

Deloitte.



**Trendy v oblasti
lidského kapitálu 2023**
v České a Slovenské republice a ve světě

Obsah

Trendy v oblasti lidského kapitálu v České a Slovenské republice	3
Konec definování pracovních pozic	6
Technologie jako katalyzátor lidské výkonnosti	12
Pracoviště bez hranic a nové modely spolupráce	16
Zaměstnanecká data jako klíč k prosperitě firmy a zaměstnanecké spokojenosti	19
Rostoucí vliv zaměstnanců a jejich zapojení do rozhodování	26
Využívání ekosystému pracovní síly a flexibilní přístup při nedostatku talentů	30
Diverzita a inkluze jako prostředek k dosažení spravedlivých výsledků a reálné změny	34
Udržitelnost zaměřená na zaměstnance	38
Řízení rizik s ohledem na lidský faktor	41
Role lídrů ve světě bez hranic	44
Informace o respondentech	48
Autoři	53

Trendy v oblasti lidského kapitálu v České a Slovenské republice

Uplynulé roky byly plné exponenciálních změn a přinesly mnoho nového. Už tak turbulentní svět ještě akcelerovala pandemie. Vzpomínky na ni již sice nejsou tak živé, ale změny v pracovním a byznysovém prostředí přetrvávají. Obava z možné krize, snižující se ekonomický růst a zvyšující se náklady nutí organizace i jejich lídry dělat více, avšak s méně zdroji. Na druhé straně stojí lidé, kteří ve firmách pracují, jejichž složení se mění a jejichž požadavky i nadále rostou. To vše vede k přehodnocení odpovědi na základní otázky ohledně toho, jak, kde a proč pracujeme.

V minulém století jsme o práci uvažovali jako o činnosti, která je stálá, rutinní a organizovaná do oddělených úkolů, jež jsou součástí jasně definovaných pracovních pozic a postupů. Transformační snahy byly zaměřené zejména na náklady a produktivitu. Hranice, které jsme vnímali jako neměnné, však byly v uplynulých letech zbourány. Práci již není třeba vykonávat mezi čtyřmi zdmi kanceláře, jediným rozhodujícím faktorem při řízení firmy již není jen spokojenost akcionářů či vrcholných představitelů firmy a práce již

není organizována do jasně definovaných procesů. Společnosti jsou tak nuceny objevovat nové horizonty a příležitosti, experimentovat a inovovat. Nové dveře se ale otevírají i zaměstnancům, kteří mají možnost pracovat na zajímavějších úkolech a spoluvytvářet budoucnost své organizace.

Z našeho průzkumu však vyplývá, že společnosti po celém světě jsou změnami, které přichází, zahlceny. Situaci nepomáhá ani to, že nové nastavení světa již nepřeje jednání na základě předchozích zkušeností. Naopak je vyžadováno vystavění nových základů, které firmě umožní efektivní fungování ve světě, kde většina hranic zmizela. Aby se to společnosti povedlo, měla by:

- **uvažovat jako výzkumný pracovník** a každou novou výzvu považovat za experiment, ze kterého je třeba se poučit, adaptovat se a zlepšit aplikované řešení. V současném světě je těžké mít správnou odpověď hned na začátku, ale právě tento přístup v kombinaci s empatií a schopností učit se umožní společnosti rychle se

adaptovat. Více o tom, jak na to, se dozvíte v kapitolách Konec definování pracovních pozic, Technologie jako katalyzátor lidské výkonnosti či Pracoviště bez hranic a nové modely spolupráce.

- **vytvářet vztahy a pečovat o ně.** Společnosti, které do fungování a rozhodování zapojují své lidi, vykazují vyšší angažovanost zaměstnanců, inovativnost i schopnost reagovat na změny. O tom, jak budovat vztahy napříč ekosystémem, se dočtete v kapitolách Zaměstnanecká data jako klíč k prosperitě firmy, Rostoucí vliv zaměstnanců a jejich zapojení do rozhodování či Ekosystém pracovní síly.
- **zohlednit nejen byznysové potřeby.** Firmy by ve své činnosti neměly myslet jen na prosperitu svou, svých lidí a vlastníků, ale i na společnost jako takovou. Do popředí se tak více než kdy dříve dostávají témata udržitelnosti, diverzity či spravedlivého zacházení. Tato témata jsou rozebrána v částech Diverzita a inkluze jako prostředek ke spravedlivým výsledkům a reálné změně, Udržitelnost

s ohledem na lidi či Řízení rizik s ohledem na lidský faktor.

Pro ty, kteří tyto aspekty správně uchopí, bude nový svět představovat příležitost, a nikoliv chaos. Společnosti mohou nový řád využít pro vytvoření inovativních postupů, růst autonomie, získání nových příležitostí a dosažení hodnoty jak pro své lidi, tak pro společnost jako takovou.

Na této cestě vám přejeme mnoho úspěchů!



Ondřej Přerovský

lead týmu Poradenství v oblasti lidského kapitálu pro CZ & SK, Deloitte

Konec definování pracovních pozic

Již od průmyslové revoluce jsou organizace postavené na principu předem definovaných rolí, pozic a profesí s jasně stanoveným popisem práce. Paradoxem je, že pouze 19 % světových lídrů a 23 %¹ zaměstnanců se domnívá, že tento popis skutečně vystihuje povahu dané práce. Až 81 %² lídrů navíc tvrdí, že kvůli vysoké potřebě agility zaměstnanci již nyní vykonávají práci mimo svou definovanou pozici. Zdá se tak, že koncept pozic přestává naplňovat potřeby dnešního dynamického světa.

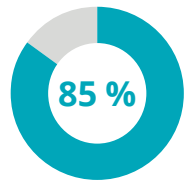
Firmy a jejich lídři by se měli o to více zaměřit na dovednosti a kompetence svých lidí. Okolní svět je plný změn a na zaměstnance i firmy klade stále vyšší nároky – ty se projevují zejména v potřebě vysoké agility, neustálých inovací a rychlého růstu. Definování úkolů a vykonávané práce pouze v úzkém popisu pozice firmám v současném tržním prostředí znemožňuje využít plného potenciálu svých zaměstnanců. Jinými slovy, pokud zaměstnanec oplývá jedinečnou kompetencí, která ovšem není standardně potřeba pro výkon práce jeho definované pozice, s největší pravděpodobností tuto

kompetenci ve prospěch firmy nevyužije. Hlavním úskalím konceptu pozic je tak nepropustnost mezi jednotlivými pozicemi, která neumožňuje přenášet kompetence lidí mezi různými projekty a úkoly, napříč organizací a nehlédě na pozice. Limitující a nedostatečně flexibilní koncept pozic demonstruje mimo jiné skutečnost, že 64,5 % českých a slovenských respondentů uvádí potřebu pravidelné aktualizace popisu práce u jejich pozic tak, aby reflektoval potřeby práce a trhu. Osvobození zaměstnanců z konceptu pozic znamená plné využití potenciálu jejich kompetencí a příležitost využít jejich dovednosti napříč organizací, v reakci na nejrůznější výzvy.

Uniklou příležitost využití kompetencí a dovedností dokládají i další výsledky našeho průzkumu. Téměř 85 % respondentů uvedlo, že jejich organizace má přehled o dovednostech a schopnostech svých zaměstnanců, zároveň ale pouze 46,8 % z nich tvrdí, že jejich organizace je schopna tyto dovednosti efektivně přidělit k požadované pozici a úkolům.

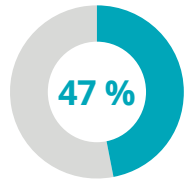
1. Deloitte Skills-based organization survey: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#navigating-the-end>
2. Deloitte Skills-based organization survey: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#navigating-the-end>





Moje organizace si je vědoma schopností a dovedností, které zaměstnanci mají.

Čeští a slovenští respondenti našeho průzkumu věří, že pokud by se tato skutečnost změnila a jejich firmy začaly efektivněji pracovat s dovednostmi svých zaměstnanců napříč pozicemi, firmy by dosáhly lepších finančních výsledků a zaměstnanci by byli spokojenější. Společnosti po celém světě vnímají i další benefity tohoto nového přístupu ke kompetencím a pozicím, například vyšší schopnost předvídat a reagovat na rychle se měnící potřeby nebo zvýšení inovativnosti. Následování tohoto trendu je tak zásadní pro adresování současných výzev, jakými jsou například potřeba zvýšené míry agility, výkonů a inovací, udržení a nalezení talentů či spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci.

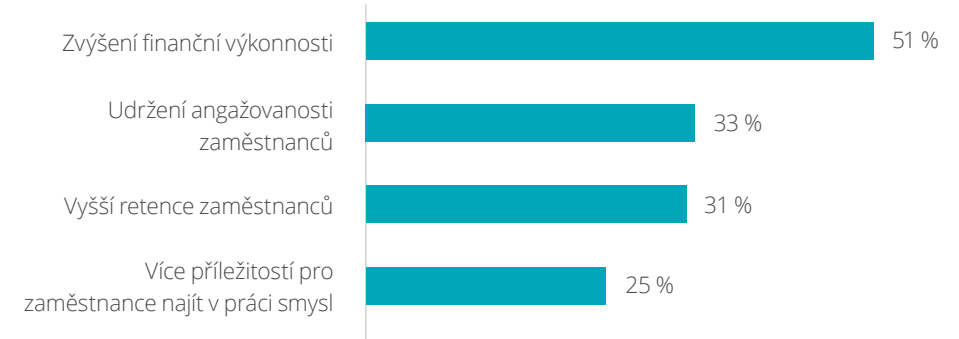


Moje organizace je efektivní v přiřazování úkolů zaměstnancům, kteří mají schopnosti potřebné pro výkon dané činnosti.

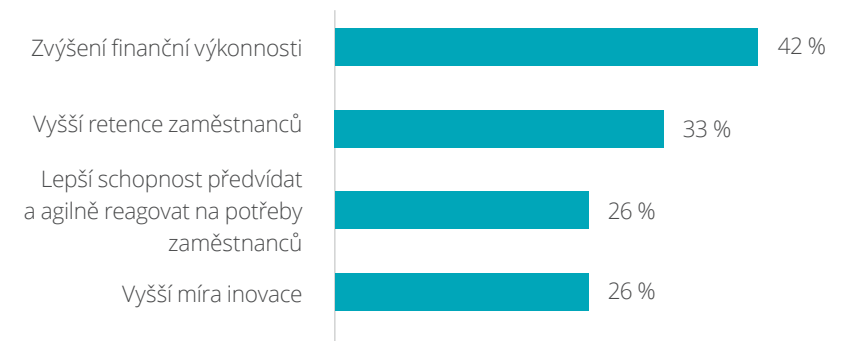


Jaké pozitivní dopady pro organizaci by dle respondentů mohlo mít přiřazování zaměstnanců na pracovní úkoly/projekty dle jejich dovedností?*

CZSK



GLOBAL



* V průzkumu jsme se na tuto otázku ptali formou výběru z více možností (tzv. multiple choice). Výsledky ukazují vyšší procent u každého důvodu zvlášť, nikoli jako součet všech důvodů dohromady.

Jak začít s přehodnocením přístupu k profesím?

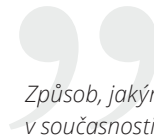
1 Nejdříve se ujistěte, že máte jasně definovanou firemní strategii a víte, jakých výsledků chcete skrze tuto strategii dosáhnout.

2 Definujte, co bude zapotřebí udělat, abyste stanovených cílů strategie dosáhli. Neomezujte ovšem tuto definici na popis konkrétních kroků. Místo toho se zamyslete, jaké dovednosti a kompetence vás k naplnění strategie mohou dovést. Nezapomeňte přitom vydefinovat úroveň kompetencí, kterou pro dosažení strategie potřebujete, a ukazatele, které vám je pomohou měřit.

3 Vyhodnoťte současnou úroveň kompetencí mezi vašimi zaměstnanci a definujte jasné rozvojové kroky, které vám pomohou klíčové kompetence u vašich zaměstnanců zlepšovat.

4 Dejte zaměstnancům flexibilitu, aby výsledků dosáhli díky svým dovednostem a kompetencím, nikoliv skrze předem definovanou náplň práce.

5 Skrze kompetence a dovednosti můžete přistupovat i k dalším HR oblastem: nabírejte například nové lidi spíše na základě jejich kompetencí než na základě jejich pracovní historie, či odměňujte zaměstnance na základě rozvoje jejich dovedností a kompetencí. Perspektivu kompetencí můžete také zapojit například do plánování pracovní síly, měření výkonnosti či rozvoje.



Způsob, jakým práci vykonáváme, se v současnosti mění velmi rychle, a to především v důsledku častých organizačních změn, potřeby automatizace a digitalizace, požadavků na vyšší efektivitu, flexibilitu apod. Koncept profesí není dostatečně flexibilní, aby na tyto neustálé změny reagoval. Aby byla organizace úspěšná, musí se více zaměřit na budování dovedností a kompetencí svých lidí v kontextu strategie, a to bez ohledu na to, jakou profesi jednotliví lidé vykonávají. Z mého pohledu naši klienti v současné době zápasí zejména s mapováním současných dovedností a kompetencí, aby měli jasnou představu o tom, jaké dovednosti

v organizaci mají a na jaké jsou úrovni, a naopak jaké dovednosti potřebují v budoucnu rozvíjet, aby byli schopni držet krok s těmi nejlepšími. U mnoha klientů pozorujeme posun od obecných pozic k individuálním zaměstnancům s jedinečnými dovednostmi, zájmy, motivací, kulturou, preferencemi a potřebami.

Zuzana Kostiviarová

senior manažerka v týmu Poradenství v oblasti lidského kapitálu, Deloitte

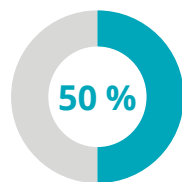
Technologie jako katalyzátor lidské výkonnosti

Vztah mezi lidmi a inteligentními technologiemi se v průběhu času vyvíjí. Ještě před pár lety byly vnímány jako nástroj k nahrazení lidské práce. To se změnilo zejména během pandemie, kdy se technologie staly důležitou součástí týmu a prostředkem k dosahování kvalitnějších výstupů. Výsledkem této změny byl vznik tzv. supertýmů. Nyní mají technologie novou roli. Pomáhají lidem rozvíjet jejich schopnosti, zvýšit produktivitu a odstraňovat překážky, které jim v tomto rozvoji případně brání.

Technologické nástroje poháněné umělou inteligencí například dokážou poskytovat podrobná data o výkonnosti zaměstnanců. S využitím principů psychologie, sociologie či behaviorálních věd následně vyhodnocují, co má na výkonnost největší dopad a jak ji zlepšit. Začínají tak zasahovat do obtížněji hmatatelných oblastí, jako je řízení wellbeingu, rozvoj emoční inteligence, podpora kreativity či týmové spolupráce, a umí lidem pomoci na nich pracovat. Je paradoxní, že technologie ukazují lidem, jak se stát lepšími v disciplínách, které ony samy neovládají. Pro ty, kteří je k tomu dokážou vhodně využít, mohou být však výborným pomocníkem.

Z byznysového hlediska se nový přístup k technologiím navíc jednoznačně vyplatí. Větší úspěšnost a produktivitu v práci nevykazují při výše popsaném využívání pouze jednotlivci, ale také celé týmy. Více než třetina respondentů v seniorní roli považuje za největší přínos spolupráce technologií a lidí zlepšení finanční výkonnosti organizace. Na českém a slovenském trhu vidí respondenti další benefity také v lepší spolupráci a efektivitě vedení. Pokud budou technologie podporovat týmovou spolupráci a ponechávat zaměstnancům více času na rozvoj kognitivních dovedností, budou z nich zaručeně těžit všechny strany. Významnou přidanou hodnotou využití technologií je pak naplnění potenciálu dalších dominujících trendů, jako jsou zaměstnanecká data, ekosystémy pracovní síly či budoucnost pracovního prostředí.





Polovina českých a slovenských respondentů se domnívá, že v horizontu 2–4 let budou firmy využívat technologie především k vytvoření nových příležitostí pro rozvoj soft skills (například kreativity a empatie) u svých zaměstnanců.

Reálné příklady využití technologií ke zlepšení lidské výkonnosti

Prezentační dovednosti	Práce na dálku
Funkcionalita Microsoft Teams „Speaker Coach“ umí prezentujícímu zasílat v reálném čase připomínky k jeho projevu. Dokáže ho například upozornit na příliš rychlou řeč či používání nadbytečných slov.	Japonské Dawn Avatar Robot Café využívá robotické číšníky, které ovládají zaměstnanci pracující na dálku z důvodu zdravotního postižení nebo při čerpání mateřské dovolené.
Preciznost & přesnost	Produktivita
Zdravotnictví je jedno z odvětví, kde mohou mít technologie největší dopad. Chirurgové mohou dnes využívat tzv. chytré skalpely, které umí nastavovat a měřit vyvinutý tlak na nástroj k bezpečnému a úspěšnému provedení daného operačního úkonu. Získaná operační data jsou následně jednoduše vyhodnocována a přispívají poskytovatelům zdravotní péče ke komplexnímu zlepšování procesů.	Pomocí technologií je možné snadno získávat data o výkonu zaměstnanců či jejich chybovosti. Tento koncept využívá například výrobce automobilových součástek DENSO ke zvýšení produktivity či prioritizaci úkolů.

“

Díky umělé inteligenci (AI) dokážeme dnes simulovat reálné pracovní situace, zaměstnanci se tak na ně mohou připravit ještě před tím, než se do nich skutečně dostanou. Technologické nástroje poháněné umělou inteligencí poskytují velmi podrobné údaje o výkonu zaměstnanců, pomáhají rozvíjet jejich dovednosti, a především zvyšují produktivitu. Je však důležité poznamenat, že klíčové je vhodné využití správných technologií.

Navzdory často rozšířené obavě lidský mozek AI technologie zatím nenahradí. Může však být velmi přínosným doplňkem například při tréninku a rozvoji zaměstnanců. Trenéři tak dokáží dělat svou práci efektivněji tím, že AI automatizuje rutinní a opakující se procesy. Díky naprosté nezávislosti na kapacitě lidských zdrojů může navíc trénink zaměstnanců probíhat prakticky kdekoli a kdykoli.

Martin Možnar
spoluzakladatel společnosti WeBoard



Pracoviště bez hranic a nové modely spolupráce

Pojem „pracoviště“ už dávno neoznačuje pouze fyzický prostor k výkonu práce, ale zahrnuje vše, co souvisí s prací samotnou, jako je například organizační kultura či podpora wellbeingu. Zaměstnanci stále více vyžadují pracovní modely, které odpovídají jejich potřebám, podporují výkon práce a produktivitu. Téměř 90 % vedoucích pracovníků v České republice a na Slovensku pak uvádí, že vytvoření vhodného pracovního prostředí je pro úspěch jejich organizace důležité.

Pandemie covidu-19 urychlila již delší dobu probíhající a technologickým pokrokem umožněný posun směrem k takzvaným „pracovištím bez hranic“, tj. pracovištím kombinujícím fyzické a virtuální prostředí. Během pandemie byly organizace nuceny přehodnotit způsoby spolupráce mezi zaměstnanci pracujícími hybridně nebo zcela virtuálně. Ačkoliv data naznačují, že staré návyky se jen těžce překonávají a v mnoha případech jsme svědky postupného návratu zpět do kanceláří, nastartovaný trend směrem k novým modelům práce je již nezastavitelný. Mnoho pracovníků dnes považuje možnost pracovat vzdáleně za své

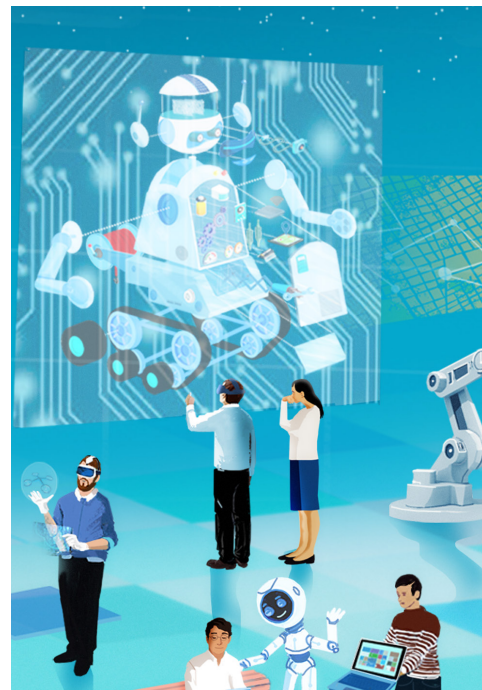
nezadatelné právo. Necelé 2/3 zaměstnanců připustily, že by zvažovaly odchod ze zaměstnání, pokud by po nich jejich současný zaměstnavatel požadoval návrat do kanceláře v rámci celé pracovní doby.

Výsledky průzkumu ukazují, že si organizace uvědomují nutnost reagovat na probíhající technologické a další změny. Pouze 1,5 % českých a slovenských společností uvedlo, že se za poslední roky jejich přístup k pracovišti nezměnil a ani v budoucnosti nezmění. Naopak 3/4 firem již svůj přístup změnilo nebo v současné době pracují na přístupu novém, a to k práci jako takové.

Vytvoření pracovišť budoucnosti, kde se pracovníkům bude dařit, vyžaduje přepracování stávajících firemních procesů, a tedy i otevřenost a podporu ze strany vedení. Zároveň neexistuje jedno univerzální řešení. Zvolený model by se měl odvíjet od kontextu dané společnosti, typu a způsobu výkonu práce a v neposlední řadě od potřeb a preferencí zaměstnanců. Pracovní prostředí – ať fyzické, digitální, nebo hybridní – je třeba navrhnout tak, aby podporovalo a rozvíjelo spolupráci a interakci mezi

zaměstnanci. Řada inovativních společností se například zabývá využitím metaverza, které kombinuje prvky virtuální a rozšířené reality a umožňuje členům týmu pracovat na dálku kdykoliv a odkudkoliv na světě.

Díky promyšlenému designu pracoviště, které podporuje cíle se zaměřením na obchodní výsledky a současně umožňuje



sladit lidem pracovní a osobní život, mají organizace možnost pozdvihnout svou značku, přilákat talenty a zlepšit své pracovní výsledky.

„Zahrnutí zaměstnanců do diskuze a spolupráce, porozumění jejich potřebám a preferencím považuji za klíčové a do jisté míry předurčující pro akceptaci a úspěch nastavení spolupráce do budoucna. Jednoznačně jsme si ukázali, že řadu činností jsme schopni řešit virtuálně či hybridně, tak nezůstáváme naším myšlením v době minulé. Na pracovním trhu je zcela zřejmá poptávka po možnostech hybridní spolupráce a na ni je nutné reagovat. Jednak abychom si nezablokovali velkou řadu talentů zvenku, ale také abychom o řadu již stávajících zaměstnanců nepřišli.“

Ondřej Přerovský

senior manažer a lead týmu Poradenství v oblasti lidského kapitálu pro CZ & SK, Deloitte

Hlavní benefity správně nastaveného pracovního prostředí



Zaměstnanecká data jako klíč k prosperitě firmy a zaměstnanecké spokojenosti

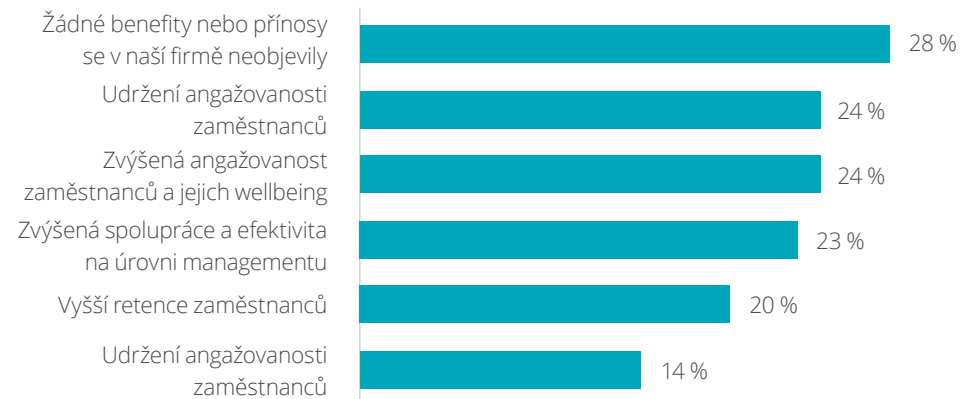
Díky rozvíjejícím se technologiím jsou společnosti schopné sbírat široké spektrum dat o svých zaměstnancích. Pokud s těmito daty umí společnosti pracovat, mohou pro ně představovat klíčovou konkurenční výhodu a zásadní posun k lepšímu strategickému rozhodování. Zaměstnanci tak svou činností generují cenné aktivum, které mohou firmy využít nejen ve svůj prospěch, ale v důsledku i ve prospěch svých lidí.

Stejně jako jinde ve světě jsou i české a slovenské firmy schopné sbírat mnoho zajímavých zaměstnaneckých dat. Z výsledků našeho průzkumu se však zdá, že většina z nich ještě nenašla cestu k využití jejich plného potenciálu. Většina českých a slovenských respondentů totiž zatím nevnímá žádné přímé benefity a přínosy využívání těchto dat. V tomto ohledu tedy český a slovenský trh zaostává za světem. V celosvětovém měřítku totiž byli respondenti

schopní identifikovat jasné benefity efektivní práce s daty, mimo jiné například v podobě zvýšené míry zaměstnaneckého zapojení a motivace, zvýšené retence zaměstnanců nebo lepších finančních výsledků. Z dat vyplývá, že hlavním důvodem tohoto odlišného vnímání je neznalost správného postupu zpracování dat na straně lokálních firem (28 %) a zároveň přesvědčení, že nemají přístup ke správným datům (28 %).

Benefity využívání zaměstnaneckých dat*

CZSK



GLOBAL



* V průzkumu jsme se na tuto otázku ptali formou výběru z více možností (tzv. multiple choice). Výsledky ukazují vyšší procent u každého důvodu zvlášť, nikoli jako součet všech důvodů dohromady.

Právě proto by české a slovenské firmy měly téma potenciálu zaměstnaneckých dat otevřít ve vzájemné diskuzi:

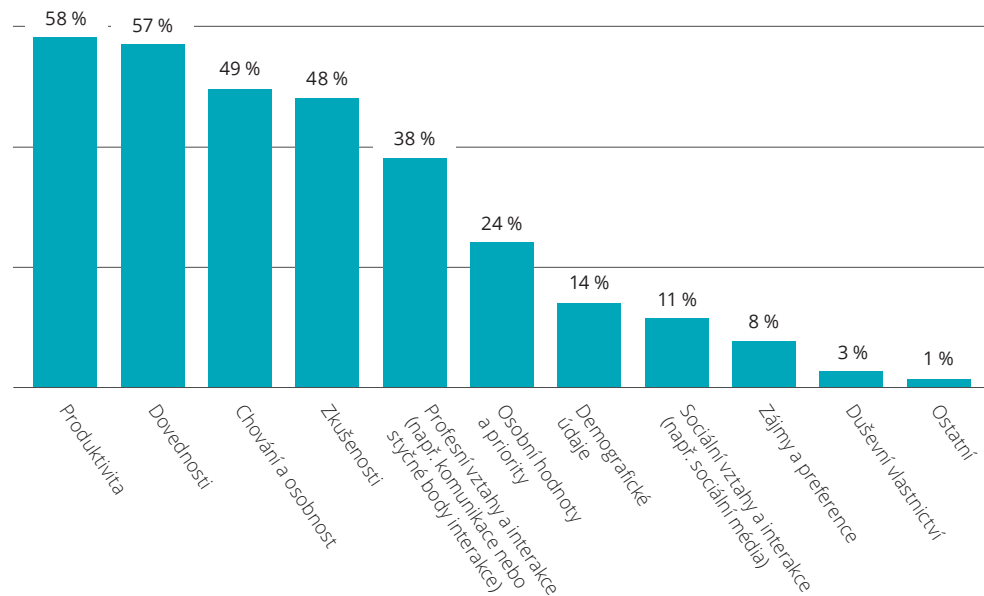
- Na úrovni managementu: Lídři mohou definovat, jaká data jsou pro firmu klíčová, jakých přínosů skrze ně mohou dosáhnout a jak s nimi chtějí pracovat.
- Napříč organizací: Transparentní komunikace od managementu směrem k zaměstnancům, jaká data se o zaměstnancích sbírají, k jakým účelům se využívají a jaké výhody z toho má jak organizace, tak zaměstnanci samotní.

Tyto konverzace jsou pouze výchozím bodem pro uvolnění plného potenciálu zaměstnaneckých dat pro české a slovenské firmy – dle výsledků letošního průzkumu má před sebou lokální trh stále dlouhou cestu. Inspirací a motivací na této cestě mohou být lokálním firmám celosvětová data, která ukazují přínosy využívání zaměstnaneckých dat pro firemní výsledky i pro spokojenost zaměstnanců.

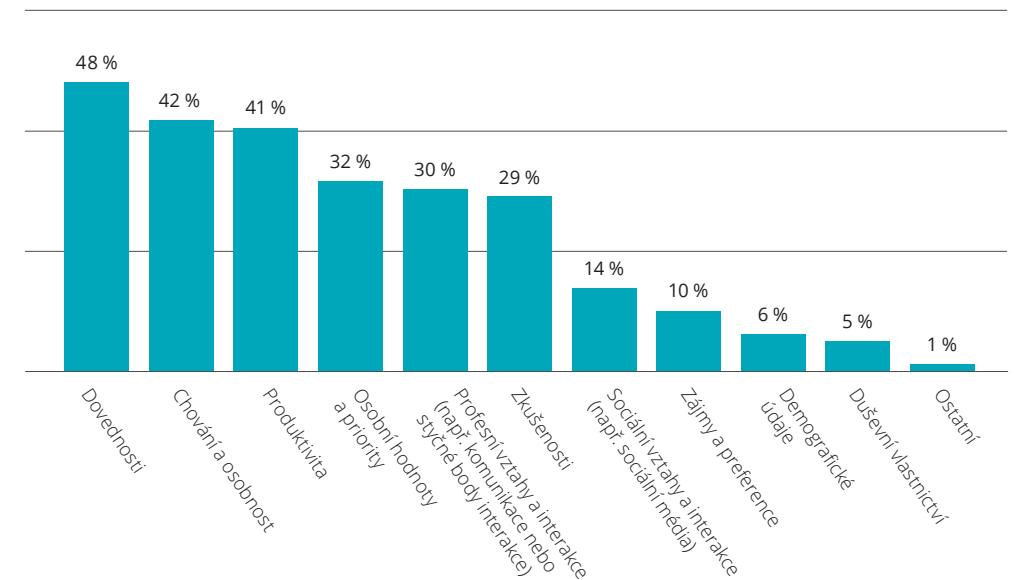


Jaká zaměstnanecká data jsou pro české a slovenské společnosti nejpřínosnější?*

NYNÍ



V NÁSLEDUJÍCÍCH 2-4 LETECH



* V průzkumu jsme se na tuto otázku ptali formou výběru z více možností (tzv. multiple choice). Výsledky ukazují vyšší procento u každého důvodu zvlášť, nikoli jako součet všech důvodů dohromady.



Personální data mají pro firmy klíčový význam ve dvou oblastech – mezilidské a analytické. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci tráví v práci značnou část svého života, je pro ně důležité, aby tento čas trávili hodnotně a příjemně. Jak ale zjistíme, co je pro zaměstnance důležité a hodnotné, když tato data aktivně neshromažďujeme a nepracujeme s nimi? Z analytického hlediska spočívá přidaná hodnota těchto dat především ve sledování trendů a vývoje v čase. Vývoj v datech nám umožňuje lépe předvídat budoucí potřeby zaměstnanců a připravit se na agendu udržení nebo řízení talentů.

Martin Kubačka

vedoucí partner v Risk Advisory CZ&SK,
Deloitte

Analýza zaměstnaneckých dat dnes už rozhodně není pouze o automatizovaném posuzování zkušeností kandidátů ze životopisů nebo měření produktivity jednotlivých zaměstnanců. Zvyšující se komplexita dodávek produktů a služeb vede k nutnosti analýz dat na úrovni celých týmů. S růstem důležitosti flexibility v zaměstnání je třeba umět efektivně analyzovat interakce mezi jednotlivými členy týmu a včasně pomoci indikovat případné bariéry v jeho fungování. Je třeba naučit se pracovat s „měkčími“ daty o osobních hodnotách, preferencích nebo pocitech, neboť soulad osobních a firemních

hodnot je pro naši motivovanost v práci zásadní. Klíčovými pojmy jsou tak digitalizace, personalizace a udržitelnost. Tedy přesně ty hodnoty, které se společnosti často snaží poskytovat navenek svým klientům. Teď nastává čas pomoci dat, analytiky a umělé inteligence umožnit stejný zážitek také svým zaměstnancům.

Pavel Vaněček

head of People Analytics,
Česká spořitelna

Rostoucí vliv zaměstnanců a jejich zapojení do rozhodování



Klasický způsob přemýšlení o moci a pravomocích se postupně stává pro řadu firem minulostí. Dříve byla moc pevně spjatá s pozicí v hierarchii, kterou zaměstnanec zastával. Dnes si organizace uvědomují, že moc a rozhodování by se neměly soustředit pouze v rukách managementu, nýbrž je možné je rozprostřít napříč celou organizační strukturou. Tím dochází k posilování pravomocí pracovníků a růstu jejich vlivu na dění v organizaci. Firmy k takové změně v jednání vede především nedostatek talentů na trhu, rostoucí povědomí veřejnosti o sociálních, politických a ekonomických problémech, technologický pokrok či snižující se vliv státu.

Rostoucí chuť zaměstnanců více se zapojovat do chodu firmy a ovlivňovat ho s sebou nese řadu benefitů. Zapojování pracovníků má pozitivní dopad na vztah zaměstnanec–zaměstnavatel, posilování důvěry a odpovědnosti a v neposlední řadě pak vede i ke snížení fluktuace ve firmě. Možnost něco ovlivnit, spolurozhodovat o oblasti, která se zaměstnanců dotýká, je pro ně pak zároveň i přirozenou motivací. Vliv zaměstnanců však musí být využíván efektivně. Z obecného hlediska mají firmy tři možnosti, jak zaměstnance zapojit – od informovaného rozhodování přes spolupráci na tvorbě řešení až po sdílení rozhodovacích pravomocí.

Podle průzkumu mezi českými a slovenskými respondenty se zatím zaměstnanci zapojují primárně do vyjednávání o lokalitě, ze které budou pracovat, o odměně, která jim za práci náleží, o způsobu profesního rozvoje a o pracovní době. Mají tedy ve svých rukou zejména organizaci práce, tzn. způsob, kde, kdy a jak se práce odehrává, spíše než samotnou náplň práce.

Kromě práce zaměstnancům čím dál více záleží také na hodnotách, které firma zastává a které se propisují do jejích směrnic, strategie a činností. V budoucnosti tak můžeme očekávat rostoucí tlak zaměstnanců na sladění firemních hodnot s těmi osobními. Nasvědčují tomu i výsledky průzkumu. Respondenti vyjádřili nízké zapojení v této oblasti, ale dá se předpokládat, že jeho míra v budoucnu poroste, a to i s ohledem na vstup generace Z na pracovní trh. Nejnižší míru zapojení zaznamenaly zejména kategorie názor – prosazování toho, co organizace hlásá navenek (14 %) typ a téma práce (18 %) a účel, tedy jaké hodnoty organizace vytváří, jaké problémy řeší a pro jaké zákazníky pracuje (19 %).

3 hlavní oblasti, ve kterých zaměstnanci využívají svůj vliv

Lokace	Odměňování	Rozvoj
Zaměstnanci vyjednávají o místě výkonu práce / virtuálním pracovišti	Zaměstnanci vyjednávají o odměňování	Zaměstnanci vyjednávají o možnostech rozvoje

3 hlavní oblasti, ve kterých zaměstnanci využívají svůj vliv nejméně

Názor	Práce	Účel
Zaměstnanci se organizují, aby ovlivňovali to, co firma hlásá navenek	Zaměstnanci vyjednávají o typu práce nebo o tématech, na kterých chtějí pracovat	Zaměstnanci vyjednávají o tom, jaké hodnoty organizace vytváří, jaké problémy řeší či pro jaké zákazníky pracuje



Naši kandidáti a zaměstnanci nás stále častěji „nutí“ (myšleno jen pozitivně) nabízet pracovní pozice, které jim umožní společně s ostatními tvořit něco smysluplného, kde mají prostor ovlivňovat vnitřní fungování firmy, kde mohou rozhodovat o tom, jaké způsoby řešení pracovních úkolů zvolí. Jsme za to vděční, protože právě toto tvoří neformální kulturu firmy, která si příliš na hierarchii a s ní spojenou rozhodovací pravomoc nehraje. Zda jsme k podnětům kolegyně a kolegů otevření, si ověřujeme jak klasicky (průzkum nálady ve firmě), tak alternativními způsoby. Mezi

nejčerstvější iniciativu patří tzv. Dreamjob, kdy jsme dvěma interním a dvěma externím kandidátům nabídli prostor se v průběhu šesti měsíců podívat na to, co ve firmě funguje dobře a na čem můžeme stavět, a zároveň definovat, co by stálo za změnu a jak ji realizovat. Zájem, který tato iniciativa vyvolala, nám potvrdil, že chuť zapojit se a ovlivňovat dění ve firmě rozhodně rezonuje!

Martina Schiestlová

human resources director,
Deloitte CZ

Od začátku jsme tvořili firmu na tyrkysových principech. U nás v Appliftingu mají všichni možnost rozhodovat o projektech, na kterých budeme pracovat. Každý z projektů navíc musí projít tzv. veřejným ethics checkem, ve kterém má kdokoliv možnost se k nové zakázce vyjádřit. Podle toho ji buď přijmeme, či odmítneme. Vzhledem k tomu, že lidé tráví v práci obrovskou část dne a svých životů, chceme, aby nás bavila a měla pro nás pracovní i osobní přidanou

hodnotu. Ona je to pak win-win situace, kdy práce na zajímavých projektech, které se lidem líbí osobně i profesionálně, vede ke kvalitně odvedené práci, z čeho těží klienti i firma. V tomto je tyrkysovost krásná.

Filip Kirschner

spoluzakladatel a COO,
Applifting

Využívání ekosystému pracovní síly a flexibilní přístup při nedostatku talentů

V posledních letech plných nečekaných událostí a změn uspěly ty firmy, které se dokázaly rychle přizpůsobit nové situaci. Potřeba takové flexibility přetrvává dodnes a přenáší se i do řízení pracovní síly organizace. Firmy by o své pracovní síle měly přemýšlet v širším kontextu, nikoliv jen v kontextu svých kmenových zaměstnanců, a využívat ekosystému, který pracovní trh nabízí. Pod pojmem „ekosystém pracovní síly“ si můžeme představit pracovníky zasmulnžené formou dohod, expertní tým zapojený do konkrétního projektu či

outsourcování specializovaných služeb u externích subdodavatelů. Tento přístup organizacím umožňuje získávat lidi s potřebnými klíčovými dovednostmi na určité časové období, což jim ulevuje v situacích, kdy by v tradičním pojetí pracovní síly byly nuceny své zaměstnance propouštět. Tuto schopnost řídit fluktuaci zaměstnanců a nárazovou vytiženost potvrzuje 56,7 % firem v Česku a na Slovensku, které vedle tradičních pracovních úvazků nabízejí práci osobám na volné noze a jiným smluvním dodavatelům.

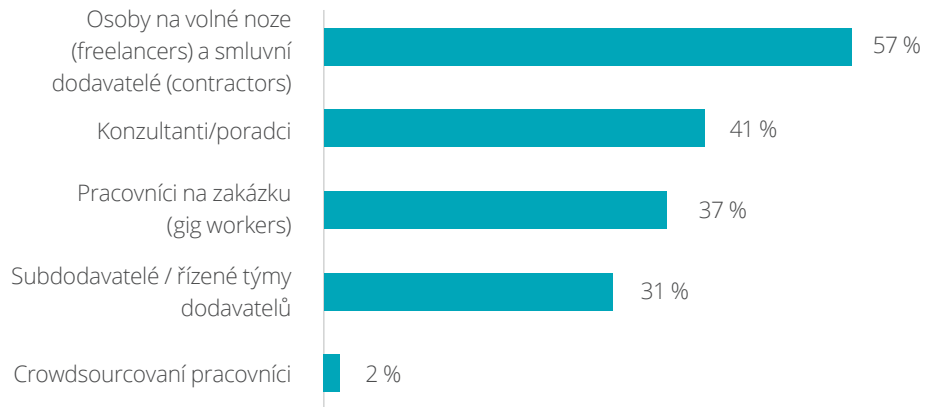
Firmy, které dokážou rychle reagovat na změny, mají dva hlavní rysy – vedení, jež je otevřené novým způsobům práce, a zaměstnance, kteří mají přenositelné dovednosti a rychle se učí. Ve flexibilitě a schopnosti efektivně řídit sezónnost a fluktuaci zaměstnanců firmám dále pomáhá využití různorodých pracovních úvazků a smysluplný age management neboli způsob řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk. Ať

už ale společnosti využívají jakékoliv způsoby pro udržení stability, základem je tyto způsoby vyhledávat a smysluplně aplikovat.“

Michal Komora

manažer v týmu Poradenství v oblasti lidského kapitálu,
Deloitte

Jaké jiné smluvní pracovní dohody kromě zaměstnanců na plný a poloviční úvazek využíváte ve vaší společnosti nejčastěji?



Ekosystém pracovní síly může současně ulehčit organizacím i v situacích, kdy se naopak zaměstnanci rozhodnou své zaměstnavatele opustit, jako se tomu aktuálně děje v České republice v rámci fenoménu tzv. velké rezignace. Podle nejnovějších dat* až třetina respondentů reálně zvažuje podat výpověď v následujících 3–6 měsících.

Jaké hlavní důvody vedou české a slovenské firmy k využívání ekosystému pracovní síly, případně k jeho optimalizaci? Respondenti průzkumu akcentovali hned tři z nich. Prvním důvodem jsou dovednosti – pracovníkům firem chybí některé dovednosti, které by odpovídaly současným potřebám podniku. Druhým důvodem je objem – firmy nenaplňují objem pracovníků, který potřebují.

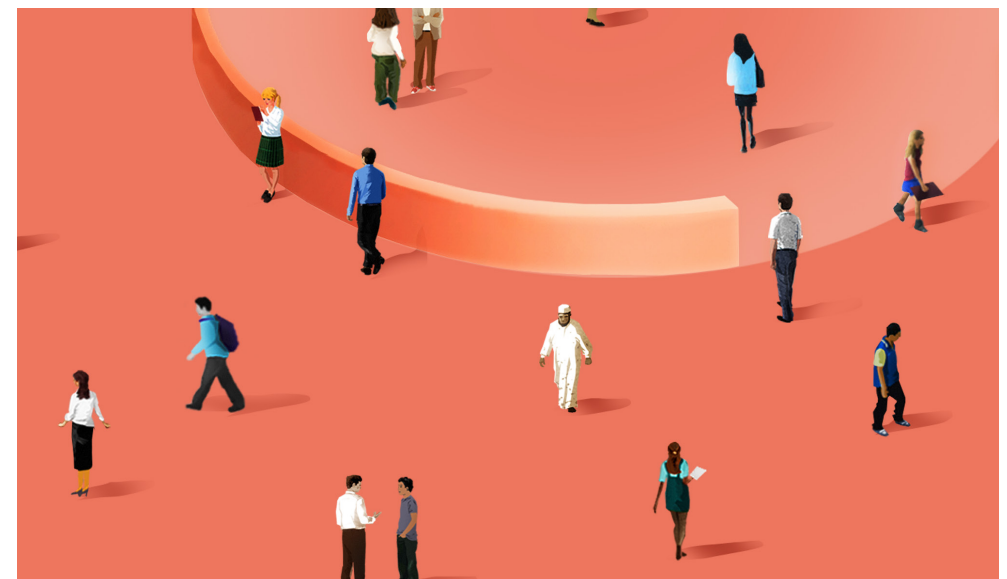
* Fenomén velké rezignace aneb Co nám chybí v práci (2022)

Třetím, neméně důležitým důvodem jsou samotné preference pracovníků s klíčovými dovednostmi, kteří upřednostňují působení v rámci rozšířené pracovní síly před zaměstnaneckým poměrem ve firmě.

Úspěšné řízení ekosystému pracovní síly se však neobejde bez efektivního a funkčního přístupu k talentům. Oproti dění ve zbytku světa má tato oblast podle českých a slovenských respondentů určité nedostatky. Potřebu významného zlepšení přístupu k talentům vnímá 30 % z nich (oproti 18 % respondentů z celého světa). Odpovědnost za řízení ekosystému pracovních sil pak lokální respondenti průzkumu připsali stejným dílem jak HR oddělení, tak seniornímu leadershipu.

3 hlavní důvody využívání ekosystému pracovní síly

Dovednosti	Objem	Preference pracovníků
Firmám chybí některé dovednosti, které by odpovídaly současným potřebám podniku	Firmy nemají dostatek zaměstnanců	Pracovníci s klíčovými dovednostmi preferují působení v rámci rozšířené pracovní síly před zaměstnaneckým poměrem ve firmě



Diverzita a inkluze jako prostředek k dosažení spravedlivých výsledků a reálné změny

Mění se nálady ve společnosti, jejichž hlavním nositelem je nastupující generace Z, s sebou přináší vysoké nároky na zodpovědnost firem v oblastech diverzity, rovnosti a inkluze (DEI), na což firmy reagují představováním programů zaměřených na podporu nejrůznějších DEI oblastí. Zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, akcionáři

či společnost jako taková očekávají, že firmy budou naplňovat cíle, které si v rámci svých DEI programů stanovily, a dostojí tak svým závazkům. Problém ovšem nastává v okamžiku, kdy jednotlivé iniciativy nejsou efektivně měřeny a nevedou k reálným spravedlivým výsledkům.

Přehled pojmů v oblasti diverzity, rovnosti a inkluze (DEI)

Spravedlivé výsledky označují stav, kdy mají všichni rovné příležitosti a zdroje k dosažení úspěchu s ohledem na historické a systémové překážky či privilegia. Rovnost pak znamená, že je se všemi lidmi jednáno stejně, bez ohledu na historické a systémové překážky či privilegia.

Diverzita je zastoupení různých identit ve skupině, jako je například etnický původ, rasa, národnost, genderová identita, LGBTQIA+ identita, ale i socioekonomický status, typ pracovního úvazku, náboženství, vzdělání, věk apod.

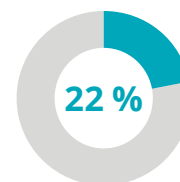
Inkluze zahrnuje opatření přijatá k pochopení, přijetí a podpoře jedinečných silných stránek jednotlivců tak, aby se všichni cítili vítáni, oceňováni a podporováni.

Příkladem mohou být leadership programy pro ženy, které firmy zavádějí za účelem dosažení genderové rovnováhy ve vedoucích pozicích. Pozitivní dopad podobných programů vidí respondenti například ve zvýšeném zapojení pracovníků a jejich wellbeingu či zlepšení reputace firmy. Hůře jsou na tom ale s naplněním primárního cíle programu a jeho skutečnými dopady na společnost. Například v případě podpory žen firmy opomínají odstranit systémové překážky, které jim brání v kariérnímu postupu. Tím může být například nastavení interní mobility či performance managementu. Firmy sice identifikují DEI problémy a podnikají kroky k jejich eliminaci, nicméně stále se jim nedaří prostřednictvím těchto aktivit dosáhnout spravedlivých výsledků pro jejich účastníky.

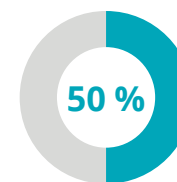
Z dat vyplývá, že 1/5 českých a slovenských firem zatím stále neví, jak oblast DEI uchopit a dosahovat v ní stanovených cílů. Smysluplné a spravedlivé výsledky vyžadují dobře vypracovanou DEI strategii, a to včetně realizačního plánu, který může počítat s podporou vedení, finančními prostředky a aktivními zaměstnanci. Klíčovými oblastmi zájmu by měly být změny provozních modelů či řízení a transformace organizační kultury. Jeden Chief DEI Officer nedokáže provést systematickou změnu, stejně jako jedna globální DEI strategie nebude fungovat pro

všechny regiony. Aby byly výsledky těchto iniciativ efektivní, je nutné globální strategie lokalizovat s ohledem na relevantní témata v dané zemi. V česko-slovenském prostředí se jedná například o začleňování rodičů zpět do pracovního procesu po rodičovské dovolené, která je ve srovnáním se zbytkem světa výrazně delší.

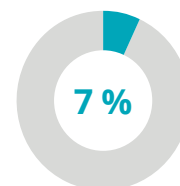
Firmy musí vzít v potaz komplexnost DEI problematiky, být ohledně reálných výsledků transparentní a zapojit do procesu změny jak lídry, tak zaměstnance napříč firemní hierarchií. Představení DEI programu je však pouze začátek, k reálné změně je třeba iniciativu dotáhnout vždy až do konce a dohlédnout na realizaci plánovaného záměru iniciativy.



22 % českých firem neví, jak oblast DEI uchopit a dosahovat v ní stanovených cílů dosahovat v ní stanovených cílů na rozdíl od zbytku světa (9 %).



Téměř 50 % českých a slovenských firem vůbec neměří pokrok a vývoj v oblasti DEI.



Firmám uniká provázanost DEI cílů s byznysovými cíli. Roky výzkumu ukazují, že existuje souvislost mezi DEI strategiemi a přínosem pro byznys. Pouze 7 % respondentů však propojuje pokrok v oblasti diverzity s obchodními výsledky, zvýšenou ziskovostí či produktivitou.

Různorodé týmy a jejich přínos pro byznys jsou již samozřejmostí, není třeba o nich diskutovat. Úkolem lídrů je nyní zajistit rovnost a inkluzi pro všechny a to nemusí být vždy jednoduché. Jde o obrovskou kulturní změnu a změnu mindsetu na všech úrovních firmy. Zásadním předpokladem úspěchu při zavádění změn podporujících diverzitu a inkluzi je důsledné měření hlavních DEI ukazatelů a s tím související

jasně nastavená odpovědnost leadershipu. Tato změna nevyžaduje velké finanční rozpočty, ale rozhodně vyžaduje silné přesvědčení a každodenní změnu chování každého z nás.

Tereza De Bardi

partnerka v Consultingu a D&I lead pro CZ/SK, Deloitte

Udržitelnost zaměřená na zaměstnance

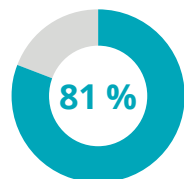
Omezení pracovních cest či využívání udržitelnějších materiálů ve výrobě jsou tématy, která v poslední době mění fungování mnoha firem. Vlády, mezinárodní organizace, komunity či zaměstnanci od firem totiž dlouhodobě očekávají, že budou hrát klíčovou roli ve vytváření udržitelných a smysluplných přínosů jak pro společnost, tak planetu. Ochrana životního prostředí je pro nastupující generaci Z prioritou číslo jedna. Pro 2/5 z nich jsou pak hodnoty firmy důležitým kritériem, proč pracovní pozici v dané společnosti přijmout či odmítnout. A pokud jsou s ESG vizí u své společnosti spokojeni, jsou ochotni u takové firmy zůstat i více než 5 let. V reakci na to firmy začínají překračovat hranice pouhých investic do CSR iniciativ a zaměřují se na celkové zakomponování udržitelnosti do své mise, strategie a kultury. Zahrnutí ESG priorit do vize firmy označilo za důležité 81 % respondentů našeho průzkumu.

V rámci udržitelných iniciativ přichází do popředí i faktor lidí a jejich potřeb. Právě lidé jsou nejvýznamnějšími nositeli dlouhodobé materiální změny. Již v předchozích ročnících tohoto reportu jsme akcentovali důležitost vytvoření takových pracovních podmínek, ve

kterých se lidé cítí dobře, jejich potřeby jsou brány v potaz a jejich schopnosti rozvíjeny. V kontextu udržitelnosti se mezi priority přidává také zdraví, bezpečnost a wellbeing zaměstnanců či smysl práce jako takové. To platí v celém hodnotovém řetězci. Firmy by měly pravidelně vyhodnocovat podmínky všech článků řetězce a zajistit, aby odpovídaly jejich CSR standardům. „Lidská udržitelnost“ se stává pro korporace stále relevantnější. Až 79 % lídrů se shoduje, že firma je odpovědná za vytváření přidané hodnoty pro své zaměstnance.

Pro některé firmy je však stále obtížné upřednostnit potřebu zajištění dlouhodobé udržitelnosti před krátkodobými finančními výsledky. Pouze 9 % českých a slovenských respondentů pak vidí přínos CSR strategie ve zvýšené finanční výkonnosti. Je proto důležité provázat celkovou misi firmy se společenskou odpovědností a zaměřit se na rozvoj pracovníků.





Zahrnutí ESG priorit do poslání a vize je důležité pro 81 % českých a slovenských firem.

Na co by se měly jednotlivé subjekty zaměřit?

Jednotlivci	Byznys lídři	Organizace
Rozvoj „green skills“, tedy dovedností užitečných v oblasti udržitelnosti. Patří mezi ně jak expertíza v boji proti znečišťování ovzduší, v oblasti environmentální politiky či environmentálního auditu, tak například empatie, koncepční myšlení či efektivní rozhodování.	Sjednocení ambicí, vizí a cílů udržitelnosti mezi byznys lídři. Přizpůsobení operačního modelu, organizační struktury či odměňování tak, aby byly v souladu se strategií udržitelnosti a závazky k naplnění jejich cílů.	Vytvoření jedné strategie udržitelnosti v rámci celého ekosystému pracovní síly. Zakotvení „lidské udržitelnosti“ ve strategii firmy. Přetvoření práce za účelem přispívání k udržitelnosti životního prostředí a zdraví, bezpečnosti a wellbeingu zaměstnanců.



Zapojte zaměstnance do vytváření vaší strategie udržitelnosti. Řada zaměstnanců cítí potřebu aktivně přispívat k ochraně životního prostředí a podniká kroky tímto směrem ve svém soukromém životě. Využijte jejich existující znalosti, a především chuť měnit své prostředí. Největším hybatelem změny napříč podniky nebudou malé týmy technických expertů,

ale zaměstnanci, kteří udržitelnost řadí mezi základní kritéria svého nejen pracovního fungování.

Johana Typoltová

manažerka v týmu Energy Consulting, Deloitte

Nastupující gen-erace Z považuje ochranu životního prostředí, diverzitu a wellbeing za klíčové faktory při výběru budoucího zaměstnavatele. Pouhý rebranding s duhovým logem nebo schovávání se za corporate greenwashing už ale nestačí. Mladí lidé chtějí pracovat pro společnosti s rovnými podmínkami, ženami ve vedoucích pozicích, pro společnosti, které se nebojí postavit za

manželství pro všechny a opravdu se věnují klimatické krizi, například zveřejněním strategie dekarbonizace

Kryštof Stupka

human rights advocate a konzultant v týmu Sustainability Consulting, Deloitte

Řízení rizik s ohledem na lidský faktor

Firmy se tradičně zaměřují na socio-ekonomická rizika, která mají dopad na jejich běžnou operativu a finanční výsledky, například na vysokou fluktuaci zaměstnanců, nízkou výkonnost či požadavky na soulad s regulacemi státu. V posledních letech se však ukazuje, že záběr těchto rizik je širší a může výrazně ovlivňovat nejen profesní, ale i osobní život zaměstnanců a potažmo

celé společnosti. V neposlední řadě pak mají tato rizika dopad na krátkodobé výsledky, životaschopnost či reputaci společnosti. Podle výsledků našeho průzkumu 83 % firem vnímá toto téma jako důležité, a právě proto investují nemalé zdroje do oblasti environmentální, společenské a politické (ESG), která pod sebou většinu těchto rizik sdružuje. O jaká rizika se jedná?

V kontextu České republiky a Slovenska firmy aktuálně označují za největší taková rizika, která jsou spojená s příjmovými rozdíly a politickou nestabilitou. Do budoucna pak vidí jako problematické stárnutí populace a úbytek pracovní síly nebo chybějící vzdělání odpovídající požadavkům pracovních pozic. S dopady těchto rizik se firmy vyrovnávají především pomocí plánování pracovních sil a revizí těchto plánů v případě

neočekávaných změn. V budoucnosti by se v této oblasti chtěly zaměřit na implementaci datové analytiky a pomocí dat pak podobným situacím lépe předcházet. Firmy budoucnosti promítnou získaná data do svých hodnot, budou je jasně komunikovat a vytvoří firemní kulturu sdílené zodpovědnosti s vizí zmírnit dopady rizik na společnost jako takovou.

Seznam rizik

Environmentální

Dopady klimatických změn se propisují do dostupnosti pracovních lokalit a mají zásadní vliv na úroveň pracovních podmínek.

Společenská

Sociální nerovnosti, jako jsou rozdíly v odměňování mužů a žen, začleňování rodičů zpět na pracovní trh nebo rovné příležitosti pro národnostní menšiny.

Technologická

Ochrana osobních údajů, zabezpečení virtuální práce, využívání automatizace a umělé inteligence, to jsou jen některá z témat v oblasti kyberbezpečnosti.

Ekonomická

Příjmové rozdíly s dopadem na životní úroveň jednotlivých skupin zaměstnanců v závislosti na jejich pohlaví, věku, úrovni vzdělání, ale třeba i lokalitě, kde danou práci vykonávají; v konečném důsledku pak vliv na dostupnost vzdělání, zdravotní péče nebo kvalitních potravin.

Politická

Zásahy státu do fungování firem a živnostníků v oblasti daňové politiky a jiných regulací či politická nestabilita v rámci regionů.

“Zájem o řešení otázky managementu rodičovské dovolené a tvorby prorodinné firemní politiky roste. Je to způsobeno, mimo jiné i rychle stárnoucím obyvatelstvem napříč celou Evropou, jež má za následek, že na trhu chybí stovky tisíc kvalifikovaných pracovníků. S fluktuací zaměstnanců, která je s obdobím rodičovství úzce spojena, navíc firmy ztrácí know-how o oboru, technologiích, ale i procesech, a tím dochází k narušení

networku jejich zaměstnanců. Zaměstnavatele tato skutečnost stojí nemalé finanční a lidské zdroje, avšak být tomu tak nemusí. Pro správné nastavení prorodinné firemní politiky je klíčová práce s daty, přístup liniového managementu, vzdělávací a komunikační strategie a nastavení nových procesů.

Andrea Boháčiková

CEO M.arter

Role lídrů ve světě bez hranic

Svět se neustále vyvíjí a všechny trendy v tomto reportu tomu odpovídají. Žijeme ve světě bez hranic, ve kterém již staré zaběhnuté pořádky nenaplňují svůj účel – definované pozice zaměstnance limitují, pracovní prostředí již není ohraničeno zdmi kanceláře a technologie už dávno nejsou pouhým doplňkem práce. Jakým způsobem se v tomto světě mění leadership?

Až 95 % českých a slovenských respondentů uvedlo, že leadership je definující klíčovou komponentou pro úspěch a rozvoj jejich organizace. Proto je zásadní, aby i leadership reagoval na dnešní rychle se měnící svět. Lídři by tak ke své roli měli přistoupit s otevřenou myslí a přehodnotit některé z přežitých přístupů.

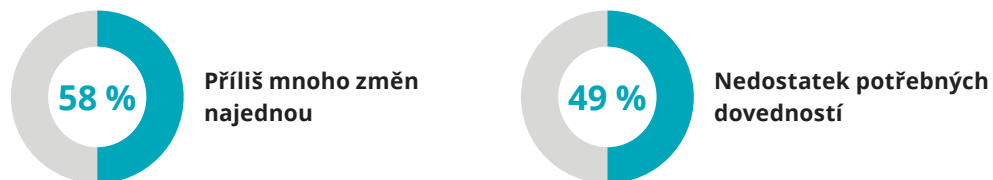
Ve světě bez hranic již leadership není definován na základě pozice v organizační struktuře nebo počtu podřízených. V současném pojetí je lídr kdokoliv, kdo dokáže kolegy motivovat k výkonu a vytvořit pro ně prostředí, ve kterém mají prostor pro rychlé učení a zkoušení nových věcí a přístupů. V takovém prostředí je rozhodování a řešení problémů týmová práce, nehledě na hierarchii nebo organizační strukturu. Lídr už tedy není exkluzivní činitel či rozhodovatel, ale stává se spíše facilitátorem a mentorem.

Čeští a slovenští respondenti vnímají jako největší překážky pro efektivitu a přínos svých lídrů příliš mnoho změn (které se v současném světě dějí a lídři je nejsou schopni obsáhnout) spolu s nedostatkem požadovaných dovedností. Vytvoření prostoru pro spolupráci napříč organizací a přijetí faktu, že lídři již vše nemohou obsáhnout sami, je tak naprosto klíčové pro to, aby byly organizace schopné přicházet s neotřelými řešeními a inovacemi v reakci na neustále přicházející výzvy.

Všichni současní lídři mají jedinečnou příležitost být hlavními činiteli v redefinici role leadershipu a ve vytváření nového prostředí, které umožní jejich organizacím prosperovat, nehledě na výzvy, které se objeví. Záleží tak na každém lídrovi, jak se ke své roli postaví a do jaké míry otevře svou mysl nové povaze své role. Právě to napomůže k vybudování prosperujících firem, které jsou připravené na nejistou budoucnost a pozitivně ovlivňují svět kolem nás.

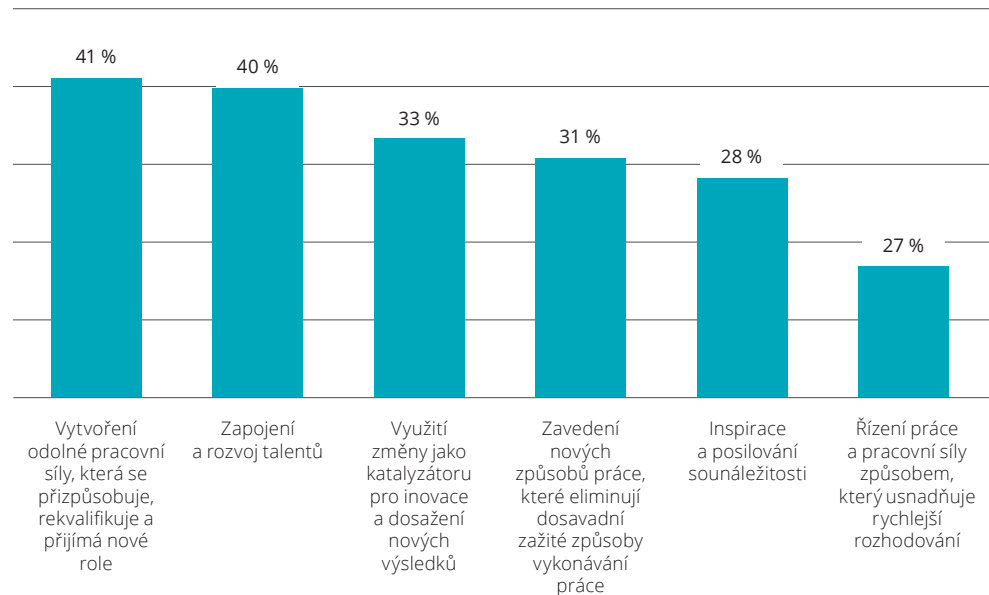


Největší překážky pro efektivitu současných lídrů*



* V průzkumu jsme se na tuto otázku ptali formou výběru více možností (tzv. multiple choice). Výsledky proto ukazují vyšší procent u každého důvodu zvlášť, nikoli jako součet všech důvodů dohromady

Co bude zásadní role lídrů za 2-4 roky?*



* V průzkumu jsme se na tuto otázku ptali formou výběru více možností (tzv. multiple choice). Výsledky proto ukazují vyšší procent u každého důvodu zvlášť, nikoli jako součet všech důvodů dohromady.

Trendem v oblasti leadershipu je v současné době přístup „human centric“, tj. přístup, který staví do popředí lidi, jejich znalosti, dovednosti, dlouhodobý rozvoj a také duševní zdraví. Vzhledem k tempu celospolečenských změn a rostoucí komplexitě problémů, s nimiž se lídři potýkají, je důležité vytvářet prostředí a kulturu, které budou založeny na spolupráci mezi týmy a jednotlivci. Takové nastavení totiž vytváří podmínky pro efektivní řešení složitých problémů.

Vedoucí pracovníci mají v tomto prostředí důležitou roli koučů, mentorů, motivátorů a musí se zajímat nejen o výsledky společnosti, ale také o rozvoj a spokojenost zaměstnanců a celkový dopad činnosti společnosti na okolní prostředí.

Ivana Lorencovičová

řídící partnerka za Deloitte CZ & SK a vedoucí iniciativy WorldImpact za Deloitte Central Europe

Přístupy, které platily před pěti, deseti či více lety dnes již neplatí. Pracovní prostředí a nástroje, které k práci využíváme, se změnily. Změnily se ale také požadavky lidí, kteří ve firmách pracují a kteří na pracovní trh vstupují. Úkolem dnešního lídra není jen přijímat rozhodnutí, která povedou k zajištění maximální profitability týmu či organizace. Jejich úkolem je dnes vytvořit takové pracovní prostředí, které umožní lidem ve firmě dělat práci nejlépe, jak

mohou. To spočívá mimo jiné ve schopnosti lidí rozvíjet, motivovat, naslouchat jim, dovolit sobě i ostatním dělat chyby a poučit se z nich či zajišťovat potřebné zdroje, a to ať už pracují v kanceláři, nebo vzdáleně

Andrea Černá

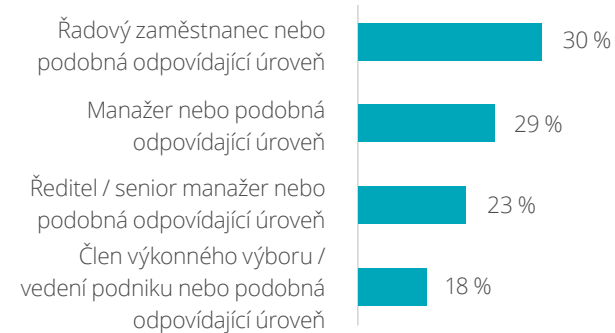
manažerka v týmu Poradenství v oblasti lidského kapitálu, Deloitte

Informace o respondentech

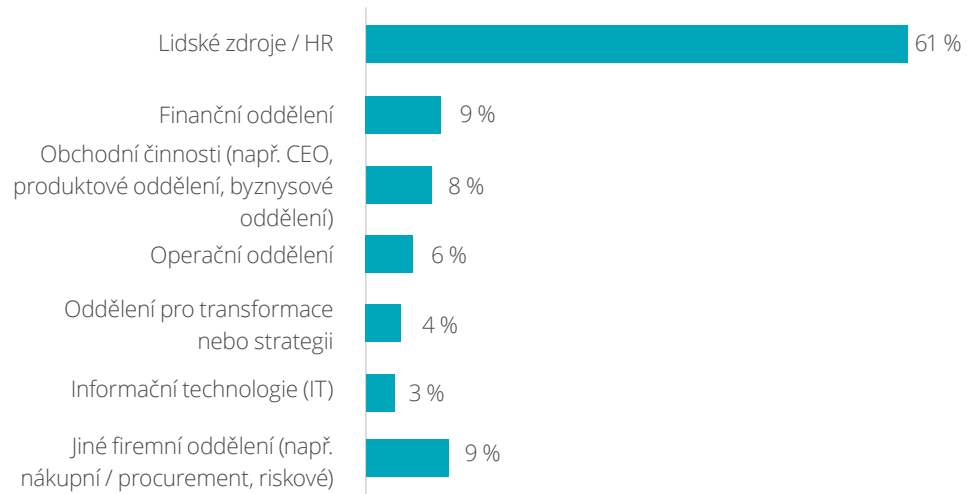
Průzkumu Globální trendy v oblasti lidského kapitálu 2023 se tento rok zúčastnilo více než 10 000 respondentů ze 107 zemí světa. Z České republiky a Slovenska svůj názor poskytlo přes 200 společností. Celkem 71 % názorů poskytli zaměstnanci zastávající pozici manažera a členové top managementu či představenstva firmy. Více než 38 % firem působí na globální úrovni a více než čtvrtina operuje ve spotřebitelském průmyslu. Až 45 % respondentů pracuje ve firmách s počtem zaměstnanců mezi 101 až 1000.

Ochota být flexibilní vůči svým zaměstnancům se odráží u 56,7 % respondentů, kteří uvedli, že vedle pracovníků na plný a částečný úvazek je nejčastěji využívaným typem pracovního úvazku osoba samostatně výdělečně činná, tj. freelancer, a smluvní zaměstnanec na dohodu, tj. contractor. Na druhém místě s 41 % se dle respondentů umístili konzultanti a specialisté.

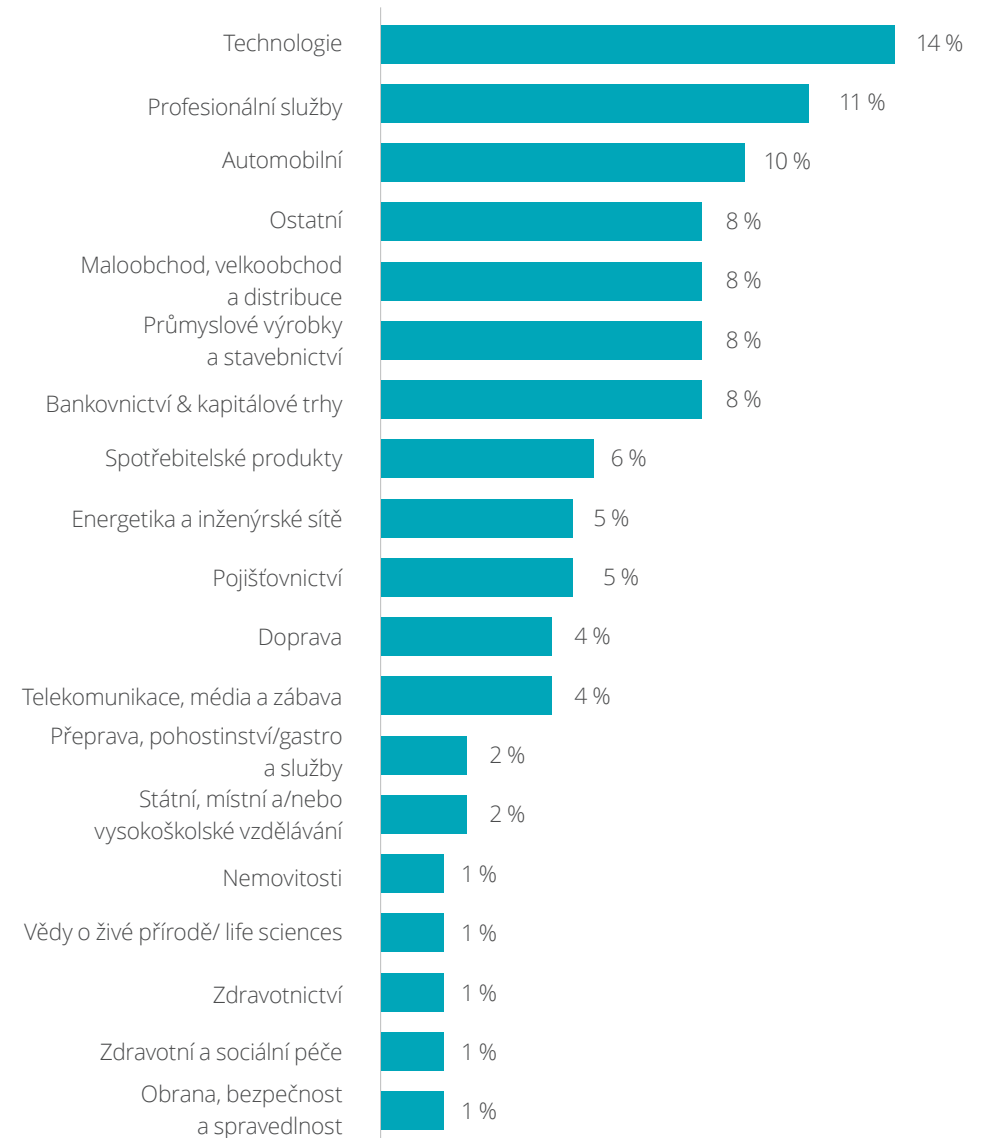
Organizační úroveň



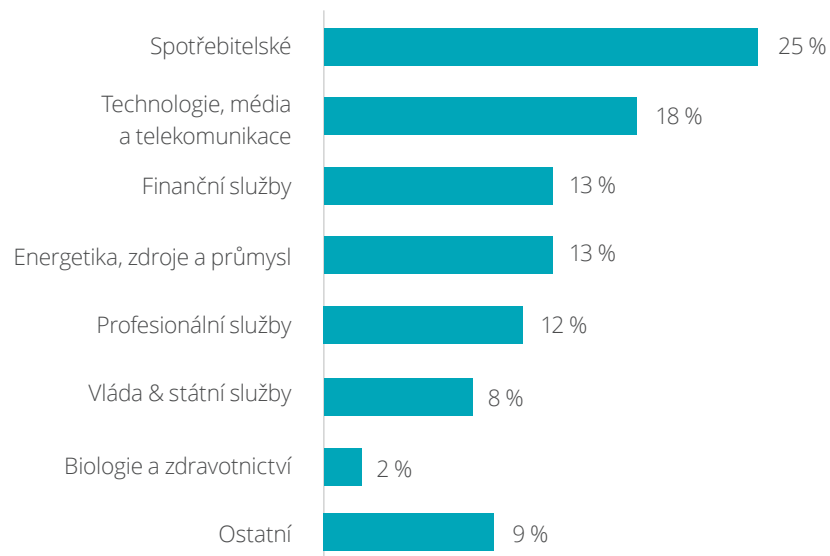
Pracovní oddělení



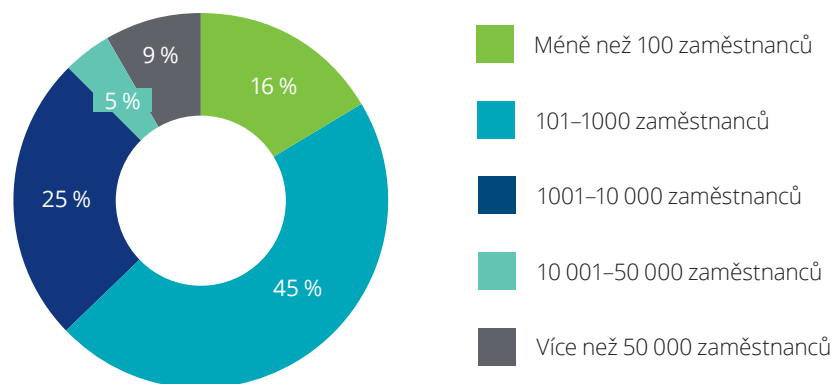
Firemní sektor / průmysl



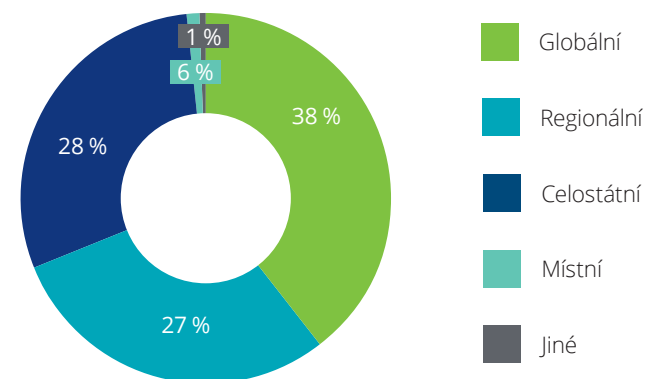
Odvětví



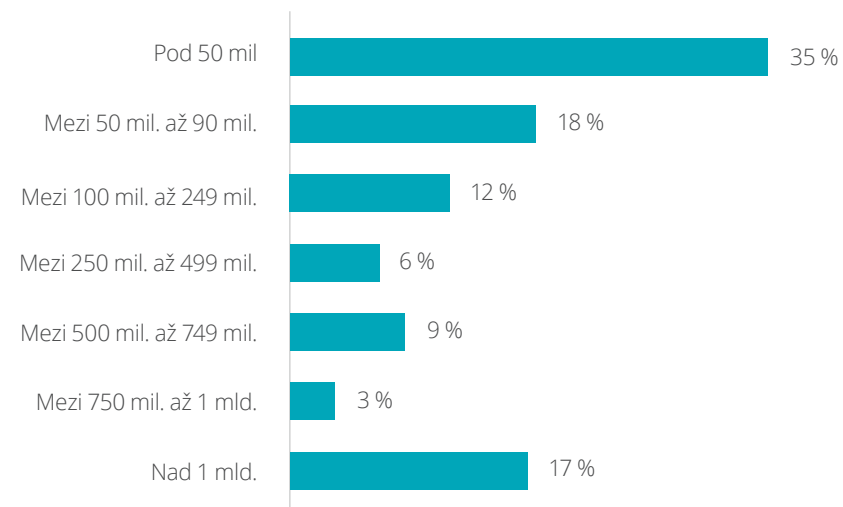
Velikost firmy



Územní působení



Roční obrat společnosti za poslední fiskální rok (v amerických dolarech)



Kontakty



Ondřej Přerovský
Senior manažer

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
oprerovsky@deloittece.com



Zuzana Kostiviarová
Senior manažerka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
zkostiviarova@deloittece.com



Štěpánka Jónová
Konzultantka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
sjonova@deloittece.com



Zuzana Smilková
Konzultantka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
zsmilkova@deloittece.com



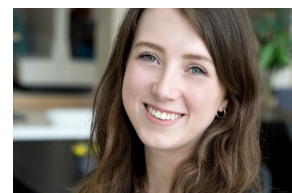
Andrea Černá
Manažerka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
acerna@deloittece.com



Hana Vu
Senior konzultantka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
hanvu@deloittece.com



Monika Šídlová
Konzultantka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
msidlova@deloittece.com



Martina Větrovcová
Senior konzultantka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
mvetrovцова@deloittece.com



Andrea Hermanová
Konzultantka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
ahermanova@deloittece.com

HR Espresso podcast

Vychutnejte si HR Espresso,
vaši pravidelnou dávku
inspirace ze světa HR.



PUSTIT
DO UŠÍ 



Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), globální síť jejich členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) a každá z jejich členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL služby klientům neposkytuje. Více informací je uvedeno na adrese www.deloitte.com/about.

V České republice jsou služby poskytovány společnostmi Deloitte Advisory s.r.o., Deloitte Audit s.r.o., Deloitte BPS a.s., Deloitte Legal s.r.o., advokátní kancelář a Deloitte Security s.r.o., Deloitte CZ Services s.r.o. (dále jen souhrnně „Deloitte Česká republika“), které jsou přidruženými podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Česká republika je v této zemi jednou z předních firem poskytujících odborné služby v oblasti auditu, podnikového poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby prostřednictvím více než 1 000 tuzemských a specializovaných zahraničních odborníků.

Tato publikace obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem či jejich spřízněných podniků (souhrnně „síť společností Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady a služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na Vaše finance či podnik, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem. Žádný subjekt v rámci sítě společností Deloitte nenese odpovědnost za ztráty vzniklé jakýmkoli osobám v důsledku použití této komunikace.