

**Deloitte.**



## **Lidská výkonnost ve světě bez hranic**

Trendy v oblasti lidského kapitálu 2024  
v České a Slovenské republice a ve světě



## Obsah

Úvod	4
Udržitelnost zaměřená na lidi aneb když prosperují lidé, daří se i firmě	7
Měření produktivity nad rámec tradičních metrik	11
Paradox transparentnosti: Může méně znamenat více?	15
Představivost jako klíč k úspěchu v době disruptivních technologií	19
Jak mohou digitální hřiště zlepšovat lidskou výkonnost	23
Univerzální přístup nesedí všem aneb jak mikrokultury přispívají k úspěchu pracovníků a organizací	27
HR bez hranic: Od oddělení k expertíze	33
Rozvoj leaderů vedoucí k podpoře lidské výkonnosti	37
Informace o respondentech	41
Autoři	44

# Úvod

Dříve organizace zaváděly struktury, procesy a technologie, aby tak lidem pomohly k lepšímu výkonu. Pracovník byl vnímán pouze ve své úzké roli a jeho práce se často omezovala na repetitivní úkoly, které nereflektovaly jeho plný potenciál. Kultura organizace byla jednotvárná. Firmy měřily vztahy s pracovníky primárně skrze zaměstnaneckou angažovanost a produktivita sloužila jako hlavní metrika pracovníkovy aktivity. Tyto praktiky a ukazatele v době, kdy byl svět svým způsobem jednodušší, sloužily výborně.

V dnešním světě práce se však v minulosti nastavené hranice vytrácí a pod tlakem nepředvídatelných externích vlivů a technologií, jako je například generativní umělá inteligence, dochází k velice rychlému vývoji. Zmíněné zastaralé přístupy nás začínají brzdit. Posun zaznamenáváme i v případě samotných pracovníků – ve způsobu, jakým přemýšlí o práci a o pracovním prostředí. Před vším ostatním dávají na první místo sebe, své potřeby a svůj wellbeing.

Díky tomu, že se nám do rukou dostává stále více technologií, dat a nástrojů, máme příležitost znovu nastavit, jak budeme měřit lidskou výkonnost. Právě to bude totiž klíčové pro dosažení toho, na čem opravdu záleží – tedy zvýšení hodnoty pro firmu, pro současné i budoucí pracovníky a samozřejmě také pro společnost jako celek.

Podle našeho průzkumu je pro lidskou výkonnost důležitá zejména udržitelnost zaměřená na lidi – tedy koncept, kdy organizace vytváří hodnotu pro lidi jako pro lidské bytosti. To zahrnuje například přispívání k jejich lepšímu zdraví a pohodě, k rozvoji jejich dovedností a zaměstnatelnosti či kompetitivním platům. Pakliže jsou lidé v práci spokojeni, je jejich výkonnost prokazatelně vyšší. Lidskou výkonnost tedy nově definujeme jako součin výsledků lidské práce a obchodních výsledků firmy s předpokladem růstu společné hodnoty pro pracovníky, organizace a společnost.

Letošní report přináší konkrétní způsoby, jak implementovat základní principy, které jsme představili v loňském roce, se zaměřením na lidský výkon:

- **Experimentujte:** Využívejte nové technologie a zdroje dat ke zvýšení transparentnosti a důvěry vašich zaměstnanců. Zapojte tato data a tyto technologie také do aktivit, které jsou čistě lidské, jako je například řešení problémů, kreativní myšlení či experimentování s cílem dosáhnout vyšší hodnoty a celkového přínosu.
- **Spoluvytvářejte vztahy s pracovníky:** Zapojte pracovníky do návrhu HR procesů, mikrokultur nebo digitálních prostředí a zajistěte tak, že budou odpovídat potřebám všech.
- **Prioritizujte lidské výsledky:** Změňte svůj pohled na pracovníky a jejich výkon a vytvářejte společně sdílenou hodnotu jak pro ně, tak pro organizaci i komunitu, ve které vaše společnost působí.

Přejeme mnoho úspěchů při odemykání lidského potenciálu vašich pracovníků!

**Zuzana Kostiviarová**

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





## Udržitelnost zaměřená na lidi aneb když prosperují lidé, daří se i firmě

Technologický pokrok posledních let, který má zásadní vliv na digitalizaci a automatizaci práce, nabízí firmám recept, jak rychle navýšit efektivitu i produktivitu odvedené práce. Pro vytváření skutečných hodnot je však také důležité, aby se společnosti zaměřily na lidský aspekt (nejen) své pracovní síly a jeho dlouhodobou udržitelnost. Co si pod tím představit? Lidé, ať už jako pracovníci, dodavatelé, zákazníci nebo členové komunity, ve které firma působí, představují klíčový faktor pro prosperitu daného podniku. Aby společnosti tento vztah podpořily, měly by se zamyslet, jaký vliv mají na lidi, kterých se jejich podnikání dotýká, a upravit svůj přístup podle toho, jak lidé prospívají společnosti a jak mohou naopak organizace vytvářet lepší hodnoty pro lidi.

**Jak vypadají pracovní příležitosti, které zlepšují podmínky zaměstnanců?**

- 1 Nabízí rozvoj dovedností a zajišťují zaměstnatelnost do budoucna**
- 2 Zaměstnanec zná účel své práce, která má smysl a pozitivní dopad**
- 3 Nabízí stabilní kariéru a příležitost pro kariérní postup**
- 4 Přináší pozitivní společenský dopad nejen na lokální komunitu**
- 5 Jejich nedílnou součástí je wellbeing zaměstnance, včetně fyzického a psychického zdraví a adekvátního finančního zabezpečení**
- 6 Slibují zajištění rovného přístupu, podpory různorodosti a přístupnosti všem bez ohledu na jejich pohlaví, věk, národnost, rasu nebo životní situaci**

Takový přístup je nejen etický, ale pro firmy také výhodný z hlediska dopadu na obchodní výsledky. Jsou to totiž právě lidé spíše než fyzická aktiva, kteří v dnešní době mají největší vliv na výkon společnosti. S tím souhlasí i respondenti našeho průzkumu – podle globálních, českých i slovenských společností je udržitelnost zaměřená na lidi druhý nejvýznamnější trend, za důležitý ho považuje 94,9 %, respektive 92,7 % z nich. Respondenti se navíc shodují, že dopad tohoto trendu bude do budoucna dále růst. Čeští a slovenští respondenti se dokonce domnívají, že v horizontu tří let bude mít lidský faktor v takto širokém pojetí největší dopad na úspěch společnosti ze všech trendů v této studii.

*Čeští a slovenští respondenti se domnívají, že v horizontu tří let bude mít trend udržitelnosti zaměřené na lidi největší dopad na úspěch společnosti.*

Jak globální, tak lokální firmy však zaostávají v připravenosti reagovat na tento trend, tedy nabízet odpovídající pracovní příležitosti. Připravených se cítí pouze 46,2 %, respektive 58,4 % z nich. Akcelerovat by jej však mohla legislativa v oblasti ESG, v rámci které budou firmy povinně sledovat metriky týkající se dopadu na lidi, ať už se jedná o DEI údaje (zastoupení žen a různých věkových kategoriích v managementu či rozdíl v odměňování mužů a žen), nebo třeba informace o dopadech práce na zdraví zaměstnanců či porušování lidských práv.



Firmy, které využijí potenciál a vytvoří skutečně hodnotné a udržitelné pracovní příležitosti, budou v dlouhodobém horizontu úspěšnější než společnosti, které budou hledět jen na krátkodobý zisk.

*Většina společností v České republice si je vědoma nutnosti transformace k přístupu k lidským zdrojům. A to nejen z důvodů atraktivity při nábore nových zaměstnanců, ale především při práci a rozvoji těch stávajících. Hodně se hovoří o takzvaném upskillingu zaměstnanců při příchodu nových technologií, o nabídkách flexibilní forem práce i z důvodu stárnutí populace a zaměstnávání rodičů*



**Martina Zimmermann**  
Diversity Manager, ŠKODA AUTO

*a generace Z. Nicméně si myslím, že realizace konkrétních opatření v rámci českých firem jde pomaleji, než by bylo žádoucí. Většinou jsou impulsem vnější vlivy – například pandemie či nová legislativa. Naopak pokud společnost dokáže realizovat konkrétní opatření rychle, odvážně, s vědomím určitého rizika a vlastně trochu pionýrsky, může získat obrovskou výhodu. Kéž by bylo na českém trhu více příkladů.*

## Měření produktivity nad rámec tradičních metrik

Stihnout více práce za méně času. Neustále optimalizovat procesy. Zvyšovat naši efektivitu. Mnohé studie i příklady z praxe však dokazují, že dosažení ideální výkonnosti organizace nemusí být nutně spjata s tradičními ukazateli produktivity. V dnešním pracovním prostředí, které klade stále větší důraz na lidský přístup, by měly nové způsoby měření výkonnosti zvolit diferencovanější pohled na zaměstnance jako lidskou bytost a vnímat, jak individuálně přispívá k dosažení cílů organizace.

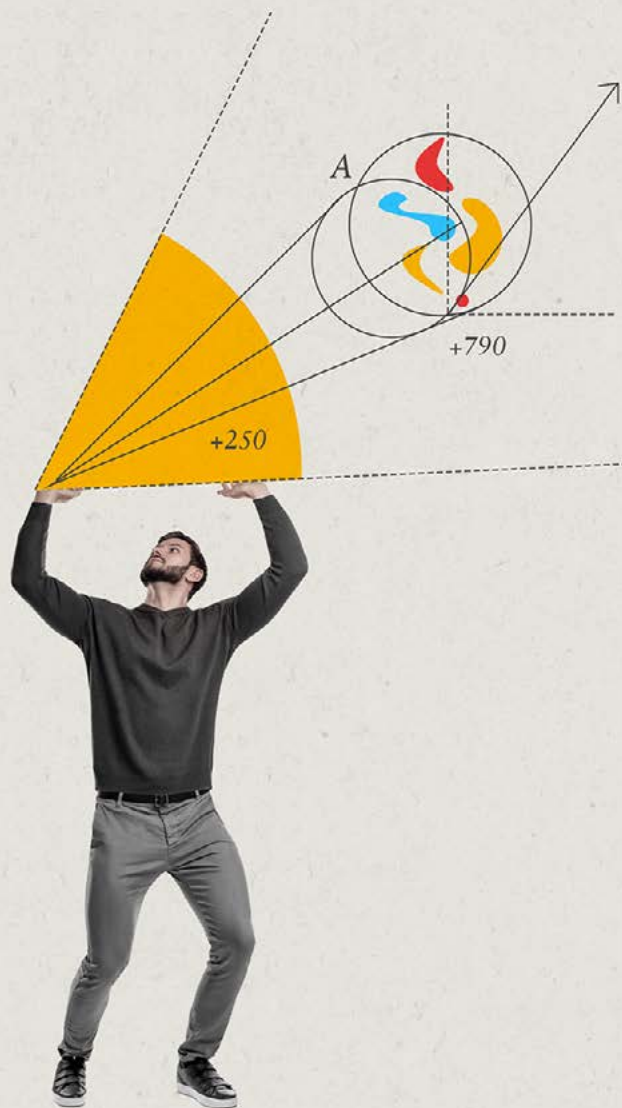
Kdysi jasná hranice, která spojovala činnost jednotlivých pracovníků (například počet odpracovaných hodin nebo uskutečněných hovorů) s hmatatelnými výsledky (například spokojenost zákazníků), se nyní stírá a nahrazuje ji složitá síť spolupráce a poptávka po sofistikovaných dovednostech, kterou nelze snadno sledovat pomocí tradičních ukazatelů produktivity. Dokonce i v prostředích, která byla vždy orientována na kvantitativní ukazatele výkonnosti, dochází díky novým technologiím a využití umělé inteligence k automatizaci mnohých úkolů. Zaměstnanci se pak mohou věnovat komplexnějším řešení problémů a využívat dovednosti, jako je kreativita, kritické myšlení či schopnost efektivní spolupráce.

Chtějí-li vedoucí pracovníci využít lidský potenciál ve svých organizacích naplno, měli by

přejít od měření čistě produktivity zaměstnanců k hodnocení lidského výkonu. Tato nová rovnice zahrnuje rovnováhu mezi obchodními výsledky a udržitelností lidských zdrojů, respektive uvědomění si přímé úměry mezi vytvářením hodnoty na úrovni jednotlivých zaměstnanců a vytvářením hodnoty pro organizaci. Posílení takzvaného psychologického kapitálu zaměstnanců přispívá k jejich větší angažovanosti, spokojenosti na pracovišti a tím pádem i nižšímu riziku fluktuace nebo vyhoření. Celkově se zvyšuje kýžená výkonnost v rámci celé organizace.

Vedoucí pracovníci napříč odvětvími si začínají uvědomovat omezení plynoucí z používání starších ukazatelů produktivity v současném pracovním prostředí a jsou připraveni jednat: celých 91,1 % českých a slovenských respondentů uvedlo, že jsou již v procesu hledání lepších způsobů měření výkonu a hodnoty pracovníků nad rámec tradiční produktivity.

Tato tranzice vyžaduje zásadní přehodnocení přístupu k hodnocení lidského výkonu. Nové digitální technologie poskytují větší množství dat o práci a pracovní síle než kdykoli předtím, což posiluje schopnost organizací sledovat výsledky lidského výkonu, pochopit, co je jeho hnací silou, a přijmout vhodná opatření.



Jak globální, tak lokální společnosti považují přijetí nové optiky na lidskou výkonnost za nevyhnutelné, přičemž 74 % českých a slovenských respondentů se dokonce domnívá, že tento trend je a bude velmi důležitý, nebo dokonce kritický pro dosažení obchodních úspěchů. Progresivní organizace, které přejdou

od tradičních metod chápání produktivity k přijetí nového paradigmatu lidského výkonu, budou schopny úspěšně získávat a udržet talenty, pečovat o duševní zdraví, spokojenost a pohodu svých zaměstnanců a dosahovat ještě lepších výsledků.

### Jak položit základy pro posun k měření lidské výkonnosti v širším měřítku?

1

**Definujte si metriky lidské výkonnosti, které jsou specifické pro vaše odvětví, potřeby a způsob fungování vaší organizace**

2

**Spoluvytvářejte metriky lidské výkonnosti a řešení společně s vašimi pracovníky a získejte tím jejich podporu**

3

**Integrujte nové metriky pro hodnocení výkonnosti lidí do ostatních oblastí životního cyklu zaměstnance, včetně řízení výkonnosti**

4

**Využívejte potenciál datové analytiky a umělé inteligence pro získávání a následnou práci s relevantními daty o vašich zaměstnancích**

*Z různých studií vyplývá, že pohled zaměstnanců na přístup, jaký vůči nim zaujímá zaměstnavatel, je pro zlepšování výkonnosti klíčový. Studie trendů v oblasti lidského kapitálu společnosti Deloitte to jen dokazuje. Lidé přirozeně podávají lepší výkony pokud jsou jejich osobní hodnoty v souladu s hodnotami organizace, pokud firma podporuje jejich růst, dobře využívá jejich dovednosti*

*a poskytuje jim zázemí nezbytné k dosažení úspěchu. Zaměstnanci by měli být aktivní součástí fungování organizace. Je proto přínosné vytvořit jim příležitosti k vykonávání dobrého výkonu a jeho dosažení jim co nejvíce usnadnit. Nejde tolik o posílení jejich motivace, ale o poskytnutí takové podpory, která jim z cesty odstraní překážky a dá jim k dobrému výkonu pádný důvod.*



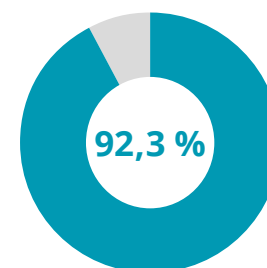
**Michael Evans**

Solution Sales Senior Executive,  
SAP SuccessFactors

## Paradox transparentnosti: Může méně znamenat více?

Důvěra je přirozenou součástí každého společenského vztahu a v tom pracovním tomu není jinak. Častým způsobem, kterým organizace budují důvěru se svými pracovníky, je například transparentnost ve vedení nebo zveřejňování informací na téma rovného odměňování či v oblastech ESG nebo diverzity a inkluze. V posledních letech to však jsou i zaměstnanci, jejichž pracovní chování se stává čím dál transparentnější díky novým technologiím. Firmy mají nyní k dispozici množství dat z dennodenní práce zaměstnanců – například počty akcí provedených u počítače (odeslané/přijaté e-maily, naplánované schůzky), pohyb a interakce pracovníků v rámci továrny nebo trasy ujetou řidičem.

Vztah důvěry a transparentnosti již není tak jednoznačný, pracovníci mohou vnímat shromažďování dat o jejich výkonu spíše jako ohrožující. Lídři spolu s týmy tak musí nastavit nové cesty k budování důvěry na základě transparentnosti. Jedním z takových způsobů může být například zahrnutí pracovníků do společného nastavení pravidel, jaká data se budou sdílet, jakým způsobem a s kým. Ke sdílení dat neodmyslitelně patří také jejich ochrana, a firmy by tudíž měly nalézt správnou rovnováhu mezi transparentností a bezpečím. Zaměstnanci tak budou zaměstnavatelům přirozeně více důvěřovat, pokud si budou jistí, že organizace zachází s jejich daty zodpovědně.



**Téma důvěry a transparentnosti považuje za důležité 92,3 % českých a slovenských respondentů.**





Důležitost tématu důvěry a transparency rezonuje s respondenty jak v Česku a na Slovensku, tak ve světě – konkrétně je téma důležité pro 92,3 % respondentů v ČR a SK, a dokonce pro 96,7 % globálních respondentů. Současně obě skupiny respondentů zařadily toto téma mezi top 3, která budou mít největší dopad na úspěch jejich organizace v tomto roce. V případě krátkodobého výhledu 3 let však u českých a slovenských respondentů důležitost tématu důvěry a transparentnosti klesá až na šesté místo z původního třetího. Za dvě hlavní překážky bránící v řešení daného tématu čeští a slovenští respondenti označili „Neschopnost se soustředit – příliš mnoho změn či jiných neodkladných potřeb“ a „Interní překážky“ (např. organizační struktura, kultura). Dosažení vyšší transparentnosti a důvěry v novém kontextu se však bez komplexních změn v organizaci neobejde.

### Které informace nebo procesy by měly firmy zpřístupnit zaměstnancům (po důkladném zvážení)?

- 1 **Priority a cíle vedení**
- 2 **Finanční a operativní data týkající se chodu firmy**
- 3 **Proces rozhodování vedení společnosti**
- 4 **Způsob, jakým se rozhoduje o odměnách a o dalších tématech týkajících se pracovníků**
- 5 **Potřebné dovednosti v současnosti i v budoucnu s ohledem na nově vznikající technologie, jako je generativní AI**

„Důvěra v pracovním vztahu je velice důležitá. Bez toho, aniž by vedení firmy důvěřovalo svým manažerům a ti svým členům týmu, by žádná organizace nemohla úspěšně fungovat. Důvěra však musí být vzájemná – tedy i směrem od pracovníků k organizaci. Má totiž pozitivní dopad na motivaci, angažovanost a spolupráci pracovníků. Organizace by tak přirozeně měly důvěru budovat a posilovat. Faktorů, které důvěru v pracovním vztahu narušují, je totiž hned několik. Za ty měkčí můžeme považovat nedostatečnou transparentnost v procesech a rozhodnutích či nedostatečnou komunikaci. V případě tvrdých faktorů lze zmínit například rozvoj a zavádění umělé inteligence a automatizace procesů, kvůli kterým mohou mít zaměstnanci obavy o svá pracovní místa nebo o sběr a zpracování jejich dat.“



**Ivana Lorencovičová**

Managing Partner, Deloitte CZ & SK

„Ano, určitě existují možnosti, jak budovat důvěru v organizaci a současně monitorovat a kontrolovat své zaměstnance. Ale přiznejme si, že již samotné spojení ‚důvěra‘ a ‚kontrola‘ vyznívá paradoxně. I při plné transparentnosti a zapojení zaměstnanců do nastavení kontrolních mechanismů zůstane pocit, že jsme někde v polovině cesty. Důvěra v organizaci šetří náklady, zefektivňuje práci a zvyšuje profit. Její budování a přítomnost ve firemní kultuře je ale věc nelehká. Pokud mám však správně nastavené měřitelné a reálné cíle, podporuji, kde podporovat mám a nastavím správnou míru flexibility, tak nemusím mít vícenáklady na kontrolu a monitoring. Mohu taky v takovém prostředí budovat produktivnější organizaci s plným využitím dovedností zaměstnanců.“



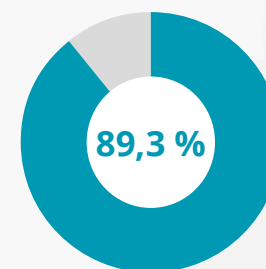
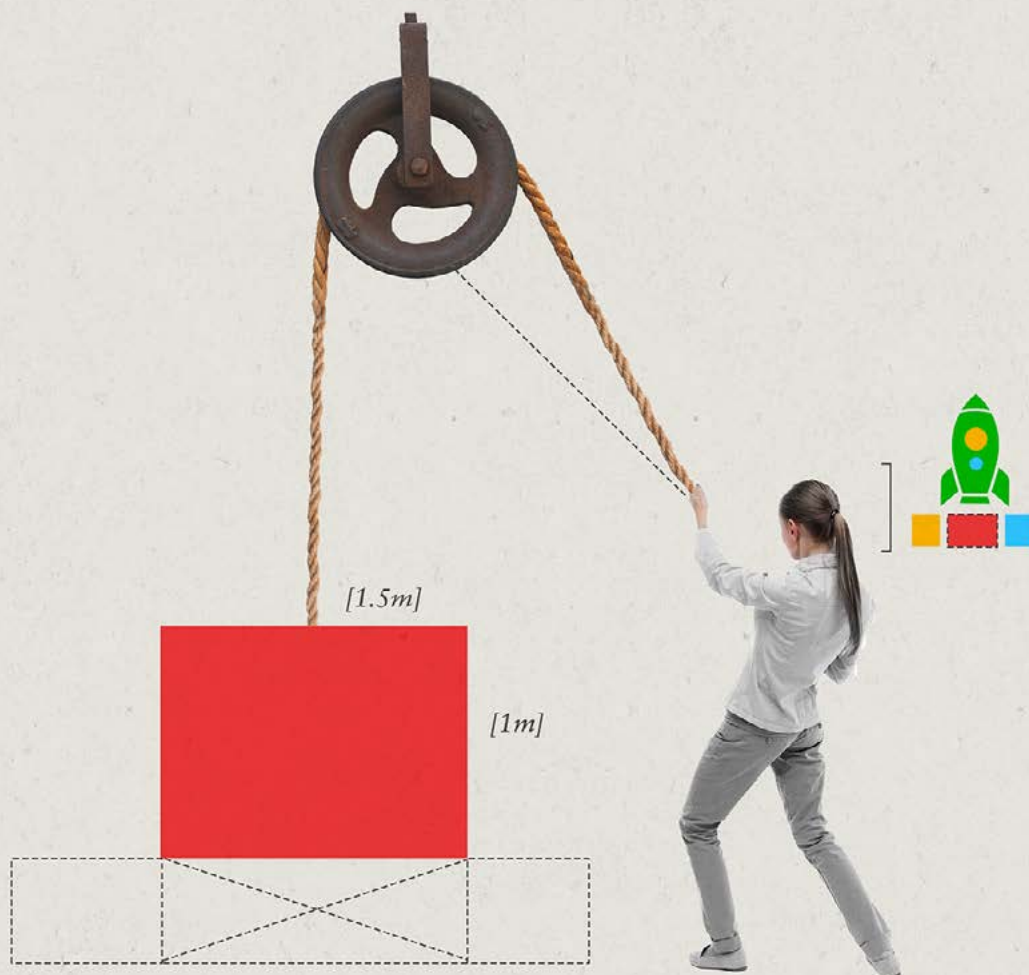
**Silvie Konaré**

Talent Lead & Senior HR BP CEEC & Alpe Adria & UA,  
Bayer

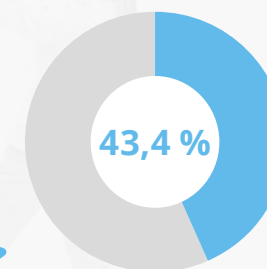
## Představivost jako klíč k úspěchu v době disruptivních technologií

Rychlý vývoj v oblasti umělé inteligence odhaluje neschopnost organizací představit si nové možnosti spolupráce mezi lidmi a technologiemi. Dochází tak k nárůstu významu lidských schopností, jako je zvědavost, empatie a kreativita. Aby firmy uspěly v rychle se měnícím prostředí, musí tyto soft skills u zaměstnanců cíleně rozvíjet. Právě ony budou totiž diferenciatorem skutečně úspěšných organizací. V lokálním kontextu lze rostoucí důležitost představivosti jasně vysledovat, čeští a slovenští respondenti jej v tříletém horizontu hodnotili jako druhý nejdůležitější trend z hlediska dopadu na fungování jejich organizací.

Umělá inteligence sice umí replikovat technické úlohy, ale nedisponuje lidskými schopnostmi, jakými jsou zvědavost a kreativita. Ty jsou přitom zásadní pro naplnění potenciálu nových řešení a vymyšlení inovativních způsobů, kterými je lze využívat. Organizace, které nedokážou kultivovat nezbytné soft skills a neudrží tak krok s technologickým vývojem, se budou vyznačovat tzv. deficitem představivosti. Náš průzkum odhalil, že české a slovenské organizace si zásadní význam tohoto deficitu uvědomují, ale zatím nejsou schopné jej adekvátně řešit.



Až 89,3 % organizací považuje rozvoj představivosti za důležitý, ale jen 43,4 % skutečně podniká kroky směrem k tomuto cíli.

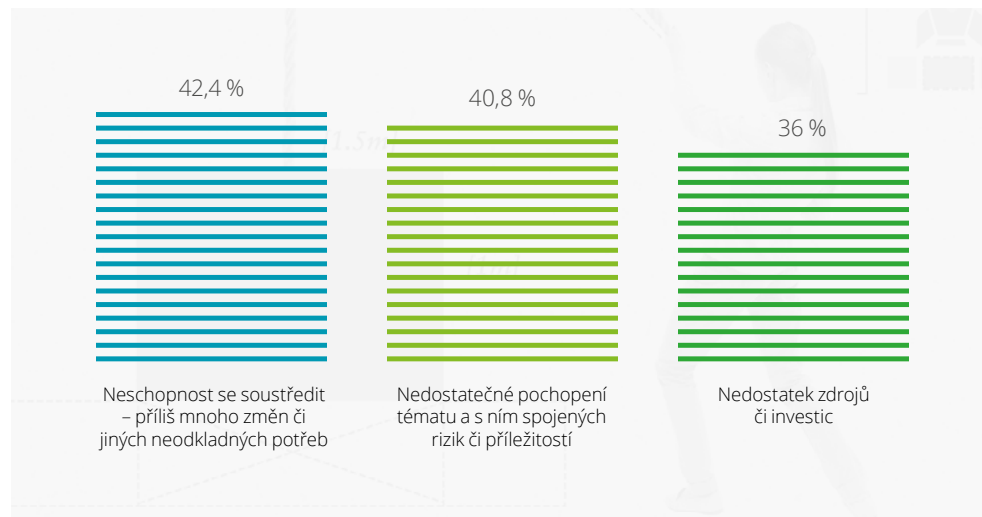


Zvládnout rozvoj soft skills nezbytných pro práci s pokročilými technologiemi není snadným úkolem. Z výsledků naší studie je zřejmé, že jedním ze zásadních problémů je porozumění tématu. Globálně je za problematické považuje 34,7 % respondentů, lokálně pak ještě o 6,1 % dotázaných více.

Aby organizace deficit představitosti odstranily, musí se strategickou prioritou stát rozvoj trvalých lidských schopností. Odpovědnost leží na celé organizaci. Vedení si musí uvědomit, že klíčové lidské schopnosti

lze kultivovat jen v prostředí, které podporuje spolupráci, zvědavost a experimentování. K tomu může dopomoci změna firemní kultury, úprava vize či zaměření v rámci vzdělávání a rozvoje. Pracovníci zase musí přijmout fakt, že se budou muset neustále učit novým věcem a že budou muset být přizpůsobiví k tomu, jak technologie mění pracovní role a způsoby práce. Přijetí rozvoje představitosti jako kolektivního úsilí nakonec umožní organizacím obstát i ve stále se vyvíjejícím prostředí.

### Jaké jsou největší překážky či výzvy, které českým a slovenským organizacím brání v rozvoji představitosti a podobných soft skills?



*V současné době je stále zřetelnější, že mnohé společnosti, s nimiž úzce spolupracujeme, si začínají uvědomovat klíčovou výzvu: jak účinně spojit schopnosti umělé inteligence s unikátním lidským potenciálem. Před námi stojí období, které bude zásadně formovat budoucí vývoj jak měkkých, tak do určité míry i tvrdých dovedností. Zvláště dovednosti, které umožní synergii mezi novými technologickými příležitostmi a tradičními lidskými schopnostmi, jako jsou kreativita,*

*představitost a empatie, se ukazují jako klíčové. Je evidentní, že společnosti, které se adaptují na tuto řízenou změnu a úspěšně integrují AI do rozvoje dovedností svých zaměstnanců, si zajistí významnou konkurenční výhodu. Tento přístup vyžaduje proaktivní plánování, otevřenost k inovacím a schopnost předvídat budoucí trendy, což umožní organizacím nejen reagovat na současné výzvy, ale i aktivně formovat budoucnost svého odvětví.*



**Jiří Báča**

Founder & CEO, LutherOne

## Jak mohou digitální hřiště zlepšovat lidskou výkonnost



Organizace v současné době rychle rozvíjejí sadu svých digitálních nástrojů a aplikací, aby dosáhly transformačních obchodních a zákaznických výsledků. Příkladem může být soukromá nemocnice v Dublinu\*, které se podařilo díky virtuálnímu 3D prostředí několikanásobně zkrátit čekací dobu pacientů. Vytvořila totiž své „digitální dvojče“, tedy repliku svého fyzického objektu. V té v několika týdnech zkoumala různé scénáře a díky tomu značně zjednodušila zavedené procesy. To je však pouze jeden z příkladů, jaký dopad mohou technologie na pracovní prostředí mít.

Nad rámec všech obchodních přínosů představují technologie obrovskou příležitost také pro jednotlivce. Technologický pokrok

poháněný umělou inteligencí vytváří potenciál pro nové způsoby práce, které mohou pomoci zvýšit výkonnost lidí. AI nástroje, jako je generativní AI, digitální dvojníci či rozšířená a virtuální realita, totiž umožňují pracovníkům a organizacím odložit rizika a nejistoty skutečného světa stranou. Vzniká díky nim bezpečné prostředí neboli digitální hřiště, ve kterém se mohou učit, experimentovat a získávat sebevědomí. Technologie tak pomáhají zlepšit práci pro lidi a lidi pro práci. Ačkoliv se jedná o velice významný trend, téměř polovina českých a slovenských respondentů vidí jako největší překážku v jeho praktickém využití nedostatek zdrojů či investic. To je o 7 % firem více, než je tomu na globální úrovni.

\* Siemens Healthineers, „From digital twin to improved patient experience,“ September 11, 2018; Maulshree Singh, Rupal Srivastava, Evert Fuenmayor, Vladimir Kuts, Yuansong Qiao, Niall Murray, and Declan Devine, „Applications of digital twin across industries: A review,“ Application Science 12, no. 11 (2022)

### Jaké jsou signály, že by vaše organizace měla zvážit využití digitálních hřišť?

Vaše organizace je nadšená z možností práce s AI a hledá příležitosti k experimentování a objevování, ale neví, kde nebo jak to udělat

Vaši zaměstnanci či stakeholdeři se obávají, zda budou jejich dovednosti dlouhodobě relevantní vzhledem k technologickému pokroku

Vaši pracovníci již v práci experimentují s nástroji, jako je generativní AI, a to i bez schválení organizace

Vaši konkurenti přicházejí na trh s řešeními s AI rychleji

Rychlost disruptivních změn vytváří svět s rostoucí nepředvídatelností a složitostí. Nové způsoby práce, které se objevují zdánlivě v reálném čase, přináší řadu složitých otázek. Podle našeho výzkumu 76 % pracovníků uvádí, že je pro ně důležité, aby jim jejich organizace pomohla představit si, jak se jejich práce může v budoucnu změnit, ale pouze méně než polovina (43 %) pracovníků uvádí, že jim v tom jejich organizace pomáhá.

Digitální hřiště dávají pracovníkům a organizacím příležitost modelovat různé způsoby práce a určit nejlepší varianty vzhledem k jejich konkrétním cílům a situacím. Organizace, které nezkoumají možnosti digitálních hřišť, riskují, že se uchýlí k tradičním způsobům práce, což je může znevýhodnit. Tvorba, udržování a úspěšné spuštění digitálního hřiště vyžaduje jen to, aby firmy začaly s tím, co mají. Dalšími kroky jsou vytváření přístupu, psychologické bezpečnosti a příležitostí k hraní a experimentování.

*Technologie postupně prostupují všechny sféry lidské činnosti – ještě donedávna přeci platilo, že kreativita je exkluzivní člověku. A vidíme, kde jsme dnes. Firmy se musí držet v obraze technologického dění kontinuálně, ale zároveň nezapomínat na své nejcennější agenty – zaměstnance. Cílem*

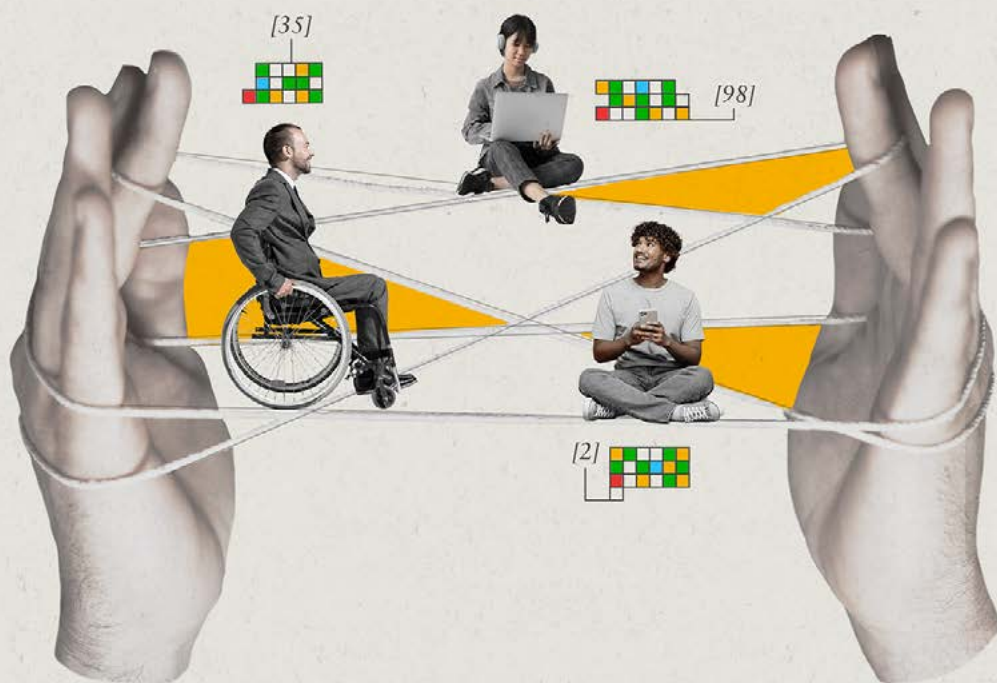
*je umožnit lidem technologie chápat, kompetentně využívat a mít je plně pod kontrolou – nikoli naopak. Exponovat zaměstnance různým novým technologickým trendům a umožnit jim pracovat s nejmodernějšími nástroji by tedy mělo být základem moderní zaměstnanecké strategie a investic.*



**Jakub Hrdina**

Immersive Technology Manager,  
Deloitte





## Univerzální přístup nesedí všem aneb jak mikrokultury přispívají k úspěchu pracovníků a organizací



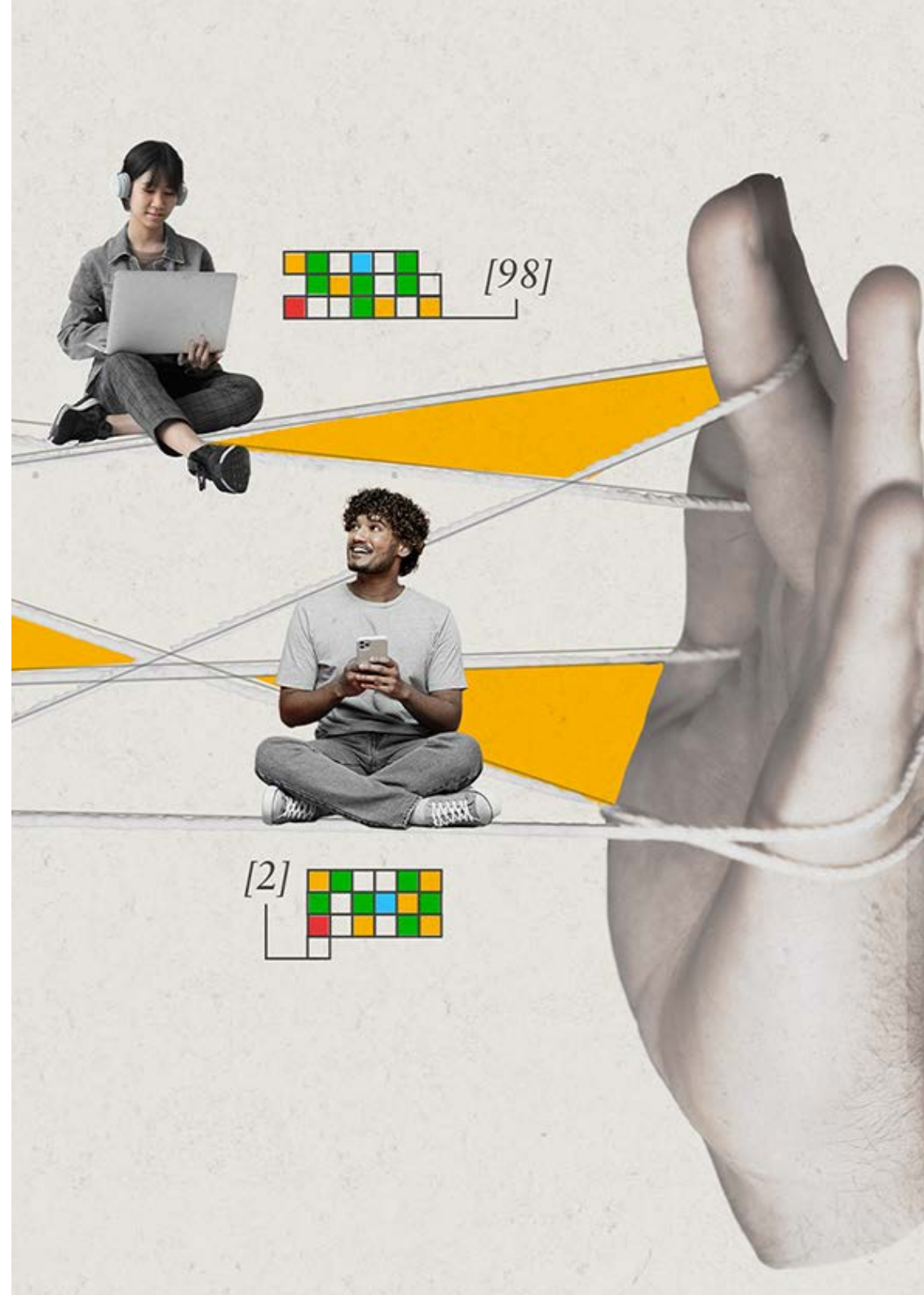
Organizace s dříve jednotnou firemní kulturou se stále více učí uznávat a podporovat mikrokultury, tedy jemné odchylky v chování a názorech mezi různými týmy, funkcemi a geografii. Tyto mikrokultury vznikají v rámci společnosti organicky v souvislosti s fungováním jednotlivých týmů – jak operují, jak mají nastavené komunikační procesy, jakou umožňují spolupráci mezi

pracovníky atd. Při posuzování firemní kultury tedy již není vhodné soustředit se jen na jedinou společnou kulturu. Diferenciace dle mikrokultur umožňuje organizacím lépe reagovat na dynamické pracovní prostředí a rozmanité potřeby pracovníků. Mimo to posiluje spolupráci, kreativitu a agilitu a přispívá k dlouhodobému úspěchu organizace.

Pro organizace je klíčové vytvořit flexibilní pracovní prostředí, které umožní mikrokulturám prosperovat a zároveň udržovat společné hodnoty a cíle. Důležitou roli hrají manažeři a lidé, kteří mají možnost spojovat různé týmy a funkce k dosažení společných cílů. Podpora mikrokultur zároveň vyžaduje správné nástroje a procesy. Příkladem je organizační síťová analýza a průběžné snímání dat, aby vedoucí pracovníci mohli lépe porozumět jejich fungování a přizpůsobit své strategie podle potřeb týmů a funkcí.

Ačkoliv si většina respondentů (87,7 %) uvědomuje důležitost přítomnosti mikrokultur na pracovišti, nejedná se o trend, kterému by dávali prioritu. Pro téměř polovinu respondentů (44,8 %) představuje nedostatečné porozumění problematice a s ní spojeným rizikům a příležitostem hlavní překážku při dalším rozvíjení tohoto tématu. Uvědomujeme si, že není vždy snadné implementovat změny, které podporují diverzitu mikrokultur v organizaci, neboť to vyžaduje trvalý závazek vedení a zaměstnanců k otevřenosti, porozumění a respektu vůči různorodosti názorů a způsobů práce.

Každá mikrokultura má své jedinečné charakteristiky a přínosy. Zatímco jedna mikrokultura může být zaměřena na spolupráci a týmovou práci, jiná se může zaměřovat na individuální výkony a soutěživost. Důležité je najít rovnováhu mezi podporou různorodých mikrokultur a udržením harmonie a spolupráce mezi týmy a funkcemi, aby organizace mohla efektivně reagovat na různé výzvy a dosahovat svých cílů s ohledem na individuální potřeby a přínosy každé mikrokultury. Investice do uznání a podpory mikrokultur může pak firmě přinést dlouhodobé benefity v podobě zvýšené produktivity, inovací a spokojenosti pracovníků.



## Jak můžete podpořit vznik mikrokultur na pracovišti?

Zapojte vrcholový management	Definujte hodnoty, které formují mikrokulturu	Integrujte koncept mikrokultur do životního cyklu zaměstnance
<p>Manažeři často působí jako spojovací články mezi jednotlivými týmy a mohou tak propojit různé kultury v organizaci za účelem dosažení firemních cílů.</p>	<p>Sdílené přesvědčení, způsob práce nebo například styl komunikace. Mikrokulturní prostředí může existovat také mezi lidmi, kteří pracují z kanceláře, bez ohledu na jejich role.</p>	<p>Procesy související s talentem, jako je nábor, hodnocení výkonu, rozvoj a vzdělávání, by měly být flexibilní, aby se přizpůsobily jedinečné kultuře týmu, funkce nebo místa.</p>

Vzhledem k celosvětové působnosti společnosti Deloitte je přirozené, že zde vzniká mnoho mikrokultur, které všeobecnou organizační kulturu naší organizace obohacují. Je potom úkolem pro vedení společnosti nastavit a jasně formulovat principy, které budou aplikovatelné na celou společnost. Zároveň by vedení společnosti mělo vynaložit úsilí každou takovou mikrokulturu rozvíjet tím, že podnikne proaktivní kroky k rozpoznání a odpovídajícímu

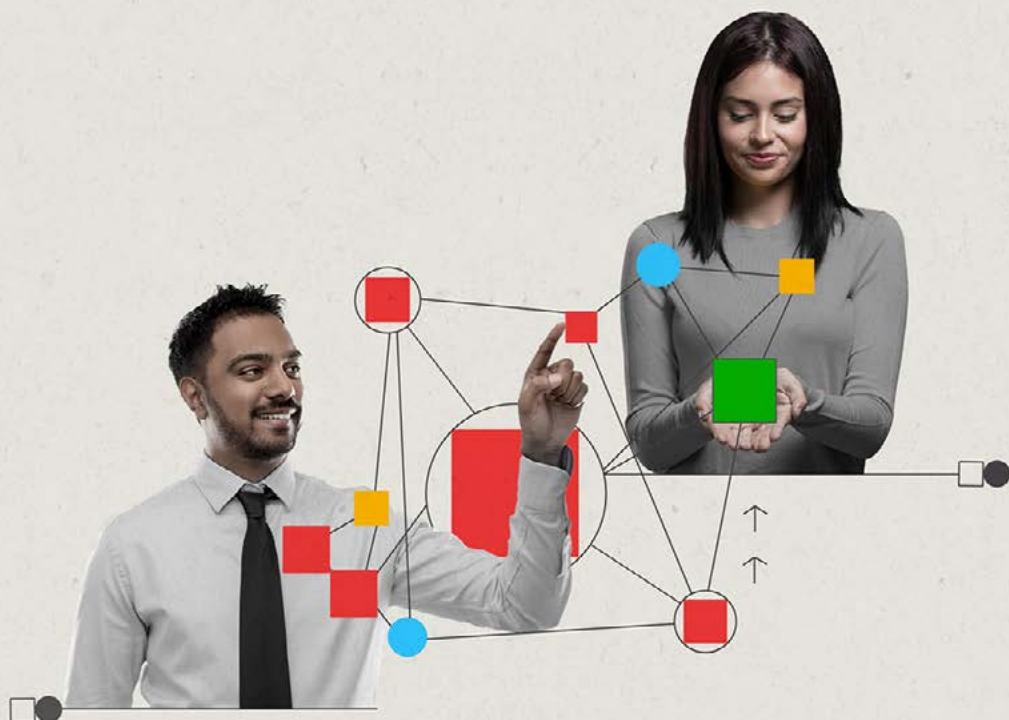
zohlednění jejich jedinečných potřeb. Podporou prostředí, kde se tyto mikrokultury cítí být vážené a respektované, lze odhalit plný potenciál různorodých týmů společnosti. Pochopení a uvítání mikrokultur v rámci organizace může nakonec vést k větší spolupráci, inovacím a celkové odolnosti organizace, a zajistit tak úspěch v neustále se vyvíjejícím businessovém prostředí.

**John Guziak**

Partner & CE Human Capital Lead,  
Deloitte







## HR bez hranic: Od oddělení k expertíze

Technologický a digitální rozmach posledních let změnil vnímání toho, jaké manažerské dovednosti se od vedoucích pracovníků očekávají. Tzv. měkké dovednosti a schopnost efektivní práce s lidmi jsou nyní pro leadery a manažery nezbytným předpokladem.

Expertíza se zaměřením na lidi a jejich rozvoj, motivaci a wellbeing se zdála být v rámci firem především devízou HR oddělení. Nový trend ovšem předpovídá, že tato expertíza se nyní stává natolik klíčovou a zároveň komplexní, že je žádoucí a potřebné tuto expertízu rozmělnit napříč celou organizací a napříč rolemi. Jinými slovy, všichni, kdo pracují s lidmi, by se měli stát zdatnými v HR expertíze, tedy v expertíze se zaměřením na lidi. 81 % globálních leaderů věří, že byznys a „people“ agenda nebyly nikdy více propojené, což jen dokazuje důležitost a relevanci tohoto směřování.\*

Toto přenastavení by znamenalo zásadní proměnu HR oddělení a role HR zaměstnanců. Z izolovaného oddělení – zabývajícího se převážně uzavřenou agendou – by se mělo stát oddělení asimilované do všech koutů byznysu, s HR pracovníky v roli orchestrátorů, koučů a spoluautorů konceptů v souvislosti se zaměstnanci a jejich prací. Za tímto účelem

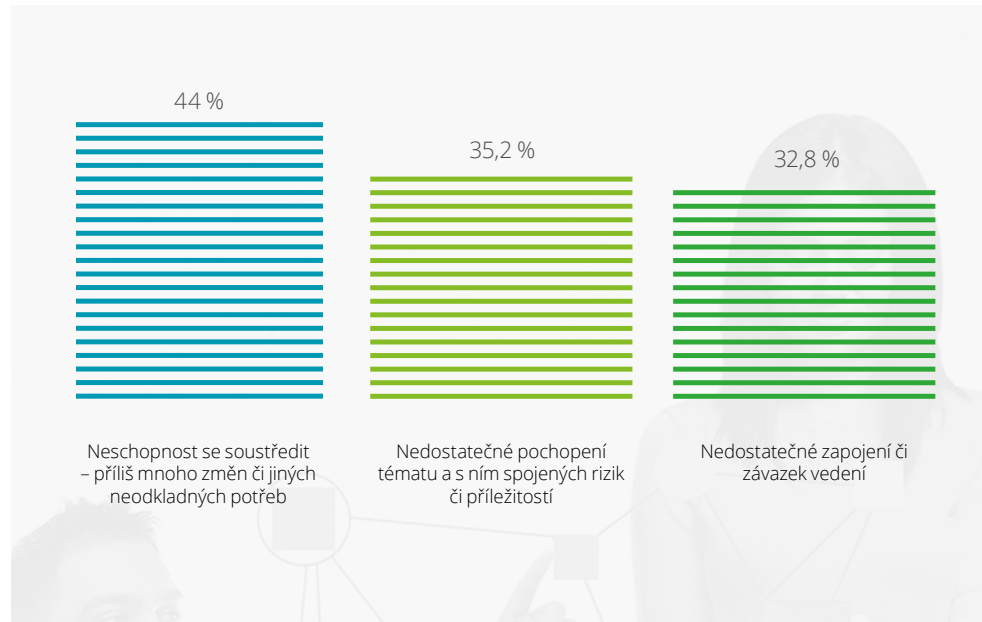
by se tak HR oddělení musela vzdát vlastnictví většiny HR aktivit. Potenciál je v této oblasti veliký, realita tomu ovšem bohužel zatím neodpovídá.

Z našeho průzkumu vyplývá, že tento trend je jak v kontextu česko-slovenského, tak globálního trhu na poslední příčce, co se priorit týče. A v následujících letech tomu tak nejspíš i zůstane, protože trend se umístil na posledním místě i při prioritizaci trendů pro následující tři roky. V česko-slovenském kontextu je největší bariérou pro tento trend přítomnost dalších priorit a potřeb, které znemožňují investovat do tohoto směřování dostatek času a prostředků. Další dvě největší bariéry pro „HR bez hranic“ jsou pak nepochopení tématu a jeho potenciálu a nedostatek podpory od leadershipu.

Pozitivní zprávou pro HR svět ovšem je, že mezi bariérami byla možnost „Nedostatek dovedností“ zvolena českými, slovenskými i globálními respondenty jako jedna z nejnižších. To napovídá, že HR se na tyto změny cítí připraveno, stejně tak i byznys vnímá své personalisty jako připravené tuto změnu uskutečnit. Jen vnější okolnosti toto uskutečnění v současné době neumožňují.

\* Mercer, „2024 Global Talent Trends“, accessed December 2023

### Jaké jsou největší překážky či výzvy, které organizacím brání v řešení trendu „HR bez hranic“?



### Ve světě již nyní existuje mnoho zajímavých a inspirativních příkladů, jak toto nové nastavení může fungovat.

Firma Cisco redefinovala funkci HR oddělení. Hlavním cílem jejich HR je nyní podpora manažerů v tom, aby se stali co nejlepšími leadery pro své lidi, a to skrze vytváření nástrojů a procesů, které manažery v těchto dovednostech podporují.

Společnost Johnson & Johnson založila tzv. „HR Decision Science team“, který je složený ze zástupců všech klíčových částí organizace a z expertů v oblasti dat a psychologie práce. Společně se jim podařilo propojit HR data spolu s dalšími byznysovými daty. Výsledky jejich práce nyní slouží jako zásadní podklady pro informovaná strategická rozhodnutí celé organizace.

*Podľa môjho názoru tento trend, ale aj požiadavky súčasného dynamicky sa meniaceho prostredia, jednoznačne ukazujú, že schopnosť pracovať s ľuďmi, viesť ich, motivovať a rozvíjať nemôže zostať doménou HR oddelení. HR odborníci by mali byť skôr konzultantmi podporujúcimi rozvoj a uplatňovanie týchto zručností u lídrov, ale určite nie ich primárnymi nositeľmi*

*a vykonávateľmi. Ak firmy budú vedieť vytvoriť podmienky pre túto zmenu a HR ju využije, prínos HR mnohonásobne vzrastie a pozitívne ovplyvní každodennú pracovnú skúsenosť ľudí, ich spokojnosť, ako aj využitie jedinečného individuálneho ľudského potenciálu v pracovnom prostredí.*

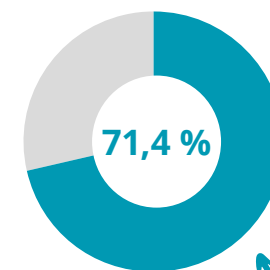


**Monika Kováčová**  
CE Talent Director, Deloitte

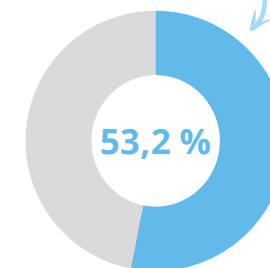
## Rozvoj leaderů vedoucích k podpoře lidské výkonnosti

Zkoumali jsme mnoho dat a jednoznačně nám z nich vychází, že technologie sice hrají svoji roli, ale klíčovou hnací silou inovace a růstu organizací jsou lidský výkon a schopnosti. To, že se firmy začínají zaměřovat na lidský výkon, však neznamená, že to dělají na úkor obchodních výsledků a priorit. Naopak, cesta ke zlepšení vede přes uznání důležitosti lidského kapitálu.

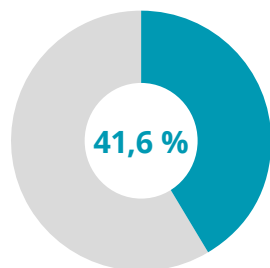
V této situaci mají manažeři v organizacích šanci chopit se této příležitosti a iniciovat kroky směrem k udržitelnému výkonu lidí, který ovlivňuje celkové výsledky. Překonání rozdílu mezi vědomím o důležitosti udržitelného výkonu a skutečnými kroky k jeho dosažení bude vyžadovat tlak od těch, kteří mají v organizaci rozhodovací pravomoci. Vedoucí pracovníci mají přístup k různým organizačním nástrojům, jako jsou finance, procesy a priority, které mohou buď podpořit, nebo zbrzdit snahy o změnu.



**Až 71,4 % organizací si uvědomuje nutnost posunu role vedení a rozvoje jejich kompetencí, ale jen 53,2 % z nich skutečně podniká kroky směrem k tomuto cíli.**



Při pohledu na globální trendy v oblasti lidského kapitálu pro rok 2024 vidíme, že je potřeba přenastavit priority organizací tak, aby byly sladěné s tím, co je nejdůležitější – s lidmi.



**Celkem 41,6 % manažerů uvedlo, že příliš mnoho změn, jiné úkoly a priority jsou největší překážkou pro to, aby se mohli soustředit na tento vývoj.**

Několik prvních kroků může pomoci managementu firem přijmout odklon od starých zástupných kritérií a přejít k novému modelu lidské výkonnosti:

- **Identifikace lidských schopností:** Manažeři by měli být schopni rozpoznat a ocenit různé lidské schopnosti svých zaměstnanců, jako je kreativita, empatie a zvědavost.
- **Stanovení cílů:** Organizace by měly stanovit cíle týkající se lidské udržitelnosti a motivovat zaměstnance i manažery k jejich dosažení.

- **Nové metriky:** Nahrazení zastaralých metrik novými, které lépe odrážejí lidský výkon a jsou relevantní pro dané odvětví.

Je důležité, aby organizace přehodnotily své priority tak, aby byly v souladu s tím, co je pro ně nejdůležitější – a to je lidský kapitál. Takovýto přístup je v dnešní době pro úspěch organizací klíčový.

*Společnosti se snaží najít dosud nevyužitý tržní prostor. Stále více se soustředí na technologický rozvoj a inovace, což je důležité. Nicméně, často podceňujeme potenciál lidského kapitálu a zapomínáme na jeho klíčovou roli při dosahování dlouhodobých cílů.*

*Gratuluji všem, kteří tento report dočetli až sem. Vnímám to jako významný (po)krok. Já osobně jsem si po přečtení této kapitoly položil otázky jako: Jak naše organizace využívá a rozvíjí potenciál lidského kapitálu? Jak k tomu konkrétně přispívám já a můj tým? Jaký konkrétní poznatek či impuls si odnáším z tohoto reportu?*

*Co je to nejmenší, co mohu dnes udělat, aby se naše společnost více posunula?*

*Je důležité se zabývat těmito otázkami více, s větší sebereflexí. Budeme-li schopni stanovit jasné cíle týkající se lidského výkonu, schopností & rozvoje a motivovat naše týmy k jejich dosažení, vytvoříme prostředí, kde se lidský kapitál stává hnací silou inovace i růstu.*

*Jsem přesvědčen, že touto cestou jdeme správným směrem a budeme lépe reagovat na výzvy, které před námi v dnešním VUCA\* světě stojí.*



**Marcel Klimeš**

Managing Director,  
HiPP Česká republika

\* Pojem VUCA je často používaný pro charakterizaci dnešního světa: V – volatility (proměnlivost), U – uncertainty (nejistota), C – complexity (složitost), A – ambiguity (dvojznačnost).



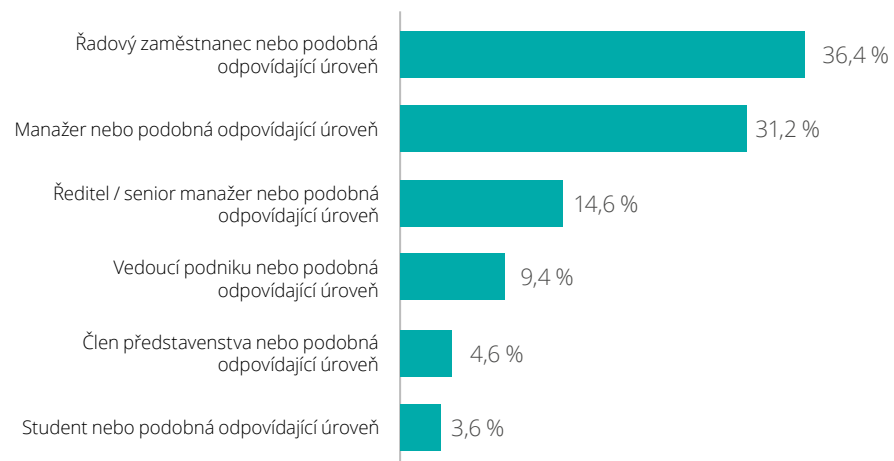
## Informace o respondentech

Globálního průzkumu trendů v oblasti lidského kapitálu se v letošním roce zúčastnilo rekordních **14 000 pracovníků** z různých odvětví a sektorů v **95 zemích světa**. Data byla navíc doplněna o separátní průzkumy zaměřené výhradně na řadové zaměstnance a výhradně na vedoucí pracovníky, abychom dokázali odhalit odlišnosti v pohledech daných skupin. Studie rovněž vychází z rozhovorů s řediteli současných významných organizací.

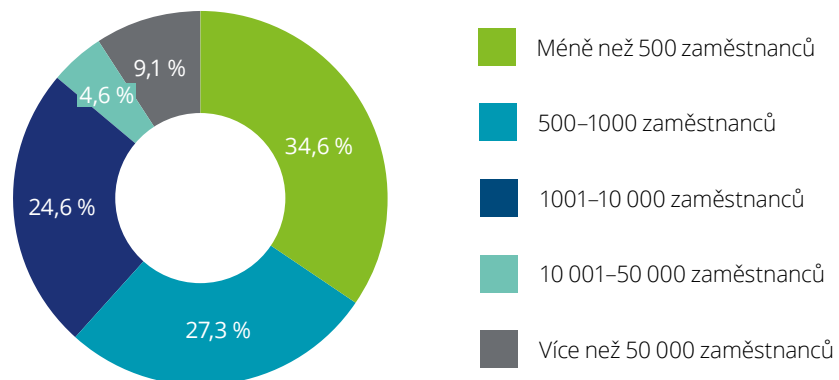
V České republice a na Slovensku se průzkumu zúčastnilo celkem 330 respondentů, z nichž téměř tři čtvrtiny

představovali zástupci HR funkcí. Svůj názor celkově vyjádřilo 60 % manažerů a vyšších pozic, přičemž 14,6 % respondentů tvořili výkonní ředitelé a členové představenstev. Nejvíce jsou v průzkumu zastoupené malé a střední podniky, celkem 34,6 % respondentů pracuje ve firmách s méně než 500 zaměstnanci. V podnicích do 1 000 zaměstnanců pracuje více než polovina respondentů. Co se týče odvětví, do průzkumu se zapojili zejména zaměstnanci působící ve spotřebitelském průmyslu, technologiích, médiích a telekomunikacích a v profesionálních službách.

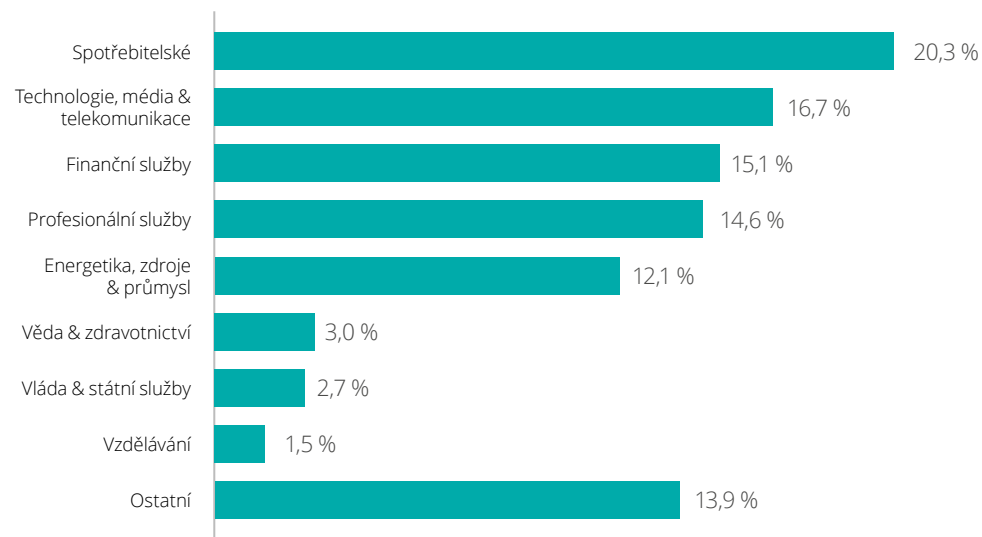
### Organizační úroveň



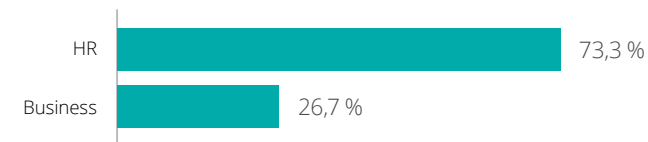
## Velikost firmy



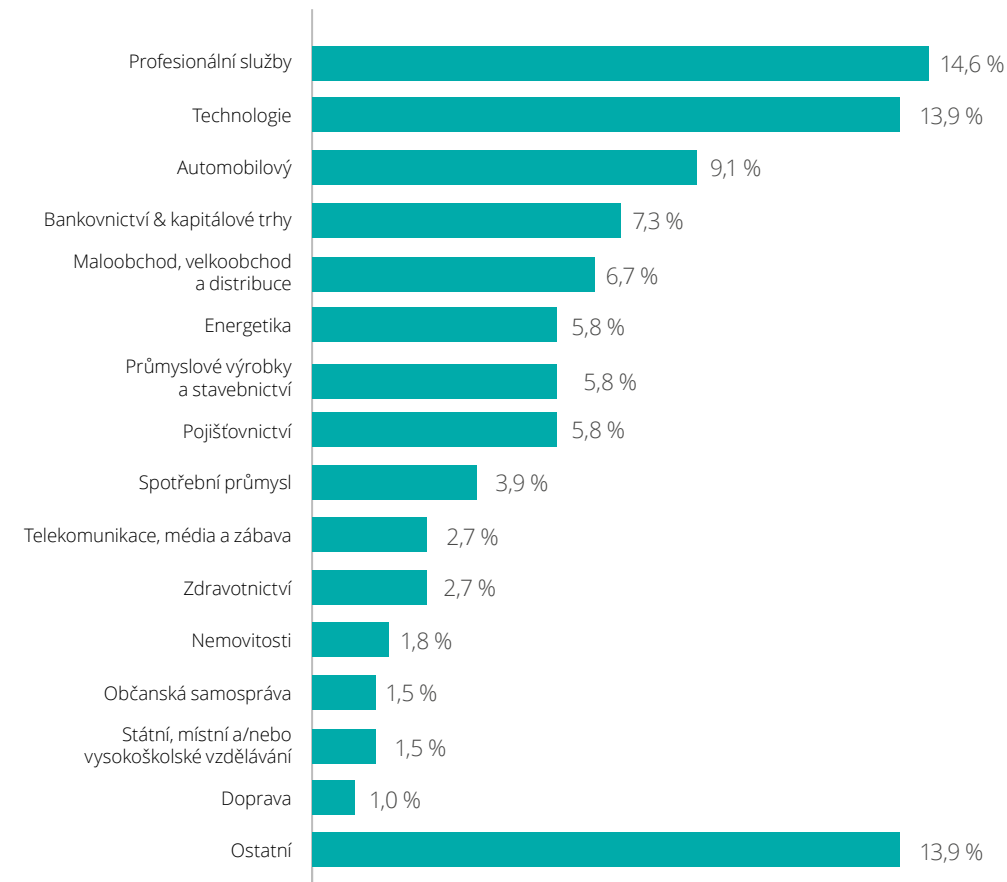
## Odvětví



## Pracovní oddělení



## Firemní sektor / průmysl



# Autoři



**Zuzana Kostiviarová**  
**Senior manažerka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[zkostiviarova@deloittece.com](mailto:zkostiviarova@deloittece.com)



**Radovan Frolo**  
**Senior manažer**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[rfrolo@deloittece.com](mailto:rfrolo@deloittece.com)



**Zuzana Tomášová**  
**Senior konzultantka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[ztomasova@deloittece.com](mailto:ztomasova@deloittece.com)



**Monika Šídllová**  
**Senior konzultantka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[msidlova@deloittece.com](mailto:msidlova@deloittece.com)



**Andrea Černá**  
**Manažerka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[acerna@deloittece.com](mailto:acerna@deloittece.com)



**Martina Větrovcová**  
**Manažerka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[mvetrovцова@deloittece.com](mailto:mvetrovцова@deloittece.com)



**Zuzana Smilková**  
**Konzultantka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[zsmilkova@deloittece.com](mailto:zsmilkova@deloittece.com)



**Štěpánka Jónová**  
**Konzultantka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[sjonova@deloittece.com](mailto:sjonova@deloittece.com)



**Marcela Provazníková**  
**Manažerka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[mprovaznikova@deloittece.com](mailto:mprovaznikova@deloittece.com)



**Hana Vu**  
**Senior konzultantka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[hanvu@deloittece.com](mailto:hanvu@deloittece.com)



**Andrej Bejda**  
**Konzultant**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[anbejda@deloittece.com](mailto:anbejda@deloittece.com)



**Jan Spousta**  
**Konzultant**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
[jspousta@deloittece.com](mailto:jspousta@deloittece.com)

# 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](http://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 jejich 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.