



## Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019 v ČR i ve světě

2019



# Obsah

Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019 v ČR i ve světě	2
Od zaměstnanecké zkušenosti k lidskému přístupu a smysluplné práci	8
Vzdělávání v běhu života	10
Leadership ve 21. století aneb křižovatka tradičního a nového	12
Mobilita talentů: jak vyhrát válku na domácí frontě	14
Získávání talentů: nábořem to pouze začíná	16
HR cloud: odrazový můstek, nikoli cíl	18
Výkon organizace jako týmový sport	20
Odměňování: realita versus očekávání	22
Od práce k superpráci	24
Alternativní pracovní síla jako hlavní proud	26
Informace o respondentech	29
Kontakty	34

# Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019 v ČR i ve světě

## Společensky odpovědná organizace s lidským přístupem

Průzkum společnosti Deloitte Globální trendy v oblasti lidského kapitálu 2019 na základě odpovědí téměř 10 000 respondentů ze 119 zemí odkrývá deset nejvýznamnějších trendů, které budou formovat oblast HR v nadcházejícím období. Již v loňském roce se trendy v oblasti lidského kapitálu formovaly kolem témat souvisejících se společensky odpovědnou organizací. Tedy organizací, jejímž posláním je nejen vytvářet zisk, ale také brát ohled na životní prostředí a společnost – ať už jsou to zaměstnanci, zákazníci nebo celé komunity, v nichž působí.

V České republice se letos do průzkumu zapojilo 106 byznys a HR lídrů ze širokého spektra odvětví. 84 % českých respondentů se domnívá, že společenská témata mají dopad i na jejich organizaci a až 93 % si uvědomuje, že jejich veřejné vystupování na poli společenských otázek může mít pozitivní dopad na nábor a retenci zaměstnanců.

Tlak na společenskou odpovědnost firem se zintenzivňuje, přičemž v letošním roce je kladen důraz na lidský přístup k zaměstnancům. Tomu by se firmy měly věnovat



hned v pěti oblastech: smysl práce, etické a férové jednání, spolupráce a vztahy, osobní růst, transparentnost a otevřenost.

Kam je smysluplné investovat energii a úsilí na cestě za společensky

odpovědnou organizací, která se zaměřuje na své zaměstnance a lidský přístup k nim? Pro zjednodušení zodpovězení této otázky jsme letošní trendy v oblasti lidského kapitálu rozdělili do tří bloků:

## 1/ Budoucnost organizace

Trend zaměstnanecké zkušenosti a její evoluce směrem k lidskému přístupu a smysluplné práci je považován pro rok 2019 za klíčový nejen pro tuzemské firmy, ale i pro zahraniční trh. Ruku v ruce s tím jde i odměňování. Jak se k němu však české společnosti staví a jak se jim daří odměňování individualizovat? Budoucnost organizace též závisí na její schopnosti přesunu od tradičního hierarchického modelu ke společnosti, která své fungování opírá především o existenci týmů.

## 2/ Budoucnost HR

Přístup HR k transformaci svých schopností, používaných technologií a celkového zaměření by měl směřovat ke změnám v rámci celé organizace. V této souvislosti firmy letos považují za nejdůležitější vzdělávání a zvyšující se požadavky na osvojování nových dovedností zaměstnanců, stále ještě ne plně využitý potenciál HR cloudu, význam interní mobility zaměstnanců a také skutečnost, že získávání talentů procesem nábory jen začíná.

### 3/ Budoucnost pracovní síly

Jak se přizpůsobit silám, které mění pracovní pozice a jejich náplň a určují podobu otevřeného talentového trhu? Důležitou roli bude hrát přesun od tradiční práce k superpráci, která více než kdy dříve vyžaduje kombinaci jak tzv. hard a soft skills, tak i schopnost práce a porozumění novým technologiím. Pracovní síla bude též ovlivněna alternativní pracovní silou, jejíž význam narůstá nejen v IT, ale nově také v dalších oblastech. V neposlední řadě je zapotřebí adaptace leadershipu na výzvy, které s sebou 21. století přináší.



Na následujících stránkách vám představíme trendy z pohledu jejich významu v českém prostředí, ukážeme vám zajímavé statistiky a podělíme se s vámi o názor našich expertů na úskalí, s nimiž se ve spojitosti s těmito trendy potýkají naši klienti.

Neváhejte se na nás obrátit, pokud byste se o aktuálních trendech chtěli dozvědět více informací.



**Pavel Šimák**

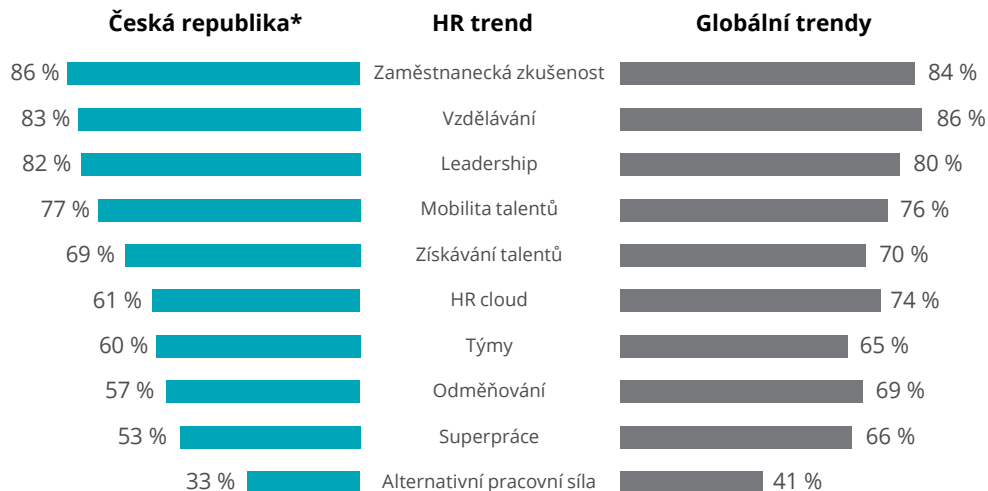
ředitel, poradenství v oblasti  
lidského kapitálu v Deloitte

# Srovnání důležitosti trendů: ČR vs. svět

České firmy vnímají jako největší prioritu pro rok 2019 zlepšení zaměstnanecké zkušenosti s akcentem na lidský přístup a smysluplnost práce. Toto téma považuje za důležité až 86 % českých respondentů. Na druhém místě se v ČR ocitá téma vzdělávání (83 %). První dvě místa jsou tak v porovnání s celosvětovým žebříčkem prohozená – na prvním místě je vzdělávání (86 %) a na druhém pak zaměstnanecká zkušenost (84 %).

V těsném závěsu se v ČR umísťuje téma leadershipu (82 %) a interní mobility talentů (77 %), kde se čeští respondenti shodli se zbytkem světa (třetí a čtvrté místo i celosvětově).

V letošním průzkumu se v top 10 objevuje ve srovnání s loňskem nově téma získávání talentů, což odráží současnou situaci na trhu práce v ČR i ve světě (důležité pro 69 % českých a 70 % světových lídrů).



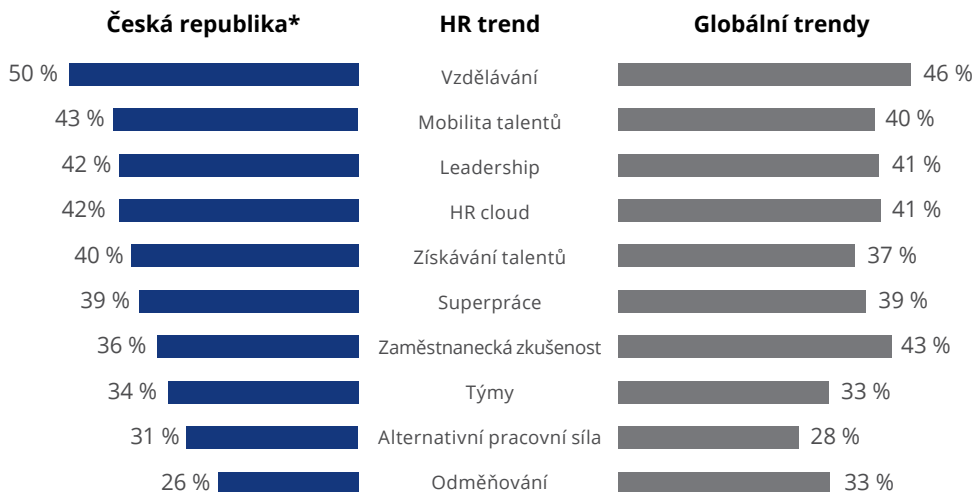
\*Na základě odpovědí 106 respondentů.



# Připravenost na jednotlivé trendy v ČR a ve světě

Ačkoliv tuzemští respondenti hodnotili zaměstnaneckou zkušenost jako nejdůležitější, v rámci připravenosti se umístila až na sedmém místě. K připravenosti na tento trend se hlásí pouze 36 % tuzemských respondentů, na globální úrovni je to pak 43 % dotázaných. České firmy se cítí být nejlépe připraveny na oblast vzdělávání (50 %),

kteřá vede i ve světovém měřítku (46 %). Oproti zahraničí je Česká republika lépe připravena na mobilitu talentů (43 %) a jejich získávání (40 %) a dále pak také na alternativní pracovní sílu (31 %). Česká republika ve srovnání se zahraničím naopak zaostává v trendu odměňování, který dopadl v rámci tuzemské připravenosti vůbec nejhůř (26 %).



\*Na základě odpovědí 106 respondentů.

# Od zaměstnanecké zkušenosti k lidskému přístupu a smysluplné práci

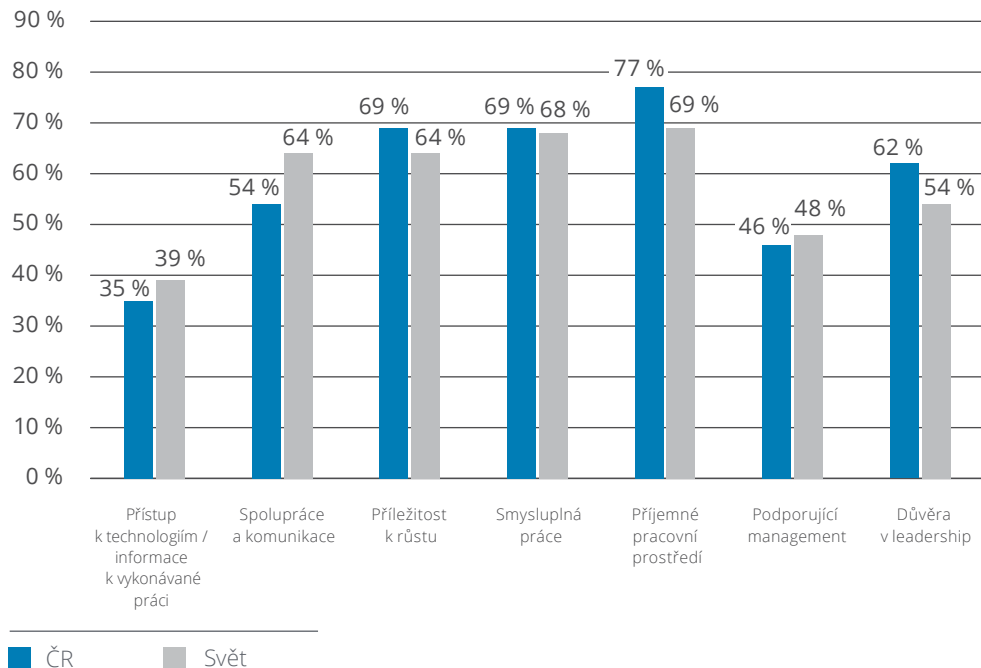
**Pojem zaměstnanecká zkušenost není v HR světě zdaleka nový. Jeho vznik souvisí s diskuzí ohledně zákaznické zkušenosti („customer experience“) a snahou HR přikládat zaměstnancům stejnou důležitost jako zákazníkům.**

**Zkušenosti posledních let nicméně ukazují, že zaměstnanci se od zákazníků liší. Jak konkrétně?**

1. Zaměstnanci mají se svými zaměstnavateli dlouhodobější a osobnější vztahy.
2. Zkušenost zaměstnanců je sociální – je postavena na kultuře a vztazích s ostatními a pohybuje se nad rámec potřeb jednotlivce.
3. Zaměstnanci požadují více než jen práci – chtějí kariéru, účel a smysl své práce.

Více než tři čtvrtiny dotázaných českých společností vnímají příjemné pracovní prostředí jako faktor zaměstnanecké zkušenosti, na globální úrovni tento faktor dosáhl o téměř 10 % nižšího skóre. Snahy o budování zaměstnanecké zkušenosti by se však neměly omezovat jen na aspekty benefitů, vytváření rovnováhy mezi osobním a pracovním životem a well-being. Dalšími důležitými faktory zaměstnanecké zkušenosti jsou smysluplná práce, příležitosti k dalšímu růstu a důvěra v leadership – to si našťastí uvědomují lídři v ČR i ve světě. Otázkou je, do jaké míry je toto uvědomění reflektováno v praxi.

## Faktory zaměstnanecké zkušenosti v ČR a ve světě



„V souvislosti se zaměstnaneckou zkušeností existuje rozdíl mezi tím, co zaměstnanci chtějí, a co jim organizace nabízejí. Zatímco téměř čtvrtina respondentů se domnívá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s mírou autonomie při rozhodování, společnosti jim v rámci zlepšování zaměstnanecké zkušenosti nejčastěji poskytují příjemné pracovní prostředí.“

**Martina Schiestlová, ředitelka HR**

# Vzdělávání v běhu života

Kontinuální vzdělávání je vyžadováno jak ze strany zaměstnanců, pro které je možnost neustále se učit jedním z důležitých kritérií při výběru nové práce, tak ze strany zaměstnavatelů, kteří se snaží své zaměstnance připravit na změny související s moderními technologiemi či prodlužující se délkou života. S tou totiž narůstá počet pracovních let a očekává se, že lidé do budoucna nebudou budovat kariéru pouze v jedné oblasti, ale hned v několika. V neposlední řadě je vzdělávání vnímáno jako jeden ze způsobů, jak obsadit pozice, pro které nebyl nalezen vhodný externí kandidát, či jako podpůrný nástroj angažovanosti zaměstnanců.

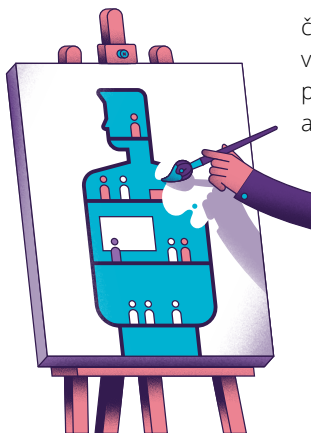
16 %

českých společností nepovažuje svou schopnost reagovat na vzdělávací potřeby organizace za uspokojivou.

Vztah mezi prací a osvojením si nových dovedností se dynamicky mění a je žádoucí, aby tyto dvě sféry byly vzájemně propojeny. Vzdělávání současnosti by tak nemělo být pouze nárazovou aktivitou, nýbrž každodenní součástí pracovního dne. Toho lze dosáhnout skrze nástroje, které jsou zaměstnancům blízké již nyní – například prostřednictvím krátkých vzdělávacích videí, playlistů s podcasty či sociálních sítí, které jim poskytují interaktivní možnosti vzdělávání.

90 %

českých společností vnímá vzdělávání jako nástroj na podporu zaměstnanecké angažovanosti.





„Vzdělávání je součástí života každého z nás a provází nás od našeho dětství mnohdy až do pozdního stáří. Tento fakt si v posledních letech moderní společnosti uvědomují a snaží se pro své zaměstnance zprostředkovat rozmanitou škálu vzdělávacích možností, které budou v souladu s potřebami společnosti i jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávání tak již není jen o prohlubování či zvyšování kvalifikace, ale jde o komplexní soustavu on-the-job a off-the-job vzdělávacích metod, které v kombinaci s dalšími nástroji rozvíjí zaměstnance nejen v profesním životě.“

**Martin Červený,**  
**konzultant v poradenství v oblasti lidského kapitálu**

# Leadership ve 21. století aneb křižovatka tradičního a nového

Digitalizace, spolupráce s alternativní pracovní silou, orientace na týmovou spolupráci – to jsou jen některé výzvy, kterým dnešní společnosti a jejich lídři čelí. Ačkoliv organizace od svých lídrů očekávají rychlou adaptaci na neustále se měnící podmínky, samy jim často neposkytují potřebnou podporu a prostředí pro nový model fungování. Téměř 40 % českých respondentů se domnívá, že největší bariérou efektivity lídrů je právě zastaralé hierarchické fungování organizace.

K transformaci od tradičního leadershipu k leadershipu 21. století nepřispívá ani způsob, jakým společnosti nahlížejí na roli lídrů – ti jsou nejčastěji zodpovědní a hodnocení za úspěchy dosažené v oblasti řízení strategie, operativy, kvality a dosažení finančních výsledků. V moderním pojetí by však měli být hodnoceni především za schopnost motivovat své podřízené k přijetí změny, podněcovat inovativní myšlení či za umění řídit týmy také v podmínkách nejistoty. V tomto ohledu je zajímavý výsledek průzkumu, který ukazuje, že v českém prostředí je více než v prostředí zahraničních společností patrný trend vybudování agilních organizací. Jako jednu z hlavních priorit lídrů ji vnímá téměř 70 % dotázaných.



# Až 82 %

společnosti nepovažuje své programy určené pro přípravu lídrů na současné výzvy v byznysu za příliš efektivní.

„Když jsem já nastupovala do byznysu, k lídrům jsme vzhlíželi. Byli to profesionálové ve světě, který znali a kterému rozuměli. Dnešní lídři pracují ve světě, který se rychle mění a kterému jejich kolegové, zejména ti mladší, rozumí občas líp než oni. Být dnes lídrem neznamená mít ty nejlepší informace a expertizu. Být dnes lídrem znamená dokázat vykročit z komfortní zóny, třeba i do jiných kultur a souvislostí. Dnešní svět je globální. Být lídrem dnes znamená umět naslouchat, přicházet s vizemi a delegovat pravomoci k jejich realizaci.“

**Senta Čermáková,**  
ředitelka inovací

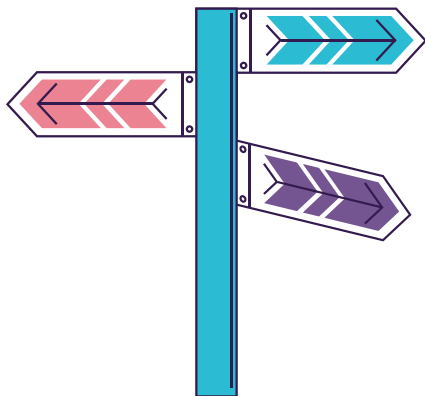
# Mobilita talentů: jak vyhrát válku na domácí frontě

Společnosti tradičně obsazují pozice nově najatými zaměstnanci. Tento model však při současné nízké nezaměstnanosti a nedostatečné nabídce potřebných znalostí a dovedností na trhu práce přestává být funkční.

Jedním z možných řešení je interní mobilita zaměstnanců mezi pozicemi, projekty a geografickými lokacemi, která vede nejen k obsazení klíčových rolí, ale též posiluje zaměstnaneckou angažovanost, růst i výkonnost společnosti. Interní zdroje jsou přesto často přehlíženy a z průzkumu vyplývá, že v 67 % zúčastněných společností je pro zaměstnance jednodušší nalézt novou a zajímavější práci mimo firmu, než být přesunut v rámci organizace stávající.

Hlavní bariérou je neochota českých manažerů k relokaci podřízených. Lídři se obávají ztráty výkonných a nadaných spolupracovníků a zároveň nejsou ze strany organizace k povyšování a relokování členů svých týmů motivováni. Na straně organizace stojí i druhá nejčastěji zmiňovaná bariéra – neodpovídající procesy identifikace příležitostí pro mobilitu a přesun zaměstnanců.





# 54 %

společností se domnívá, že mobilita zaměstnanců přispívá ke zvyšování jejich angažovanosti, a je tak nejčastějším důvodem, proč zaměstnance přesunout.

„Mobilita zaměstnanců je win-win řešením jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnancům nabízí příležitost k získání nových dovedností a rozšíření obzorů, čímž zvyšují svou hodnotu nejen na trhu práce, ale i v rámci dané organizace. Naopak zaměstnavatel tím může posílit zaměstnancovu angažovanost i jeho závazek vůči společnosti. V neposlední řadě tím také dochází k rozšíření interní sítě týmů – kvalitní síť pak dále přispívá k efektivnější mezitýmové komunikaci a spolupráci, porozumění a vzájemné důvěře, které jsou ve 21. století kriticky důležité.“

**Ladana Edwards,**  
partnerka v daňovém a právním oddělení

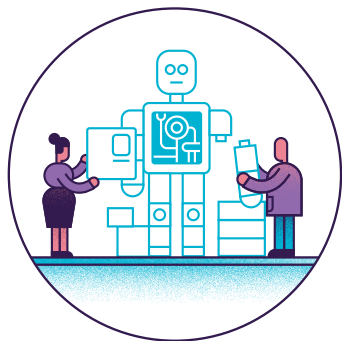
# Získávání talentů: nábořem to pouze začíná

České společnosti se již několik let potýkají s nedostatkem vhodných kandidátů a v důsledku toho přicházejí s novými způsoby, jak potenciální zaměstnance oslovit. Získávání zaměstnanců by však v současné době nemělo být založeno pouze na employer branding a marketingových kampaních. Vhodné uchazeče lze totiž hledat i uvnitř společnosti, mezi alternativní pracovní silou či za využití moderních technologií.

Právě technologie a umělá inteligence (např. v podobě chatbotů) otevírají dveře ke škálovatelnému, na datech postavenému a efektivnějšímu procesu získávání zaměstnanců. Nejvíce by se technologie měly promítnout do procesu získávání kandidátů, zpracování přijatých CV a screeningu kandidátů. Jejich využití by pak mělo přinést časovou úsporu personalistům, kteří by se

tak mohli věnovat komplexnějším aktivitám vyžadujícím kreativní myšlení a lidskou účast.

Nové možnosti, které technologie do náboru přinášají, však zatím nejsou českými společnostmi tolik využívány – téměř všechny personální procesy jsou stále vykonávány především lidmi. Přestože je pro příští tři roky očekáván nárůst významu technologií v HR, čeští respondenti od personalistů vyžadují schopnost práce s daty, algoritmy či automatizovanými řešeními mnohem méně než zahraniční respondenti.



## Více než 80 %

dotázaných očekává, že automatizace bude mít v příštích třech letech vliv zejména na zpracování CV a oslovování kandidátů.

„Nedostatek vhodných kandidátů, na druhé straně stále se zvyšující důraz na technologie, digitalizaci, automatizaci. Je to už ohraná písnička? Může se tak zdát, ale jde skutečně o realitu dnešních dnů. Přiznejme si, že moderní technologie v náboru nejsou jen hudbou budoucnosti. Již dnes náborářům může usnadnit práci například automatický screening a vyhodnocování životopisů či automatizované náborové diagnostiky. Proč se tímto směrem ubírat? Nedostatek kandidátů vyžaduje, aby náborář fungoval na strategičtější a inovativnější úrovni a soustředil se na strategii získávání talentů – ať už jde o stále obtížnější získávání kandidátů z pracovního trhu nebo interní přesuny.“

**Helena Kotašková,**  
**manažerka v poradenství v oblasti lidského kapitálu**

# HR cloud: odrazový můstek, nikoli cíl

Čím dál tím více společností upouští od tradičních on-premise HR systémů a přesouvá své aktivity do cloudového řešení, s nímž má v ČR zkušenost až 75 % organizací. Potenciál cloudu však zatím nebyl plně využit. Jednou z hlavních příčin je neochota či neschopnost společností změnit operační model, data architekturu či dosavadní uživatelskou zkušenost. Právě oproštění se od zažitých vzorců a podstoupení transformace by mohlo napomoci k naplnění očekávání, která společnosti od těchto řešení mají a která by jim uvolnila ruce pro činnost s vyšším strategickým významem.

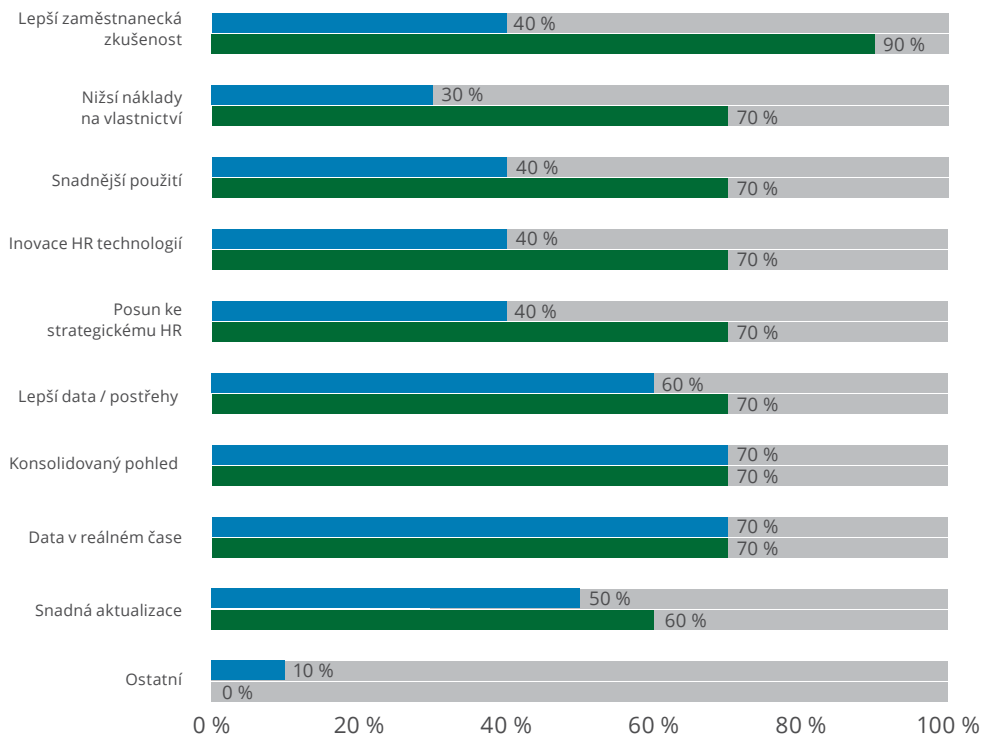
Dalším krokem k vytěžení příležitostí, které cloudové řešení nabízejí, a zároveň zlepšení digitální uživatelské zkušenosti, by mělo být také propojení stávajících HR cloudových systémů s kognitivními technologiemi, umělou inteligencí, robotikou či pokročilou datovou analytikou. Společnostem se v současné době nabízí celá škála inovativních systémů a aplikací, jejichž cílem je mimo jiné zvýšit well-being zaměstnanců, zlepšit služby v oblasti interní mobility talentů, poskytnout nástroje sloužící ke koučování zaměstnanců či k hodnocení nadřízených nebo aplikace v oblasti řízení výkonu a mnohé další.

„U našich zákazníků vidíme ochotu se do oblasti HR cloudu vydat. Většinou přichází již s rámcovou představou ohledně cloudových služeb a jejich rozdílu oproti klasickému on-premise řešení. Uživatelská přívětivost, jednoduchost a intuitivnost jsou klíčové. Na druhou stranu je však potřeba více vysvětlovat licenční politiku a celkovou cenovou náročnost HR cloud řešení.“

**Ondřej Přerovský,**  
manažer v poradenství v oblasti lidského kapitálu



## Přechod do cloudu – očekávání vs. skutečný přínos



■ Skutečný přínos ■ Očekávání

# Výkon organizace jako týmový sport

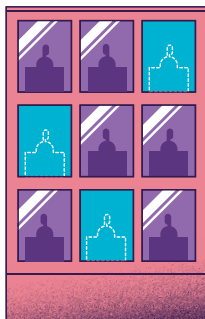
Tradiční hierarchické fungování společností je stále častěji nahrazeno novým modelem, který je založen na agilním přístupu, digitalizaci organizace a působení týmů napříč funkcemi. České společnosti identifikovaly výhody fungování v týmech rychleji než ty zahraniční a 94 % z nich již má s touto formou práce zkušenosti. Celkem 82 % dotázaných pak říká, že spolupráce v týmech přispěla ke zlepšení podání výkonu. Plného potenciálu tohoto fungování však zatím stále nebylo dosaženo – příčinou je především nedostatečná efektivita manažerů při řízení týmů.

Agilní organizace není pouze o pravidelných stand-upech a vytvoření agilního pracovního prostředí. Ruku v ruce s těmito aktivitami by měl jít i způsob, jakým jsou alokovány rozpočty či vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Základem pro agilní organizaci je především spolupráce na nejvyšší úrovni vedení (což byl globální trend číslo 1 v loňském roce) a flexibilita organizace v přesouvání správných lidí na správné místo ve správný čas.

**41 %**

fungování týmu není podpořeno odpovídajícím řízením výkonu zaměstnanců.

## TOP 3 bariéry



**45 %**

lídři neví, jak řídit týmy.

**34 %**

nedostatečné technologie.

56 %

českých společností se domnívá, že týmová spolupráce významně zlepšila podávaný výkon.



26 %

naopak říká, že došlo k minimálnímu zlepšení.

„Svět se díky novým technologiím mění stále rychleji, je stále složitější a složitější jsou i problémy, které řešíme. Způsob řízení se tomu musí přizpůsobit. Týmy složené z lidí s naprosto odlišnými znalostmi, dovednostmi a také s naprosto rozdílným chováním a pohledem na svět jsou nezbytné a stávají se normou. Klíčové, ale současně velmi obtížné, je najít nebo vychovat lídry, kteří dokáží takové týmy sestavit, řídit, udržet je pohromadě a zajistit jejich efektivní fungování.“

**Pavel Šiška,**  
vedoucí partner oddělení poradenských služeb

# Odměňování: realita versus očekávání

V souvislosti s well-beingem, který byl nejvýraznějším českým trendem v loňských výsledcích, organizace svým zaměstnancům nabízejí stále širší spektrum odměn a benefitů. Flexibilní pracovní doba, bezplatné obědy, neomezená dovolená, čtyřdenní pracovní týden a mnoho dalších – zdá se, že zaměstnavatelé jsou ochotni nabídnout téměř cokoli, pokud to nezahrnuje nadstandardní zvýšení základní mzdy. Pouze pětina dotázaných však uvádí, že tato nabídka je skutečně sladěna s cíli společnosti.

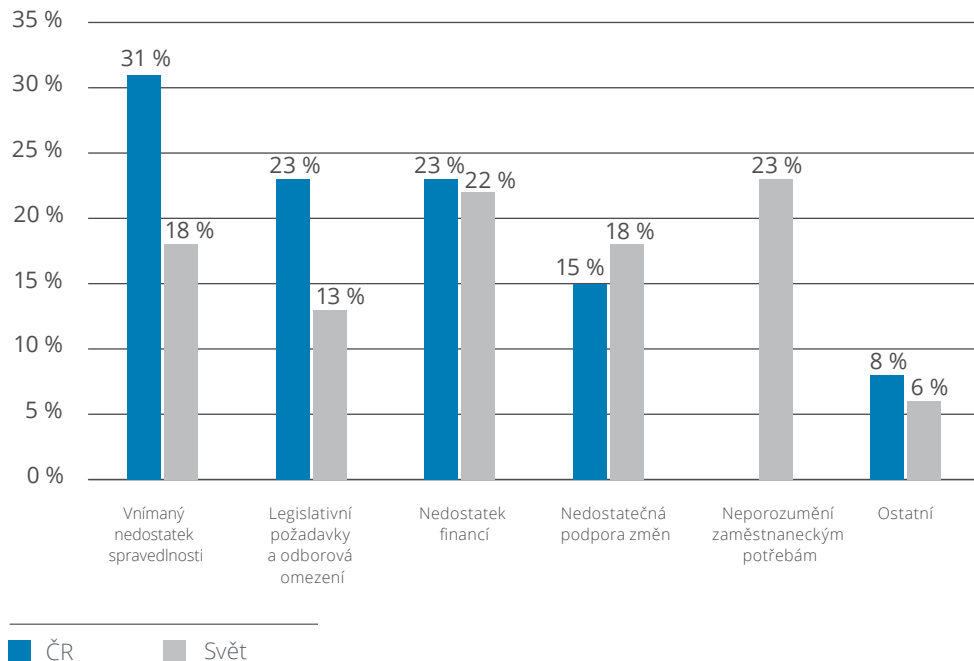
Přestože odměňování považuje za důležité 57 % českých společností,

pouze 26 % respondentů se cítí být připraveno zavést do strategie odměňování zásadnější změny. Jako největší bariéra změny odměňovací strategie je považován fakt, že individualizované odměňování může být vnímané jako nespravedlivé.

České společnosti se považují za nejméně efektivní, pokud jde o odměňování alternativní pracovní síly, jejíž podíl se zvyšuje a i do budoucna se počítá s jejím nárůstem. Téměř polovina českých společností přiznává, že jejich odměňovací systém není nastaven tak, aby naplnil očekávání a potřeby této skupiny pracovníků.

„Mnohé organizace se soustředí na rozšiřování nabídky benefitů či na jejich flexibilní poskytování prostřednictvím moderních technologií a na celkový well-being zaměstnanců v naději, že touto cestou uspokojí potřeby a očekávání všech zaměstnanců. V návaznosti na trend odměn šitých na míru z roku 2018 je důležité se zaměřit na všechny složky celkové odměny, na jejich přizpůsobení potřebám různých skupin zaměstnanců,

## Největší bariéry změn ve strategii odměňování



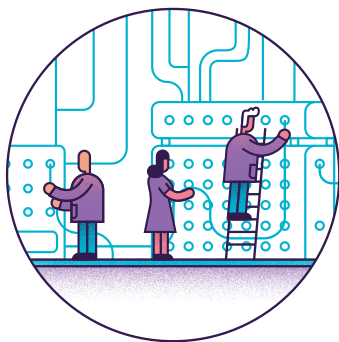
a v neposlední řadě nezapomínat na pracovníky v alternativních úvazcích. Správné propojení strategie odměňování s celkovou HR strategií (hlavně její provázaností na proces řízení výkonu, vzdělávání a employer branding) a její sladění s cíli firmy, je již tradičním předpokladem pro co nejefektivnější využití tak silného nástroje, jakým na stále vysoce konkurenčním trhu práce odměňování je.”

**Andrea Korčeková,**  
senior konzultantka v poradenství v oblasti lidského kapitálu

# Od práce k superpráci

Vzestup umělé inteligence, kognitivních technologií či robotiky a automatizace mění pracovní pozice i způsob, jakým lidé pracují. Zatímco opakující se úlohy jsou stále více vykonávány strojově, lidé se zaměřují na úkoly, které vyžadují spolupráci, interpretaci výstupů, empatii či řešení jedinečných problémů. Tématem současnosti ovšem není nahrazení lidí automatizovanými nástroji, ale spíše jejich přeškolení tak, aby bylo z moderních technologií vytěženo maximum. Tuto skutečnost si uvědomuje téměř 70 % českých společností.

K přechodu od práce k superpráci je třeba přenastavit pracovní pozice a jejich náplň. Společnosti od zaměstnanců v brzké budoucnosti nebudou vyžadovat pouze kombinaci tzv. soft a hard skills, nýbrž schopnost zastat a převzít zodpovědnost za úlohy, které byly dosud vykonávány napříč různými pozicemi a rolemi. Zároveň bude žádoucí, aby zaměstnanci více než kdy dříve propojovali své lidské a technické dovednosti se schopností integrace s novými technologiemi, dokázali pracovat a analyzovat dostupná data či vytvářet nové znalosti.



## 95 %

českých společností si uvědomuje potřebu změnit v souvislosti s automatizací v příštích třech letech obsah pracovních pozic.

„S vývojem moderních technologií a automatizace řada dovedností či dokonce pracovních pozic rychle zastarává. Aby s tímto trendem společnosti udržely krok, je třeba pojmout nastavení pracovních pozic jinak, než tomu bylo až dosud. Úkolem organizace je zamyslet se nad celkovým designem pozic a rozvojem zaměstnance – aby vše správně fungovalo, bude nutná úzká spolupráce byznysu a HR, aby společně vydefinovaly, jaké dovednosti a profily budou v příštích letech kritické. Často to budou typicky ‚lidské‘ schopnosti, jako je řešení komplexních problémů, nikoliv pouze specificky definované technické dovednosti. Zároveň je nutné reflektovat požadavky zaměstnanců, kteří chtějí mít kontrolu nad svým směřováním.“

**Klára Šimčíková,**  
**senior konzultantka v poradenství v oblasti lidského kapitálu**



# Alternativní pracovní síla jako hlavní proud

Segment alternativní pracovní síly se v poslední době kontinuálně rozrůstá a je již standardem, s nímž je potřeba v rámci ekosystému pracovní síly počítat. Nejen kvůli minimální míře nezaměstnanosti v České republice se alternativní pracovní síla také v následujících letech stane nezbytnou pro růst každého podnikání.

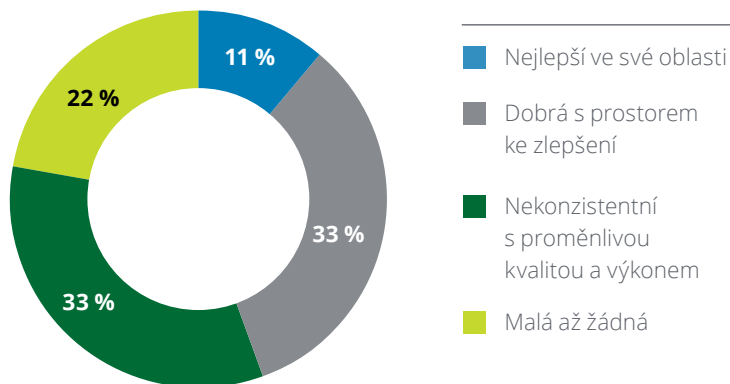
Alternativní pracovní síla byla dříve dominantou oblastí IT. I když je dle českých respondentů stále nejvíce využívána v této oblasti, své uplatnění ve větší míře nachází také v operativě, zákaznickém servisu, obchodě nebo ve financích. V ČR jsou jako důvody pro spolupráci nejčastěji zmiňovány

nové nápady a zkušenosti, které tito pracovníci oproti klasickým zaměstnancům přinášejí, globálně jsou pak jako důvod angažování uváděny převážně jejich technické znalosti.

Z průzkumu také vyplývá, že v českých společnostech většinu aktivit vykonávaných směrem k alternativní pracovní síle realizuje HR. Tyto aktivity jsou převážně spojeny s benefity, zpracováním mezd, řízením výkonu či sourcingem kandidátů. Paradoxem je fakt, že více než polovina respondentů z ČR považuje procesy své společnosti spojené s tímto segmentem pracovní síly za nekonzistentní či skoro neexistující.

„Ačkoli český zákoník práce nefunguje vždy jako právní předpis 21. století reflektující současné trendy včetně ‚gig ekonomiky‘, přesto poskytuje platformu pro zapojení mnohých zdrojů alternativní pracovní síly, zejména osob schopných či ochotných pracovat jen v rámci kratších pracovních úvazků, osob pracujících z domova (nebo jinde mimo pracoviště zaměstnavatele), i jiné flexibilní formy práce.

## Efektivita organizací v sourcingu a řízení alternativní pracovní síly v České republice



Alternativní zdroje pracovní síly jsou v našem právním prostředí dále vnímány především v kontextu angažování tzv. kontraktorů, tj. osob samostatně výdělečně činných v jiném než pracovněprávním vztahu. Využívání kontraktorů je namísto především tam, kde ve vztahu mezi příslušným pracovníkem a ‚zaměstnavatelem‘ ustupují do pozadí znaky závislé práce a naopak významu nabývají charakteristiky typu nezávislá odbornost, projektová forma spolupráce apod.“

**Anna Szabová,**  
advokátka, Deloitte Legal

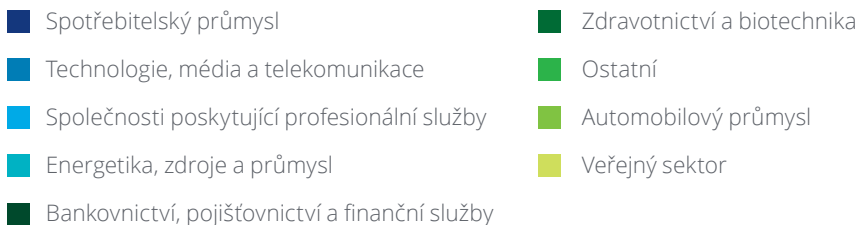
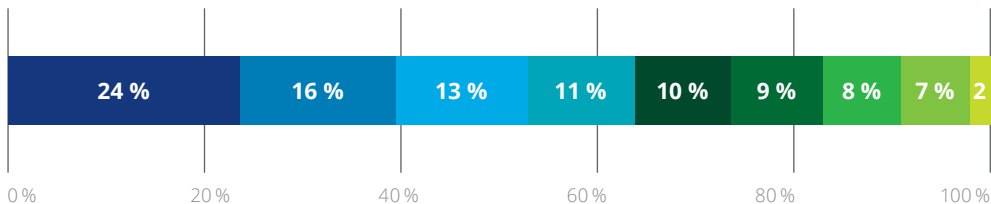


# Informace o respondentech

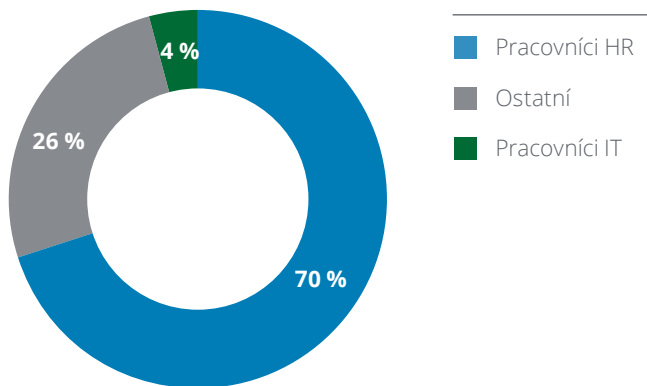
Průzkumu Globální trendy v oblasti lidského kapitálu 2019 se zúčastnilo celkem 9 456 respondentů ze 119 zemí, z toho 106 českých respondentů z různých odvětví, od malých po velké firmy. Celkem 70 %

respondentů uvedlo, že pracuje v HR, přibližně jedna pětina pochází z top managementu. Téměř dvě třetiny českých firem plánují v letošním roce růst a skoro jedna třetina má rovněž v plánu více investovat do HR aktivit.

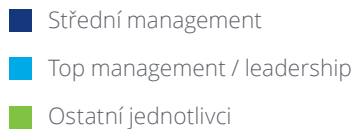
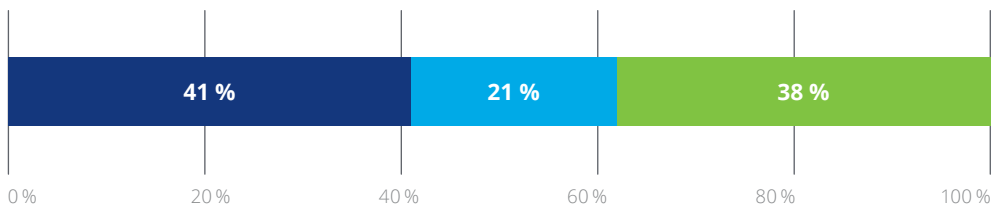
## Struktura respondentů podle odvětví



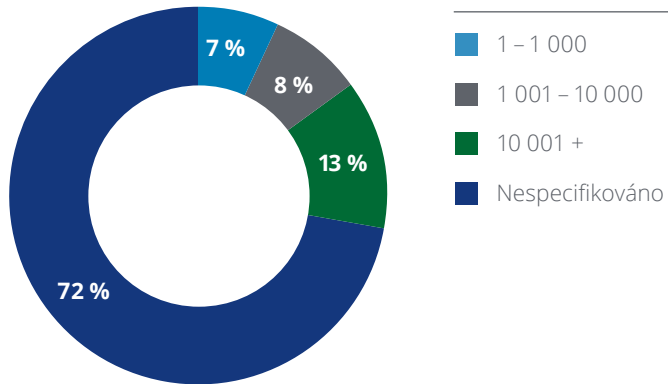
### Struktura respondentů podle pracovního zařazení



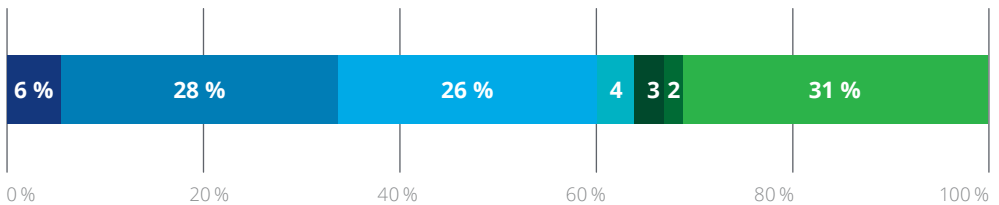
### Struktura respondentů podle zařazení v organizační struktuře



### Struktura respondentů podle počtu zaměstnanců



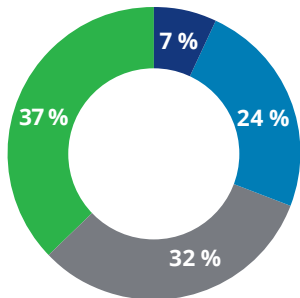
### Struktura respondentů podle plánovaných investic do HR aktivit



- Signifikantní růst, tj. o více než 5 %
- Růst o 1-5 %
- Beze změn oproti předchozímu roku
- Pokles o 1-5 %

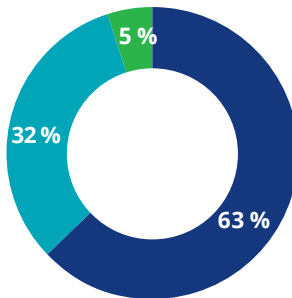
- Signifikantní pokles, tj. o více než 5 %
- Nelze určit
- Nspecifikováno

### Struktura respondentů podle příslušnosti ke generaci



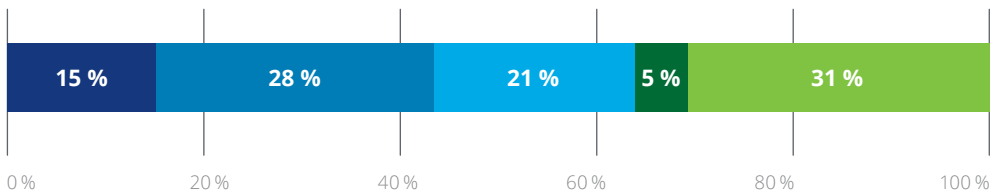
- Babyboomers (1946–1964)
- Generace X (1965–1976)
- Generace Y (1977–1995)
- Ostatní / nspecifikováno

### Struktura respondentů dle vlastnické struktury



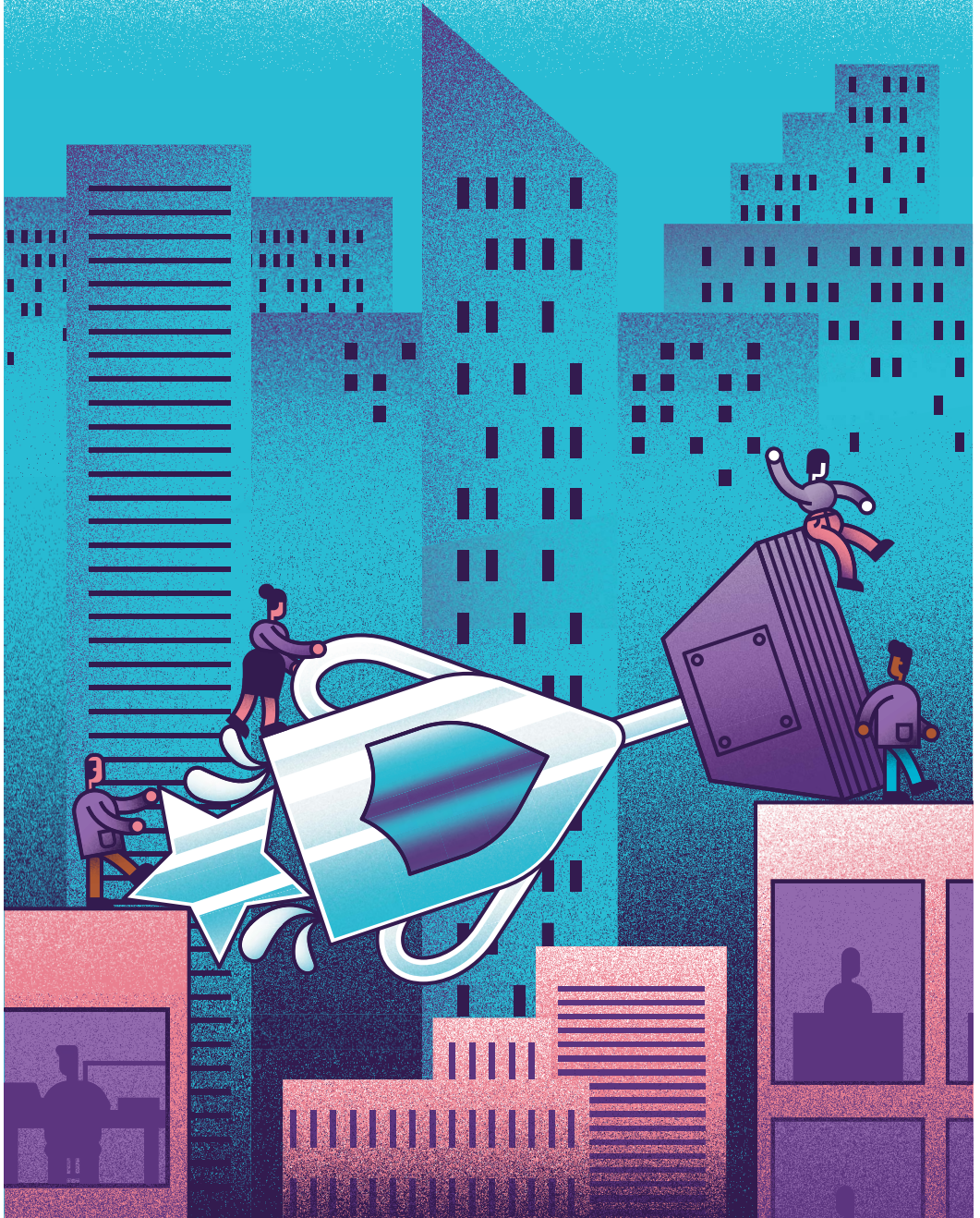
- Soukromé firmy
- Veřejně obchodovatelné firmy
- Ostatní

### Struktura respondentů dle očekávaného růstu



- Růst o více než 10 %
- Růst o 1–10 %
- Stejný růst jako v předchozím roce
- Pokles o 1–10 %
- Nspecifikováno







# Kontakty



**Pavel Šimák**  
Ředitel  
Poradenství v oblasti  
lidského kapitálu  
[psimak@deloittece.com](mailto:psimak@deloittece.com)



**Helena Kotašková**  
Manažerka  
Poradenství v oblasti  
lidského kapitálu  
[hkotaskova@deloittece.com](mailto:hkotaskova@deloittece.com)



**Ondřej Přerovský**  
Manažer  
Poradenství v oblasti  
lidského kapitálu  
[oprerovsky@deloittece.com](mailto:oprerovsky@deloittece.com)



**Klára Šimčíková**  
Senior konzultantka  
Poradenství v oblasti  
lidského kapitálu  
[ksimcikova@deloittece.com](mailto:ksimcikova@deloittece.com)



**Andrea Korčková**  
Senior konzultantka  
Poradenství v oblasti  
lidského kapitálu  
[akorckova@deloittece.com](mailto:akorckova@deloittece.com)



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



**Martin Červený**  
**Konzultant**  
**Poradenství v oblasti**  
**lidského kapitálu**  
[mcerveny@deloittece.com](mailto:mcerveny@deloittece.com)



**Pavel Šiška**  
**Partner**  
**Vedoucí partner oddělení**  
**poradenských služeb**  
[psiska@deloittece.com](mailto:psiska@deloittece.com)



**Ladana Edwards**  
**Partnerka**  
**Daňové a právní oddělení**  
[ledwards@deloittece.com](mailto:ledwards@deloittece.com)



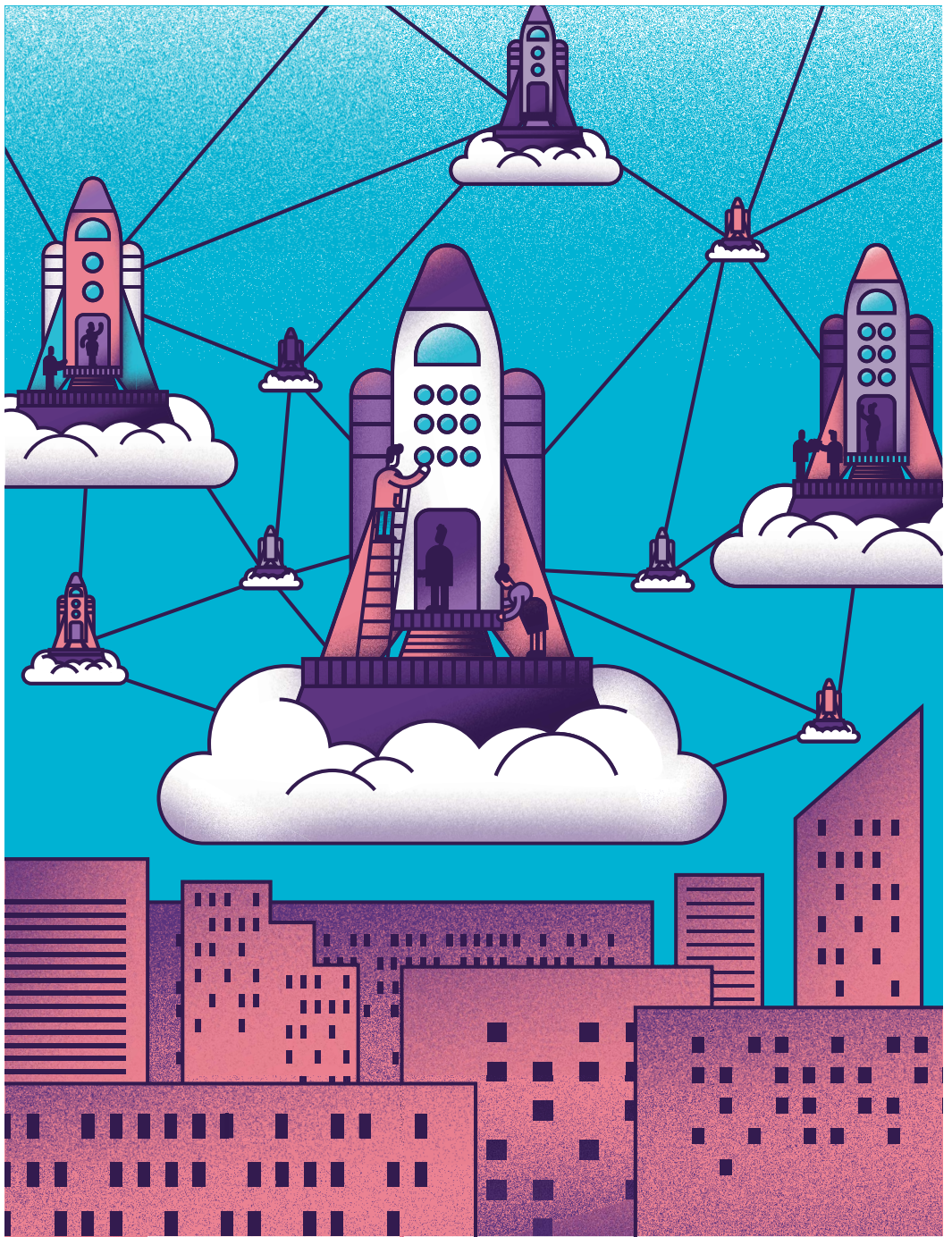
**Senta Čermáková**  
**Ředitelka inovací**  
[scermakova@deloittece.com](mailto:scermakova@deloittece.com)



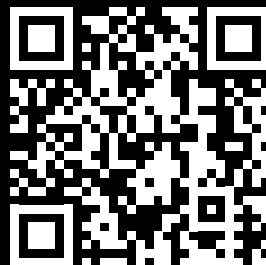
**Martina Schiestlová**  
**Ředitelka HR**  
[mschiestlova@deloittece.com](mailto:mschiestlova@deloittece.com)



**Anna Szabová**  
**Advokátka**  
**Deloitte Legal**  
[aszabova@deloittece.com](mailto:aszabova@deloittece.com)



Stáhněte si kompletní  
report Trendy v oblasti  
lidského kapitálu 2019



Prohlédněte si výsledky  
průzkumu v interaktivní  
podobě



Sledujte novinky z oblasti  
lidského kapitálu na  
našem blogu  
[www.dreport.cz](http://www.dreport.cz)



# Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), globální síť jejích členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) a každá z jejích 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 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.