

Bez ambicí a vytrvalosti se nic nezmění

21.5.2026 - Barbora Postránecká | Eduzmena

Martina Kneiflová stojí v čele EY Česká republika, zdejší pobočky jedné z největších mezinárodních poradenských a auditorských společností. V rozhovoru mluví o tom, proč dříve přijímali převážně absolventy, zatímco dnes častěji oslovují studenty. Vysvětluje také, že dnes považuje ambice a vytrvalost za důležitý motor osobního i profesního rozvoje, ale vždycky to tak neměla: „Když o mně dřív někdo řekl, že jsem ambiciózní, hluboce jsem se za to styděla. Měla jsem pocit, že je to něco nepatřičného.“

Jakou máte zkušenost s absolventy a studenty, kteří k vám do firmy přicházejí?

Mladé lidi nabíráme ve velkém – víc než 150 ročně. Dřív jsme přijímali hlavně absolventy, případně studenty čtvrtého a pátého ročníku vysoké školy. Postupně jsme ale rozšířili záběr a dnes už běžně bereme i studenty třetího ročníku. Zatímco ještě před deseti lety tvořili až 80 % nových kolegů na juniorních pozicích absolventi na plný úvazek, dnes je to výrazně méně než polovina. Převažují studenti na částečný úvazek.

Proč taková změna?

Je to oboustranně výhodné. Z naší strany proto, že kdybychom s nástupem čekali až na absolventy, budeme si vybírat z mnohem menšího počtu uchazečů. Většina studentů vysokých škol, na něž cílíme, totiž pracuje už během studia. To je skvělé, ale zároveň to znamená, že po promoci bývají často již někde dlouhodobě zaměstnaní.

Je něco, co podle vás dnešním studentům ve škole chybí?

Chybí jim hlavně praxe. Je velmi dobře vidět rozdíl mezi těmi, kteří začnou pracovat už během studia, a těmi, kteří přicházejí až jako absolventi. Druhým chybí propojení teoretických znalostí s realitou, což je podle mě i jedna z největších slabin českého školství – propojení s praxí je pořád velmi slabé.

Na co mladí lidé nejčastěji narážejí, když začnou v EY pracovat?

Často mají poměrně velké sebevědomí v tom, co umí, a dokud se nesetkají s realitou, mají pocit, že už se v oboru naučili všechno podstatné. Zároveň vidím, že se nám se studenty, kteří přijdou už během školy, pracuje snáz – jsou tvárnější. Myslím, že je pro ně velkým benefitem, když souběžně pracují i studují, protože se zároveň s praxí mění i jejich přístup ke studiu. Najednou mnohem lépe vidí, kde mají mezery, a díky tomu se pak ve škole dokážou zaměřit na to podstatné.

Pohled zvenku

Vy jste do firmy EY nastoupila hned po škole...

Ano, a už tady zůstala. Letos to bude dvacet sedm let. Faktem je, že se mi v čase proměňovala náplň práce a přibývala zodpovědnost. Kdybych dělala celých sedmadvacet let pořád to samé, nejsem si jistá, jestli bych ve firmě tak dlouho vydržela.

Nenapadá vás někdy, že být celou dobu v jedné firmě může být i nevýhoda?

Určitá nevýhoda to je. Nemám zkušenost odjinud, takže to, jak fungujeme, vnímám jako normu. Kdybych měla širší praxi, možná bych se na věci dívala jinak a v něčem by mi to prospělo. I proto je pro nás ve firmě hodně důležitá zpětná vazba od nových zaměstnanců. Chceme vědět, co jim nedává smysl, co vidí jako problematické nebo co podle nich nefunguje. My už to často nevidíme – já ani kolegové, kteří jsou tu také dlouho. Proto je u nových zaměstnanců důležité využít jejich první tři měsíce ve firmě, kdy mají ještě odstup a dokážou ty věci pojmenovat, než si zvyknou a začne jim to

připadat taky normální.

Jaká byla vaše studijní cesta, která vás dovedla až do jedné z největších poradenských společností na světě?

Až do třetáku na gymnáziu jsem chtěla být lékařka. Pak jsem si ale uvědomila, že mě velká odpovědnost za lidský život děsí. Nakonec jsem se rozhodla pro ekonomii. Studovala jsem obor hospodářská politika a upřímně jsem si neuměla představit, že bych pracovala třeba na ministerstvu. Po škole jsem se přihlásila do výběrového řízení do společnosti Arthur Andersen, která se později spojila s Ernst & Young, dnes EY. Na výběr byl audit, nebo daně. Rozhodla jsem se pro daně, auditori totiž hodně cestovali.

Nechtěla jste cestovat?

V té době jsem trénovala malé gymnastky a měla s nimi tři tréninky týdně. Potřebovala jsem si udržet alespoň jeden den v týdnu, kdy bych se jim mohla věnovat.

Bylo odvážné se sem tehdy hlásit?

Asi ano, ale já se přihlásila vlastně proto, že mě k tomu donutila moje maminka. Měla pocit, že jsem strašně nezodpovědná, protože jsem si ještě nenašla práci. Jednou mi přinesla výstřižek, že Arthur Andersen hledá nové zaměstnance. Když jsem si inzerát přečetla, byly tam požadavky, ve kterých jsem se vůbec nenašla. Říkám: „Mami, to přece nejsem já, ambiciózní, sebevědomá...“ Možná mi to ale nakonec pomohlo, protože jsem se nebála do výběrového řízení jít. Horší to bylo při pohovorech, kde jsem trochu narážela na zjevný nedostatek motivace. Když se mě ptali, proč chci ve firmě pracovat, zmohla jsem se jen na to, že je to mezinárodní společnost, a o moc víc toho neřekla.

O ambicích jste, mimochodem, mluvila letos na předávání cen soutěže EY Podnikatel roku 2025, kterou každoročně pořádáte.

Podtitul letošního ročníku zněl: Máte ambice vytvářet něco jedinečného? Mluvila jsem hlavně o svém vlastním vztahu k ambicím. Pro mě to slovo bylo dlouho skoro vulgární. Když o mně někdo řekl, že jsem ambiciózní, hluboce jsem se zastyděla. Měla jsem pocit, že je to něco nepatřičného. Postupně jsem si ale začala uvědomovat, že ambice nejsou nic negativního. Naopak – jsou motorem, který člověka žene kupředu. Nejde o to být nejlepší, ale dělat věci líp, posouvat se, zkoušet nové cesty. Trvalo mi dlouho, než jsem si tento pohled v sobě přenastavila, a myslím, že je to typické pro mnoho žen – mají pocit, že se k nim ambice vlastně nehodí.

"Ambice nejsou nic negativního. Naopak – jsou motorem, který člověka žene kupředu."

Jak přesně se vám povedlo to v sobě změnit?

Byl to hodně dlouhý proces – a ne jednoduchý. Vyrůstáme s určitým nastavením, co je správné a co ne, a najednou máme přijmout, že něco, co jsme vnímali jako špatné, může být vlastně dobré. Pro mě to nakonec znamenalo ujasnit si, co je pro mě důležité. Mojí ambicí nikdy nebylo dosáhnout konkrétní pozice, ale dělat věci smysluplně a chovat se k lidem určitým způsobem. Kdybychom ambice neměli, nikam bychom se neposouvali, což platí i pro projekty, jako je Eduzměna – bez ambice něco změnit by vůbec nevznikla.

Tím vás tedy Nadační fond Eduzměna, který jste se rozhodli podpořit, zaujal nejvíc?

Ve firmě jsme si před časem dělali interní průzkum mezi zaměstnanci, jakým směrem bychom se měli vydat v oblasti CSR (Corporate Social Responsibility, tedy firemní společenská odpovědnost – pozn. red.). Právě vzdělávání se ukázalo jako oblast, která je pro naše lidi nejbližší a kterou preferují. Na základě toho jsme se začali dívat na konkrétní možnosti – kam bychom se mohli zapojit a kde bychom mohli být užiteční. Eduzměna nás, i mě osobně, velmi zaujala tím, že to není jednorázový projekt ani iniciativa zaměřená na úzkou společenskou skupinu. Je to snaha proměnit vzdělávání jako celek. To mi dává velký smysl. Mám bohužel pocit, že se u nás děti často pořád učí podobně jako

před čtyřiceti lety, jenže svět už se za tu dobu dost změnil.

"Mám bohužel pocit, že se u nás děti často pořád učí podobně jako před čtyřiceti lety, jenže svět už se za tu dobu dost změnil."

Ještě v něčem považujete tento projekt cílící na regionální podporu škol za přínosný?

Líbí se mi, že Eduzměna pracuje přímo se školami – jde o velmi konkrétní podporu, nejen o obecná doporučení. A protože jsou pro nás ve firmě mladí lidé zásadní, je podle mě důležité podporovat někoho, kdo usiluje o změnu, která jim pomůže v rozvoji. Zároveň je ale nezbytné vydržet dlouhou cestu k cíli. Člověk vidí, jak je ten vysněný cíl daleko, a musí udělat spoustu malých kroků, aniž by to vzdal.

Takže se tu pojí ambice s vytrvalostí?

V případě Eduzměny je velmi dobře vidět, jak je vytrvalost důležitá. To samé vídám i u podnikatelů, kteří se hlásí do naší soutěže EY Podnikatel roku – často mluví o štěstí a nápadu, ale ve skutečnosti je to hlavně o vytrvalosti. Prostě to hned nevzdají. A to je podle mě zásadní i ve vzdělávání. Což bychom měli učit i děti: že když řeší problém a musí překonávat překážky, učí se vytrvalosti. A právě ta je pak motivuje zkoušet věci znovu a znovu – a dělat je postupně lépe.

<https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/bez-ambici-a-vytrvalosti-se-nic-nezmeni>