál, který u lidí vidíme, s činnostmi, které potřebujeme.“

Namapovali jsme 1297 činností napříč celou organizací. Z toho do budoucna chceme, aby 40 procent dělalo automat. Pro zbytek činností potřebujeme stovky hard-skills a 10 soft-skills. To znamená, že se díváme na každou činnost ve společnosti a párujeme ji s relevantními ‚skilly‘,“ popisuje kapitán.

Za hard skills považuje dovednosti, které člověk získá na školení, soft skills jsou ty, které se

rozvíjejí přes terapie. Ale jak říká, klíčem všeho je potenciál: „To, že někdo dělal 15 let technologa, neznamena, že je dobrý technolog. Protože říct, že jsem byl 15 let veverka, která se snažila plavat ve vodě vedle štik, je stresující jako blázen. **“Člověk může dosáhnout výborných výsledků, ale to neznamena, že rozvinul celý svůj potenciál. Mohl totiž jeho velkou část proplýtvat, protože nešel svou cestou osobního poznávání. Tam je podle Galušky ten základní fundament Sokratovské věty „poznej sám sebe“.**

„Pokud opravdu pochopím svou podstatu, pak silné stránky rozšiřuji, stejně tak jako své kompetence.“

Často se hledání potenciálu nechává na HR, od kterého se očekává, že bude mít přehled o všech kompetencích ve firmě. „Ale to je iluze,“ dodává Mirek Galuška. Moderní technologie přinášejí ohromnou transparentnost a možnost

jít opravdu do hloubky, to ale nabourává zažitá tradice. Protože to, co vždy patřilo do hájemství zkušeností, které se sbírají léta, se najednou dá systematicky sestavit do několika souvztažných parametrů a do budoucna i naprogramovat. Přesto,

jak Galuška říká, to firmě dává způsob, jak mít ryby ve vodě a veverka na stromě, a současně zjistit, kde a jaká zvířátka si potřebuje „přikoupit“, aby pokryla všechny kompetence v té, jak Galuška říká, naší domácí zoo“.

Obdobně zastaralý názor panuje i v otázce, kdo je CEO. Domníváme se, že společnost se řídí podle jasně nastavených zodpovědností daných organizační strukturou. Pod CEO je obchod, finance, HR i nákup. CEO má vyřešit všechny problémy s přesahem těchto oblastí, to je ale pro drtivou většinu CEO nereálné.

**„ŽIJEME V MÝTU SILNÉHO
MULTIOBOROVÉHO LEADERA,
KTERÝ VŠE POCHYTÍ
A ZACHRÁNÍ.“**

Žijeme v mýtu silného multioborového leadera, který vše pochytí a zachrání.“

To je ale podle mne nesmysl. Nároky rostou a už chceme věci, které jsou mimo všechny zvířátka, rybičky, veverka a tak dále, takže střídání na židli je čím dál tím rychlejší,“ přiznává.

Za svou historickou chybu považuje, snažit se najít náhradu jedna ku jedné. Jednoho lídra za druhého lídra. To je ale podle něj příkladem nevyužití plného potenciálu.

„Proto pracujeme tak, aby každý z nás měl kapitánský klobouk. Nechci znát názor za obchod nebo za výrobu. Já se ptám obchodníka nebo výrobáka, jak by se rozhodl, kdyby byl kapitán, kdyby byl CEO. Zajímá mě jeho názor, ne jeho klobouk,“ vysvětluje Galuška s tím, že nastavení klasických organizačních struktur už pomalu rozpouští.

Jeho cílem je směřovat kolegy k holistickému myšlení. To vnímá jako chybějící kompetenci českých leaderů. Důvodem podle něj je, že většina dnešních leaderů začala pracovat v devadesátých letech u korporátů, kteří sem systémy přinesli a naučili většinu v systémech pouze běhat. V českém soukromém byznysu vládli větší nebo menší chaos. „Když se budu dívat na organizaci jako na pacienta a vidím nějaké symptomy, nějaké bolesti nebo neduhy, neznamena holistický úhel pohledu, že mu ošetřím bolístku, ale ptám se, co jí a jak spí. Takže studuji věci zdánlivě s tím problémem nesouvisející,“ uvádí příklad.

Proto chce Galuška naučit své lidi vidět věci ze širší perspektivy a stejně tak klást si otázky, proč se daný problém vlastně objevil. „Protože dát si pilulku proti bolesti, dát si pěknou bílou náplast, asi pomůže, ale ten vřed je tam dál. A vyříznout vřed je určitě lepší způsob léčby,“ zdůrazňuje. Změnit nastavení lidí ale může trvat dlouho.

„Když vezmu příběh z knihy Jimma Collinse z Good to Great, je to jako velké setrvačnickové kolo.

První otáčka na mrtvici, druhá a třetí taky, padesátá na umření a stále blbý, ale u 1499 otáčky je to švunk a ta setrvačnost, která kreslila stále plochou křivku, najednou vylítne,“ popisuje. Bohužel přeskočit předchozích 1498 otáček není možné, je potřeba to odmakat. A s úsměvem jemu vlastním ještě dodává, že kuriozitou pak je, že naopak zevnitř lidé nevidí žádnou změnu, když se vykreslí exponenciální křivka, protože jim to přijde jako business as usual.

**„VÍŠ PROBLÉM, VÍŠ
PŘÍČINU, VÍŠ ŘEŠENÍ A
NETROUFNEŠ SI NA TO.
Z NĚJAKÉHO DŮVODU.
JÁ TOMU ŘÍKÁM
OBECNĚ ŠRÁMY DUŠE.“**

A právě tomu, proč je to potřeba skutečně odmakat, věnuje Galuška svou maximální pozornost. Je za tím odvaha a strach. Dvě z deseti firemních klíčových měkkých kompetencí neboli skillů.

„Protože víc než 50 procent činností v naší organizaci vyžaduje ODVAHU.“

A myslím si, že podobné to bude ve všech firmách. ■

ING. MIROSLAV GALUŠKA, MBA

CEO, COLOGNIA

Vystudoval na brněnském VUT materiálové inženýrství. Pracoval v top vedoucích a CEO pozicích několika nadnárodních firem. Věnoval se také koučingu a rozvoji organizací. Mluví pět jazyků a ve své stáji má pět jízdních kol, mezi kterými vybírá podle aktuální nálady.



Leadership

je jako svíčková -
každý má tu svoji.

Jakub Majer | CEO VAFO Praha a VAFO Production

Jeho přístup k vedení spočívá v podnikatelském duchu, autentické komunikaci a důvěře v lidi. Společně s pětičlenným vrcholovým vedením pod taktovkou majitele Pavla Boušky se VAFO z malé rodinné firmy stalo evropským lídrem v oblasti krmiv pro domácí mazlíčky. Jak? Nikdy se nebáli kombinovat osvědčené recepty s odvážnými experimenty.

Toto není příběh o korporátu s nekonečnými tabulkami a přísnými pravidly. Je to příběh o tom, jak si zachovat duši rodinné firmy, a přitom dobýt Evropu.

Podnikatelský duch jako DNA

„Chci, aby se o VAFO říkalo, že jsme sekáči,“ přiznává Jakub. Sekáč je pro něj někdo, kdo se nezalekne výzev, jde si tvrdě za svým a dotáhne věci do konce. Tento duch je cítit na každém kroku. Když obchodní tým navrhl expanzi na asijské trhy, odpověď byla jasná: „Jedte tam a ukažte, co ve vás je.“

Tato podnikatelská svoboda jde ruku v ruce s odpovědností. „Buď tomu věříte, nebo to nemá smysl. Když tam někdo jede, věřím mu, že tam předvede maximum,“ vysvětluje Jakub. A právě tato důvěra v lidi je jedním z klíčů k úspěchu VAFO.

Přestat hasit požáry a začít stavět dálnice

Jednou z největších výzev bylo přejít „od heroismu k profesionalitě“. Co to znamená? Přestat hasit požáry a začít stavět procesy,

kteří firmu posunou dál. Proto vedení VAFO připravilo strategii do roku 2030, která staví na profesionalizaci, digitalizaci a růstu na zahraničních trzích.

„Každých pět let je to jako pracovat v úplně jiné firmě,“ přiznává Jakub. S tím, jak se firma rozrůstá, je stále větší důraz kladen na jednotné procesy a řízení výkonu. Výrobní části firmy jsou striktně centralizované, zatímco obchodní organizace mají volnost přizpůsobovat se lokálním podmínkám. „Síla pramení z jednotnosti ve výrobě a agilitě v obchodu,“ shrnuje Jakub.

Vést znamená věřit

Jakubův přístup k vedení se dá shrnout jedním slovem: důvěra. „Mám radši, když se lidé sami rozhodnou a vezmou na sebe odpovědnost. Když se to nepovede, poučíme se a jdeme dál,“ říká. Tento styl je o vytváření prostředí, kde se lidé nebojí riskovat.

Klíčové je podle Jakuba dát lidem pocit, že to, co dělají, má smysl. „Musíte jim poskytnout prostor a věřit jim. Když budou rozhodovat sami za sebe, budou se víc snažit,“ dodává. A to platí nejen pro české týmy, ale i pro zahraniční pobočky.

Vášeň pro zvířata a radost z úspěchu

„Nás to baví,“ odpovídá Jakub bez okolků na otázku, co jim ve firmě dělá největší radost. Baví je dělat krmiva pro psy a kočky, baví je budovat firmu a baví je vyhrávat. Firmitní kultura VAFO není jen o číslech a



JAKUB MAJER

CEO, VAFO PRAHA A VAFO PRODUCTION

Jakub Majer je současný generální ředitel (CEO) společnosti Vafo Praha a člen představenstva VAFO Group, předního výrobce krmiv pro domácí zvířata. Před svým jmenováním do této pozice pracoval ve společnosti Vafo Praha jako ředitel prodeje.

Od roku 2020 nahradil Pavla Boušku, majitele a předsedu představenstva VAFO Group, na pozici CEO Vafo Praha.

cílech, ale o skutečné vášni pro to, co dělají. „S radostí a láskou tvoříme krmiva,“ stojí ve firemním logu – a není to jen marketingová fráze.

„Jednou z nejdůležitějších věcí je dělat vše s radostí. Když vás to nebaví, nemá to smysl,“ říká Jakub. Tato radost je vidět i ve způsobu, jakým VAFO přistupuje k zaměstnancům. Každý nový člen týmu prochází důkladným zaškolením a projekty jako VAFO Forum, které se transformuje do VAFO Akademie, pomáhají rozvíjet leadership a týmového ducha.

S respektem k lokálním rozdílům

VAFO dnes působí v devíti zemích světa a exportuje do dalších více než devadesáti. První zahraniční akvizice – německé Allco (dnes VAFO.de) – byla jen začátek. Dnes má skupina výrobní závody nejen v Česku, ale i v zahraničí. „Je naivní si myslet, že budeme rozumět britskému trhu lépe než Britové,“ říká Jakub. Proto necháváme zahraniční týmy dělat věci po svém, zatímco výrobní část je striktně centralizovaná.

„Naše síla je v tom, že máme jednotnou výrobu, ale necháváme obchodní organizace

dýchat,“ vysvětluje Jakub. Tento pragmatický přístup umožňuje VAFO růst bez ztráty flexibility a schopnosti reagovat na změny.

Sekáči s vizí

Jakub se netají ani dalšími ambicemi. „Chci, aby se o VAFO říkalo, že jsme to dotáhli do světové špičky,“ prozrazuje. Ačkoliv je už dnes společností lídrem v Evropě, Jakub ví, že tím cesta nekončí.

„Ještě nám chybí zopakovat to, co se nám povedlo v několika zemích, napříč celou Evropou,“ přiznává. A když se ho zeptáte, jestli je to reálné, usměje se a řekne: „Proč ne? Jsme sekáči.“

Příběh VAFO je důkazem, že lze vybudovat globální firmu, aniž byste ztratili duši. Leadership je jako ta správná svíčková obsahující správný poměr tradice, inovace a především **AUTENTICITY**, která chutná nejen v Čechách, ale i po celém světě. **A pokud se někdy budete rozhodovat, jestli se pustit do něčeho nového, vzpomeňte si na Jakubova slova: „Je lepší konat a ptát se až potom.“** ■

ODVAHA není nepřítomnost strachu.
Je to schopnost udělat dobrou věc
bez ohledu na následky.

JAK JI ROZPOZNAT?

Míra odvahy je přímo úměrná Maslowově
pyramidě potřeb.

Čím vyšší potřeby jsou uspokojeny, tím více
odvahy je k dispozici.

„Pátrejme proto po hodnotách
člověka. Ty určují míru a hranice,
kam až je člověk schopen se svou
odvahou jít.“

- ANDERSON WILLINGER

ODVAHA

A portrait of Martin Frko, a man with short, spiky grey hair, a beard, and black-rimmed glasses. He is smiling and wearing a light-colored, button-down shirt over a white t-shirt. The background is dark and out of focus.

**„Věřím, že lidé jsou na světě,
aby dělali dobro.“**

MARTIN FRKO | GROUP CEO, DIRECT AUTO

V našem světě je úspěch spojen s růstem. Zdá se, že cesta, jak tuto planetu zachránit, spočívá v menší spotřebě. Ale růst může nastat také na úkor něčeho dnes už méně prospěšného. „A to je důvod, proč budujeme Direct Auto,“ říká Martin Frko, spoluzakladatel Direct Auto a partner ve společnosti Direct Family.

„Navíc je život s autem vlastně strašně hezký,“ dodává. Auto nám zjednodušuje život, poskytuje nám zážitky a realizuje naše potřeby. A pro řadu lidí je auto záležitostí emocí či seberealizace. „Vezměte si chlapy v samoobslužných myčkách, jak se s těmi auty často až mazlí,“ usmívá se.

Řada rodin se sice rozhodne při nákupu nového auta zadlužit, ale 80 procent nových aut jsou auta zaměstnanecká. A u ojetých aut je to jiný svět. Je to svět plný obrovského stresu a strachu. Stočené kilometry, dvě auta spleená do jednoho, strach, zda to auto vydrží. Takovým strachem prochází ročně 700 až 800 tisíc lidí a domácností a upřímně, většina z nich zažije nepříjemné překvapení.

„Když tento svět porovnáte například se světem bank nebo pojišťoven, kde top tři hráči mohou mít až 70 procent trhu, uvidíte, že ve světě ojetých aut stejný počet firem dosahuje

maximálně deseti procent. Tak zjistíte, že se vyplatí na trh vstoupit, protože je tam velká míra emocí i příležitosti. Takže ten růst pak vnímáte jako velmi zdravý,“ dodává. Direct Auto tak přichází s tím, co je pěkné, transparentní a s možností dobře generovaného zisku. Zároveň dokáže klientům odbourávat stres a přinášet jim skvělý klientský zážitek.

„Prostě chci, aby Direct Auto bylo místo, kde vyřeším vše potřebné, a už nepůjdu nikam jinam kupovat nové nebo ojeté auto ani ho pak prodávat. Prostě už to nemám

Výzvou pro Martina Frka a jeho tým je, že Direct Auto s obratem již skoro pět miliard vzniklo převážně z akvizic firem bývalých majitelů, kteří byznysy stavěli 30 let. A lidé v nakoupených firmách nepřišli proto, že se chtěli přidat ke společné vizi. „My jsme je koupili a říkáme jim: Toto je naše vize a chceme, aby se vám taky líbila. A to je velmi pracné. Dokonce mnohem pracnější, než když začnete něco budovat a už berete lidi, kteří tam jdou dobrovolně a chtějí s vámi být,“ vysvětluje.

„A TO JE MOŽNÉ VYBUDOVAT, KDYŽ VÁM JAKO FIRMĚ PŘESTANE JÍT O KONKURENCI A JDE VÁM O SRDCE ZÁKAZNÍKA. TO JE JEDINÉ, ZA CO MÁME BOJOVAT.“

důvod řešit. Stejně jako když mám Booking nebo Rohlík. Zkrátka už nepotřebuji testovat někoho jiného. Jsem spokojený až do té míry, že mi ani nevadí, když náhodou jedno ze šesti koupených vajec bude rozbité, protože se to prostě někdy stane. Mám to odškrtnuté,“ popisuje Martin Frko.

„A to je možné vybudovat, když vám jako firmě přestane jít o konkurenci a jde vám o srdce zákazníka. To je jediné, za co máme bojovat.“

Jak Martin Frko dodává, primárním dobrým rozhodnutím, proč je lidé přijali, bylo, že „původní svět“ nejdříve pozorovali a učili se jeho byznysu. Díky tomu zjistili, jak vlastně funguje. Přišli na to, že to jsou lidé, kteří chtějí normálně pracovat ve slušných podmínkách a dostat za to zapláceno. Pochopili, že jejich vize může být pro ně nejen akceptovatelná, ale také radostná, pokud funguje dobře to, čemu Martin říká „správný převozník“. Tedy člověk, který je mezi majiteli a lidmi v provozech.

A tak na role „převozníků“ Direct Auto získává lidi, kteří jsou připraveni zkusit nové věci a nebojí se je vysvětlit úplně srozumitelně, protože mají přirozený pozitivní pohled na svět.

U lidí zvyklých něco dělat 15 let stejně je potřeba nechat jim si tu novou cestu skutečně zažít. Vytvořit pro ně takovou testovací laboratoř, aby si mohli potvrdit, že věci můžou fungovat i jinak, a aby viděli, že i klient z toho finálně má mnohem lepší pocit. A pak z toho má radost i sám člen týmu a je ochoten se změnit.

Moje defaultní nastavení je takové: Lidé jsou na světě proto, aby dělali dobro. Nikdo z

ostatním, že to jde. Já mu dal důvěru a on věděl, že když to nezafunguje, tak ho za to nevyhodím,“ popisuje Frko.

Věřím tomu, že když lidem důvěřuji, dávají do toho maximum.

Martin věří lidem tím víc, čím víc dokážou přiznat, že něco nevědí, že o tom zatím nepřemýšleli nebo že mají problém. Důležité je, aby o tom začali normálně mluvit.

Při stavění core týmu si v Direct Auto museli přiznat jednu zásadní věc – že nutně nepotřebují zaměstnávat odborníky na automobily. Tím nechce Martin Frko říct, že automobilová zkušenost není

„Dnes svět běží rychleji než kdy předtím a na moři více fouká. Pohybuje se tu více kapitálu, vzniká více startupů a objevují se nové myšlenky. To, co platilo dnes, nemusí už za měsíc platit,“ zamýšlí se Martin a dodává, že **věří také tomu, že udržitelnost není jen o zdravém růstu, ale také o lidech, jejich odvaze zkusit nové věci i o vzájemné důvěře. Jen tak poroste ODOLNOST týmu.**

„Direct Auto není jen o autech. Je to o tom, vytvořit prostor pro růst lidí. Umožnit jim pracovat bez strachu z chyb, zažívat radost z toho, co dělají, a společně měnit svět k lepšímu,“ zdůrazňuje Martin Frko. ■



MOJE DEFAULTNÍ NASTAVENÍ JE TAKOVÉ: LIDÉ JSOU NA SVĚTĚ "PROTO, ABY DĚLALI DOBRO. NIKDO Z NÁS SE ASI NENARODÍ SE ŠPATNÝM ÚMYSLEM; MOŽNÁ JEN MALÉ PROCENTO."

nás se asi nenarodí se špatným úmyslem; možná jen malé procento.

„Dnes vím, že pokud se lidé cítí v bezpečí – když vědí dopředu o odpuštění při selhání – dokážou dělat zázraky. A když máte někoho, komu je 55 let, je v tom tradičním businessu 35 let, a posunul efektivitu o 40 procent za půl roku tak tím ukazuje

hodnotná. Je velmi hodnotná, ale každá uzavřená bublina má své plusy i minusy. Důležitější tedy bylo vybudovat dobrý mix silných lidí s pozitivním outlookem, vlastní vizí a vnitřní motivací, kteří v sobě mají svou „vnitřní lokomotivu“ a jsou odolní. Jen takový tým je udržitelný.

MARTIN FRKO

GROUP CEO, DIRECT AUTO

Martin Frko je spoluvůdcem Direct Auto, a spoluzakladatelem Direct Family. Direct Auto se věnuje budování ekosystému, který zahrnuje prodej nových a ojetých aut, servis a operativní leasing. Cílem je vytvořit místo, kde zákazníci mohou vyřešit všechny své potřeby mobility na jednom místě.

ZAJÍMAVOSTI A TRENDY Z NAŠÍ CEO KOMUNITY

● V ROCE 2024 ZAZNAMENÁVÁME O 26 NOVÝCH CEOS MÉNĚ NEŽ V ROCE 2023.

● V korporátních společnostech stále dominuje trend povyšování CEO z interních zdrojů. V průměru za poslední tři roky pochází pouze **41 % nových CEOů z externího trhu.**

● **Naopak v lokálně vlastněných firmách se situace vyvíjí opačným směrem.** Tento trend se projevuje i ve společnostech vlastněných Private Equity, kde podíl externě najatých CEOů od roku 2021 neustále roste. V roce 2024 dokonce dosahuje impozantních 70 %.

● Předchozí CEO zkušenost si do nové role přináší v průměru napříč roky **30–40 % z nich.**

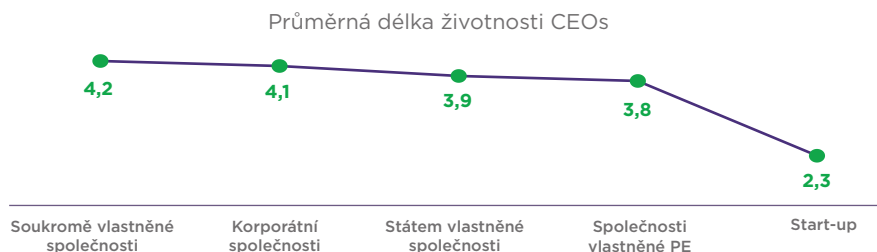
● **Role, ze kterých jsou CEOs nejčastěji povyšováni, zůstávají v průběhu let stabilní.** Stejně jako v minulosti, i v roce 2024 se na pozici CEO nejčastěji dostávají **Obchodní a Provozní ředitelé/ky.** V roce 2024 jsme však zaznamenali mírný nárůst počtu povýšených Finančních ředitelů/ek, a to z 3 % na 6 %. Tento trend naznačuje, že finance hrají stále důležitější roli ve strategickém řízení firem.

Přicházejí z jiné CEO role	37 %
Sales, BDVP & Commercial.....	20 %
Operations	10 %
Finance Management	6 %
Marketing	4 %

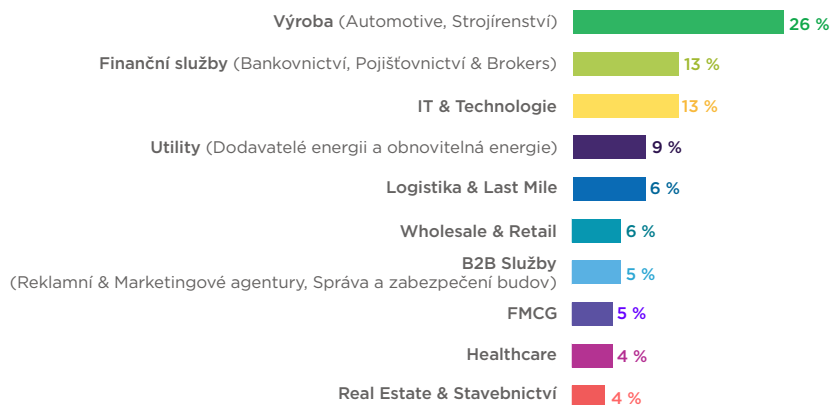
● **V roce 2024 se nejvyšší podíl cizinců na pozicích CEO nachází v mezinárodních rodinných firmách s pobočkami v Čechách, kde dosahuje 35 %.** V oblasti start-upů je to 21 %. **Naopak v korporátních společnostech se i nadále projevuje klesající trend zájmu o cizince pro tyto pozice.** V roce 2024 činí jejich zastoupení 14 %, což je pokles oproti 18 % v roce 2023 a 22 % v roce 2022.

● **Funkční období CEO se od roku 2023 nezměnilo a zůstává stabilně čtyřleté,** což je přibližně o šest měsíců delší než průměr trhu, který za posledních 5 let činí 3,5 roku.

● **CEOs zůstávají nejdéle ve své roli v korporátních společnostech nebo firmách se soukromým vlastníkem, zatímco v start-upech je jejich funkční období nejkratší.**



● Ve kterých segmentech se CEOs v roce 2024 obměňovali nejčastěji?



VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V CEO KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Petr Šťastný
Country General Manager
Central Europe
BAŤA



Daniel Horák
Chief Executive Officer
BEZVAVLASY.CZ



Marek Doležal
General Manager
BILLA ČESKÁ REPUBLIKA



Miroslav Štěpán
General Manager
ČESKÁ POŠTA



Zuzana Švecová
General Manager
CISCO ČR



Dimo Dimov
General Manager
COCA-COLA HBC CZ&SK



Romana Jourdren
Country Manager
COTY CZ&SK



Veronika Sedláčková
Chief Executive Officer
DEICHMANN CZ&SK



Pavel Franko
Managing Director
G4S



Andrzej Martynek
Chief Executive Officer
GasNet CZ



Tomáš Furinda
Chief Executive Officer
GLOBAL PAYMENTS



František Štrupl
Country Director
GOOGLE CZ



Jiří Mlích
Chief Executive Officer
HOPI EU LOGISTICS



Lukáš Poór
Chief Executive Officer
HOUSE OF LOBKOWICZ



Eva Bučová
General Manager
ING ČESKÁ REPUBLIKA



Thierry Thibault
General Manager
KOMERČNÍ POJIŠTOVNA



Miroslav Lukeš
President
LASVIT



Tomasz Kuźma
Chief Executive Officer
LIDL ČESKÁ REPUBLIKA



Michal Hanák
Chairman of the Board
MAFRA



Silvia Nováková
General Manager
MAGNA CARTECH



Robert Christof
General Manager
mBANK CZ



Michal Stachník
Country Manager
MICROSOFT CZ&SK



Michal Čarný
Chief Executive Officer
NICEBOY



Mariusz Wnuk
Chief Executive Officer
ORLEN UNIPETROL



Aleš Korotvička
Vice President and
General Manager
UK/Nordics
OTIS



Erich Čomor
Chief Executive Officer
PACKETA GROUP



František Wagner
Chief Executive Officer
PETCENTER CZ



Fabio Costa
Managing Director
PHILIP MORRIS ČR



Peter Klekner
Interim
Chief Executive Officer
PILULKA



Petra Jakopanec
General Manager
PODRAVKA – LAGRIS



Zdeněk Řiháček
Regional Senior Managing
Director Central Europe
South
PROCTER & GAMBLE



Denisa Materová
Chief Executive Officer
PROMET GROUP



Michael Graham
General Manager CZ/SK
(Health and Hygiene)
RECKITT BENCKISER



Branislav Kotlárík
Head of EEU
SANTEN PHARMACEUTICAL



Tomáš Braverman
Group Chief
Executive Officer
SLEVOMAT



Martin Kele
Chief Executive Officer
STV GROUP



Melinda Szabó
Chief Executive Officer
T-MOBILE CZ
& SLOVAK TELEKOM



Tomáš Příbyl
Chief Executive Officer
TENAU (ČEZ GROUP)



Martin Binder
Country Manager CZ & SK
THE COCA-COLA COMPANY



Olivier Maurice
Chief Executive Officer
TONAK



Marcin Gołębiewski
Head of the UPS Central
Europe Country Cluster
UPS



Tobias Sondorfer
General Manager &
Chairman of The Board
(od 1. 1. 2025)
VIG RE



Martin Komora
Chief Executive Officer
VIVANTIS



Violeta Luca
Chief Executive Officer
VODAFONE CZ



Šárka Heyna Fuchsová
Managing Director
VOLVO CAR CZ



Karina Příbylová
Chief Executive Officer
WOLTAIR



Michal Karcol
Chief Executive Officer
XXXLUTZ CZ&SK

ODOLNOST JE JAKO SVAL.

Posiluje se mentálním a fyzickým cvičením, které zvyšuje koncentraci a pomáhá oprostit se od emocí spojených s egem.

JAK JI POZNAT?

- **Ve schopnosti nebát se dělat chyby a učit se z nich.**
- **V umění nebrat si věci osobně.**
- **V míře tolerance nejistoty.**
- **V dovednosti rozlišit vnitřní klid od neklidu.**

- ANDERSON WILLINGER

OST
SO
N
LO
D
O

LADY Z COTY

ROMANA JOURDREN



CEO MUSÍ BÝT ADAPTABILNÍ, NEJEN VIZIONÁŘ.



ROMANA JOURDREN
CEO, COTY CZ&SK

Romana má více než 25 let zkušeností v oblasti farmacie a FMCG. Působila jako viceprezidentka a oblastní generální ředitelka GSK Consumer Healthcare, kde vedla týmy napříč Evropou. Specializuje se na transformace, integrace a strategický růst firem. Absolvovala MBA v digitálním obchodu na UCL a prestižní program na IMD.

Její multikulturní přístup a plynulá znalost češtiny, angličtiny a francouzštiny jí umožňují úspěšně řídit mezinárodní týmy a projekty.

Jak se změnila role CEO?

Dnešní lídr musí být extrémně flexibilní. Svět se mění rychleji než kdy dřív – digitalizace, globální krize, nové technologie. Nestačí jen mít vizi, je potřeba ji neustále přizpůsobovat realitě. CEO musí umět rozhodovat v nejistotě a zároveň si udržet pevné hodnoty. Pro mě je klíčová firemní kultura – bez ní žádná strategie dlouhodobě nefunguje.

Co je nového ve vašem byznysu?

Beauty byznys už není jen o produktech, ale o příběhu a životním stylu.

Digitální svět převzal kontrolu – online nákupy dominují a zákazníci očekávají nejen rychlost a pohodlí, ale hlavně autenticitu značky. Klíčovou roli hrají influenceri, kteří formují rozhodování mladší generace. Kvalita produktu už nestačí, důležité je propojení se životním stylem a hodnotami, jako je udržitelnost nebo přírodní složení.

Jak vybíráte správného lídra?

Neexistuje univerzální recept, ale mám osvědčený proces. Nejprve se s každou osobností setkám a zjistím, jestli si sedneme lidsky i profesně. Pak následuje fáze referencí a rozhovory s týmem – ti musí cítit, že nového lídra přijmou za svého.

Závěrečný test? Neformální setkání, třeba oběd. To hodně napoví o tom, jak bude spolupráce fungovat v praxi.

V čem nikdy neděláte kompromis?

V mindsetu. Raději vyberu méně zkušenou osobnost s energií a zápalem než experta, který sice exceluje, ale nezapadne do týmu. Tuhle chybu jsem kdysi udělala a už ji nechci opakovat. Správné nastavení v hlavě dělá rozdíl mezi průměrem a úspěchem.

Nikdy už neudělám kompromis při výběru lidí do svého týmu. Tohle poučení si nesu napořád. ■

ŽENY A MUŽI V LEADERSHIPU

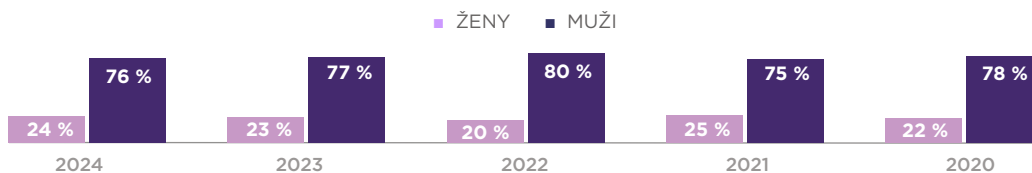
V našem přístupu nevnímáme rozdíly mezi ženami a muži jako určující faktor.

Každý člověk má své jedinečné kvality a hodí se pro různá prostředí. Klíčové je, aby měl každý stejnou možnost sebevyjádření, zatímco společnosti by měly vyváženě reflektovat rozmanitost názorů.

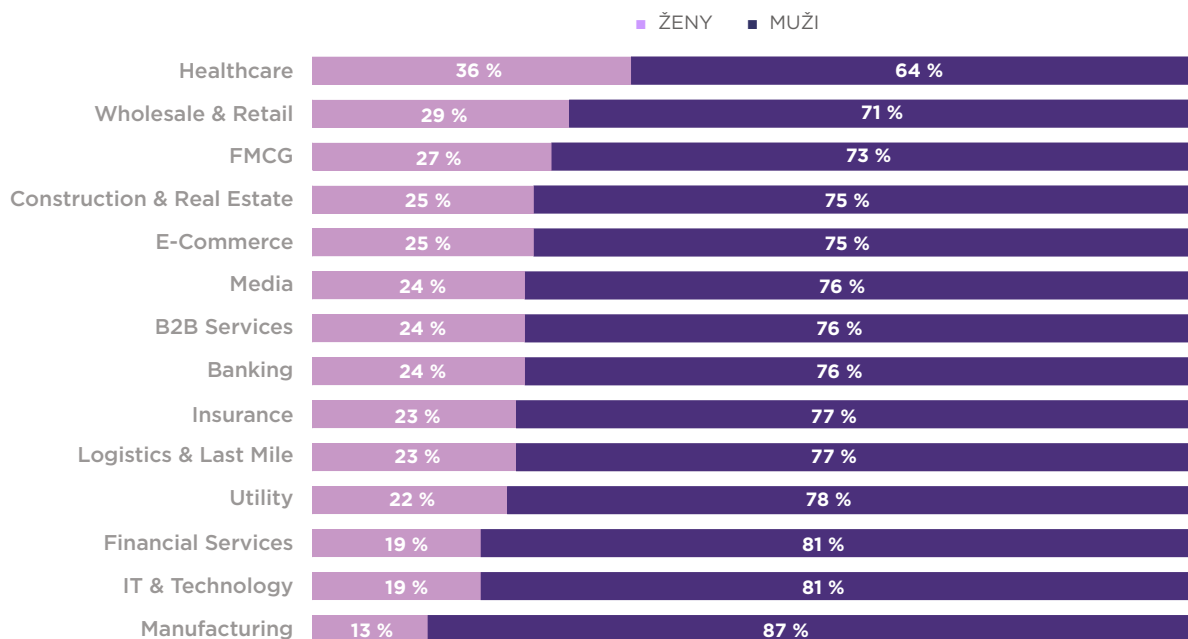
Fakt, že počet žen v top a seniorním managementu roste, je realitou.

Naše data slouží k zamyšlení nad tím, zda tradiční vnímání rolí podle pohlaví nepředstavuje překážku a zda by nebylo pro rozvoj společnosti přínosné tyto vzorce vědomě přehodnotit.

Poměr žen a mužů v rámci všech seniorních a top manažerských přestupů se napříč roky zásadně nemění, v průměru 77 % je zastoupeno muži, 23 % tvoří ženy.

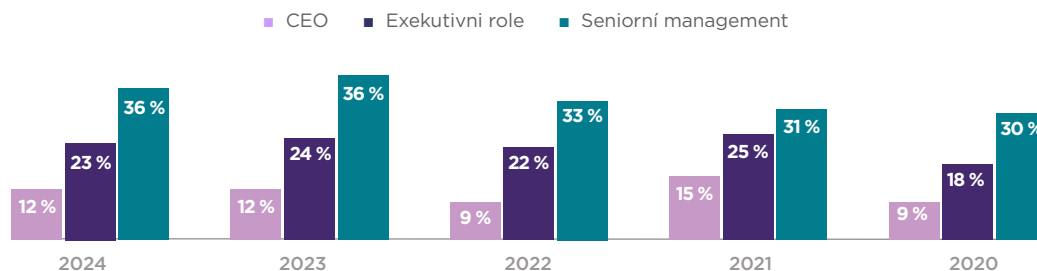


V jakých oborech je větší zastoupení žen, než je průměr trhu v posledních 5 letech – 23 %?



● **12 %** je poměr žen, které v posledních dvou letech směřovaly do rolí CEO.

▶ Poměr žen v rámci konkrétní seniority v průběhu let



● **ŽENY v rolích CEO** nejčastěji v posledních 5 letech směřují do společností v oborech:

1.	2.	3.	4.	5.
Reklamní a Komunikační agentury	FMCG	Farmaceutické společnosti	Bankovníctví	Utility (Energetika a Telekomunikace)

● **MUŽI v rolích CEO** nejčastěji míří do:

1.	2.	3.	4.	5.
IT & Technologie	FMCG	Automotive	Výroba – strojírenství	Utility (Energetika a Telekomunikace)

● **U exekutivních rolí přímo podřízených CEO ženy nejčastěji zastávají pozice v HR, zatímco muži dominují v Obchodu.** Zajímavé však je, že v obou případech jsou druhou nejčastěji obsazovanou rolí Finance. Na třetím místě se u mužů nejčastěji objevují Provozní role, zatímco u žen je to Marketing. U mužů všechny tři nejčastěji obsazované role odpovídají pozicím, ze kterých se nejčastěji povyšuje do funkce CEO.

▶ **V exekutivních rolích, přímo podřízených CEO, nejčastěji ŽENY** obsazují role v:

1.	2.	3.	4.
HR	Financích	Marketingu	Obchodu & BDVP

▶ **MUŽI** naopak nejčastěji v této senioritě míří do rolí v:

1.	2.	3.	4.
Obchodu & BDVP	Financích	Operations	IT

- V případě seniorního managementu se role mezi ženami a muži zásadně neliší. Skladba zůstává stejná, liší se pouze pořadí, v jakém jsou obsazovány nejčastěji.

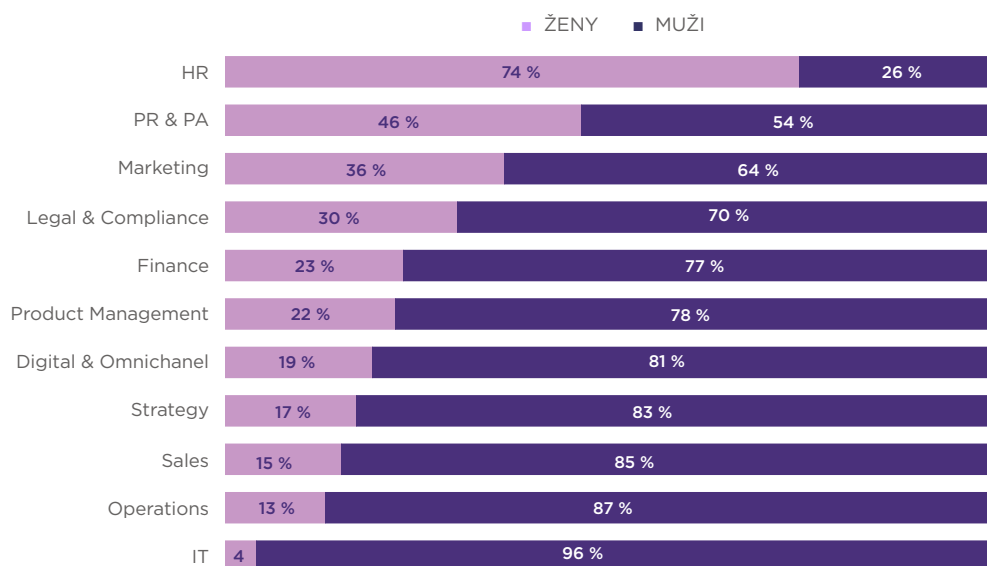
- ▶ V seniorních manažerských rolích nejčastěji ŽENY obsazují pozice v:

1.	2.	3.	4.
HR	Marketingu	Obchodu & BDVP	Financích

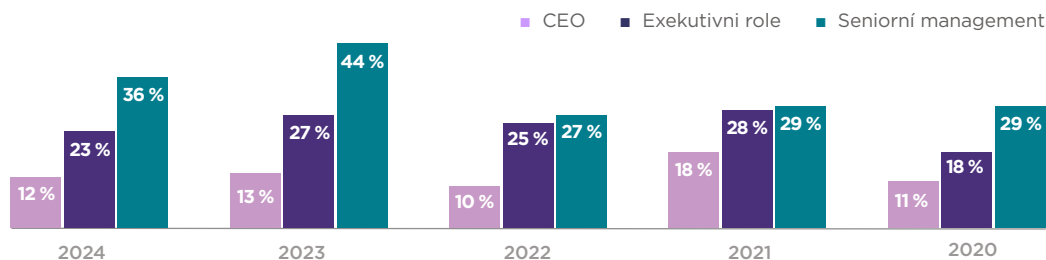
- ▶ U MUŽŮ jsou to naopak pozice v:

1.	2.	3.	4.
Obchodu & BDVP	Marketingu	HR	Financích

- ▶ Jaké expertní role můžeme označit za ženské či mužské (v kontextu posledních 5 let)?



- **Průměrný počet žen v roce 2024 klesá z důvodu celkového poklesu nábory v korporacích ve všech rolích seniorního i vrcholového managementu.**



- **Korporace avšak i nadále vykazují nejvyšší pravděpodobnost, že se žena stane CEO. V průměru 17 žen ročně v těchto firmách nastupuje do těchto nejvyšších manažerských pozic. V soukromě vlastněných firmách je to průměrně 5 žen ročně. Ve společnostech vlastněných PE jsou to 3 ženy ročně.**

- **Ženy mají největší šanci získat roli CEO v korporacích působících v oblastech FMCG, farmaceutického průmyslu, reklamních a komunikačních agentur a IT & technologií.**

- **Za posledních 5 let tvořilo zastoupení žen v soukromě vlastněných společnostech v průměru 21 % všech přestupů. V roce 2024 však toto procento kleslo na 19 %.**

- **Zastoupení žen ve společnostech vlastněných PE je v managementu v roce 2024 vyšší než u soukromě vlastněných firem. Ženy tvoří čtvrtinu (25 %) ze všech přestupů v roce 2024. Za posledních 5 let je tento poměr zde nejvyšší.**

ODOLNOST, ADAPTACE A RESPEKT: KATEŘINA VONDRKOVÁ O LIDECH V BYZNYSU



KATEŘINA VONDRKOVÁ

**GROUP CHIEF PEOPLE
OFFICER, KAPRAIN GROUP**

Kateřina působí jako Group Chief HR Officer skupiny Kaprain od roku 2024. Její kariéra odstartovala ve skupině PPF, kde získala cenné zkušenosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Poté se stala klíčovou postavou strojírenského holdingu Wikov, kde po osm let zastávala roli personální ředitelky a řídila HR strategii napříč celou skupinou.

Její profesní cesta vedla také přes renomované firmy jako Skanska, Mladá fronta a Rohlík, kde se podílela na strategickém rozvoji HR, business partneringu a implementaci projektů v oblasti vzdělávání a rozvoje (L&D). Ve všech těchto společnostech byla nejen hybnou silou v řízení talentů, ale také klíčovou osobností při zavádění inovací z mateřských firem.

Kateřina Vondrková ví, že v private equity rozhodují lidé. Jako Group Chief People Officer ve skupině Kaprain působí v prostředí, kde výsledky musí přijít rychle a správné vedení je zásadní.

Private equity klade důraz na výkon, disciplínu a efektivitu. „Hledáme lidi, kteří umí rychle rozhodovat a vést týmy pod tlakem,“ říká Vondrková. Nestačí být dobrý manažer – je nutná odolnost, schopnost adaptace a přirozený respekt. Leadership zde znamená převzít odpovědnost a budovat prostředí, kde je výkon samozřejmostí.

Výběr správných lídrů je klíčový. „Nejde jen o strategické myšlení a tah na branku, ale o schopnost zapadnout do dynamické, nekompromisní kultury.“

HR v private equity není jen o administrativě, ale o vytváření hodnoty. „Investice do správného vedení a efektivních týmů rozhodují o tom, zda firma uspěje.“ Vondrková se v tomto světě pohybuje s naprostou jistotou. ■



AUTENTICITA je pravdivost, která možná překvapivě – vzniká ve chvíli, kdy si uvědomíme, že sami sobě lžeme.

Čím více jsme schopni si své sebeklamy přiznat a pozorovat je, tím blíže jsme skutečné autenticitě.

Autenticitu nelze plně rozpoznat během hodinového pohovoru.

Lze ji do určité míry předvídat skrze emoční inteligenci, naše hodnoty a schopnost laskavosti a přijetí – jak vůči sobě, tak vůči okolí.

Její opravdová hloubka se však ukazuje až při dlouhodobém pozorování člověka.

- V souladu mezi tím, co říká, a tím, co skutečně dělá.
- V odvaze být upřímný, i když je to nepohodlné.
- Ve stabilitě postojů, bez ohledu na okolnosti.
- A v ochotě přiznat chybu nebo s pokorou říct: „Nevím.“

- ANDERSON WILLINGER

AUTENTICITA

SOUČASNÉ PROMĚNY MANAŽERSKÝCH ROLÍ

● **Rok 2024 lze označit jako rok Financí, IT a Operations.** Přestože jejich podíl v celkovém náborech nemusí na první pohled působit převratně, ve srovnání s předchozími lety **zaznamenáváme výraznou změnu v jejich senioritě, významu a zodpovědnostech.**

● V letech 2024 a 2025 se stále více prosazují role ovlivněné technologickým pokrokem nebo regulacemi EU. Mezi klíčové patří:

- AI & Data Management
- ESG
- Cyber Security
- Inovační a Transformační role

● Odpovědnost za umělou inteligenci je nejčastěji spojována s Data Managementem, avšak podstatně **narůstá počet samostatně stojících AI ředitelů/ek**, což potvrzuje strategický význam této oblasti.

- Většina firem zatím využívá AI primárně k optimalizaci nákladů a zefektivnění procesů. **Klíčovou dovedností AI lídrů v roce 2025 však bude schopnost propojit AI s byznysovou strategií a podpořit ziskovost a konkurenceschopnost svých organizací.**



Kateřina Lesch
Head of Data & AI Solutions
EmbedIT



Jan Pivovarník
Director, AI & Data
EY



Adrian Matei
Head of Data & AI International | CBO | Head of Data Science Hub (Data & AI CoE)
NN



Martin Tomis
Data & AI Director
TRASK

Abecední řazení podle jména společnosti

● **Role ESG ředitelů/ek se v posledních letech vyvíjí ze součásti jiných funkcí do samostatné strategické pozice.**

- Důvodem je rostoucí tlak regulací EU (např. CSRD) a zvýšená očekávání investorů a stakeholderů v oblasti udržitelnosti. Firmy nyní potřebují experty, kteří nejen dohlížejí na reporting a dodržování předpisů, ale také aktivně propojují ESG s obchodní strategií, inovacemi a dlouhodobou konkurenceschopností. Tento trend v roce 2025 nadále sílí.



Drahomíra Mandíková
Group Chief Sustainability
Officer (Japan)
ASAHI GROUP HOLDINGS



Marek Loula
Board Member, Credit
Management and
Sustainability
CSOB



Gabriel Marosi
Sustainability and ESG
Director
DELOITTE



Zuzana Filipová
ESG Group Manager
KKCG GROUP



Martin Breyl
Executive Director of
Board of Directors (ESG)
RESPECT

Abecední řazení podle jména společnosti

► Které role se v roce 2024 obměňovaly nejčastěji?

1.	Sales, BDVD & Commercial	15 %
2.	Finance	12 %
3.	Marketing, PR&PA	12 %
4.	HR	11 %
5.	Operations	8 %
6.	IT	6 %
7.	Strategy	6 %
8.	Legal & Compliance	2 %
9.	Product Management	2 %

COMMERCIAL & SALES MANAGEMENT, BDVP

- Komerční a obchodní role pravidelně dominují žebříčku TOP manažerských přestupů, a rok 2024 nebyl výjimkou.

- **148** nových **OBCHODNÍCH, KOMERČNÍCH A BDVP ŘEDITELŮ/EK** získalo v roce 2024 novou příležitost, což je o 31 více než v roce 2023. **V průměru tvoří ženy 18 % z nich.**

“Pokud budeme současné trendy obchodních rolí kategorizovat, mají povětšinou tři hlavní směry – transformace obchodního modelu, širší řízení všech obchodních kanálů tzv. omnichannel, či mezinárodní expanze. Všechny tři vyžadují nejen jiné zkušenosti, ale také zásadně jiné osobnosti.“

Lucie Teisler, Managing Partnerka, Anderson Willinger

- **48 %** Skoro polovina všech seniorních změn proběhla v roce 2024 v **korporátních společnostech.**

- Následně jsou to **soukromě vlastněné společnosti**, kam mířilo dalších **26 %**.

→ Právě tento sektor trhu exponenciálně roste.

→ Zájem je o obchodní zkušenosti s mezinárodním přesahem nebo řízením exportu.

- **Nejčastěji obměňují své obchodní ředitele/ky obory FMCG, následuje Výroba a B2B služby.** V předchozích letech dominovaly obměny v oborech IT a technologií (2023, 2020, 2021) a reklamních a marketingových agenturách (2022).

- **Oproti předchozímu roku se zkrátila průměrná doba setrvání v jedné roli a společnosti na 3,5 roku.** Nejkratší funkční období měli obchodní ředitelé/ky v roce 2020, kdy většina z nich odcházela po třech letech.

VÝZNAMNÉ PŘESTUPY V OBCHODNÍ KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Jakub Jonáš
Business Development
Director CEE
AEQOOM GROUP



Josef Danda
Sales Director CEE and
Member of the Board
AESKULAB



Giuseppe Panarese
VP, International IP
ALLEGRO



David Šindelář
Member of the Board of
Directors
ASSECO CENTRAL EUROPE



Katarína Vániková
Chief Commercial
Officer
CETIN



Jiří Bádř
Head of Sales
CETIN



Kateřina Peštková
Group Head of Marketplace
DR. MAX PHARMACY CHAIN



Kateřina Klosová
Commercial Director
DUN & BRADSTREET EUROPE



Zuzana Remrová
VP, Commercial Head
Emerging Markets,
General Medicines
GSK



Naděžda Ptáčková
Project Development
Director
JRD GROUP



Robert Brejc
International Director
KOŠÍK.CZ



Marco Veroni
Sales and Operations
Director, Board Member
MAKRO CASH & CARRY



Jozef Nemček
Commercial Director
CZ&SK
MASPEX CZECH



Rudolf Kodýtek
Chief Commercial
Officer
MEOPTA



Michal Nebeský
Sales Director, Member
Board of Directors
NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ BANKA



Vladimír Čillik
Global Sales Director
NOTINO



Lubomír Galatík
Technology Sales Director
CZ
ORACLE



Agnieszka Bobrukiewicz
Commercial Marketing
Director, Board Member -
CZ/SK/HU
ORLEN UNIPETROL



Jan Havlis
Group Chief
Commercial Officer
PENTA HOSPITALS



Lukáš Hora
Senior Director GTM
Transformation China
PROCTER & GAMBLE



Pavla Procházková
VP, Real Estate and
Customer Experience
Europe
PROLOGIS



Nikola Hoffmann
Member of the Board,
Commercial Activities
SAINT-GOBAIN CONSTRUCTION
PRODUCTS CZ



Magda Blouin
Industry Sales Leader
SCHNEIDER ELECTRIC



Tomáš Pánek
Chief Commercial Officer
SECURITAS ČR



Vladimír Štěpán
Vice President Region
Europe & Afrika Industrial
Steam Turbines and
Generators
SIEMENS ENERGY



Pavel Netopil
Sales Director Consumables
/ KERR / CEE, Adriatics,
Romania, Bulgaria, Greece,
Israel
SPOFADENTAL



Martin Daneš
Chief Sales Officer
SURI.CZ



Kateřina Ježková
Head of Top Corporate
Sales
T-MOBILE



Pavel Biskup
Director of Program
Management
TATRA TRUCKS
(Sales Director od 1. 2. 2025)



Michal Brzobohatý
Sales Director
THE HEINEKEN COMPANY



Stanislav Krátký
Head of Commercial
Excellence Team (ON/OFF)
THE HEINEKEN COMPANY



Lenka Kostlánová
Sales Director CZ&SK
VAFO PRAHA

► CRM & OMNICHANNEL

● Mezi léty 2020–2022 své CRM lídry obměňovaly především pojišťovny, které v té době čelily digitální transformaci a potřebě modernizace zákaznické péče, což vedlo k častějším obměnám CRM lídrů, a náboru tak dominovaly.

● V roce 2023 a 2024 se do popředí dostávají společnosti v oboru E/Q-Commerce, společně s firmami v oboru Platebních služeb nebo Entertainment. Obory reflektují rostoucí důraz na personalizaci, automatizaci a efektivnější řízení vztahů se zákazníky. Rychlý růst těchto odvětví vyžaduje nové přístupy k CRM, stejně jako u Entertainment sektoru, který se orientuje na zlepšení digitálních zážitků a budování loajality zákazníků.

► Klíčové trendy pro 2025:

- Personalizace na základě pokročilé analytiky
- Automatizace a umělá inteligence
- Omnichannel a bezproblémová integrace kanálů
- Zaměření na hodnotu, udržitelnost a dlouhodobost
- Zlepšení zákaznické zkušenosti (CX) pomocí data-driven přístupů
- Lepší propojení CRM s celkovými obchodními cíli
- Zaměření na zlepšení zákaznické loajality
- Zvýšený důraz na mobilní CRM a mobilní zákaznickou zkušenost
- Proaktivní řízení zákaznických vztahů

Abecední řazení podle jména společnosti



Lucie Slavičková
Head of Customer Value
Management
E.ON



Lukas Antos
Chief Customer Officer
OPAP



Jozef Baláž
Head of Customer Experience
and Engagement
ŠKODA AUTO

FINANCE MANAGEMENT, CONTROLLING & ACCOUNTING AND TAX

Jsou nejatraktivnějšími rolemi roku 2024 nejen nárůstem, ale také zajímavostí a senioritou.

- **Role CFO se rychle transformuje, přičemž více než 70 % CFOs** nyní nese odpovědnost, která přesahuje tradiční oblast financí.

- Pozorujeme výrazný posun v kvalitě českých CFOs, kteří si získávají stále větší respekt nejen na lokálním trhu, ale i v mezinárodním měřítku.

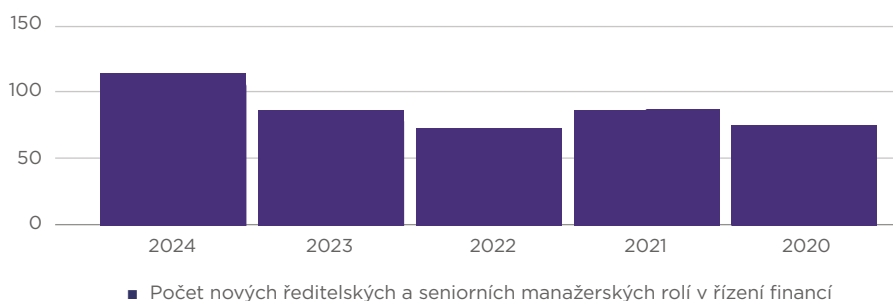
- Dominantní požadavky na CFOs v roce 2024:

- Na jedné straně **získávání finančních zdrojů v mezinárodním měřítku, IPO, práce s investory** a zvyšování finanční i provozní efektivity s důrazem na využití nových technologií a digitalizaci.
- Na straně druhé **leadership se silným byznysovým zaměřením.**

- Po letech, kdy hlavní zodpovědností bylo sledování a vyhodnocování finančních výsledků a řešení rizik, se dovednosti CFO posouvají k mnohem větší kreativě, flexibilitě a odvaze.

- Tento fakt ovlivňuje také nárůst počtu CFOs, kteří byli v loňském roce povýšeni na pozice CEO.

- **V roce 2024 novou roli převzalo celkem 116 nových ředitelů a manažerů v oblasti Finančního řízení**, což je o 28 více než v roce 2023.



- Komplexita rolí CFO, jejich rostoucí počet a zároveň prodlužující se doba, po kterou CFOs setrvávají na svých pozicích (blížící se čtyřem letům v roce 2024), potvrzují, že s rostoucím důrazem na strategické myšlení a schopnost reagovat na dynamické tržní podmínky se **CFO stávají nezbytnými pro dlouhodobý růst a stabilitu organizací.**

● Přestože kvalita českých CFOs výrazně stoupá, stále zůstává tato role jednou z těch, kde je zapojení expatriotů nadprůměrné ve srovnání s jinými manažerskými pozicemi.

→ Expatrioti v roce 2024 tvořili 13 % všech nových CFO/FD rolí, což naznačuje, že zejména globální společnosti si i nadále vybírají zahraniční lídry, často kvůli jejich zkušenostem mezinárodním prostředí nebo specifickým znalostem, které mohou přinést přidanou hodnotu do lokálního byznysu.

● V porovnání s rokem 2023, kdy byla více než polovina (57 %) nových finančních ředitelů/ek obměněna v soukromě vlastněných firmách a společnostech vlastněných PE fondy, došlo v roce 2024 k vyrovnání tohoto poměru vůči korporacím. V těchto typech firem klesl podíl nových CFOs na 44 %, zatímco v korporacích se jejich počet zvýšil na stejných 44 %. Zbývající část se obměnila ve státem vlastněných společnostech nebo ve start-upy.

● Finanční ředitelé/ky jsou i nadále do rolí převážně nabíráni z externího trhu na úkor interního povýšení. Současně je také tendence získat toto know how mimo svůj obor. Tento trend však neplatí pro oblasti bankovníctví, utility a FMCG, kde naopak dominuje přechod CFOs mezi konkurenčními společnostmi.



● Za posledních 5 let tvořily ženy v průměru 24 % všech změn na ředitelských a seniorních finančních pozicích.

VÝZNAMNÉ PŘESTUPY V FINANČNÍ KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Marko Lehtonen
Chief Financial Officer
AURES HOLDING



Michal Pašák
Financial Director, Deputy
Chairman of the Board
ČEZ PRODEJ



Zdeněk Jurák
Group Chief
Financial Officer
CZECHOSLOVAK GROUP



Martin Oravec
Group Chief
Financial Officer
DIRECT FAMILY



Leoš Brabec
Chief Financial Officer
FOOTSHOP



Tomas Redler
Chief Financial Officer
FORTUNA CZ & SK



John Dieter
CFO & COO
FORTUNA ENTERTAINMENT
GROUP
(Povýšen do role CEO
od ledna 2025)



Jaroslava Hirschová
Group Chief
Financial Officer
FUTURELIFE



András Gróf
Chief Finance Officer,
Board Member
INNOGY



Nicolas Mucherl
Chief Financial
Officer & Board Member
KOOPERATIVA



Daniel Eichholz
Chief Financial Officer
LIDL ČESKÁ REPUBLIKA



Michal Horák
Chief Financial Officer
Austria and Slovakia
MATTONI 1873



Dušan Ševc
Chief Financial Officer
MEOPTA



Markéta Benková
Finance and Risk Director,
Member of the Board
MODRÁ PYRAMIDA



Pavel Marek
Chief Financial Officer &
Member of the Board
NÁRODNÍ ROZVOJOVÁ
BANKA



Jan Bechyně
CFO and Vice-Chairman
of the Board
O2 CZECH REPUBLIC



Zdeněk Jíra
Chief Financial Officer
& Member of the Board
ORLEN UNIPETROL



Petr Tomášek
Group Chief
Financial Officer
PACKETA GROUP



Ľubica Poláková
Head of Finance
Operations CEE and WE
PEPCO



Jindřich Lhota
Chief Financial
Officer
PFNONWOVENS



Eugenia Panato
Finance Director
PHILIP MORRIS CZ/SK/HU



Peter Suchý
Chief Financial Officer,
Board Member
PORR



Kristína Pažmová
Chief Financial Officer
PORSCHE INTER AUTO CZ



Christian Diel
Chief Financial Officer
SIEMENS



Jaroslav Zoch
Chief Financial Officer
ŠKODA GROUP



Andrea Hábová
Finance and
Administration Director
STORCK CZ&SK



Šárka Švecová
Chief Financial Officer
TV NOVA



Georgia Salagean
Chief Financial Officer,
Member of the Board
UNICREDIT BANK



Milan Kníže
Chief Financial Officer
VODAFONE GREECE



Zuzana Sovová
Transaction Director
WOOD & COMPANY



Thomas Spitzenpfel
Group Chief Financial
Officer
ZENTIVA

PŘÍBĚH NICOLASE MUCHERLA

Z risku
až na CFO
velkých trhů



Od roku 2024
Chief Financial Officer
a člen představenstva
Kooperativa a.s., člen VIG.





NICOLAS MUCHERL

**CHIEF FINANCIAL OFFICER,
KOOPERATIVA**

Nicolasova cesta světem financí začala před téměř 19 lety v pojišťovnictví. Postupně prošel několika pozicemi ve skupině VIG, než v roce 2014 zamířil do Kooperativy jako Head of Risk Management. Tam měl na starosti přípravu na nový Solvency II režim a rychle se vypracoval dál.

V roce 2015 se stal CFO ve VIG Baltics – a to byla velká výzva. Společně s místním týmem vybudoval z greenfield společnosti jednoho z TOP TŘÍ hráčů na pobaltském trhu. Následně vedl v letech 2021–2024 strategické plánování a controlling ve VIG, než se v červenci 2024 vrátil zpět do Prahy, kde zastává svou současnou roli.

Jak se změnila role CFO v posledních letech?

Funkce finančního ředitele se dramaticky posunula. Dříve se CFO soustředil primárně na finanční zdraví společnosti, dnes je ale jeho role mnohem širší. Už nejde jen o čísla – **CFO se stále více zapojuje do strategického řízení, pomáhá budovat byznys a formovat organizaci.** Jinými slovy, už to není jen o obraně, ale i o ofenzivních strategiích.

Jaké jsou největší výzvy pro CFO v pojišťovnictví?

Aktuálně je to především **implementace nového účetního režimu IFRS 17/9** a další regulatorní změny, například **DORA**. Tyto reformy mají zásadní dopad na řízení finančních procesů a vyžadují pečlivou adaptaci firemního řízení.

Co dnes od CFO očekávají akcionáři, vedení a CEO?

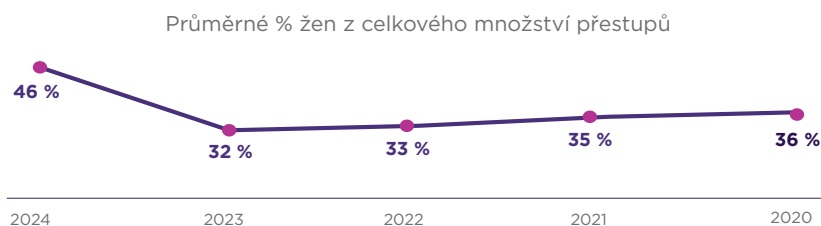
Očekávání jsou jasná – **nebýt jen správcem financí, ale skutečným obchodním partnerem.** CFO by měl zpochybňovat status quo, přemýšlet dopředu a společně se svým týmem přispívat k **udržitelnému růstu a dlouhodobému úspěchu společnosti.** ■

MARKETING, PRODUCT MANAGEMENT

● **OD ROKU 2020 SE POČET NOVÝCH MARKETINGOVÝCH ŘEDITELŮ/EK VÝRAZNĚ NEMĚNÍ A POHYBUJE SE V ROZMEZÍ 70 AŽ 80 ZA ROK.**

● Marketingové pozice patří mezi ty, které se obměňují nejčastěji. Průměrná doba, po kterou marketéři setrvávají v jedné roli, činí necelé 3 roky. 2024 byl prvním rokem, kdy tato doba se navýšila a je 3,3 roku.

● **Marketingu kralují ženy** – jejich počet dosahuje skoro poloviny všech přestupů – 46 %. To představuje více než 10% nárůst ve srovnání s předchozími lety. **Největší zastoupení žen je v oboru FMCG.**



● Marketingové role patří mezi ty nejméně povyšované interně, je to pouze 30 %. Tendence je získat Marketéry z externího trhu. Stejně tak jsou nejvíce flexibilní pro přechod mezi obory.

● Oproti předchozím létům významně narostl počet Marketérů v B2B službách a ve Výrobě.

● Je to také první rok, kdy je výrazný počet Marketingových ředitelů/ek, kteří uspěli v mezinárodní konkurenci a získali zajímavou seniorní roli v zahraničí.

● **50 %** Marketingových lídrů bylo povýšeno do rolí reportujících přímo na CEO, nicméně jejich seniorita odpovídá roli seniorního managementu. Domníváme se, že to je dáno:

- **Fokus na exekutivu místo strategie:** V některých firmách je lokální marketing zaměřen spíše na operativní a exekuční aktivity, jako jsou implementace kampaní nebo komunikace s místními agenturami. Strategické řízení zůstává v zahraničních centrálech.
- **Menší velikost lokálních týmů:** Český trh je ve srovnání s většími trhy menší, což ovlivňuje i strukturu marketingového oddělení. Týmy bývají kompaktní a pozice nejsou tak komplexní.
- **Nákladovou efektivitou:** Firmy v rámci optimalizace nákladů často upřednostňují méně zkušené manažery, kteří jsou schopni vykonávat základní agendu za nižší náklady, přičemž komplexnější otázky řeší regionální či globální týmy.
- **Centralizací funkcí na regionální nebo globální úrovni:** V korporacích se klíčová rozhodnutí týkající se marketingové strategie, brandingů nebo rozpočtů stále častěji přesouvají do regionálních či globálních center.

VÝZNAMNÉ PŘESTUPY V MARKETINGOVÉ KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Eduard Piños
Chief Marketing Officer
ACCOLADE GROUP



Zuzana Dudová
Marketing Director
ASAHI BEER USA



Nathalie Pfaff Seigle
Chief Growth Officer
ASAHI EUROPE & INTERNATIONAL



Ivana Stará
Head of Strategic
Marketing
BILLA CZ



Enikő Raskó
Marketing Director
GROUPE SEB



David Zappe
Marketing Lead
LIDL ČESKÁ REPUBLIKA



Dagmar Rychterová
Marketing Director
MOSER GLASSWORKS



Jan Dietl
Marketing Director
CZ/SK/HU
ORKLA FOODS CZ & SK



Jakub Mikeš
Marketing, Digital &
eCommerce Director,
Dermocosmetics and
Personal Care, Greece
PIERRE FABRE GROUP



Lenka Králová
Brand Director
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ



Miloš Novotný
Marketing Director
SERVISBAL OBALY



Michal Šlechta
Director of Brand &
Marketing Communication
T-MOBILE CZ



Agnieszka Gorecki
Brand and Business
Development Director APAC
The HEINEKEN Company



Jakub Drobec
Brand, Marketing &
Communication Director
UNIQA CZ & SK



Jake Barrow
Chief Creative Officer
VML CZ



Nemá ráda prázdné fráze a korporátní formulky. Její zkušenosti a energie se odrážejí v jejích činech. Je známá svými schopnostmi propojovat byznysovou strategii s potenciálem manažerů jako opravdových lídrů. Soňa Schwarzová, Chief People & Sustainability Officer v mediální skupině CME.

Představte si svět, kde HR je váš

TAJNÝ POKLAD FIRMY

Neexistuje něco jako čisté „HR téma“. O lidech je třeba mluvit jazykem byznysu.

- **Neměříme angažovanost?**
Bráníme lidem naplno pracovat.
- **Neférovost v odměňování?**
Vede k nízkému výkonu.
- **Vysoká fluktuace?**
Zaplatíme víc za nábor, onboarding a školení.
- **Tolerujeme nevýkonnost?**
Stane se z ní norma.

Takže otázka nezní

„Existuje něco jako People Driven společnost?“

Otázka je:

„Jak dlouho si můžeme dovolit to neřešit?“

JAK VYBUDOVAT „PEOPLE DRIVEN“ ORGANIZACI VE FIRMĚ, KTERÁ JE PRIMÁRNĚ ZAMĚŘENA NA VÝKON? A JE TO VŮBEC POTŘEBA?

Osobně jsem ještě nepotkala firmu, která by si jako hlavní cíl stanovila „být People Driven“. Firmy se soustředí na klienty, růst, zisk nebo efektivitu a práce s lidmi se bere spíše jako něco, co se vyřeší samo. Jenže bez aktivního úsilí to opravdu nejde.

Naštěstí chytrí lídři vědí, že klíčem k dosažení cílů jsou lidé, kteří nejen mohou, ale i chtějí podávat výkon. A to jsou dvě různé věci. Motivovaní a angažovaní lidé nejsou samozřejmostí – je potřeba o ně pečovat. A to není otázka nálepky „People Driven“, ale zdravého rozumu.

Péče o lidi možná zní jednoduše, ale každý, kdo někdy vedl tým, ví, že je to každodenní a strategická disciplína. Je nutné neustále přemýšlet o tom, co lidé potřebují, co je motivuje a jak je rozvíjet. Mně se o tom občas dokonce i zdá. Často ale vidím, že práce s lidmi bývá pro lídry spíše povinností, které se vyhýbají, a raději se zahrabou do tabulek. Není to jejich přirozeně silná stránka, ale spíše něco, co rádi delegují na HR. To je pochopitelné – dostali se tam, kde jsou, díky odborným schopnostem, ne díky vedení lidí. Jenže právě práce s lidmi se dříve nebo později stává klíčem úspěchu.

Proto o lidech ráda mluvím jazykem byznysu – čísla, dopady, výsledky. Fluktuace, náklady, produktivita, business case, míra angažovanosti – to nejsou jen HR témata, to jsou obchodní ukazatele. Pokud nenastavíme prostředí, ve kterém se lidé cítí dobře a mají prostor růst, podepíše se to na výsledcích firmy. Pokud nenastavíme podmínky pro práci rodičů během rodičovské „dovolené“, přicházíme o výkon zkušených lidí a místo nich najímáme nováčky, což vždy nese riziko. Jestliže nepracujeme s výsledky průzkumů spokojenosti nebo je, nedej bože, neměříme vůbec, nevíme, co lidem brání soustředit se na práci ani proč nepracují naplno.

Pokud tolerujeme nevykonnost, stává se z ní norma, která negativně ovlivňuje výkon ostatních. A všechny tyto „měkké“ faktory mají tvrdý dopad na výsledky firmy.

Můj úkol je být partnerem lídrům. Naslouchat, vnímat a přizpůsobit tempo a ambice podle toho, co potřebují oni a jejich týmy. Každý lídr má jiné silné stránky, každý má jiný styl – a právě v tom spočívá nejen největší výzva, ale i radost.

CO JSOU „KOSTLIVCI VE SKŘÍNI“, KTERÍ SE PO CESTĚ OBJEVUJÍ A ZASLOUŽÍ SI POZORNOST?

Kostlivci jsou všude a určitě i po mně nějakí zůstali. Už dávno jsem se přestala trápit tím, že něco nefunguje perfektně – důležité je vědět a pochopit, proč to nefunguje a co s tím můžeme udělat. Lidé zpravidla dělají to nejlepší, co umí, jen někdy potřebují vidět, že věci jdou dělat i jinak.

Jedním z kostlivců, který mě nikdy nenechá v klidu, je neférovost. Nemyslím tím jen v odměňování. Neférovost se ukazuje i v drobných rozhodnutích – kdo dostane pozvánku na leadership konferenci a kdo ne. Tyto malé, zdánlivě nenápadné nespravedlnosti mají často mnohem větší dopad na důvěru a spokojenost lidí, než si připouštíme. A přitom je vlastně snadné je odstranit, stačí si jich být jen vědom. A to je klíčová vlastnost lídrů – být si vědom svého dopadu za každé situace. To, co říkám, nebo neříkám. To, co dělám, nebo naopak nedělám. A jak to dělám. Všechno má vliv a dopad. A já s tím, když jsem dobrý lídr, vědomě pracuji.

Druhé téma je status. V organizacích, kde se stále hraje na tituly, funkce a velikost kanceláří, se vytváří zbytečné bariéry. Pokaždé, když slyším, že někdo potřebuje mít na vizitce „Director“, aby mu lidé dodávali, co potřebuje, uvědomím si, jak důležitý leadership je. Respekt si člověk přece nezíská nápisem na dveřích, ale tím, jak se chová a inspiruje ostatní. Když tohle zvládne, dá lidem smysl, vizi,

nadšení, doslova z nich vymáčkne to nejlepší, co v nich je – a to bez toho, aby oni sami tušili, že to v sobě mají – pak za vámi půjdou světa kraj a budou pracovat i z garáže, i bez banánů každé pondělí! A je úplně jedno, kde v organizační hierarchii jsem a co mám na vizitce. Mimochodem já stejně žádou nemám. Každý jsme lídrem svého života! Sama jsem několik let seděla v open space s kolegy, i když to není v HR úplně běžné. Pro mě to byla cesta, jak ukázat, že nejde o formu, ale o podstatu.

JAK SE LIŠÍ CEO VČEREJŠKA, DNEŠKA A ZÍTRKA?

Když přemýšlím o tom, co dnes od lídrů čekáme oproti minulosti, první, co mě napadne, je digitální mindset. A mám pocit, že ho stále trochu podceňujeme. Při náboru na leadership pozice se málokdy ptáme na vztah k digitalizaci – a přitom to může být jeden z faktorů, který rozhoduje o tom, jak bude firma fungovat za pár let.

Digitální nástroje a technologie už dávno nejsou „nice to have“. Jsou součástí každodenní reality. Vidím, jak zásadní rozdíl dělá otevřenost učit se nové věci, naslouchat lidem, kteří jsou v některých oblastech dál, a nebát se do týmu přivádět lidi z jiných odvětví, kteří přinášejí nové pohledy. To podle mě definuje leadership dneška – mít digitální vizi a schopnost tvořit prostředí, kde se mohou potkávat různé dovednosti a vzájemně se doplňovat.

Druhou klíčovou oblastí je generační pestrost. Řídit různé generace je náročné – midlifeři mají zkušenosti i nadhled a umí pracovat se stresem, mladí zase mají třeba více energie, ale nechtějí ji nutně vkládat jen do práce. CEOs jsou ve valné většině sami ve věku midlifera, a to se vším, co to přináší. Křížovatka, na které řeší sami sebe.

A k tomu mají řídit firmu, kam přichází generace snowflakes a digital freaks. A všichni mají očekávání. To je obrovská výzva!

Umět vytěžit z rozdílnosti lidí maximum tím, že přizpůsobím fungování různým potřebám, vyžaduje pořádnou dávku odvahy a citu pro férovost. CEO by si měl být tohoto kontextu vědomý a vědomě měnit způsob fungování firmy – být daleko flexibilnější. Má být první, kdo je ochotný měnit sám sebe, aby byl i nadále přínosem pro svou firmu. Ovšem kdo jsem já, abych kázala CEO. Nikdy jsem v takové roli sama nebyla. A proč vlastně píšu o CEO v mužském rodě?

KDE BRÁT ENERGII TO NEVZDAT A JÍT DÁL? A JAK SE Z TOHO VŠEHO POUČIT?

Pro mě je to hlavně o tom, dělat věci, kterým věřím a které dávají smysl. Když má práce přesah a jasnou vizi, energie přichází sama. A druhý klíčový zdroj jsou lidé kolem mě – tým, který táhne za jeden provaz. Když vidím, že lidé jdou za stejným cílem, jsou samostatní, sebevědomí, rozhodní a mají chuť věci posouvat, opravdu mě to naplňuje. Minulý týden mi kolegyně ve Slovinsku řekla: „Soňa, you are moving the rocks. So will I!“ Tak o tom to je.

Člověk, kterého práce baví a dává mu smysl, na jednu přestává počítat hodiny. A když k tomu přidám pocit, že to, co dělám, má skutečný dopad, že za sebou nechávám něco viditelného a hodnotného, je to motor, který mě žene dopředu, i když věci nejsou jednoduché. Z těžkých momentů si člověk vždy odnese to nejcennější – zkušenost a potvrzení, že to, co dělá, má cenu. A každý den se přesvědčuji o tom, že ten správný tým mě přece podrží stejně jako už tolikrát předtím! ■

"Dřív platilo, že lídr byl ten nejlepší. Dnes už to neplatí. Mladá generace je v digitálních dovednostech dál než ta předchozí. Lídr musí přijmout, že už není ve všem nejlepší, a soustředit se na to, aby vytvořil prostředí, kde jeho tým může vyniknout."

SOŇA SCHWARZOVÁ

CHIEF PEOPLE & SUSTAINABILITY OFFICER VE SKUPINĚ CME

Soňa Schwarzová má za sebou více než 20 let zkušeností z bankovníctví a velkých korporací, kde si prošla různými rolemi a prostředími – od Four Seasons, Komerční banky přes Société Générale, NN až po Air Bank. Dnes v CME propojuje HR strategii s byznysem a zároveň posouvá kupředu i klíčové ESG iniciativy. Stojí za vznikem strategie CME Cares, jejímž posláním je vytvářet společensky odpovědný televizní obsah, pomáhat komunitám a prosazovat udržitelné postupy napříč všemi aktivitami.

Nejen ve své práci, ale i jako mentorka věří v to, že každý má právo na vlastní tempo a cestu. Pomáhá bourat bariéry v kariérním růstu a podporuje rozmanitost nejen jako slovo na papíře, ale také jako každodenní realitu. Věří, že nejvíc dokážeme, když si dovolíme být sami sebou – a když máme kolem sebe lidi, kteří nám to umožní.

HR MANAGEMENT

● **77** JE PRŮMĚRNÝ POČET NOVÝCH HR ŘEDITELSKÝCH ROLÍ ZA ROK V POSLEDNÍCH 5 LETECH.

● **60 %** všech HR přestupů v roce 2024 proběhlo v prvních dvou čtvrtletí. Ke konci roku pak jejich počet klesá, což koreluje obecně s trendem roku 2024, kdy většina přestupů proběhla právě v jeho první polovině.

● V roce 2024 zůstává počet mužů v HR rolích na stejné úrovni jako v roce 2023, kdy jich z celkového počtu evidujeme 21.

● **3 ROKY** Průměrná doba, kterou HR ředitel/ka stráví v jedné roli a společnosti. Od roku 2020 se tato doba pozvolna prodlužuje, ve srovnání s ostatními rolmi se však řadí mezi nejkratší.

● Tendence firem je tak své HR obcerstvovat o novou krev z jiné oblasti působení.

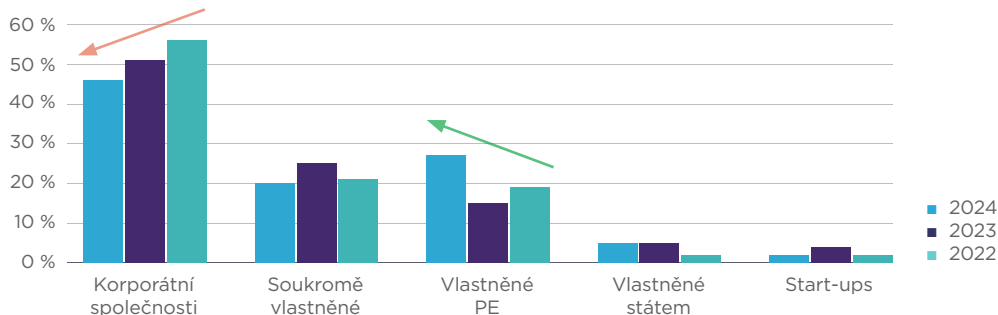
→ Oproti roku 2023 se podstatně zvýšila tendence své HR získat externě. V roce 2024 bylo povýšeno pouze 23 % nových HR, což ukazuje na to, že externí nábor v této oblasti dominuje. 77 % HR ředitelů/ek také přichází do nové společnosti z jiného oboru.

→ U vrcholových HR rolí je výběr správného oboru zásadní. Společnosti chtějí získat zkušenost z podobného byznysového modelu a s podobnou kulturně-transformační zkušeností, která se týká především:

- ▶ Transformace organizace, firemní kultury, znalostí, přístupu a pracovního nasazení zaměstnanců.
- ▶ Přetvoření samotného uchopení HR v propojení hlubokého porozumění byznysu, dat a čísel společně s psychologii.

● Noví HR lídři byli v roce 2024 nejžádanější ve Výrobě, FMCG a Healthcare. V roce 2023 to naopak byly Finanční služby a IT & Technologie.

● Do popředí dostávají společnosti, které jsou vlastněné PE fondy, kde také více než polovina nových HR (55 %) vstoupila do výkonných nebo skupinových rolí.



- **63 %** HR lídrů se obměnilo ve společnostech ve velikosti obrátu do 5 mld. CZK.

► CO JE NOVÉHO VE SVĚTĚ HR A ORGANIZACÍ?

- Stejně jako **pandemie změnila MÍSTO**, kde pracujeme, **umělá inteligence nyní mění ZPŮSOB**, jakým pracujeme. Hranice, které jsme dříve považovali za samozřejmé, se postupně rozpadají a tradiční modely zaměstnání se stávají flexibilnějšími a bez jasně daných hranic. **HR přestává fungovat jako samostatná a izolovaná funkce.**
- Dnešní byznysové výzvy jsou také stále složitější a vyžadují spolupráci více disciplín k jejich řešení. **V tomto prostředí již HR není pouze podporou obchodní strategie v roli „byznys partnera“.** Místo toho se oblast HR aktivně podílí na **spoluvytváření byznysové strategie a klíčových obchodních výsledků.** **Firmy, které dokážou skloubit technologické inovace s lidským přístupem a strategickým myšlením, získají zásadní konkurenční výhodu.**
- Klíčových 5 oblastí pro rok 2025 tak bude:

1. **Dovednosti v oblasti datové gramotnosti a její propojení s byznysem: Obecně - a zvláště v oblasti lidských zdrojů - se stala důležitější než kdy dříve.** V celosvětovém byznysovém prostředí se očekává, že datová gramotnost bude do roku 2030 nejžádanější dovedností.
2. **Implementace AI:** Zatímco umělá inteligence byla v oblasti HR několik let pouze “buzzword”, rok 2024/2025 znamená významný posun směrem k jejímu reálnému využití a praktické implementaci. Pokročilé aplikace AI se nyní začínají využívat pro people analytics & workforce intelligence, pro analýzu mezer v dovednostech a L&D nebo optimalizaci procesů řízení nábory a rozvoje talentů.
3. **Investice do definice a rozvoje tzv. „Human Capabilities“:** Čím více organizace využívají umělou inteligenci a automatizaci pro rutinní úkoly, tzv. “Human Capabilities” se stávají klíčovými faktory, které je odlišují v oblastech vyžadujících úsudek, mezilidskou interakci a adaptivní myšlení. Investice do těchto schopností umožňují organizacím vybudovat odolné týmy, které jsou připravené podporovat inovace, nové technologie a zvládat změny.

“**Organizace je síť dovedností, nejen zaměstnanců.**”



David Blackburn
Senior Advisor for Skills
and HR Evolution,
Bank of England

4. Budování „skills based“ organizací:

- Jednou z hlavních výzev, před kterými dnes stojí lídři HR, je otázka: „**Jak mohu usadit správné dovednosti na správná místa, abychom sladili naše úsilí s byznysovými cíli a skutečně přispěli k dosažení obchodních výsledků?**“
- **Organizace, které staví na dovednostech, jsou obzvláště efektivní při zvládání výzev digitální transformace, integrace umělé inteligence a hybridního způsobu práce, kde jsou přizpůsobivost a neustálé učení klíčové.** Díky přesunu od jasně definovaných rolí k jednotlivým dovednostem by tyto organizace měly být lépe připravené reagovat na rychle se měnící tržní prostředí.

5. Přesun k „Boundaryless HR“: Místo toho, aby HR podporovalo byznys jako externí partner, stává se nedílnou součástí dosažení cílů organizace. **HR se stává klíčovým hnacím motorem, který spojuje strategie pro lidi s celkovými obchodními prioritami, jako jsou inovace, spokojenost zákazníků nebo operační agilita.**

VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V HR KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Ctirad Nedbálek
Global Head of People and
Organizational Development
and Group HR Functions
AHOLD DELHAIZE



Martina Ježková
Human Resources
Director
ČESKÉ
RADIOKOMUNIKACE



Pavel Mičánek
Head of Human
Resources
DEUTSCHE BÖRSE



Vlasta Sloupová
Group HR Director CZ
E.ON



Radka Bečvářová
Chief People Officer
EMBEDIT



Denisa Šmejck Ptáčková
Global Chief
People Officer
FUTURELIFE



Katarína Andrašovská
Head of HR & Organization
GENERALI
ČESKÁ POJIŠŤOVNA



Jana Krajcarová
Group Human
Resources Director
HEUREKA GROUP



Kateřina Vondrková
Group Chief
People Officer
KAPRAIN GROUP



Daniel Soukup
Regional HR Director
KINSELLAR



Andrea Bělková
HR Lead
MICROSOFT CZ&SK



Daniela Razimová
Chief HR Officer
PACKETA GROUP



Michaela Lagerová
Country HR Manager
PARTNER IN PET FOOD
CZ&SK



Lucie Benešová
Senior People and Culture
Manager CZ/SK/HU
PHILIP MORRIS



Blanka Říhová
People Director CE
TESCO



Bridget Olde Olthof
Head of People & Organization
ZENTIVA CZ

Slovo **DISCIPLÍNA** pochází z latinského *disciplina*, což znamená výuka.

Je to schopnost řídit své myšlenky, činy a čas, i když to není vždy pohodlné nebo snadné.

CO JI URČUJE?

- Schopnost stanovit si cíle a závazky dodržet, a to i tehdy, když nevidíme okamžitý výsledek.
- Efektivní práce s časem a umění stanovit správné priority.
- Míra odolnosti vůči překážkám a snaze hledat řešení.
- Sebekontrola, i když by bylo lákavé sklouznout k lenosti.

“Disciplína není o rigiditě, ale o schopnosti držet směr i v chaotickém a náročném prostředí.”

- ANDERSON WILLINGER

DISCIPLÍNA

Jak poznat skvělého lídra?

Partnerství jako klíč k úspěchu

Najít správného člověka do čela firmy je v první řadě velmi důležité rozhodnutí a velká zodpovědnost. Nestačí jen CV plné úspěchů – klíčové je, jak ten člověk přemýšlí, jak se rozhoduje a hlavně, jak zapadne do týmu. Osvědčilo se mi několik věcí:

- **Kvalitní výběrový tým** – Každý člověk, který se na pohovorech podílí, přesně ví, na co se zaměřit. Efektivita a dobrá koordinace předchází špatným rozhodnutím.
- **Více osobních setkání** – Nejen formální pohovory, ale i delší a neformální rozhovory. Chci vidět, jak dotyčný funguje v různých situacích.
- **Kulturní fit** – Alfa a omega úspěchu. Když člověk nesouzní s firemní kulturou, dlouhodobě to nebude fungovat.

A nakonec – ve výběrovém řízení jsou vždy dva a já chci kandidáta nadchnout pro náš business. Hledám přece dalšího parťáka do týmu.

HR? Ne. Jsme People team!



FOTO: Lenka Krobová

Líbí se mi, že v Tesco už neříkáme HR, ale **People team**. Nejsme oddělení „lidských zdrojů“. Lidé nejsou zdroje. Jsou to osobnosti. A my chceme, aby se každý cítil jako důležitá součást firmy.

Svět HR se rychle mění a podle mě dnes stojí na dvou hlavních pilířích:



Chováme se k lidem tak, jak si přejí.

Retail je těžká práce v dynamickém prostředí. Kolegyně a kolegové ale ví, že v Tesco s nimi bude vždy zacházeno férově.

Ženy tvoří velkou část našeho týmu a aktivně je podporujeme v kariérním růstu. Lidé chtějí možnost volby a my jim ji dáváme. Pomáháme kolegům najít rovnováhu mezi prací a osobním životem. Flexibilita, diverzita, well-being - to už nejsou slogany, ale pevné součástky naší DNA.

A víte, proč to nejsou jenom fráze?

9 z 10 zaměstnanců u nás říká, že mohou být sami sebou a že by Tesco doporučili jako skvělé místo pro práci. To je něco, na co jsme hrdí. Protože když se lidé cítí dobře, podávají skvělé výkony. ■

BLANKA ŘÍHOVÁ

PEOPLE DIRECTOR, TESCO CE

Blanka Říhová od roku 2024 zastává pozici People Officer ve společnosti Tesco pro střední Evropu. Předtím pracovala jako Viceprezidentka globálních partnerství lidských zdrojů v Iron Mountain. Jako certifikovaná terapeutka a koučka má hluboké znalosti v psychologii a koučování, které jí umožňují efektivně pochopit a podporovat potřeby a motivace lidí. S více než 20 lety zkušeností na globálních úrovních úspěšně realizovala komplexní transformační a změnové projekty, a to i s využitím inovativních technologií jako CI, robotiky a AI.

1.

HR jako strategický partner, ne jen podpora – Už nejsme jen „ti, co nabírají lidi“. Jsme **sparring partneři managementu**, kteří dokážou dát upřímnou zpětnou vazbu, challengeovat leadership a pomáhat nastavovat firemní směr.

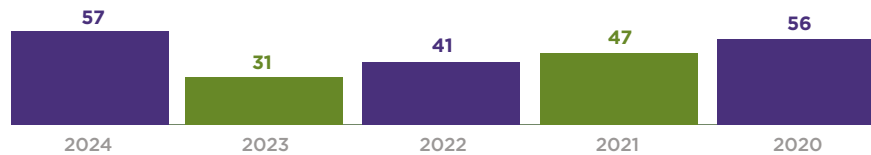
2.

AI a digitalizace mění pravidla hry – Komunikace, vzdělávání, spolupráce – všechno je jiné než před pár lety. Technologie nám dávají nástroje, ale je na nás, jak je využijeme.

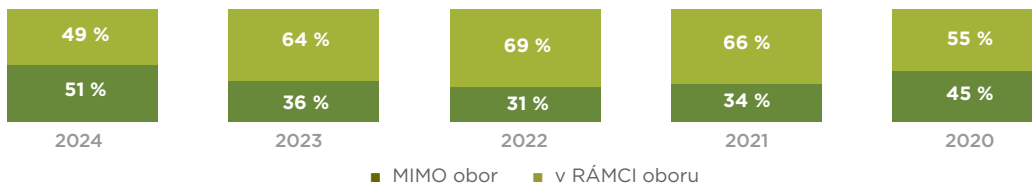
OPERATIONS MANAGEMENT

- **POČET NOVÝCH PROVOZNÍCH ŘEDITELŮ/EK SE V ROCE 2024 OPĚT NAVÝŠIL. JE JICH O 15 VÍCE, NEŽ BYL PRŮMĚR PŘEDCHOZÍCH LET.**

POČET COO PŘESTUPŮ ZA ROK



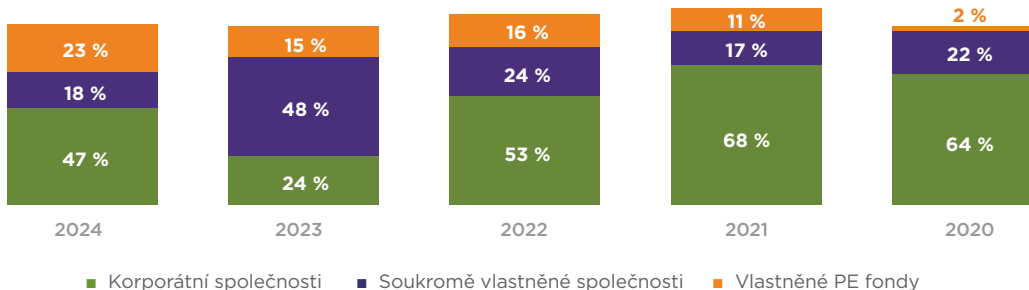
- **Druhou zásadní změnou je posun v náborech provozních ředitelů/ek. Zatímco v minulých letech byli vybíráni převážně ze stejného oboru, v roce 2024 již 51 % těchto náborech probíhá napříč různými odvětvími. Tento trend odráží rostoucí požadavky na širší škálu znalostí a dovedností, než bylo dříve běžné.**



- **V náborech v roce 2024 dominuje Energetika a Utility, Logistika & Transport, IT & Technologie.**

“*Na rozdíl od minulosti, kdy byly role COO čistě zaměřeny na provoz, dnes tyto pozice čím dál více zahrnují širší spektrum odpovědností mimo obchod, inovace, produkt a marketing. COO tak dnes často pokrývají nejen řízení provozu, ale i oblast financí, IT, compliance a implementace ESG a kybernetické bezpečnosti.*”

- **Korporace nejvíce obměňovaly své provozní lídry do roku 2022. Od roku 2023 jejich aktivita klesá. Naopak v posledních dvou letech se do popředí dostávají soukromě vlastněné společnosti a společnosti vlastněné PE fondy.**



● Z jakých rolí přichází COOs v posledních pěti letech nejčastěji?

1.	Operations	40 %
2.	General Management	11 %
3.	Obchod	8 %
4.	Finance	6 %
5.	IT	4 %
6.	Lean & Process Improvement	4 %

● Které znalosti se nyní od COO očekávají?

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Data Management, AI & automatizace procesů | <input checked="" type="checkbox"/> Efektivita hybridního řízení, Agilita |
| <input checked="" type="checkbox"/> Kyberbezpečnost a Compliance | <input checked="" type="checkbox"/> ESG a udržitelný provoz |
| <input checked="" type="checkbox"/> Digitální transformaci a integraci systémů | |

VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V COO KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Martin Hrudník
Chief Operating Officer
AURES HOLDINGS



Marcel Rusinko
Chief Operations Officer
DIRECT AUTO



Jaromír Staroba
Chief Operations Officer
EMCO CZ



Jan Procházka
Eastern Europe
Chief Operations Officer
EUROP ASSISTANCE



Filip Popovič
Chief Operations Officer
GROUPON



Petr Indra
Group Operations Officer
HEUREKA



Petr Krula
Chief Operating Officer
LIDL ČESKÁ REPUBLIKA



Pavel Todt
Chief Operations Officer
PACKETA GROUP



Marcel Homolka
Vice Chairman of the Board
TSK PRAHA

IT, TECHNOLOGY & CYBER SECURITY

● POČET NOVÝCH CIO/IT ŘEDITELŮ A CYBER SECURITY LÍDRŮ/CISO SE V ROCE 2024 ZTROJNÁSOBIL OPROTI ROKU 2023.

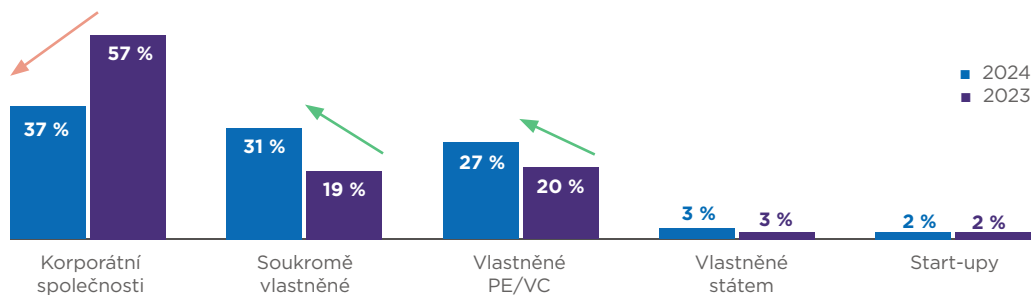
● Náboru stejně jako v minulých letech **vévodí Finanční služby – především banky a pojišťovny.**

● **29 %** nových CIO a CISO se obměnilo ve firmách s obratem nad 10 mld. CZK.

● V důsledku legislativy EU (především zákona o kybernetické solidaritě – Cyber Solidarity Act) se kybernetická expertíza postupně vyčleňuje z kompetence CIOs a stále více společností, zejména těch spadajících do kritických sektorů podle EU, vytváří samostatné role pro lídry v oblasti kybernetické bezpečnosti.

● V roce 2025 bude většina menších lokálních společností intenzivně pokračovat v tomto trendu, a to buď budováním center kybernetické bezpečnosti, nebo outsourcingem vybraných částí.

● **Soukromě vlastněné společnosti a společnosti vlastněné PE letos náboru CIOs dominují, 58 % nových IT ředitelů se obměnilo právě zde.**



● **Převažuje externí nábor nad interním povýšením.** Dlouhodobě v průměru pouhých 33 % nových IT lídrů je do role povýšeno.

► CO SE DĚJE VE SVĚTĚ CIOs?

● **Hlavní změnou je, že většina společností se transformuje v technologické firmy,** které nabízejí určitou formu služby nebo produktu. Tato změna myšlení výrazně zvyšuje tlak na IT ředitele, rozšiřuje jejich odpovědnosti a posiluje jejich vliv v organizaci.

● **CIOs se tak posouvají z podpůrné role zaměřené na podporu byznysu do strategických** pozic s přímou odpovědností za firemní strategii, konkurenceschopnost a ziskovost.

● **To klade výrazně větší důraz na širší byznysové porozumění, než jaké bylo v minulosti v těchto rolích dostačující.** Zároveň to naznačuje, že v budoucnu budeme stále častěji vídat vstup osob do těchto rolí s různorodým zázemím, nejen čistě z oblasti IT.

VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V CIO/CTO/CYBER SECURITY KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Přemysl Semerád
Chief Technology Officer
AIR BANK



Jan Rulišek
Chief Information
Security Officer
ARICOMA GROUP



Martin Götz
Director of ICT and
eGovernment
ČESKÁ POŠTA



Jan Štěpánovský
Chief Information Officer
CETIN CZ



Václav Ryč
Regional CISO
for Continental
Europe
COMMERZBANK AG



Luboš Chládek
Group Chief
Information Officer
CZECHOSLOVAK GROUP



Luca Demarchi
Group Chief Information
and Technology Officer
DR. MAX PHARMACY CHAIN



Ivo Gajdica
Head of Cyber Security
EMBEDIT



Sigurdur Stefnisson
Chief Technology Officer,
Cyber Safety
GEN



Jan Las
Chief Information Officer
HOPI HOLDING



Petr Hejda
Chief Information
Security Officer
KOOPERATIVA



Petr Kopřiva
Head of NN Digital Hub
NN



Martin Fiala
Chief Information Officer
PACKETA GROUP



Tomáš Galko
Chief Information Officer
PFNONWOVENS



Kamil Mrva
Chief Information
Security Officer
PPF GROUP



Markéta Eggerthová
Chief Information Officer
PRAŽSKÁ PLYNÁRENSKÁ



David Pavlík
Chief Technology Officer
ROHLIK GROUP



Ondřej Klamt
Senior Vice President
Development
SHIPMONK



Jarmila Plachá
Head of IT Process and
System Integration
ŠKODA AUTO



Milan Urbášek
Group Information
Technology Director
ŠKODA GROUP

STRATEGY, TRANSFORMATION & INNOVATION

- **V roce 2024 došlo k výraznému nárůstu zájmu o strategické, transformační a inovativní ředitele,** který se v počtu oproti předchozímu roku zdvojnásobil.
- **Největší koncentrace těchto rolí je ve společnostech s obratem 1 miliarda CZK a více,** přičemž 30 % strategických pozic se nachází ve firmách s obratem přesahujícím 10 miliard CZK.
- **Hlavní náplní strategických ředitelů je organický a akviziční růst.** Budování strategických partnerství a investice do start-upů nebo inovativních projektů.
- **Druhým typem jsou transformační role zaměřené na digitalizaci a AI.**
- **Třetím jsou ředitelé inovací.** To, co ředitele inovací sjednocuje, je očekávaný přínos firem výraznějších a významnějších inovací přes různé obory a průmysly. Ředitelé inovací jsou také většinou zodpovědní za více trhů či širší škálu produktů a služeb.
- **Zajímavým trendem je, že firmy stále častěji obsazují tyto role zkušenými lídry, kteří působí jako bývalí generální ředitelé.** Tento přístup zajišťuje širší rozhled a zkušenost, schopnost navigovat v komplexních situacích, propojení s byznysem a dovednost organizaci a trh o důležitých změnách přesvědčit.

VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V STRATEGY KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Jakub Vaniš
Transformation Lead
ASAHI BREWERIES EUROPE
& INTERNATIONAL



Petr Litvan
Director of Strategy
and Development
ASTRON GROUP



Eldar Vagabov
Chief Innovation Officer
AURES HOLDINGS



Vladimír Mužík
Director of Digital
Transformation and
Informative Programs
CME GROUP



Jaroslav Strnad
CSG Ammunition
Chief Strategy Officer
CZECHOSLOVAK
GROUP



Jan Vyhňálek
Head of CEE Innovation
DPD CZ



László Szabó
Chief Transformation
Officer CZ/HU/SK
L'OREAL



Miloš Bronček
Director of Strategic
Projects
TATRA TRUCKS



Vít Javůrek
Chief Strategy Officer
WOLTAIR

PR&PA, CSR A COMMUNICATION

- Po boomu v letech 2020 a 2021 a následném poklesu se od roku 2022 postupně zvyšuje poptávka po pozicích v oblasti PR a PA.
- Na rozdíl od minulého období, kdy dominovaly státní společnosti, je v roce 2024 největší poptávka po těchto profesionálech ze strany soukromě vlastněných firem a společností vlastněných PE fondy a investičními skupinami.

► Co se děje nového ve světě PR&PA?

Rok 2025 bude přelomový v oblasti evropských regulací (např. Digital Services Act, AI Act, ESG směrnice), což znamená, že firmy budou potřebovat silné PA, PR experty, kteří jim pomohou formovat legislativní rámec a zajistit compliance. S nástupem generativní AI se budou dezinformace šířit rychleji než kdy dřív. Firmy budou potřebovat okamžité reakce, silné krizové scénáře a schopnost rychle napravit reputační škody. Tradiční média ztrácí postupně tak silný vliv a nahrazují je specializované platformy, newslettery a influencer marketing. PR profesionálové musí ovládnout nové komunikační kanály.

VÝZNAMNÉ PŘESTUPY V PR&PA KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Alžběta Honsová
Head of External and
Internal Communications,
Spokesperson
AIR BANK



Jakub Holas
Director of the
Communications Division
and CNB Spokesperson
ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA



Jiří Jón
Executive Director
of Group Communication
ČSOB



Jan Hamáček
Director, External Relations
CZECHOSLOVAK GROUP



Kateřina Petko
Head of Corporate
Communications and
Marketing
CZECHOSLOVAK GROUP



Jitka Pajurková
Communication Leader
DIRECT FAMILY



Tomáš Leixner
Head of Corporate
Communication
E.ON CZ



Michal Kříž
Head of External
Communication
NADACE THE KELLNER FAMILY
FOUNDATION



Martin Žabka
Head of Communications
NN POJIŠŤOVNA A PENZIJNÍ
SPOLEČNOST



Andrea Gontkovičová
VP, External Affairs SSEA,
CIS and MEA
PHILIP MORRIS



Zuzana Krajíčková
Chief Communication
Officer
STAVEBNINY DEK



Vladimír Rosol
Editor in Chief - News
TV NOVA



Vlastimil Nigrin
Director of Fundraising
and Marketing
ZDRAVOTNÍ KLAUN

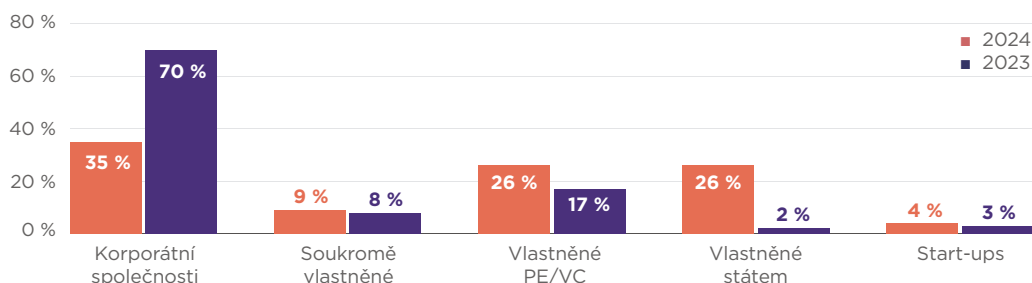
LEGAL, COMPLIANCE & REGULATORY

POČET SENIORNÍCH A TOP MANAŽERSKÝCH ZMĚN SE OPROTI PŘEDCHOZÍMU ROKU ZDOVNÁSOBIL.

→ Tento trend odráží rostoucí důraz na získávání špičkových interních právních expertů, jejichž role a odpovědnost v organizacích neustále sílí. Ve velkých firmách často spojují legislativní agendu s oblastí nákupu, čímž zajišťují komplexní právní podporu.

Náboru dominují, stejně jako v minulých letech, Finanční služby. 52 % ze všech změn proběhlo v roce 2024 právě zde.

Oproti předchozím létům v roce 2024 výrazně narostla poptávka po těchto rolích ve státem vlastněných společnostech a společnostech vlastněných PE fondy, a to ve firmách s obratem větším než 10 mld. CZK.



Průměrná délka v této roli je ve srovnání s ostatními nejvyšší, a to 4,5 roku.

Stále častěji dochází k přesunům špičkových odborníků z elitních advokátních kanceláří do interních právních týmů. Současně interní právní týmy také prochází dynamickou proměnou – právníci nejsou jen “hlídači pravidel”, ale klíčovými hráči v růstu a ochraně firem.

Interní firemní právníci stále častěji také zastřešují více zemí a mají mezinárodní zodpovědnost.

► CO SE DĚJE VE SVĚTĚ PRÁVA?

Právo se stává klíčovou součástí byznysu:

- Firemní právníci již dávno nejsou pouze podpůrnou funkcí – jsou strategickými partnery vedení firem.
- Stále více se zapojují do klíčových obchodních rozhodnutí a jejich role se rozšiřuje.
- Roste objem práce interních právních oddělení, zejména v oblasti regulací, transakčního poradenství a compliance.

● **Náplň zodpovědností se mění:**

- Strategické právní otázky se prolínají s obchodními rozhodnutími, právníci se podílejí na akvizicích, expanzi a transformaci společností.
- Klíčovými tématy roku 2024/2025 jsou regulace v oblasti kyberbezpečnosti (NIS 2), umělé inteligence (AI Act) a infrastruktury (Gigabit Infrastructure Act).
- Od firem dostávají větší prostor k rozhodování, což zvyšuje jejich odpovědnost i vliv v organizaci.

VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V LEGAL KOMUNITĚ

Abecední řazení podle jména společnosti



Jiří Hrabovský
Head of Legal
Department
ČESKÁ TELEVIZE



Lubomír Bubelíny
Chief Legal and
Regulatory Officer
CETIN



Matěj Daněk
Group Head of Employment
and Corporate Legal
CTP



Brendan Donahue
Chief Legal &
Regulatory Officer
e& PPF TELECOM GROUP



Dušan Malota
Chief Administrative
Officer
EMBEDIT



Martin Šeda
Chief Legal and
Compliance Officer
HOME CREDIT GROUP



Pavel Rozehnal
Chief Legal and Regulatory
Officer PPF Telco group
PPF GROUP



Tomáš Krčil
Group Legal Director
ROHLIK GROUP



Jan Klouda
CE Legal & Corporate
Security Director
TESCO



Aneta Disman
Chief Legal Officer
WIKOV GEAR

SUPPLY CHAIN, LOGISTICS & PROCUREMENT

- **Potřeba nových ředitelů/ek v oblasti Supply Chain a Nákupu zůstává od roku 2022 stabilní.**

► **Které obory obměňují tyto lídry nejčastěji?**

- 2024 → FMCG, Wholesale & Retail, Q-Commerce
- 2023 → Logistika a Transport, Strojírenství a Letecký průmysl, FMCG
- 2022 → Q-Commerce, Wholesale & Retail, FMCG
- 2021 → Automotive, Strojírenství, Logistika a Transport
- 2020 → Farmaceutický průmysl, Logistika a Transport, Automotive

- Poptávka po nových ředitelích/kách byla v roce 2023 rovnoměrně rozdělena mezi Korporátní společnosti a společnosti se Soukromým vlastníkem, v roce 2024 převažují korporace, ve kterých proběhlo 62 % těchto přestupů. Většina z nich také směřovala do společností ve velikosti 500 FTEs a více.

- **69 %** těchto nových rolí bylo obsazeno interně - v roce 2023 i 2024.

► Klíčové trendy v Supply Chain pro 2025

- **Digitalizace & AI** - Umělá inteligence výrazně promění plánování, nákupní procesy i správu dodavatelských vztahů. Nové možnosti prediktivní analytiky, IoT a automatizace umožní efektivnější řízení zásob, optimalizaci logistických tras a snižování nákladů. AI také zpřesní prognózy poptávky a řízení rizik.
- **Odolnost & flexibilita** - Firmy budou ještě více diverzifikovat dodavatele, přesouvat výrobu blíže k cílovým trhům (nearshoring) a plánovat narušením dodavatelských řetězců.
- **Transformace odvětví a nové dovednosti** - Firmy budou stále více poptávat experty na AI, datovou analýzu a automatizaci. Zároveň se rozšíří modely hybridní práce a vzniknou Globální kompetenční centra (GCC) a Centra excelence (CoE) pro efektivní řízení dodavatelského řetězce.
- **ESG a Scope 3** - Firmy musí zajistit, že jejich dodavatelský řetězec splňuje environmentální a sociální normy. Rostoucí tlak na udržitelnost povede k větším investicím do oběhového hospodářství - recyklace, znovupoužití a odpovědná výroba budou klíčové konkurenční faktory.
- **Nové modely dodávek** - Více se implementují rychlé a personalizované dodávky (same-day delivery), využívání mikroskladů (micro-fulfillment centers) a hybridní modely logistiky kombinující různé dopravní kanály pro efektivnější distribuci.
- **Řízení rizik v dodavatelském řetězci** - Geopolitická nestabilita, nové regulace, změny v poptávce i kybernetické hrozby vyžadují prediktivní technologie, sdílení dat s partnery a pokročilé vizualizační nástroje, jako jsou Digitální dvojčata.

VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V SUPPLY CHAIN A NÁKUPU

Abecední řazení podle jména společnosti



Milan Hladil
Vice President
Supply Chain
ALBERT-AHOLD



Konrad Senger
Head of Purchasing
Department, Board Member
LIDL ČESKÁ REPUBLIKA



Jan Turek
Supply Chain Director
CZ&SK
PIVOVARY STAROPRAMEN



Dragan Živanović
Supply Chain Director CZ
THE HEINEKEN COMPANY



VYBRANÉ NEJZAJÍMAVĚJŠÍ PŘESTUPY V LEADERSHIP KOMUNITĚ NA SLOVENSKU

OBMĚNA V CEO ROLÍCH

Abecední řazení podle jména společnosti



Andrea Kočišová
General Manager
ANGELINI PHARMA



Marek Kramár
General Manager of
Competence Center
ARVAL BNP PARIBAS GROUP



Peter Kopačka
General Manager
BRITISH AMERICAN
TOBACCO (BAT SLOVAKIA)



Ján Šaulič
Country Manager
CZ&SK
CANS



Andrej Janičina
Chief Executive
Officer
ČSOB LEASING SK



Richard Daubner
Chief Executive
Officer
ČSOB POISTOVŇA



Peter Okenka
Managing Director
DHL Supply Chain



Tomáš Opačtý
Chief Executive
Officer
DIGI SLOVAKIA



Zdenko Böhmer
Country Director
HEWLETT PACKARD
ENTERPRISE SLOVAKIA



Ivan Udiljak
Chief Executive
Officer
LIDL SLOVAKIA



Roman Fink
General Manager
mBANK SK



Luboš Krpelan
Country Managing
Director
NTT SLOVAKIA



Martin Hromkovič
Chief Executive
Officer
PANTA RHEI



Martin Miller
Managing Director
UPC BROADBAND
SLOVAKIA



Peter Halmo
General Manager
CZ/SK/HU
XEROX

OBMĚNA V EXEKUTIVNÍCH ŘEDITELSKÝCH ROLÍCH



Miroslav Gálus
Chief Risk Officer
365.BANK



Stanislav Kubala
Head of Audit,
Audit partner
BDO SLOVAKIA



Martin Zúbek
Audit & Assurance
Partner
BDO SLOVAKIA



Martina Kandra
Chief Mass Market
Segment Officer
SLOVAK TELECOM



Oliver Felszeghy
Chief Financial Officer
ZOZNAM.SK



VLASTA SLOUPOVÁ

VLASTA SLOUPOVÁ

CHIEF PEOPLE OFFICER
E.ON

Vlasta je od roku 2024 Chief People Officer ve společnosti E.ON, kde vede HR oddělení pro bezmála 4 000 zaměstnanců. Kromě své role ve vedení HR působí také jako koučka, kariérní mentorka a lektorka. Její profesní dráha je spojena s významnými společnostmi, jako jsou GE Aviation, Adient a VAMED.

Jaké jsou Vaše osobní algoritmy pro výběr top executive ředitelů?

Klíčová je pro mě autenticita, odvaha rozhodovat se a nést odpovědnost, energie, drive a touha posouvat sebe i firmu vpřed. Lídr musí být vizionář, který nejen sleduje trendy, ale sám je vytváří. Potřebuji lidi, kteří se nebojí jít proti proudu, mají tah na branku a dokážou inspirovat své okolí.

Jak se mění svět HR?

HR už není jen servisní oddělení – takovou podporu si může každá firma koupit externě. Dnes musí HR stát v první linii, chápat podstatu byznysu a být nepostradatelným strategickým partnerem vedení. HR musí mít odvahu měnit zavedené pořádky, přicházet s inovacemi a být skutečným hybatelem firemní kultury. Kdo se drží jen rutiny a administrativy, nebude v moderním HR světě dlouho relevantní.

Co se děje ve světě energetiky z pohledu HR?

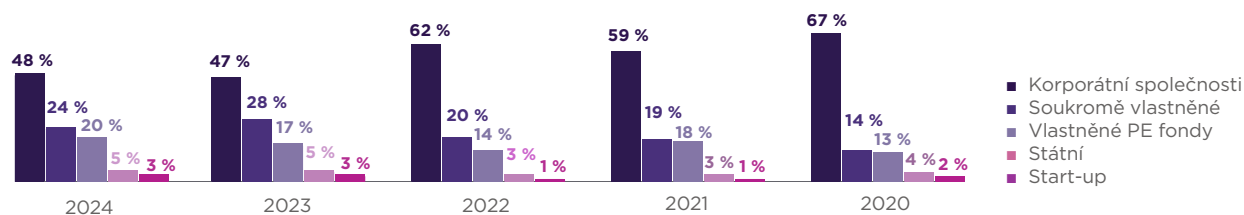
Energetika už dávno není rigidní, konzervativní obor. Dnes je to extrémně dynamické prostředí, které vyžaduje neustálou adaptaci, otevřenost vůči inovacím a schopnost rychlého rozhodování. Zaměstnanci se musí neustále učit, pracovat s nejnovějšími technologiemi a být připraveni na změny. Jsme svědky zásadní transformace celého odvětví, což vytváří obrovské výzvy, ale i příležitosti. Být součástí této nové éry energetiky je vzrušující a motivující – je to svět pro ty, kteří se nebojí velkých věcí! ■

DO JAKÉHO TYPU SPOLEČNOSTÍ MÍŘÍ NAŠI LÍDŘI?

Korporátní společnosti již druhým rokem spíše pozastavují obměnu na seniorních a top manažerských pozicích. Naopak nábor ve firmách se soukromým vlastnictvím nadále roste. Tento růst je nejvýraznější u společností vlastněných především lokálními PE fondy nebo investičními skupinami. Ve srovnání s rokem 2020 se jejich aktivita zvýšila o 11 %. Následují společnosti vlastněné lokálními vlastníky. Na třetí pozici jsou zahraniční rodinné společnosti.

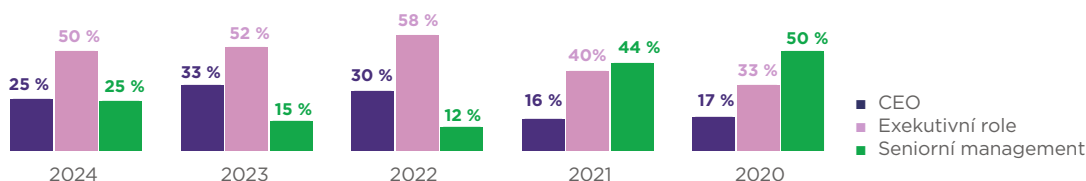
Hlavním důvodem systematického poklesu počtu atraktivních seniorních nabídek od globálních korporací pro vrcholové manažery v CEE regionu je přesun investic mimo tento region, který již nenabízí tak dynamický růst. Tyto společnosti stále častěji centralizují své funkce pro více zemí do jednoho centra, přičemž nejčastěji volí Polsko. V České republice to naopak vede k tomu, že stávající manažeri v globálních firmách často přebírají více odpovědností v rámci jedné role.

Naopak lokální společnosti, ať už vlastněné soukromými majiteli, investičními skupinami nebo PE fondy, aktivně investují do růstu a do kvalitních lokálních lídrů s mezinárodními zkušenostmi. Rok 2025 bude pokračovat ve znamení expanze na zahraniční trhy, zejména do Evropy, Ameriky a Střední Asie, čímž tyto firmy potvrzují svou ambici stát se silnými globálními hráči.



SOUKROMĚ VLASTĚNÉ SPOLEČNOSTI

- V roce 2024 dochází k výraznější obměně seniorního managementu, která vzrostla o 10 % oproti předchozím dvěma letům, také výrazně porostl externí nábor. Naopak počet nově jmenovaných CEO poprvé od roku 2022 poklesl.

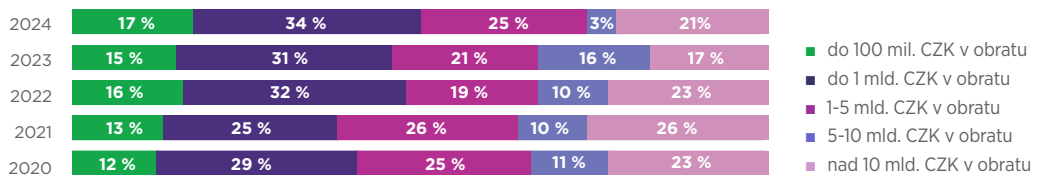


● Zatímco pokles počtu nových CEOů může být spíše krátkodobým jevem odrážejícím aktuální specifické potřeby firem a jejich konzervativnější přístup. Méně nově jmenovaných CEOů také **může souviset s vyšší mírou dlouhodobého setrvání ve funkcích.**

- Průměrná délka působení v předchozí roli u nově jmenovaných CEOů dosáhla **4,2 roku, v případě interního povýšení je to dokonce o rok více.** Toto představuje nárůst oproti 3,8 roku v roce 2023 a 3,17 roku v roce 2022.
- **Délka setrvání v roli u ostatních pozic zůstala v roce 2024 prakticky nezměněna, a to jak v případě interních přesunů, tak externího náboru, s průměrem 3,5 roku.** Tento údaj je mírně pod celkovým tržním průměrem, který činí 3,6 roku.

● **Více než polovina manažerských změn (51 %) se odehrává ve společnostech s obrátem do 1 miliardy CZK.**

- Mezi nejčastěji poptávané expertní role patří pozice v oblasti obchodu a marketingu (komerční role), financí a role zaměřené na IT.



● **Podíl expatriotů na pozicích CEO a v TOP managementu patří k nejnižším, činí pouze 7 %.**

● **Nejaktivnější v náboru jsou v roce 2024 společnosti v oblasti:**

- **Výroba** (především v oblasti strojírenství a elektrotechniky)
- **IT** (konzultačně-sofwarové společnosti, dodavatelé data center a infrastruktury a integrátoři)
- **Finanční služby** (v oblasti pojištění, platebních řešení nebo poskytovatelů nebankovních finančních služeb)
- **Retail**
- **FMCG**

Menší lokálně řízené banky a lokálně vlastněné společnosti poskytující služby v oblasti realit se oproti předchozím letům propadly na 6., respektive 12. místo v žebříčku všech odvětví.

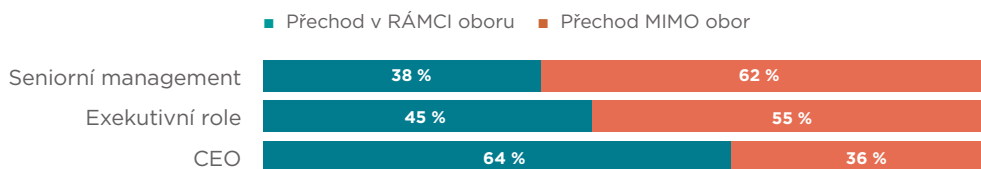
SPOLEČNOSTI VLASTĚNÉ PE NEBO INVESTIČNÍ SKUPINOU

Lídry změn v roce 2024 jsou:

- **Průmyslová výroba** (strojírenství a oblast letecké techniky)
- **E-Commerce a Last Mile**
- **IT & Technologie** (konzultačně-sofwarové společnosti, dodavatelé data center a infrastruktury a integrátoři)
- **Finanční služby** (Fintech inovátoři, Hybridní finanční instituce, Poradenské a investiční platformy)

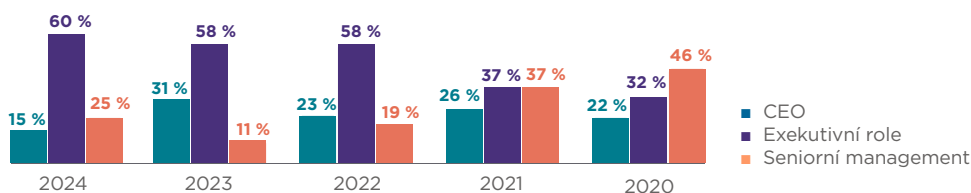
Celkem 67 % nových manažerů a manažerek v roce 2024 pochází z externího trhu, což představuje 10% nárůst oproti roku 2023. V průměru více než polovina (55 %) těchto nových lídrů přichází ze společností mimo přímou konkurenci nebo obor. Toto procento však klesá s rostoucí senioritou – u CEO jde o pouhých 36 %.

- **Seniorní management vykazuje vysokou flexibilitu**, přičemž 62 % přichází z jiných oborů.
- **Role přímo podřízené CEO jsou v polovině případů (55 %) obsazovány lídry z jiných odvětví.**
- **CEO přicházejí mimo obor pouze v 36 %. Současně ale 70 % z nich přichází z jiné společnosti.**



Ve srovnání s rokem 2023 se počet nových CEOů snížil na polovinu.

- **54 % z nich nově řídí společnost o velikosti 100 - 250 zaměstnanců.**



Čas, který CEOů v roli zůstávají se opět prodloužil o více než rok, a vrátil se tak na úroveň předchozích let.



PALČKA
MAREK



**PRIVATE EQUITY:
OD TRANSAKCE
K TRANSFORMACI**

Proč je spolupráce s vedením firem pro private equity klíčová?

„Dříve to byl transakční model – PE mělo jasný cíl firmu za pár let prodat. Stále existují fondy, zejména v USA a západní Evropě, které firmy rychle obracejí, drží je tři až čtyři roky a jedou přesně podle stanovené exitové strategie. Pro hlubší vztah s managementem tam není prostor. V Česku a v Jet Investment máme delší investiční horizont – běžně šest až osm let. To umožňuje firmu opravdu rozvinout, ale bez kvalitní spolupráce s vedením to nejde. Během těch let přijdou i složitější období a pokud nejsou majitelé a vedení sladění, firma tím trpí.“

Jaké vlastnosti musí mít lídr rychle rostoucí firmy?

„Klíčové je, aby vedení bylo schopné s námi vést debatu o tom, kam firmu posunout, co jsou hlavní drivery, a zároveň vědělo, jak tu strategii pak následně realizovat. A ideálně mělo s takovým růstem již nějakou zkušenost. Řídit firmu s miliardovým obratem je něco jiného než dvakrát nebo třikrát tak velkou. Automatismy, které u středně velké firmy fungovaly dobře, najednou přestávají fungovat, firma se musí spoléhat víc a víc na silné procesy než na kvalitu jednotlivce a to je i velká mentální změna, kterou ne každý manažer zvládne.“

Jaké firmy vyhledáváte pro investici?

„Nejraději investujeme do firem s kvalitním managementem, který jen potřebuje podpořit k dalšímu růstu. Nemáme v oblibě zbytečné personální změn-

ny. Zajímavé jsou pro nás firmy, které kupujeme od zakladatelů a pomáháme jim přejít k profesionálně řízené společnosti. Dobrým příkladem je Tedom. U rodinných firem je management na úzký vztah s majiteli zvyklý, což často usnadňuje přechod.“

Je důležitá intuice v investičním rozhodování?

„Pokud vám čísla ve valuaci říkají ‚super‘, ale uvnitř cítíte nějaké šimrání, že tam je prostě něco divně, nakonec se ve většině případů ukáže, že tam opravdu něco úplně nesedělo. A naopak. Věřím, že většina businessových rozhodnutí jsou stejně spíše zrcadlem vnitřních pocitů než čistě čísel. A to nejenom v PE světě.“ ■



MAREK PALIČKA

DIRECTOR - INVESTMENT PROJECTS,
JET INVESTMENTS

Marek je ředitelem ve společnosti Jet Investments. V rámci své role působí také jako předseda představenstva společnosti 2JCP, která je součástí portfolia. Marek má bohaté zkušenosti z oblasti restrukturalizace a transformace firem, které získal během své práce pro renomované poradenské firmy, jako jsou Roland Berger a Boston Consulting Group. Marek Palička vystudoval program CEMS International Management a studoval také v Austrálii, Německu a Rakousku.

● Nejčastěji poptávané byly role v oblasti obchodu a financí, což se nemění již druhým rokem.

● Na rozdíl od předchozích let došlo k výraznému nárůstu poptávky po nových CIO / CISO. Poprvé od roku 2020 se tyto role staly součástí nejčastěji obměňovaných pozic v TOP managementu v tomto typu firem.

→ V porovnání s minulým rokem vzrostla také poptávka po lídrech v oblasti Operations.

• Obchodní role	21 %
• Finance	20 %
• IT	13 %
• Provozní role	11 %
• HR	9 %

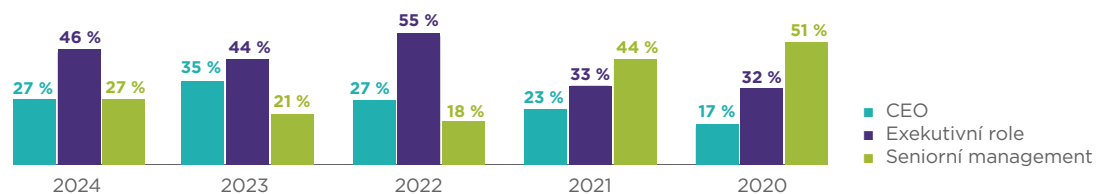
● Toto může být dáno:

- **Rostoucím důrazem na kybernetickou bezpečnost, digitalizaci:** S narůstajícími hrozbami v kyberprostoru a rychlým tempem digitalizace je pro firmy nezbytné mít silné lídry v oblasti IT, kteří zajistí bezpečnost a modernizaci technologické infrastruktury.
- **Transformací podnikových procesů:** PE fondy čím dál více investují do optimalizace provozu a zavádění efektivních procesů.
- **Přizpůsobením se regulacím a udržitelnosti:** S důrazem na udržitelnost, dodržování regulačních standardů a ochranu dat, se zvyšuje potřeba lídrů, kteří budou schopni integrovat nové technologie a procesy, aby firma vyhověla těmto požadavkům.
- **Orientací na růst a efektivitu:** PE fondy kladou důraz na růst a ziskovost. CIO / CISO jsou klíčoví pro technologickou integraci a podporu inovací, zatímco lídři v oblasti Provozu zajišťují efektivní provozní postupy, které umožní firmám růst a rozšiřovat své kapacity.

KORPORÁTNÍ SPOLEČNOSTI

● Nejvíce manažerských změn v korporátních společnostech proběhlo v oboru FMCG, který se vyznačuje nejvyšší obměnou jak seniorního, tak vrcholového managementu. Výrazně také vzrostl počet nově obsazených pozic CEO ve farmaceutických firmách.

● Jak se vyvíjí poměry seniority manažerských náborů?



● **Za posledních 5 let pochází v průměru více než polovina (53 %) nových členů seniorního a vrcholového managementu z externího trhu.**

→ Do roku 2023 vnímáme postupnou zvyšující se tendenci Korporací své lídry do rolí povyšovat interně. V roce 2024 se toto obrací a externí nábor znovu narůstá, ale především v rolích seniorního managementu (z 47 % na 52 %).

● **Generální ředitelé zůstávají nejčastěji interně povyšovanou pozicí, a to ve 56 % případů. V poslední době však zaznamenáváme rostoucí otevřenost k náboru nových CEO, přičemž většina z nich přichází z konkurenčních firem – v průměru v 73 % případů.**

→ V roce 2024 také dochází k nárůstu počtu nově obsazených rolí Plant ředitelů v Automotive sektoru, a to o 48 % v porovnání s rokem 2023.

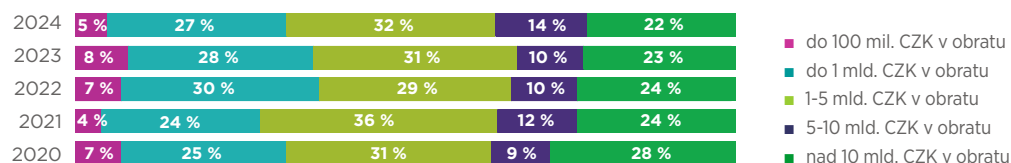
● **Na rozdíl od soukromě vlastněných společností se délka setrvání CEO ve své roli nemění a zůstává víceméně stabilní na úrovni 4 let.** To stejné platí také pro seniorní management, kde se délka drží poslední 2 roky na 3,3 letech.

● **V přímé reportovací linii na CEO je v korporacích největší poptávka po Finančních manažerech (19 %), komerčních rolích (19 %) a pozicích v Provozu (11 %).**

→ V mnoha případech jsou na těchto pozicích ale lídři na úrovni seniorního managementu. Tyto role, i když v přímé linii pod CEO, se stávají juniornějšími, než tomu bylo v minulosti.

● **Oproti roku 2023 a 2022 došlo k výraznému poklesu poptávky po nových HR lídrech, z 16 % na 8 %.** V roce 2024 jsou hlavními obory pro nové HR Manažery/ky Automotive a FMCG, zatímco v roce 2023 to byly obory Výroby, IT, Healthcare a Finančních služeb.

● **Rozložení nábory v korporacích, dle jejich velikosti v obratu, zůstává napříč roky velmi vyrovnané a stabilní.**



Daniela RAZIMOVÁ

Pracovala pro jedny z nejlepších globálních značek i pro takové osobnosti českého byznysu, jakými jsou Jiří Šmejc nebo Tomáš Čupr. Nyní s Erichem Čomorem revitalizuje Packetu. Jak fungují ti nejlepší a jaké ponaučení z toho pramení pro alchymii výběru talentů?
Zde je příběh Daniely Razimové.



*Důvěra a vztahy
rozhodují. Technické
dovednosti nejsou vše.*

Jak se vlastně stalo, že v životě děláte to, co děláte?

Hříčkou osudu. Po škole jsem chtěla pracovat ve financích, myslela jsem, že budu účetní, což si můj otec myslel ještě dalších 20 let. Moje cesta mě ale zavedla jinam. Osud mě přivedl do firmy Philip Morris, kde jsem sice začala pracovat ve finančním oddělení, ale když se v Praze otevíralo HR, přesunula jsem se tam. V té době nikdo v HR moc neuměl pracovat s excelem, což jsem využila, a už nikdy jsem z lidských zdrojů neodešla.

Na začátku jsem se věnovala odměňování, což mě následně přivedlo na HQ PM ve Švýcarsku, posléze do UK. Pak přišla nabídka do PPF Vietnam. Po návratu jsem pracovala v GE Money Bank, než mě Petr Janák z PPF oslovil, abych se k nim vrátila. Ve skupině PPF jsem pak strávila mnoho let, než přišla výzva v Rohlíku a poté v Packeta Group.

Home Credit byl hodně postaven na lidech z GE. Jak zvládli lidé přechod z korporací do ambiciózně soukromě vedené společnosti?

Myslím, že to byli lidé, kteří uměli vytěžit maximum z procesů a konceptů, které si osvojili, ale přitom měli odvahu, samostatnost a dostatečnou ambici, aby si z toho vzali to nejlepší a uměli to aplikovat jinde. A to bylo pro Home Credit klíčové. Musel jsi být schopen si sbalit kufry a odjet do Číny, kde nic nebylo, a jako CEO tam otevřít pobočku. A ti lidé to uměli. Byl to nejvíce „high-performing“ tým, jaký jsem kdy zažila.

Vytvořili jsme si mezi sebou blízké vztahy – nejen pracovní, ale i lidské. Mohli jsme si říct věci na rovinu, občas se i pohádat, ale vždy si pomoci. To nás stmelilo a posunulo dál. Byli to kolegové geniální nebo výjimečně nadaní, což byla obrovská hodnota této zkušenosti. Také to byla generace lidí s obrovskou pracovní etikou a nasazením.

„V Home Creditu jsem obrovsky vyrostla v samostatnosti, schopnosti dělat velká rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Je to občas stresující a nevíš, jak to dopadne, ale prostě skočíš, nepotopíš se, tak skočíš znovu, a nakonec se to stane takovým denním chlebem. Funguje to, najdeš se v tom a ono ti to dává křídla.“

Zmiňujete slovo „high-performing“. Co si pod tím máme představit?

Tým, který si uvědomuje své slabiny a dokáže si je přiznat, je soudržný a má otevřený vztah, kde může každý říct: „Hele, tohle není v pořádku, chceme to změnit.“ V takovém prostředí je komunikace efektivní a přímá, což umožňuje rychlé řešení problémů. Společně pak hledáme optimální řešení, nejen povrchní opravu. Zároveň nebylo nikdy nic úplně hotové. Osobnosti v našem týmu měly schopnost jít do detailu a cítily, když něco není v pořádku. Měly instinkt najít problém a vyřešit ho. Místo zametání problémů pod koberec jsme se k nim vraceli a řešili je. Klíčová byla také schopnost přiznat chybu.

A myslím, že na tom měl obrovský podíl Jiří Šmejce. Jiří je fascinující osobnost a nesmírně inspirativní lídr. Má neuvěřitelnou schopnost najít chybu, ale zároveň si uvědomuje, že není neomylný – a to z něj dělá výjimečného šéfa. Je to lídr, který nestojí na piedestalu. Klidně si s tebou zajde na pivo a vždy si najde čas pro své lidi. Jeho filozofie – že by lidé měli pracovat pro myšlenku, ne pouze pro peníze – byla nesmírně důležitá.

Předpokládám, že v Rohlíku jste čelili podobné výzvě. Dala se tam získaná zkušenost přenést?

Tomáš Čupr zosobňoval přístup „co je nejlepší pro zákazníka“, bez ohledu na to, kdo úkol vykoná. To bylo velmi odlišné od Home Creditu, který měl jasně nastavené procesy a kladl důraz na čísla, analýzy, standardizované reporty. Rohlík byl o myšlence, rychlosti její realizace a oddanosti zákazníkovi. A v tom měl Tomáš neuvěřitelnou intuici – vždycky dokázal vycítit, co zákazník chce, a to i v nejasných, nejednoznačných situacích. A co je důležité – měl pravdu.

Rohlík navíc prošel kvůli covidu a rychlému růstu extrémně dynamickým vývojem – nové země, expanze, financování. Všechno se dělo překotně, v obrovské rychlosti. Bylo to chaotické, ale zároveň to fungovalo.

Co myslíte, že těmto lidem chybělo?

Rohlík nebyl jen rychlejší firma. Bylo to prostředí, kde komfortní zóna neexistovala. V pondělí jsi věřil, že jedeš určitým směrem, ve čtvrtek se rozhodlo jinak a v pátek už to bylo v běhu. A ty ses s tím musel smířit, rychle to pochopit a přizpůsobit se. Tohle tempo bylo obrovsky vyčerpávající, psychicky i kognitivně. Nebyl prostor na dlouhé plánování, často se dělalo něco z nutnosti, hned. Hlava ti jela neustále, a k tomu jsi byl unavený.

Pak tu byla otázka odpovědnosti. V korporacích se ti opravdu nestane, že by za tebou přišel majitel a řekl ti: „Hele, tohle se dost nepovedlo, jak jsi to mohla udělat? Vyhodila jsi tady dva miliony eur z okna.“ Ale v soukromých firmách to zažiješ. Nemusí to být doslova těmito slovy a nemusí to být v tak velkých částkách, ale je to tvoje odpovědnost. A ty tam stojíš, odkrytá, bez obrany. A musíš si přiznat chybu a jít dál. Máš jednu noc na to, abys to rozdýchala, ale druhý den musíš začít znovu a udělat věci lépe.

O čem je nyní Packeta Group?

Příběh úspěšné české podnikatelky, která vybuodovala firmu z ničeho, je něco, co nese silnou emoci a určitý význam. Když ale tuto firmu koupí UK-based fond a zařadí ji do portfolia, ta emoce už není stejná. A to má vliv na celý proces, kdy přebíráš firmu a stáváš se jejím novým vlastníkem a manažerem, ale firma je stále „dítětem“ původního zakladatele. Není to o jediném „zlatém náboji“, ale o spoustě malých kroků. Někteří lidé to nikdy nebudou vnímat stejně, protože emoce spojené s firmou už budou jiné. Ale to neznamená, že to nemůže být dobré – půjde jen o jiný druh vztahu a pocitu sounáležitosti s firmou.

Loňský rok byl transformační a ukázalo se, že zaměřeni se na jádro byznysu, zejména během hlavní sezóny od října do ledna, bylo zásadní. Tato sezóna byla nejúspěšnější z hlediska fungování vůči zákazníkovi v historii společnosti. Byla to první sezóna s novým managementem, který ji nikdy nezažil, ale přesto jsme se na ni dobře připravili, ponořili se do detailů a zvládli ji hladce. Nastavili jsme intenzivní kontrolu, dvakrát denně stand-upy, které jsem nikdy předtím nezažila. Každý den jsme kontrolovali stav, problémy a postupy. Všichni jsme se plně soustředili. Celkově to byl náročný rok, ale co jsme dokázali, to byl opravdu obrovský úspěch.

Pokud se zaměřím na všechna ta velká jména a byznysové ikony, se kterými jste měla možnost spolupracovat, v čem vás inspirovaly?

Mou první velkou inspirací byla moje první šéfová, která mě přivedla do Švýcarska. Vybrala si mě jako mladou, ambiciózní holku a řekla: „Pojď, zkusíme to ve velkém světě.“ A co mají ti lidé, kteří mě ovlivnili, společného? Určitě jedno – potřebuji, aby mě člověk neustále motivoval k tomu, abych byla lepší.

Zároveň je důležité, aby ti lidé pro mě byli vzorem – ať už svou odborností, kreativitou, nebo pracovním nasazením. Musí mít něco, co já nemám nebo co si myslím, že neumím tak dobře, a to mě na nich přitahuje. To je důvod, proč za nimi jdu. Ta kombinace odbornosti, způsobu přemýšlení, ambice měnit věci, integrity a také lidského charakteru.

A tím se dostáváme k CEOs. Vnímáte, že existuje něco, co spojuje CEOs před 15-20 lety a nyní?

Myslím si, že ano. Stále platí, že dobrý CEO má několik klíčových atributů, které by měl držet a rozvíjet. Především musí být schopný rychle dělat rozhodnutí. Dobrý CEO také musí mít vizi pro firmu a schopnost vidět do budoucnosti – nejen přemýšlet o tom, co firma potřebuje teď, ale také co bude potřeba za pět let, jak zůstat relevantní.

A musí mít i tu intuici, co může přijít, co jsou rizika, co nás může překvapit. Musí být silná osobnost, která dokáže oslovit lidi, něco jako vůdce, který ví, co říct ve správnou chvíli, aby tým měl důvěru a víru, že to zvládneme. V podstatě je to psychologická role, protože CEO musí být schopen řídit tým, ať už jsou na vrcholu, nebo se potápí.

Co dříve hrálo klíčovou roli a dnes už možná není tak důležité?

Myslím, že se dnes více vytrácí důraz na kvalifikace a tituly. Mnohem důležitější je schopnost adaptace, rychlá orientace v nových trendech a technologiích. To, co nás stále spojuje, je schopnost vytvářet důvěru a emocionální spojení, což je často důležitější než samotná odborná zdatnost nebo efektivita práce.

Může být skvělé, když někdo studuje na London School of Economics a je vysoce inteligentní, ale to, co nakonec často rozhoduje, je emoční inteligence. To je to, co člověku opravdu umožní něčeho dosáhnout v životě, v byznysu i v osobních vztazích. Důležité je, jak umíme navazovat a udržovat vztahy, jak se staráme o lidi kolem sebe, jak si vybíráme do týmu lidi, se kterými máme podobné hodnoty, a jak s nimi spolupracujeme.

Bez ohledu na to, jak jsi chytrý, kreativní nebo tvrdě pracující, vždycky potřebuješ tým, abys zrealizoval svoje plány. Týká se to práce, ale i osobního života. Když to umíš, máš mnohem větší šanci dosáhnout čehokoliv, na co si pomyslíš. ■

DANIELA RAZIMOVÁ

**CHIEF PEOPLE & CULTURE OFFICER,
PACKETA GROUP**

Daniela jako **Chief People & Culture Officer** právě dokončuje roční transformační misi ve společnosti **Packeta Group**, která zahrnuje i službu **Zásilkovna**. **Packeta Group** je významným hráčem v oblasti doručování zásilek a výdejních míst, a nedávno prošla změnou vedení a vlastnickou strukturou.

START-UPY

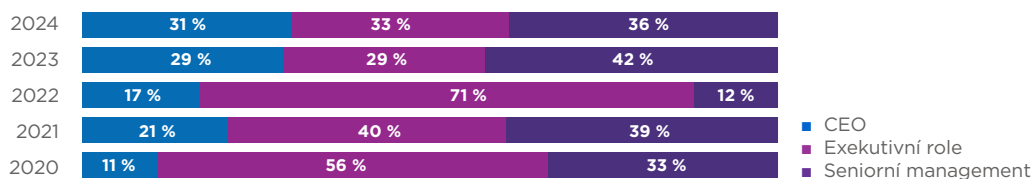
- **Nejčastěji poptávané role jsou na úrovni CEO, Financí a Marketingu.**
- **Nejaktivnější jsou společnosti v oboru Finančních služeb a Energetiky/Obnovitelných zdrojů energie.** Některé z nich mění svůj management několikrát v roce.
- **Svůj management,** stejně jako v předchozích letech, **obohacují především zvenku, 72 % přichází externě a 66 % pak také z jiného oboru.**
- **2,5 ROKU** je v roce 2024 průměrná délka setrvání v jedné roli. Životnost manažerů zde i nadále patří mezi nejkratší.
- **Oproti roku 2023 dvojnásobně narostlo zastoupení žen.** V roce 2024 tvoří 22 % ze všech přestupů.
- V CEE regionu i nadále roste počet start-upů zaměřených na **digitální transformaci.** Start-upy v oblasti **umělé inteligence (AI), blockchainu, internet věcí (IoT) a automatizace** stále častěji nabízejí inovativní řešení pro tradiční průmyslové sektory.
- **Fintech start-upy** v CEE regionu pokračují v růstu, zejména v oblastech jako jsou **digitální platby, peer-to-peer půjčky, kryptoměny a blockchainové technologie.** V souvislosti s rostoucím zájmem o decentralizované finance a rychlý rozvoj platebních platforem se fintech inovace stávají klíčovou oblastí investic a startupového rozvoje.
- Start-upy v oblasti **zdraví, wellness, biohacking, longevity** jsou v CEE regionu na vzestupu, s rostoucím zájmem o technologie, které podporují osobní zdraví, prevence nemocí a zlepšení životní pohody.
- V roce 2024 a 2025 se start-upy v CEE regionu stále více orientují na **mezinárodní expanze.** Mnoho firem začíná expandovat nejen do západní Evropy, ale i do severoamerických a asijských trhů.

STÁTEM VLASTNĚNÉ SPOLEČNOSTI

- Obměna managementu ve státem nebo městem vlastněných společnostech od roku 2023 postupně roste. V roce 2024 dosáhla 5 %, což je nejvíce za posledních 5 let. Přesto i nadále zůstávají tyto organizace nejvíce konzervativní a změny v managementu probíhají méně často.

- **50 %** Polovina ze všech přestupů se udála ve společnostech s obratem nad 10 mld. CZK. V těchto společnostech se nejvíce obměňovaly role v oblastí Financí a CEO.

- V roce 2024 je rozložení nábory z pohledu seniority nejvyrovnanější za posledních 5 let. Došlo však k mírnému poklesu nábory na úrovni seniorního managementu.



- Nejvíce přestupů proběhlo v Energetice a ve Finančních službách. V oboru Médii letos k zásadním změnám nedošlo.

- Nejaktivnější byla v roce 2024 jako již tradičně skupina ČEZ, České dráhy, ČNB nebo Česká pošta.

- Oproti roku 2024 narostla poptávka po manažerech v oboru Legal & Compliance. Naopak klesla potřeba po nových lídrech v oblasti Marketingu.

1. General Management	31 %
2. Finance Management	17 %
3. Operations	10 %
4. HR	8 %
5. Legal & Compliance	8 %

- Délka v setrvání v roli je zde tradičně nejdelší. V roce 2024 je to jemně nad 4 roky.

TRENDY VE STRUKTUŘE ODMĚŇOVÁNÍ VE VEDENÍ FIREM



Česká republika nabízí atraktivní platy a strukturu odměn. Co se mění v čase je - kde a komu.

Existuje celá řada společností, která nabízí velmi atraktivní názvy pozic, ale už bez tak atraktivních odměn, což pro osoby, které hledají nová uplatnění, odhaluje především způsob a kanál, kterým je daný ředitel vybírán.

Na rozdíl od předchozích let se **atraktivita finančních a nefinančních odměn vč. bonusových systémů globálních korporací přesouvá mimo naše trhy.** Výjimkou zůstávají role řízené z Čech s mezinárodní zodpovědností.

Zajímavé struktury odměn začínají nabízet lokální firmy a lokální PE. Výše odměn je tím atraktivnější, čím více má daná společnost mezinárodní přesah.

Na stejné úrovni atraktivity jsou společnosti poskytující služby v B2C, B2B segmentu, které mají silnou lokální působnost, a to bez rozdílu vlastníka - mezinárodní, listované na burze, či vlastněné lokálními či zahraničními rodinami.

Naopak, finanční odměny výrobních společností bez přidané hodnoty, bez prodejních týmů či inovací, nebo striktně globální společnosti buď udržují vysoké platy svých top ředitelů, nebo expatriotů a následně snižují platy reportujících týmů, nebo snižují senioritu top ředitelů v přímé úměře s jejich odměnami.

► Co ovlivňuje výši vyplácených odměn?

Struktura odměňování je ovlivněna dvěma klíčovými parametry - **objektivními faktory a subjektivním mixem dalších aspektů.**

HLAVNÍ OBJEKTIVNÍ PARAMETRY:

- Výkonnostní ukazatele společnosti
- Organizační struktura a zodpovědnost
- Úroveň tzv. Gradů dle odměňovací metodologie
- Vlastnická struktura
- Velikost organizace a týmů
- Počet zemí v zodpovědnosti
- Rozdělení odpovědnosti mezi lokální, subregionální a centrální úroveň

HLAVNÍ SUBJEKTIVNÍ PARAMETRY:

- Mise CEO a představenstva - transformace vs. stabilita nebo předem definované období vedoucí k prodeji
- Rozsah rozhodovacích pravomocí a řízení (governance)
- Délka působení na pozici GM nebo v představenstvu
- Profesní zázemí
- Kontakty a síť vazeb

Poznámka:

- Počet firem, které CEO nebo představenstvo řídí, nemá významný dopad na výši odměňování.
- Mezi léty 2018 a 2024 došlo ke zvýšení mezd v důsledku inflace převážně pouze jednou.

► Jak vypadá současná struktura bonusů na úrovni CEO a Board – vrcholového vedení?

● SHORT TERM BONUS – STI – KRÁTKODOBÝ BONUS

Krátkodobé odměny (STI) pro většinu CEO a členů vrcholového vedení jsou nastaveny na úroveň 50 % základní mzdy. Ve 20 % případů je tento bonus vyplácen při dosažení stanovených cílů, tedy na úrovni „On Target“. Ve zbylých 80 % případů maximální potenciální bonus nepřesahuje 50 % základní mzdy. Výkonnost na úrovni „On Target“ se hodnotí podle stupnice úspěšnosti, která pracuje s pevně stanoveným násobitelem, přičemž horní limit je stanoven na 150 %. Podle průzkumu společnosti Korn Ferry je bonus ve výši 50 % základní mzdy standardním tržním benefitem pro CEO a členy představenstva či Top vrcholové vedení v České republice a na Slovensku.

Struktura dělení krátkodobých odměn (STI) je v nejčastěji v poměru 70:30. 70 % bonusu je vázáno na tzv. tvrdá kritéria, která hodnotí výkonnost organizace. Zbývajících 30 % bonusu závisí na měkkých kritériích, mezi něž v současnosti nejčastěji patří podíl žen ve vedení, spokojenost zaměstnanců, výkonnost v oblasti zodpovědného chování firem ve vztahu k životnímu prostředí, společnosti a řízení rizik (ESG faktory), snížení uhlíkové stopy etc.

Vyplácení ročního bonusu probíhá postupně a je zpravidla rozloženo do 3-5letého cyklu. Metoda vyplácení bonusu se liší. Jeden z přístupů stanovuje, že 40 % bonusu je vyplaceno v prvním roce, zatímco zbývajících 60 % je rovnoměrně rozděleno mezi následující roky. Alternativně může být bonus vyplácen v pevně stanoveném procentu každý rok. V mnoha případech jsou poskytovány také zálohové platby.

● LONG TERM INCENTIVE (LTI) NEBOLI DLOUHODOBÝ BONUS - 50 % PŘÍPADŮ

Dlouhodobé bonusy (LTI) jsou strukturovány buď jako dodatečné bonusy, nebo prostřednictvím programů souvisejících s vlastním kapitálem, jako jsou akciové plány tzv. Phantom Stock Plans nebo akciové opční plány. Volba formátu LTI závisí na politice zaměstnavatele nebo na tom, zda je společnost veřejně obchodována na burze nebo zda je vlastněna fondem soukromého kapitálu (PE fond).

LTI se určují na základě přístupu Balanced Scorecard, přičemž roční maximum je stanoveno ve výši 50 % základní mzdy. Hodnotící kritéria udržují poměr 70:30 a kombinují jak tvrdé, tak měkké faktory, které jsou relevantní napříč organizací, podobně jako kritéria používaná pro Krátkodobé odměny (STI). Jinou strukturu nabízí PE, kdy LTI vychází z definovaného data a prodejní ceny společnosti, na kterou má současný top management přímý vliv. Často odložené bonusy spravuje externí strana – makléř.

VYSOKÝ VÝKON, SKRYTÉ RIZIKO

JAK ROZPOZNAT LÍDRA, KTERÝ OHROŽUJE TÝM



Emma La Rivière & Lucie Teisler

Setkali jste se někdy s lídrem, který dosahuje fantastických výsledků, ale za jeho zády to v týmu vře? Takový člověk může firmě krátkodobě přinášet úspěch, ale dlouhodobě působit škody, které se těžko napravují – od demotivovaných týmů až po toxickou kulturu.

To nás přivádí k zásadní otázce: Má mít individuální výkon vždy přednost před týmovou rovnováhou?

Pro HR a top management to není jednoduché dilema. Nechat si takového lídra znamená riskovat rozklad týmu. Rozloučit se s ním ale může

znamenat ztrátu výkonného tahouna. Obvyklé řešení? Koučink. Jenže: **Co kdybychom rizika dokázali rozpoznat dřív – ještě před podpisem pracovní smlouvy?**

Nehas, co můžeš předvídat: Rizikové chování už ve výběrovém řízení

Naše konzultantka na leadership a emoční inteligenci, Emmanuelle La Rivière, rozebrala, jak včas odhalit varovné signály ještě před nástupem kandidáta.

TADY JSOU ČASTÉ VZORCE CHOVÁNÍ LÍDRŮ, KTERÍ MOHOU BÝT PRO TÝM ČASOVANOU BOMBOU:

NÍZKÁ EMPATIE

Lídr zaměřený výhradně na výsledky, bez ohledu na lidský dopad. Vede to k chladnému, autoritativnímu prostředí a odcizení týmu.

NÍZKÝ OPTIMISMUS

Převaha vnímání problémů nad hledáním řešení. Takový lídr brání inovaci a podporuje pesimismus.

SLABÁ SEBEKONTROLA A NÍZKÁ ODOLNOST VŮČI STRESU

Impulzivní chování pod tlakem vede k unáhleným rozhodnutím a vytváří napjatou atmosféru.

EXTRÉMNI ASERTIVITA NEBO JEJÍ ABSENCE	Autoritativní přístup brání dialogu, zatímco slabá asertivita podkopává důvěryhodnost. V obou případech trpí mezilidské vztahy.
VYSOKÁ SEBEDŮVĚRA, NÍZKÁ FLEXIBILITA	Lídr, který odmítá přizpůsobit svou vizi týmu, vytváří konflikty a brání spolupráci.
VYSOKÉ EMOČNÍ SEBEUVĚDOMĚNÍ, ALE NÍZKÁ NEZÁVISLOST	Nadměrná potřeba potvrzení vede k nerozhodnosti a vnitřnímu napětí.
SILNÉ ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI, ALE SLABÉ MEZILIDSKÉ VZTAHY	Zaměření na výsledky bez lidského rozměru oslabuje týmovou soudržnost.
NÍZKÝ PROJEV EMOCÍ A EMPATIE	Lídr působí chladně, neschopnost vyjádřit se a vcítit se vytváří demoralizující prostředí.

JAK TO POZNAT VČAS? TŘÍKROKOVÝ RECEPT.

Rozpoznat rizikového lídra je možné – když víte, kam se dívat. My ve společnosti Anderson Willinger stavíme na kombinaci zkušeností, dat a psychologie.

CO FUNGUJE?

- 1 Hlubková analýza kariéry:** Fluktuace, opakující se vzorce, nepřímé signály.
- 2 Cílené pohovory:** Otázky zaměřené na emoční zralost a reakce v zátěži.
- 3 Simulace a scénáře:** Jak reaguje na konflikty, tlak, změnu? V reálné situaci se pozná nejlíp.

Do rozhodování vkládáme nejen EQ a IQ hodnocení, ale také hodnoty, kulturní „fit“ a leadership mindset – tak, abychom doporučili **vyrovnané a respektované lídry**.

V Anderson Willinger věříme, že výkon bez respektu ztrácí hodnotu. Proto dáváme přednost lídrům, kteří excelují nejen výsledky, ale i lidským přístupem. Díky tomu pomáháme firmám růst zdravě – bez zbytečných ztrát, fluktuace nebo vyhoření.

KTERÉ OBORY ZAZNAMENÁVAJÍ V RÁMCI LET NEJVÍCE ZMĚN?

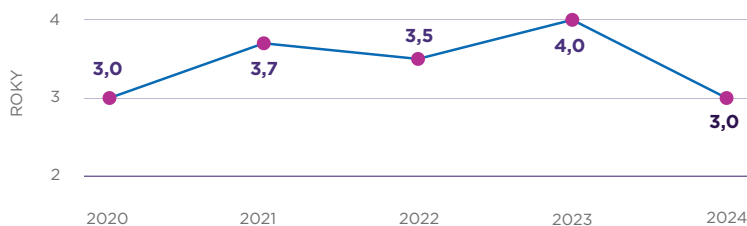
2024	2023	2022	2021	2020
Manufacturing	Manufacturing	IT & System Integration	E/Q-Commerce	IT & System Integrations
IT & System Integration	IT & System Integration	Communication & Advertising	IT & System Integrations	Banking
FMCG	E/Q-Commerce	E/Q-Commerce	FMCG	FMCG
Utility Services & Energy	Banking	FMCG	Communication & Advertising	Pharma
Wholesale & Retail	Wholesale & Retail	Banking	Machinery & Equipment	Financial Services
Banking	FMCG	Wholesale & Retail	Banking	Wholesale & Retail
Logistics & Last Mile	Utility Services & Energy	Insurance	Financial Services	Automotive
Insurance	Financial Services	Financial Services	Automotive	Logistics & Transportation
E/Q-Commerce	Media & Entertainment	Automotive	Utility Services & Energy	Utility Services & Energy
Automotive	Logistics & Transportation	Utility Services & Energy	Insurance	E-Commerce

IT & TECHNOLOGY

IT & TECHNOLOGY 2024	Jaké je procento externího náboru?	Jakou senioritu rolí nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastější?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 10 % Průměrný čas strávený v roli: 3 roky	60 %	CEO (29 %) Executive (49%) Senior Management (22%)	Sales & Commercial HR Operations	Corporate (39 %) Local (32 %) PE/VC (22 %) Owned by The State (2 %) Start-up (5 %)	EmbedIT Microsoft NTT Good Data	61 % přechod v oboru Telecommunications Big4 & Consulting Financial Service

- Manažeři a ředitelé se v oboru IT obměňují rychleji, než tomu bylo zvykem v minulosti. **Doba strávená v rolích se zásadně zkrátila, o skoro jeden celý rok oproti roku 2023.** Požadavky na lídry se mění, schopnost udržet krok s novými trendy je klíčová.
- V roce 2024 se do popředí dostávají mnohem více soukromě nebo PE fondy vlastněné IT a Technologické společnosti. Obměňují především své CEOs a Obchodní role.
- **Obor IT & Technologií zůstává i nadále konzervativní**, 62 % nových přestupů je v rámci tohoto oboru.

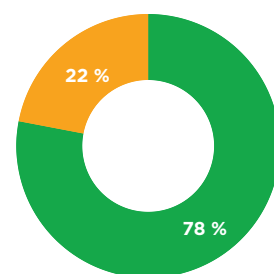
PRŮMĚRNÝ ČAS STRÁVENÝ V ROLI NAPŘÍČ ROKY



FMCG

FMCG 2024	Jaké je procento externího náboru?	Jakou senioritu rolí nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastější?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 8 % Průměrný čas strávený v roli: 3,0 roku	43 %	CEO (15 %) Executive (53%) Senior Management (32%)	Marketing Sales & Commercial HR Finance	Corporate (66 %) Local (22 %) PE/VC (10 %) Owned by The State (1 %) Start-up (1 %)	Philip Morris Asahi Group Heineken	79 % přechod v oboru Fast Food Chains

- V roce 2024 bylo v rámci oboru FMCG povýšeno nejvíce žen za posledních uplynulých pět let. Tvoří 34 % všech přestupů. Nejvíce jich směřuje do rolí v marketingu a HR.
- V roce 2023 mnoho FMCG společností obměnilo své CEOs. V roce 2024 se naopak zaměřují na nábor manažerů na úrovni přímých podřízených CEO, což potvrzuje trend, kdy noví lídři postupně obměňují své vedení.
- V oboru FMCG dominují i nadále korporace, i když i zde se postupně do popředí dostávají soukromě vlastněné společnosti.
- FMCG patří mezi nejkonzervativnější obory. Chuť nabrat si lídra z jiného oboru je zde malá, pouze 22 %.



- přestup MIMO obor
- přestup v RÁMCI oboru

UTILITY SERVICES & ENERGY

UTILITY SERVICES & ENERGY 2024	Jaké je procento externího náboru?	Jakou senioritu rolí nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastější?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 7 % Průměrný čas strávený v roli: 3,4 roku	68 %	CEO (32 %) Executive (51%) Senior Management (17%)	Finance Operations Sales & Commercial	Corporate (46 %) Local (8 %) PE/VC (16 %) Owned by The State (20 %) Start-up (10 %)	Skupina ČEZ Orlen Unipetrol Pražská plynárenská E.ON	52 % přechod v oboru IT & Technology Manufacturing Financial Services

- Celkový počet změn v oboru Utility se navýšil. V roce 2024 se posunul na třetí místo v žebříčku všech změn. 76 % přestupů se událo v energetice.
- Dominantními v roce 2024 byly korporace, událo se zde o 10 % přestupů více než v předchozím roce.
- Stejně jako v předchozím roce zde nejobměňovanější expertní rolí byly Finance, následně jsou to role Provozní, jejichž počet se oproti předchozím létům podstatně navýšil, což reflektuje důraz na optimalizaci provozních procesů a digitalizaci.
- Více než polovina, 55 %, přestupů se udála ve společnostech ve velikosti nad 10 mld. CZK v obratu.

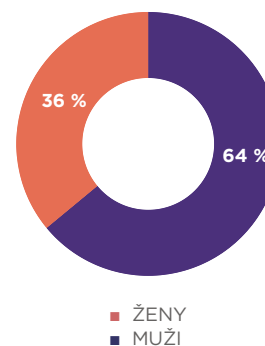
Nejobměňovanější role 2024:

1. Finance
2. Operations
3. Sales & Commercial
4. HR
5. Legal & Compliance

WHOLESALE & RETAIL

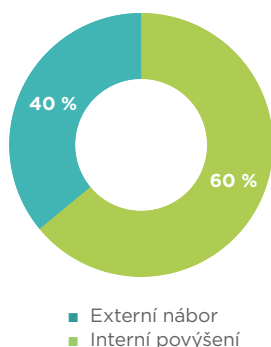
WHOLESALE & RETAIL 2024	Jaké je procento externího náboru?	Jakou senioritu rolí nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastější?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 6 % Průměrný čas strávený v roli: 3 roky	52 %	CEO (25 %) Executive (37 %) Senior Management (38 %)	Marketing Sales & Commercial Finance Operations	Corporate (44 %) Local (42 %) PE/VC (12 %) Owned by The State (0 %) Start-up (2 %)	Lidl Billa	58 % přechod v oboru FMCG IT & Technology

- Stejně jako v oboru FMCG i zde podstatně narostl počet žen v manažerských a řídicích rolích, tvoří 36 %. I zde je tento počet nejvyšší za posledních pět let. Směřují nejčastěji do marketingových rolí.
- Ve srovnání s minulým rokem klesl počet expatů na pozicích CEO o polovinu. V roce 2024 tvořili pouze čtvrtinu nově obsazených CEO rolí.
- Ve srovnání s předchozím rokem výrazně klesla poptávka po nových HR profesionálech, kteří dominovali náboru v roce 2023. Naopak v roce 2024 byl největší zájem o marketingové role, přičemž tři čtvrtiny obsazených pozic připadly ženám.
- Aktivita korporací zůstává již druhý rok konstatní.



BANKING

BANKING 2024	Jaké je procento externího náboru?	Jakou senioritu rolí nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastější?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 5 % Průměrný čas strávený v roli: 3,6 roku	40 %	CEO (13 %) Executive (53 %) Senior Management (34 %)	Finance PR & PA IT Marketing Risk	Corporate (55 %) Local (11 %) PE/VC (6 %) Owned by The State (28 %) Start-up (0 %)	ČNB ČSOB	68 % přechod v oboru Financial Services B2B Services

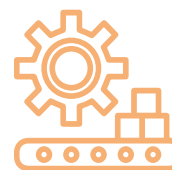


- Z pohledu celkových manažerských přestupů zůstává obor bankovníctví stabilní.
- V roce 2024 podstatně narostla aktivita institucí vlastněných státem, především ČNB nebo NRB, a naopak poklesl nábor v soukromé vlastněných bankách, které náboru dominovaly v roce 2023.
- Ustala obměna HR, naopak se v roce 2024 zvýšila poptávka po Finančních rolích, které tvořily dokonce čtvrtinu všech změn, což odráží větší potřebu kontroly nákladů, investic a regulačních požadavků.
- Následně jsou to role v oblasti PR/PA, což reflektuje rostoucí důraz na reputační rizika, regulace a komunikaci se státními institucemi. Banky a finanční instituce potřebují stále silnější externí komunikaci v reakci na ekonomické a politické změny.
- I nadále si banky preferenčně své lídry povyšují interně, což platí jak pro role CEO, tak exekutivní management.

MANUFACTURING & AUTOMOTIVE

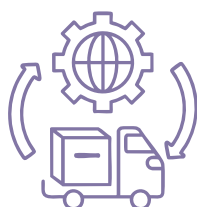
MANUFACTURING & AUTOMOTIVE 2024	Jaké je procento externího náboru?	Jakou senioritu rolí nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastější?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 19 % Průměrný čas strávený v roli: 4,1 roku	67 %	CEO (34 %) Executive (47 %) Senior Management (19 %)	Finance Sales & Commercial HR Operations	Corporate (52 %) Local (24 %) PE/VC (22 %) Owned by The State (1 %) Start-up (1 %)	Czechoslovak Group Tatra Truck Škoda Group Schaeffler Group	Building Solutions Construction Materials Logistics

- Z pohledu celkových manažerských přestupů zůstává obor výroby, jakožto klíčového pilíře ekonomiky, stabilní. Stejně jako v minulém roce se drží na přední příčce žebříčku.
- Nejžádanější jsou role v oblasti **Financí, Obchodu a Provozu**.
- Oproti roku 2023, kdy byly aktivnější společnosti vlastněné soukromými nebo PE fondy, se v roce 2024 dostávají do popředí opět korporace. Tento trend je tažen především firmami v oblasti **Automotive**, které po pozastavení náboru v roce 2023 v loňském roce obnovily svou aktivitu. Počet přestupů v tomto sektoru se téměř zdvojnásobil.



LOGISTICS & TRANSPORTATION

LOGISTICS & TRANSPORTATION 2024	Jaké je procento externího náboru?	Jakou senioritu rolí nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastější?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 5 % Průměrný čas strávený v roli: 3,5 roku	68 %	CEO (34 %) Executive (43 %) Senior Management (23 %)	Operations IT	Corporate (34 %) Local (11 %) PE/VC (32 %) Owned by The State (18 %) Start-up (5 %)	Packeta Group Česká pošta DHL Supply Chain	61 % přechod v oboru IT E/Q-Commerce



- Z pohledu celkového množství změn zůstává obor **Logistiky a Last Mile** stabilní, tvoří 5 %.
- Oproti předchozímu roku, kdy náboru dominovaly role Finanční a Obchodní, jsou v roce 2024 **nejžádanější role v oblasti Operations a IT**, což evokuje zvýšenou potřebu optimalizace procesů a efektivity, a také silný tlak na digitalizaci, automatizaci a využívání dat pro zlepšení logistiky.
- Tento trend rovněž potvrzuje pokračující tendenci **čerpat nové talenty především z IT a E/Q-Commerce**, které jsou i nadále hlavními zdroji nových lidí.

INSURANCE

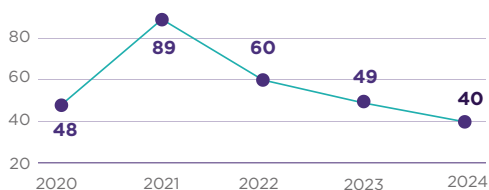
INSURANCE & INSURANCE BROKERS 2024	Jaké je procento externího nábory?	Jakou senioritu roli nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastěji?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 4 % Průměrný čas strávený v roli: 3,6 roku	43 %	CEO (21 %) Executive (49 %) Senior Management (30 %)	Sales & Commercial Operations Finance IT	Corporate (79 %) Local (17 %) PE/VC (2 %) Owned by The State (0 %) Start-up (2 %)	RENOMIA NN UNIQA	64 % přechod v oboru Banking IT Leasing & Consumer Finance

- Po poklesu nábory v roce 2023 se obor **pojišťovnictví v roce 2024 opět řadí mezi TOP 10 neaktivnějších odvětví** z hlediska obměny svého managementu.
- Pojišťovny patří mezi **konzervativní obory s preferencí interního povýšení**. Necelá polovina, 43 %, přichází z externího trhu. V případě externího nábory sahají pojišťovny po manažerech z bankovníctví, IT nebo finančních služeb.
- Pojišťovnictví prochází rychlou digitalizací a adaptací na nové výzvy. Pojišťovny investují **do umělé inteligence a automatizace**, které zrychlují procesy, zlepšují prediktivní analýzu a personalizují nabídky. Vznikají také **nové modely pojištění**, jako jsou **usage-based pojištění a mikropojištění** na vyžádání, které umožňují flexibilní a přizpůsobené produkty. S rostoucími kybernetickými hrozbami se zvyšuje poptávka po **kybernetickém pojištění**, které chrání před online útoky a úniky dat.

E/Q COMMERCE

E/Q COMMERCE 2024	Jaké je procento externího nábory?	Jakou senioritu roli nabíral tento obor nejčastěji?	Jaké typy expertních rolí jsou to nejčastěji?	V jakém typu vlastnictví?	Které firmy měnily své ředitele nejčastěji?	Z jakých oborů čerpá?
Z celkového počtu změn: 4 % Průměrný čas strávený v roli: 2,9 roku	63 %	CEO (8 %) Executive (71 %) Senior Management (21 %)	Marketing IT	Corporate (5 %) Local (38 %) PE/VC (51 %) Owned by The State (0 %) Start-up (8 %)	Rohlik Group Košík.cz Notino	56 % přechod v oboru Wholesale & Retail FMCG

- **Stejně jako v předchozím roce aktivita společností v oboru E/Q-commerce i nadále klesá.** Ve srovnání s rokem 2021 zaznamenáváme v roce 2024 o polovinu méně obměn na seniorních a ředitelských pozicích.
- Během pandemie COVID-19 zažil E-commerce obrovský růst, což vedlo k rychlým změnám ve vedení a rozšíření týmů. Zdá se, že po výrazném růstu a rozvoji se mnoho E-commerce společností soustředí na optimalizaci a stabilitu, spíše než na zásadní změny v managementu.
- **Většina přestupů se v roce 2024 udála na exekutivní úrovni**, podstatně oproti roku 2023 poklesl počet nových CEOů.
- **Klíčovou roli hrají společnosti vlastněné PE fondy nebo soukromým majitelem.**
- **Oproti předchozímu roku podstatně vzrostla poptávka po rolích v oblasti IT.**



► Křivka celkového množství seniorních přestupů

■ Executive Search, který tvoří budoucnost.

Naším posláním je propojovat správné osobnosti se správnými příležitostmi – tak, aby jejich příchod měl dlouhodobý pozitivní dopad. Nejen na jejich kariéru, ale i na firmy a týmy, které povedou.

Executive Search pro nás není jen nábor. **Je to strategický proces, který formuje budoucnost byznysu.**

■ Svět byznysu se mění. A s ním i to, kdo je dnes lídr.

To, co dřív rozhodovalo – stabilní kariéra, desítky let zkušeností nebo technická odbornost – dnes už nestačí. Dnešní lídr musí zvládat nejistotu, umět se rychle přizpůsobit, inovovat a zároveň inspirativně vést ostatní.

Nejde jen o to, co má za sebou. Důležité je, kým je dnes a kým se může stát.

Hledáme lidi, kteří umí růst. **Kterí v sobě mají adaptabilitu, odolnost, autenticitu, emoční inteligenci a silné hodnoty.** Protože právě tyto kvality dnes rozhodují o úspěchu – nejen jednotlivce, ale i celé firmy.

■ Nevybíráme životopisy. Hledáme lídry.

Při výběru manažerů se nezastavujeme u CV. **Zajímají nás příběhy, postoje, potenciál.** Testujeme schopnost reagovat, učit se, spolupracovat a vést v proměnlivém světě.

I naše procesy se mění. Místo dlouhých jednání **preferujeme kratší, kontextové schůzky, ve kterých kandidáta poznáme v různých situacích.** Sledujeme rozhodování, styl komunikace i hodnotové nastavení – protože **právě to rozhoduje, jestli bude nový lídr jen řídit, nebo skutečně posouvat.**

■ Rozhodujeme objektivně. S odstupem, který přináší nadhled.

Naše role není jen vyhodnotit kompetence. Díky externímu pohledu dokážeme nahlédnout pod povrch – vidíme nejen silné stránky, ale i možná rizika.

Zároveň pomáháme firmám lépe si ujasnit, **koho a co skutečně potřebují.** Protože to, co si myslíme, že hledáme, není vždy to, co firmu posune nejdál.

■ Co je skutečný Executive Search?

Není o sběru životopisů. Ani o rychlém zaplnění volné pozice.

Jde o strategii, hluboké porozumění a výběru člověka, který firmě přinese trvalou hodnotu.

Je to proces, který mění kariéry, firmy i celé týmy.

A právě proto děláme svou práci tak, jak ji děláme.



Zuzana Javoříková
Project & Data Science Lead

LÁSKYPLNOST JE UMĚNÍ.

Je to schopnost vidět svět laskavým pohledem, vnímat druhé se soucitem, a přesto neztrácet sebe. Schopnost být otevřený, i když by bylo snazší se uzavřít a vidět dobro tam, kde ho jiní přehlížejí.

JAK JI ROZPOZNAT?

V ochotě naslouchat a vidět svět očima druhého.

V jednání s respektem a v laskavé komunikaci, především v náročných situacích.

Ve schopnosti dělat etická rozhodnutí.

Ve štědrosti bez očekávání vlastního prospěchu.

„Láskyplnost není projev slabosti nebo naivity. Je to síla, která vytváří udržitelný a lidský byznys.“

- ANDERSON WILLINGER

ODVAHA

ODOLNOST

AUTENTICITA

DISCIPLÍNA

Láskyplnost

#LEPSIMY

Jsme Executive Search.

Business Intelligence je plnou součástí našich zakázek a praxe. Pravidelně sledujeme a analyzujeme trendy v naší leadership komunitě.

Vyvíjíme nástroj založený na Artificial Intelligence sloužící k predikci úspěchu lídra v konkrétní roli a byznysu v souladu s firemní kulturou a hodnotami.

Součástí našich zakázek je komplexní psychologické testování, které slouží k evaluaci a rozvoji lídrů a současně k jejich úspěšné integraci. Anderson Willinger ve spolupráci s kolegy z INSEAD identifikoval nejdůležitější oblasti, včetně osobnostních kvalit, klíčových pro řízení organizací v dnešní turbuletní době, a to jak v případě externího nábory, tak povýšení. Na základě těchto znalostí tým AW definoval nejlepší globální nástroje k pochopení, kde se společnost i lídr nachází a co jsou jejich kritické oblasti rozvoje.

Naším klientům poskytujeme nejen asistenci při nastavení strategie a výběru klíčových ředitelů, ale jsme také partnerem při **vzdělávání a inspirování top managementu v aktuálních globálních trendech.**

Vedle naší exkluzivní studie o tom, co se děje na trhu TOP Managementu, vám přinášíme pozvánku na naši novou sérii seminářů pro rok 2025 - Artificial Intelligence: Future of HR.

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE
FUTURE OF HR**

EXCLUSIVE SEMINAR SERIES
WITH GLOBAL EXPERTS



JOIN
US!

TRENDY Z NAŠÍ LEADERSHIP KOMUNITY

2024



2023



TRENDY Z EXEKUTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

2024



2023



TOP KONFERENCE ROKU 2025



SLEDUJTE NÁS
NA LINKEDIN

