

Deloitte.



**Trendy v oblasti
lidského kapitálu
2020 v ČR i ve světě**



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845



Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě

Smysl práce jako nová vize

Žádná krize ani recese, jimž svět doposud čelil, nedokázaly ochromit světové ekonomiky ve stejném rozsahu, jako pandemie koronaviru a preventivní opatření, která s ní souvisela. Události posledních dní nám ale ukázaly, že se dokážeme přizpůsobit i situaci, která paralyzuje celý svět, a že i za pochodu jsme schopni měnit trendy. Ze dne na den jsme byli schopni upravit zavedené scénáře a neustále nacházet nové způsoby, jak nepřerušit náš provoz ani pravidelný kontakt se zaměstnanci a klienty.

Nyní je důležité, abychom se na krizi neřídili jen jako na hrozbu, nýbrž na novou příležitost, která nám umožní posunout firmu i jednotlivce k dalším cílům a růstu. Zapomínat ale nesmíme na transparentnost, ta je klíčem k úspěchu. Stejně tak na technologie – ty byly nedílnou součástí naší práce ještě před vypuknutím globální pandemie a právě ona ukázala, že jejich implementace v rámci týmů i společnosti jako celku bude i nadále prioritou.

Aktuální trendy odhalily, že společnosti usilují o to, aby každý zaměstnanec rozuměl své roli a byl si vědom hodnoty, kterou na cestě za společným cílem přináší. Lidé, kteří se cítí ztotožnění s firemní strategií a zároveň si jsou vědomi vlastního přínosu, lépe pracují a přispívají k dosažení vyššího výkonu celé firmy. Práce je pak baví, což je velmi důležitý faktor. Úkolem leaderů tak bude vytvářet inspirativní prostředí, kde se zaměstnanci nebudou bát sdílet své myšlenky a nápady a kde jim práce bude dávat smysl.

O smyslu práce už tedy nelze jen mluvit nebo ho popisovat na papíře. Je potřeba dělat všechno pro to, aby ho zaměstnanci našli.

Diana Rádl Rogerová

Řídící partnerka Deloitte Česká republika

Přenastavení zažitých standardů

Když jsme minulý rok na podzim spouštěli nový ročník studie Trendů v oblasti lidského kapitálu, ani zdaleka jsme nemohli tušit, jakým způsobem se první měsíce tohoto roku promítnou do fungování společnosti po celém světě. Bez nadsázky lze říci, že řada principů, způsobů fungování či vnímání toho, co je normální, se velmi výraznou měrou posunula. Zatím nejsme plně schopni posoudit celkový dopad pandemie na naše životy, i přesto vše nasvědčuje tomu, že zažijeme určité přenastavení zažitých standardů. A že budeme společně hledat nové cesty a nastavovat nové hranice.

Při pohledu na letošní trendy v oblasti lidského kapitálu je zřejmé, že se implementace řady z nich výrazně urychlí. Jasným příkladem je rychlost a způsob, jakým se společnosti a jejich zaměstnanci v uplynulých týdnech a měsících museli naučit v masivní míře fungovat ve virtuálním světě. Zároveň jsme se mohli přesvědčit o tom, že práce z domova či schůzky na dálku mohou nahradit tradiční formy spolupráce.

Tato praktická zkušenost bude odrazovým můstkem pro další virtualizaci pracovního prostředí. A to se všemi dopady z pohledu právního, lidských zdrojů, virtuální spolupráce či technologického hlediska. Vše se zajisté promítne do změny firemní kultury a nutnosti přenastavení způsobu zadávání a kontroly práce. To bude vyžadovat změny v leadershipu a v požadavcích na expertízu i dovednosti.

Už nyní se velmi těším na další ročník studie Trendů v oblasti lidského kapitálu, kde si všechno tohle budeme moci ověřit. A nezbyváá než doufat, že také v krizi objevíme nový potenciál.

Ondřej Přerovský

Senior manažer v oddělení poradenství Deloitte

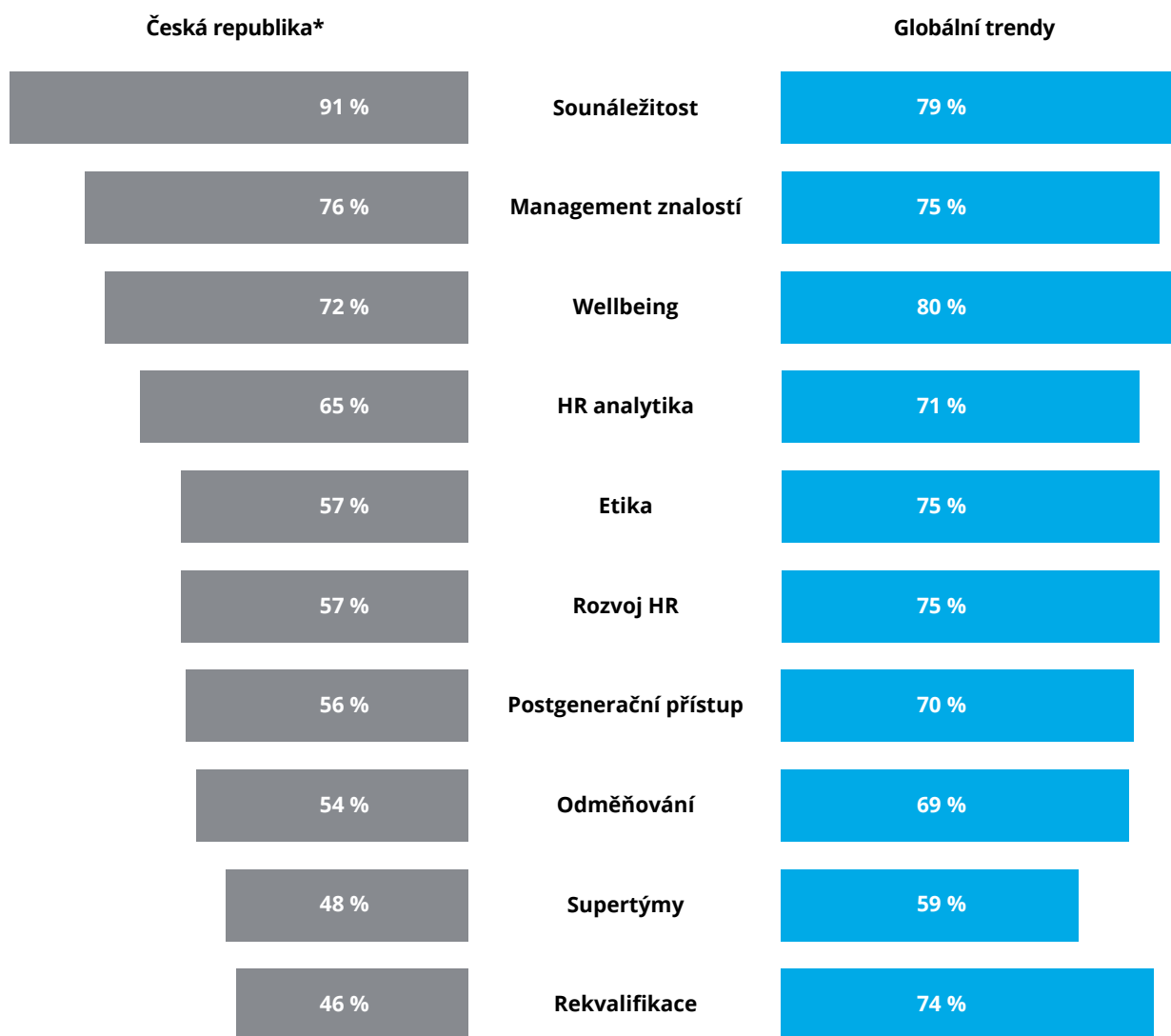
Výsledky našeho průzkumu ukázaly, že celosvětově se velmi zintenzivnily ekonomické a sociální otázky a že se firmy začínají primárně soustředit na tři hlavní oblasti lidského kapitálu, do kterých jsou zařazeny i jednotlivé trendy tohoto roku:

- **Smysl práce** a s tím související otázka, jak začlenit wellbeing do každodenní práce a všech aktivit, jak lidem dát prostor, aby ze sebe mohli vydat to nejlepší a jak pochopit potřeby jednotlivců.
- **Potenciál** a způsob, jak na maximum využít schopností lidí, připravit je na dynamické změny a vytvořit kulturu, kde je předávání znalostí nedílnou součástí práce či jak se připravit na užší soužití s technologiemi, které budou součástí týmů.
- **Perspektiva** současné situace a jak ji nevnímat jako hrozbu, nýbrž jako příležitost, jak se lépe a rychleji rozhodovat a zachovat si tolik potřebnou transparentnost.

Srovnání důležitosti trendů: ČR vs. svět

České firmy vnímají jako největší prioritu pro rok 2020 sounáležitost zaměstnanců a smysluplnost práce, konkrétně ji za důležitou považuje 91 % českých respondentů. Druhou příčku v žebříčku zaujímá téma managementu znalostí, které je podstatné pro 76 % dotázaných. Trojici nejvýznamnějších trendů v ČR pro tento rok potom uzavírá téma wellbeingu, které pokládá za důležité 72 % dotázaných společností.

Výše zmíněné trendy patří mezi klíčové také v globálním srovnání, jen tedy v jiném pořadí. Ve světovém měřítku vede wellbeing (80 %), který je následován potřebou sounáležitosti zaměstnance s firmou (79 %). O třetí pozici se pak dělí hned tři témata, a sice management znalostí, etika ve firemní praxi a rozvoj role HR v organizaci (shodně 75 %). Naopak výrazný rozdíl je ve vnímání důležitosti rekvalifikace a rozvoje zaměstnanců – zatímco v ČR je toto téma důležité pouze pro 46 % dotázaných společností, na celosvětové úrovni ho jako podstatné hodnotí 74 % respondentů.

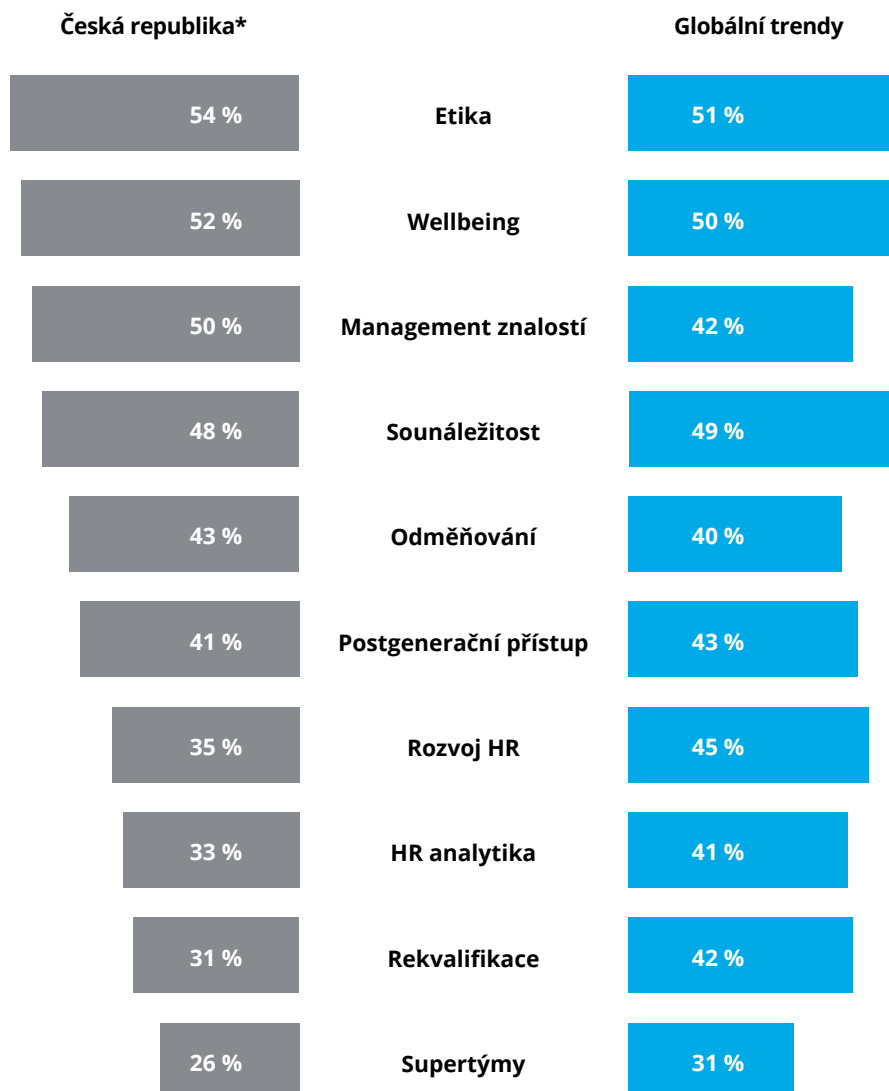


* Na základě odpovědí 66 respondentů

Připravenost na jednotlivé trendy v ČR a ve světě

České firmy se cítí být nejlépe připraveny na řešení etických otázek (54 %), podobně jako firmy ve světovém měřítku (51 %). Oproti zahraničí jsou společnosti v České republice lépe připraveny na management znalostí – za připravené se považuje 50 % z nich, zatímco ve světě je to 42 %.

Ve srovnání se zahraničím ale české firmy naopak zaostávají v oblasti rekvalifikace a rozvoje zaměstnanců, a to o 11 %. Podobně je tomu také v souvislosti s připraveností na novou roli HR v organizaci (rozdíl 10 %) a na analytiku lidských zdrojů (rozdíl 8 %). Míra připravenosti na zapojení umělé inteligence do týmů byla nejnižší z pohledu českých i světových respondentů.



* Na základě odpovědí 66 respondentů



Sounáležitost aneb Jak najít smysl práce

Společnosti historicky vytvářely sounáležitost mezi svými zaměstnanci a firmou zejména skrze férové a rovné zacházení. Tyto aspekty samozřejmě zůstávají klíčovými i nadále, organizace se ale nově zaměřují i na posílení vztahu mezi jednotlivcem a jeho týmem. A zároveň usilují o to, aby každý rozuměl své roli a byl si vědom hodnoty, kterou na cestě za společným cílem přináší. Hlavním důvodem je přesvědčení, že člověk, který cítí sounáležitost se svou firmou a zároveň si je vědom vlastního přínosu, lépe pracuje a přispívá tak k dosažení vyššího výkonu celé firmy. S tímto tvrzením souhlasilo v ČR i celém světě 97 % dotázaných.

Vybudování sounáležitosti s firmou přitom není jen v zájmu samotné organizace. Lidé tráví v práci velkou část svého života a chtějí v ní dosahovat naplnění a spokojenosti. Pouze 48 % dotázaných však říká, že je na tento trend připravena, přičemž velkou výzvu představuje virtuální prostředí – zaměstnanci, kteří často využívají virtuálních kolaborativních nástrojů, se cítí mnohem častěji izolováni. Hlavními faktory, které dle českých respondentů přispívají k vybudování sounáležitosti, jsou fungující vztahy (30 %) a souznění s cílem a hodnotami společnosti (30 %).

Jak posílit pocit sounáležitosti ve 4 krocích

- 1. Kulturou společnosti** – lidé v organizaci by měli cítit, že firma je samotné i jejich názory respektuje a cení si jich. Důležité je vytvořit kulturu, kde je předávání zpětné vazby nedílnou součástí práce. Právě zpětná vazba pomáhá lidem pochopit, jak přispívají ke splnění úkolu a jaký je smysl jejich práce.
- 2. Chováním leadershipu** – úkolem leaderů je vytvářet férové, respektující, inspirativní a psychologicky bezpečné prostředí, kde se lidé nebojí sdílet své myšlenky a nápady. Zároveň by zaměstnancům měla být dána určitá autonomie namísto pouhého udílení příkazů a následné kontroly jejich splnění.
- 3. Osobními vztahy** – cílem je na pracovišti vytvořit takové osobní vztahy, které zaměstnancům umožňují, aby přicházeli s vlastními nápady. A zároveň podporovat prostředí, kde mají vedle asertivity své místo i konstruktivní kritika a diskuse.
- 4. V neposlední řadě svou roli hrají také férovost, možnosti kariérního růstu a vzdělávání, poslání celé společnosti a charakter práce samotné.** Bez tohoto mixu se neobejde žádné moderní pracoviště.

30 %

dotázaných říká, že budování pocitu sounáležitosti zaměstnanců se společností není mezi prioritami leadershipu.

46 %

dotázaných společností se nepovažuje za efektivní, pokud jde o ocenění přínosu a příspěví jednotlivce.

“

Moderní kooperativní postupy jako design sprint nebo agile téměř se 100% jistotou působí na zaměstnance velkých firem a korporací jako živá voda, a to zejména tam, kde jsou sice úspěšně zavedené, ale přesto spíše zastaralé struktury a systémy. Manželství s prací, kde už není vášeň ani překvapení, tak díky nim dostane nový impulz. Lidé jsou najednou slyšet bez ohledu na to, zda jsou introverti či extroverti, podílí se na zásadních rozhodnutích, získají pocit, že na nich záleží. Takový výsledek pak může být jen vedlejším efektem nového inovačního projektu, kde se používá moderně kooperativní postup.

Jiří Vávra, Head of Deloitte NEXT

Wellbeing jako nedílná součást práce aneb Jak ze života a zaměstnání dostat maximum

Stejně jako ve světě, také v ČR je wellbeing jedním ze tří nejvýznamnějších trendů v oblasti lidského kapitálu. Důvodů je hned několik – společnosti věří, že wellbeingové programy vedou ke spokojenosti zaměstnanců (68 % dotázaných), lepšímu postavení na trhu (56 % dotázaných) a v neposlední řadě také k vyššímu výkonu celé organizace (92 % dotázaných). Aby tomu tak ale v praxi opravdu mohlo být, nestačí, aby byly nabízeny pouze finanční benefity či programy na podporu mentálního a fyzického zdraví, jako tomu bylo doposud. Lidé tráví prací čím dál tím více času a čím dál častěji čelí stresovým situacím, které přesahují hranice pracoviště a ovlivňují i jejich rodinný život či zdraví.¹ Je tedy třeba, aby se wellbeing stal nedílnou součástí práce samotné – a to například ve formě:

- Práce z místa a v čase, které zaměstnanci nejvíce vyhovují
- Zavedení částečných úvazků a dalších alternativních forem zaměstnání
- Využití nástrojů k efektivnímu propojení zaměstnanců, posílení spolupráce a komunikace

- Navýšení autonomie při výkonu práce a volbě úkolů, na kterých bude zaměstnanec pracovat

Wellbeing v tomto pojetí tak není pouhým benefitem, ale odpovídá na otázky jak, kdy, kde a kým je práce vykonávána. Globální srovnání ukazuje, že české společnosti jsou průkopníky v této oblasti – zatímco v zahraničí svou wellbeingovou strategii do práce samotné zakomponovalo pouze 21 % dotázaných, v ČR je tento podíl 35 %. Tyto společnosti pak většinu uvedených možností svým zaměstnancům již nabízí. Paradoxně ale pouze 12 % z nich měří dopad zavedených programů, zatímco ve světě analýzu provádí téměř polovina dotázaných. Přitom stanovení vlastníka wellbeingové strategie, identifikace potřeb ve spolupráci se zaměstnanci samotnými a právě vyhodnocení nastavených programů jsou nezbytným základem pro design efektivního wellbeingového řešení.

35 %

českých respondentů říká, že jejich wellbeingová strategie je integrována do práce samotné.

38 %

českých společností svým zaměstnancům nabízí programy na podporu fyzického a mentálního zdraví.

20 %

společností nemá žádnou wellbeingovou strategii.



¹ Brianna Hansen, "Crash and burnout: Is workplace stress the new normal?," Wrike, September 6, 2018.



“ V posledních několika letech pozoruji posun v tom, jak společnosti vnímají svou odpovědnost vůči zdraví a wellbeingu svých zaměstnanců, které přesahuje pouhé řízení v oblasti hospodářských výsledků. Dnešní svět práce, ve kterém se pohybujeme, je složitý, nejistý a v rámci pracovního prostředí může vyvolávat strach a úzkost. Tento podprahový strach pak ovlivňuje nejen výsledky firmy a její schopnost reagovat na výzvy moderního byznysu, ale také jednotlivé zaměstnance, jejich rodiny a celou společnost. Tato situace nás vyzývá k tomu, abychom přehodnotili koncept práce – od představy práce jakožto prostředku k přežití (tj. výplata k pokrytí účtů) k práci jakožto platformy, která napomáhá jednotlivcům odhalit to nejlepší ze sebe samého během pracovní doby a při práci samotné, a dále pak motivovat lidi k posunu od strachu a úzkosti ke zvědavosti, vzdělání a růstu.

Ladana Edwards, partnerka v daňovém a právním oddělení Deloitte

“ Úspěch wellbeingového programu je založen na porozumění zaměstnancům a jejich potřebám v korelaci s dlouhodobými cíli organizace. Kolektivní změna v chápání pracovních hodin a doby, pracoviště samotného, pracovní odpovědnosti a autonomie, odměňování a benefitů by měla být součástí moderního wellbeingového konceptu. Wellbeing není o tom, co zaměstnavatelé dávají, ale o podmínkách, které vytvářejí, aby zaměstnanci mohli fungovat v souladu se svými potřebami.

Simona Pirva, manažerka v poradenství v oblasti lidského kapitálu Deloitte

Post-generační týmy aneb Od mileniálů ke kontinuální pracovní síle

Organizace se doposud poměrně významně zaměřovaly na věkové nebo generační rozdělení zaměstnanců. Potřeby mileniálů či nastupující generace Z určovaly, jakým směrem se bude ubírat talentová strategie, přístup k rozvoji leadershipu či vzdělávání. Dnes je však struktura pracovníků natolik komplexní, že zavedená optika demografie je velmi limitující. Post-generační pohled tak otevírá příležitost ke kompletnímu předefinování přístupu k zaměstnancům. Cílem by proto mělo být přestat se řídit domněnkami a předsudky o určitých skupinách a aplikovat více personalizovaný přístup, který respektuje potřeby jednotlivců. Pouze 25 % společností však říká, že jejich leadři mají dostatečné prostředky, aby mohli takto rozličné týmy efektivně řídit.

Strategie benefitů či performance managementu zohledňují individuální potřeby již několik let. Jak ale uvedlo 47 % respondentů průzkumu, získávání talentů, rozvoj leadershipu, vzdělávání, kariérní rozvoj či wellbeingové programy se řídí zejména předpokládanými potřebami demografických skupin. Pouze 8 % českých společností od generační diferenciace již ustoupilo.

Klíčovou roli by do budoucna měly hrát osobnostní charakteristiky. Personalizovaný přístup (bez stereotypních pohledů na jednotlivé generace) může zásadním způsobem ovlivnit jak výkon jednotlivce, tak i celé firmy.

A to například skrze:

- Vzdělávací programy designované s ohledem na preferovaný styl učení, který umožňuje rozvíjet klíčové dovednosti mnohem efektivněji a rychleji tak přejít k samotnému výkonu
- Nábor talentů, a to nikoliv pouze na základě shody s definovaným profilem, ale také s ohledem na jejich preference týkající se například dalšího kariérního postupu – to může firmám pomoci vyplnit kritické mezery v dovednostech či kompetencích a diverzifikovat týmy
- Manažerské rozvojové programy, které respektují, zda je někdo spíše kreativní iniciátor či důsledný realizátor, místo úzkého rozlišení manažer – specialista, což povede k vyšší retenci talentovaných lidí

Personalizovaný přístup umožní lidem maximalizovat jejich přínos, smysluplně kariérně růst a lépe sladit vlastní potřeby s potřebami firmy, a to bez ohledu na to, zda právě dokončili vysokou školu nebo se po kariérním vypracování v jednom oboru rozhodli naučit se něco nového, anebo začít znovu zcela od začátku. Na cestě za poznáním těchto potřeb ale bude potřeba vynaložit velké osobní úsilí.

67 %

českých respondentů říká, že rozvoj talentů, vzdělávání a rozvoj leadershipu se řídí demografickými charakteristikami a potřebami jednotlivých generací.

41 %

respondentů uvádí, že jsou připraveni na post-generační řízení lidí a individualizovaný přístup.

“

V době, kdy budeme častěji pracovat z domova, nebude stačit pouze znát klíčové generační aspekty svých zaměstnanců, jejich osobní vloh, hodnoty a postoje, ale také jejich schopnost kriticky myslet, pracovat pod tlakem, sladit práci se soukromým životem, schopnost stále se vzdělávat a dodržovat vysokou pracovní kázeň. Toho je možné dosáhnout různými novými kooperačními modely, jako jsou Buddy systémy, mezigenerační mentoringové programy nebo peer-to-peer koučování. Nejdůležitějším aspektem vedení lidí však bude sladit zaměstnance s dlouhodobou vizí firmy, která bude dobře komunikována, dobře pochopena a bude rychle reagovat na situaci na trhu.

Senta Čermáková, ředitelka inovací Deloitte

Supertýmy aneb Jak dostat umělou inteligenci na palubu

Původně čistě technologický trend, který se týkal automatizace procesů a jejich robotizace, se v uplynulých měsících a letech dále akceleruje a rozšiřuje. Robotika a umělá inteligence dnes přesahují oblast technologií a promítají se do celkové organizace práce, nastavení procesů a ovlivňují spolupráci v rámci týmů. Nejedná se tedy pouze o využití potenciálu technologií, ale o jejich začlenění do tzv. supertýmů – tedy týmů tvořených nejen lidmi, ale i technologiemi. Přestože 48 % českých společností považuje tento trend za důležitý, připravenost na očekávanou změnu cítí pouze 26 %.

V souvislosti s umělou inteligencí však data ukazují, že české společnosti jsou v tomto ohledu napřed. Dvojnásobek společností, přes 43 %, již zavádí umělou inteligenci ve více než jednom oddělení. Necelá polovina respondentů pak říká, že hlavním důvodem pro využití robotiky je nahrazení tradiční pracovní síly. Dalších 20 % dotázaných uvádí, že umělá inteligence je zaváděna proto, aby

usnadnila práci a pomohla lidským pracovníkům. Zajímavostí ale je, že z celosvětového měřítka je tato motivace přesně opačná. Lze tak předpokládat, že do budoucna budeme fungovat v kombinaci obou těchto světů, tedy technologického i lidského. Jedná se jednoznačně o zajímavější a dlouhodobě udržitelnější přístup, než jakým je eliminace či potlačení lidského faktoru. A jak konkrétně by měla umělá inteligence lidem pomáhat? Jednak by měla přispět ke zlepšení kvality a udržení standardu, jednak také ke zlepšení výkonnosti organizace.

Co se týká dopadu umělé inteligence na charakter práce lidských pracovníků, 9 z 10 respondentů předpokládá, že v budoucnu bude hrát prim kombinace technických a měkkých dovedností. Naopak množství pracovních pozic zaměřených na operativní úlohy jednoznačně poklesne. Alespoň takovou predikci jim dávají 3/4 účastníků průzkumu.

73 %

českých společností se domnívá, že v příštích třech letech budou zaměstnávat stejné množství lidí, obsah jejich práce se však změní.

27 %

společností naopak uvádí, že využívání technologií povede k poklesu počtu zaměstnanců.

72 %

společností již dnes více či méně investuje do rozvoje dovedností svých zaměstnanců, aby tak podpořily technologickou strategii firmy.



“

Opravdu jsme vstoupili do tzv. age of With – tedy do věku s umělou inteligencí. Ačkoliv to může vypadat, že umělá inteligence je pouze pro techniky a geeky, opak je pravdou. K přijetí umělé inteligence a jejímu implementování do obchodních procesů je však zapotřebí business expertů, kteří pomohou vytrénovat a řídit umělou inteligenci stejně jako kteréhokoliv jiného kolegu v nově vznikajících supertýmech.

Jan Hejtmánek, ředitel v poradenství v oblasti robotické automatizace procesů Deloitte

Management znalostí aneb Jak na hledání souvislostí ve světě přehlceném informacemi

Informace a znalosti byly, jsou a vždy budou nezbytným předpokladem k jakékoliv činnosti ve společnosti a základním klíčem k úspěchu. Jsou si toho vědomy i české společnosti, které toto téma vidí jako druhé nejdůležitější. Pouze 50 % českých respondentů se však cítí být na jeho řešení připraveno, přičemž 60 % dotázaných za největší bariéru efektivního řízení znalostí považuje přetrvávající fungování v samostatných organizačních jednotkách.

Množství informací, které je dnes produkováno, je několikanásobně vyšší než v předchozích letech a stále exponenciálně roste. Spousta společností již dávno vytvořila informační platformy pro zaměstnance, avšak údajů je tolik, že je zaměstnanci neumí, nechťejí či nemohou efektivně najít ani využít. Je tedy nezbytné umět informace nejen shromáždit, ale daleko důležitější a náročnější je umět vybrat ty správné a relevantní a zasadit je do odpovídajícího kontextu. Právě umění nabídnout správnou informaci bude na cestě k zamezení informační přesytenosti klíčové.

Společnosti tak čelí obtížnému a kontinuálnímu úkolu, a sice nutnosti podat správnou informaci správnému člověku ve správný moment a na správném místě. Naprosto rozhodující je také umět využít

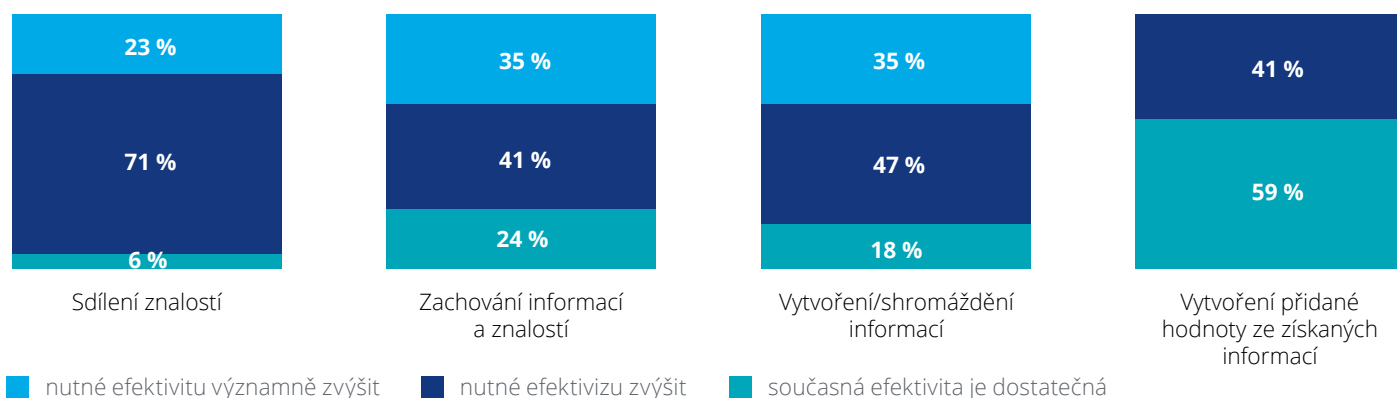
správnou technologickou platformu. V celém procesu by pak měla být zohledněna fluktuace zaměstnanců, jejich přesun mezi týmy, projekty či přeshraniční mobilita – 58 % respondentů se domnívá, že právě každý takový pohyb může znamenat významnou ztrátu znalostí pro tým či celou organizaci.

4 klíčové oblasti pro management znalostí

1. Vytvoření/shromáždění informací
2. Zachování informací a znalostí, a to včetně jejich průběžné aktualizace a ověření
3. Efektivní sdílení informací
4. Vytvoření přidané hodnoty na základě získaných informací

České společnosti věří, že se v následujících letech budou muset zlepšovat v každé z uvedených oblastí. Zatímco téměř 1/4 se považuje za efektivní v uchování informací, všichni dotázaní shodně říkají, že bude třeba posílit zejména schopnost generovat přidanou hodnotu z existujících informací.

Potřeba nárůstu efektivity v jednotlivých oblastech managementu znalostí pro příští roky



Zvýšená potřeba vytváření a uchování znalostních bází se v Česku začala raketově rozvíjet v době zakládání center sdílených služeb. V tom okamžiku bylo nezbytné mít informace strukturované, dostupné a přesné, aby bylo možné jednotlivým zemím poskytovat odpovídající podporu. Od původních wordovských dokumentů se ušla významná cesta a nyní se využívají specializované softwarové nástroje. Ty umožňují aktivní sdílení informací nejenom pro daný funkční tým, ale umí nabídnout informaci přímo koncovým uživatelům.

Ondřej Přerovský, senior manažer v poradenství v oblasti lidského kapitálu Deloitte

Za hranicí rekvalifikace aneb Jak chytře investovat do odolnosti firmy

Příprava lidí na budoucnost, sladění tempa získávání nových znalostí a dovedností s dynamikou vývoje pracovního prostředí a světa nejsou novými tématy. Doplnění znalostí lidí a posun ke komplexnějším dovednostem se staly nezbytnou součástí všech oblastí lidského života. Avšak ani to dnes nestačí, podle průzkumu 27 % respondentů očekává, že až 3/4 lidí budou během tří let potřebovat zcela nový soubor dovedností.

75 % dotázaných uvedlo, že zodpovědnost za obnovování kompetencí mají v první řadě firmy samotné, 63 % se pak domnívá, že zodpovědnost leží v rukou zaměstnanců. Mají-li však být investice do rozvoje směřovány správně nejen z pohledu financí, ale i relevantnosti, je třeba se soustředit na hlubší analýzu potřeb jednotlivců.

Predikovat rozvojové potřeby při současném tempu vývoje je ale náročné. Pouze 12 % českých společností se domnívá, že jsou schopny velmi efektivně určit, jaké dovednosti budou v příštích třech letech potřebné. Lze však pracovat na odolnosti lidí a jejich adaptaci na změnu a vybavit organizace i jednotlivce nástroji a strategiemi, které umožní přizpůsobit se širokému spektru situací, jenž se objeví v budoucnosti.

Plánování rozvoje a směřování lidí v 5 krocích

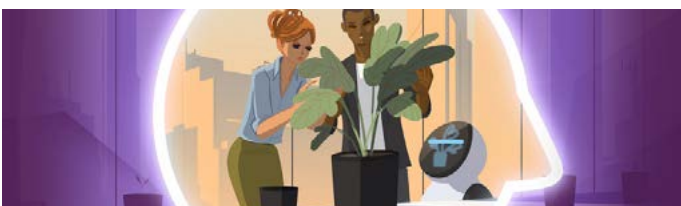
1. Nejprve kultivujte široké kompetence, potom konkrétní dovednosti – kritické myšlení, kreativita či komunikace jsou tím, co umožní rozvíjet specifické dovednosti. Je zbytečné učit se tančit, když neumíte chodit.
2. Spolehněte se na přirozenou zvědavost a chuť se učit – lidé mají větší vhlad do toho, co sami momentálně potřebují. Stačí se zeptat.
3. Podporujte učení „za pochodu“ – učení se ze zkušeností, rotace na pracovišti nebo účast na specifických projektech, i to je optimální cesta k efektivnímu rozvoji.
4. Odměňujte snahu investovat do vlastního rozvoje – pamatujte v systému odměn na ochotu a úsilí jednotlivců či skupin neustále na sobě pracovat.
5. Zohledněte potřeby lidí – při rozhodování o rozvoji zohledněte nejenom cíle firmy, ale také specifické potřeby jednotlivců. Autonomie je silným motivačním prvkem, investice do ní se vám vrátí.

1/2

Více než polovina respondentů uvádí, že změna dovedností zaměstnanců v horizontu 3 let je velmi důležitá pro úspěch organizace.

1/3

Ale méně než 1/3 se cítí být připravena na tuto potřebu reagovat.



67 %

českých organizací své zaměstnance odměňuje za vlastní rozvoj, globálně je tento podíl 45 %.

Psychologická odolnost je silný koncept, který představuje schopnost čelit nečekaným situacím a stresu. Navzdory pozitivním dopadům je však málokdy tím, na co se při rozvoji lidí ve firmách manažeři zaměřují. Dnes už je zcela zřejmé, že spoléhat se na konkrétní dovednosti nestačí. Pracovní a ekonomické prostředí přináší výzvy, které nelze předvídat, tudíž je prakticky nemožné se na ně připravit. Odolnost tak představuje možnost, jak vybavit jednotlivce, pracovní týmy i celé firmy schopností zvládnout stres, inovovat zaběhnuté modely a udržet zdravou výkonnost.

Marcela Provazníková, manažerka v poradenství v oblasti lidského kapitálu Deloitte

Kompenzační hlavolam aneb Jak na lidský přístup v odměňování

Rychlé změny v celém tržním prostředí i v povaze práce vyvolávají nové požadavky a tlak na odměňovací strategie. Vysoká frekvence, se kterou se mění obsah práce i její hodnota na trhu, je pro 50 % českých společností nejvýznamnějším důvodem pro změnu kompenzační strategie. Odměňování by však nemělo být nastaveno jen podle průzkumu a nabídky trhu. Mělo by odrážet, jak si firma váží jednotlivců a jak zase oni jí. Při vytváření systému odměn je tedy důležité začít od lidí samotných, tj. na konci původního přístupu. Tato cesta umožní firmám definovat strategie, které budou odrážet lidský přístup a které obstojí v testu času.

Principy strategie odměňování s lidským přístupem:

- Ocenění přínosu, který má jedinec na dosažení společného cíle
- Transparentnost a otevřenost odměňování v návaznosti na měnící se obsah práce a související odpovědnosti
- Nastavení procesů pro stanovení férové odměny
- Odměnění individuální iniciativy související se vzděláním a rozvojem
- Zohlednění výkonu týmu a týmové spolupráce

Mnoho společností se stále pohybuje v zaběhnutém kolotoči nastavení cílů, jejich vyhodnocení, přidělení odměn a následného absolvování uvedeného procesu nanovo – 30 % respondentů v ČR a 47 % globálně tak navíc činí bez propojení s očekáváním lidí, dynamikou prostředí a potřebou stimulovat výkon.

Obecně však lze říci, že české společnosti jsou v souvislosti s odměňováním vyspělejší než společnosti zahraniční. Firmy v ČR například často hodnotí nebo plánují ve svých hodnoceních zohlednit požadované chování a dovednosti. 20 % českých firem tak například již dnes oceňuje týmovou práci a 80 % dalších hodlá toto kritérium do hodnocení zařadit. Podobně je tomu i v případě odměňování za individuální rozvoj. ČR je na tom v globálním srovnání lépe i co se týče zapojení zaměstnanců do designu strategie odměňování. Zatímco ve světě 25 % respondentů odpovědělo, že zaměstnanci nejsou do tvorby zahrnuti, čeští respondenti uvedli, že všichni lidé v organizaci jsou zahrnuti alespoň z nějaké části.

60 % českých společností do své kompenzační strategie zahrnuje i alternativní pracovní sílu.

42 % dotázaných aktuálně mění či v minulém roce změnilo svou strategii odměňování.

45 % respondentů ji hodlá změnit v příštích 3 letech.



Co se týká odměňování, stále můžeme na trhu na jedné straně pozorovat nesoulad mezi tím, co zaměstnanci očekávají, jaké jsou jejich potřeby, a na druhé zase mezi tím, co jim jsou zaměstnavatelé zvyklí poskytovat. Klíčem ke vzájemné spokojenosti je přístup založený na flexibilitě, otevřené komunikaci a lepším vnímání potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců. Zejména benefity, které reagují na životní situace zaměstnanců, jsou v dnešní době velmi vítané, například otcovské volno nad rámec zákona při narození potomka, příspěvek na dovolenou, nákup kočárku, bonus při odchodu do důchodu, help linky různého zaměření – na zdraví, finance či právo. Lidský a otevřený přístup zaměstnavatelů dlouhodobě zvyšuje motivaci zaměstnanců, jejich důvěru a loajalitu vůči firmě.

Tereza Kavan Klimešová, partnerka v daňovém a právním oddělení Deloitte

Analýza zaměstnaneckých dat aneb Novými otázkami k relevantním odpovědím

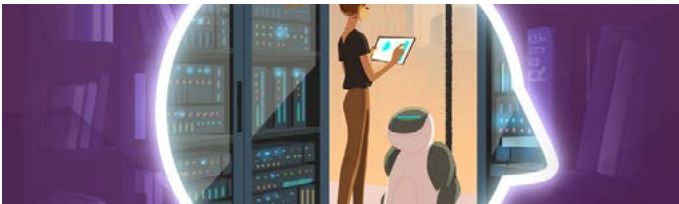
Zatímco přístup k pracovní síle se v minulých letech dynamicky proměňoval, způsob, jakým společnosti nahlíží na ukazatele a metriky související s pracovní silou, se téměř nezměnil. Byť je toto téma podstatné pro 65 % dotázaných, polovina z nich zároveň přiznává, že za posledních deset let nepodnikli žádné, nebo jen velmi drobné kroky k lepšímu pochopení zaměstnaneckých dat.

Přestože současná doba nabízí nepřeberné množství nástrojů na sledování téměř jakéhokoliv ukazatele od metrik souvisejících s náborem a retencí přes analýzu vztahů a struktury firmy až po doporučení relevantního vzdělávacího obsahu a mnoha dalších, hlavní bariérou je dle českých společností nedostatek dostupných informací. Nabízí se tak úvaha, zda stagnace v této oblasti není způsobena nikoliv nedostupností dat, nýbrž nedostatečnou kreativitou při tvorbě hypotéz a kladení si těch správných otázek. Těmi mohou být například:

- Jaké klíčové dovednosti budou v budoucnu třeba? Jaké jsou schopnosti, dovednosti a zkušenosti našich lidí? Jaký je mezi těmito stavy rozdíl a jak jej lze eliminovat?

- Na jaké trendy, výzvy a vývoj by měli být naši leaderi připraveni? Kolik našich leaderů má již dnes předpoklad, že bude schopno v nových podmínkách uspět?
- Jak rychle a efektivně jsou naši leaderi a pracovníci připraveni adaptovat se na konstantní změnu?

Všichni respondenti shodně uvádí, že analyzují tradiční data, jakými jsou počet zaměstnanců či mzdové náklady, naopak mezi opomíjené ukazatele patří například engagement pracovníků, mobilita talentu, návratnost investic do vzdělávání či identifikace kritických rolí pro budoucnost. Tato data analyzuje méně než 50 % dotázaných. Přitom právě využití analytiky (a to nejen deskriptivní, ale zejména prediktivní) v těchto a dalších méně tradičních oblastech leaderům umožní lépe vyhodnocovat rizika, vytvářet strategie a přijímat validní rozhodnutí nejen pro dnešní situaci, ale zejména pro situace budoucí.



20 %

českých společností se považuje za efektivní v predikování externích vlivů, které budou mít dopad na jejich pracovní sílu.

Společnosti se snaží být více agilní, prohlubovat spolupráci mezi týmy, zrychlovat cyklus doručení výsledků (produktů, služeb atd.). Dochází ke změnám organizační struktury, které se zplošťují. Důležitá role HR analytiky tak spočívá v pochopení spolupráce mezi zaměstnanci, a to tak, aby došlo k redukci souvisejících negativních efektů, mezi něž patří například přetížení zaměstnanců, síla uvnitř organizace, neefektivita či riziko výpadku klíčových zaměstnanců. Potřeba analyzovat vazby mezi zaměstnanci se stává ještě významnější s trendem práce na dálku. Prvním krokem v tomto směru, který musí společnosti učinit, je sběr a pochopení dat týkajících se vazeb mezi zaměstnanci. Výzvou přitom nebude jen ochrana soukromí zaměstnanců, ale také spektrum používaných kolaborativních a komunikačních technologií.

Jan Balatka, partner v oddělení analytických služeb a forenzních technologií Deloitte

Etika a budoucnost práce aneb Od „mohli bychom“ k „jak bychom měli“

Současná pracovní síla se neskládá pouze z tradičních zaměstnanců, jako tomu bylo v minulých dekádách. Kromě nich jsou dnes běžnou součástí týmů také zástupci alternativní pracovní síly (např. individuální dodavatelé, nezávislí pracovníci, tzv. gig pracovníci atd.) či technologie v podobě robotů, umělé inteligence a dalších. Právě s rapidním nárůstem propojení lidí a technologií vyvstává spousta otázek, jak toto soužití řešit z pohledu etiky. Tyto otázky si kladou také všichni čeští respondenti, 54 % z nich pak cítí, že jsou na řešení tohoto tématu připraveni. Zároveň 70 % dotázaných očekává, že význam etických otázek v příštích třech letech ještě poroste, a to zejména v souvislosti s možným snížením počtu lidí v návaznosti na jejich nahrazení technologiemi.

Klíčovými faktory vedoucími k nárůstu důležitosti tématu etiky ve firemní praxi jsou zejména legislativní požadavky, rapidní nárůst využití umělé inteligence a technologií, změny ve složení pracovní síly, ale

také tlak od externích subjektů (investorů, zákazníků). Naopak pouze ve 20 % společností jsou v tomto směru jedním z hlavních hybatelů členové vedení firmy či zaměstnanci samotní.

Pro 60 % respondentů jsou nejpálčivějšími tématy spravedlivá mzda či využívání umělé inteligence a dostupných dat k monitorování jednotlivců a pracovního prostředí. Že se jedná o citlivé téma, dokazuje studie týkající se monitoringu řidičů. Studie prokázala, že monitorování řidiči cítili nátlak, pokud jde o nebrání si povinných přestávek, ačkoliv si uvědomovali důležitost spánku.¹ Otázkou by tedy neměl být pouze způsob, jakým výkon monitorovat, ale i jak zajistit pocit psychologické bezpečnosti zaměstnanců a jak jim plánované kroky včas odkomunikovat. Správná a včasná komunikace či zapojení lidí do designu takového řešení může být benefitem pro všechny – společnost získá data např. pro možné zefektivnění procesů spolu s posílením bezpečnosti zaměstnanců.

59 %

respondentů považují využívání umělé inteligence k monitorování jednotlivců a pracovního prostředí za jedno z hlavních témat.

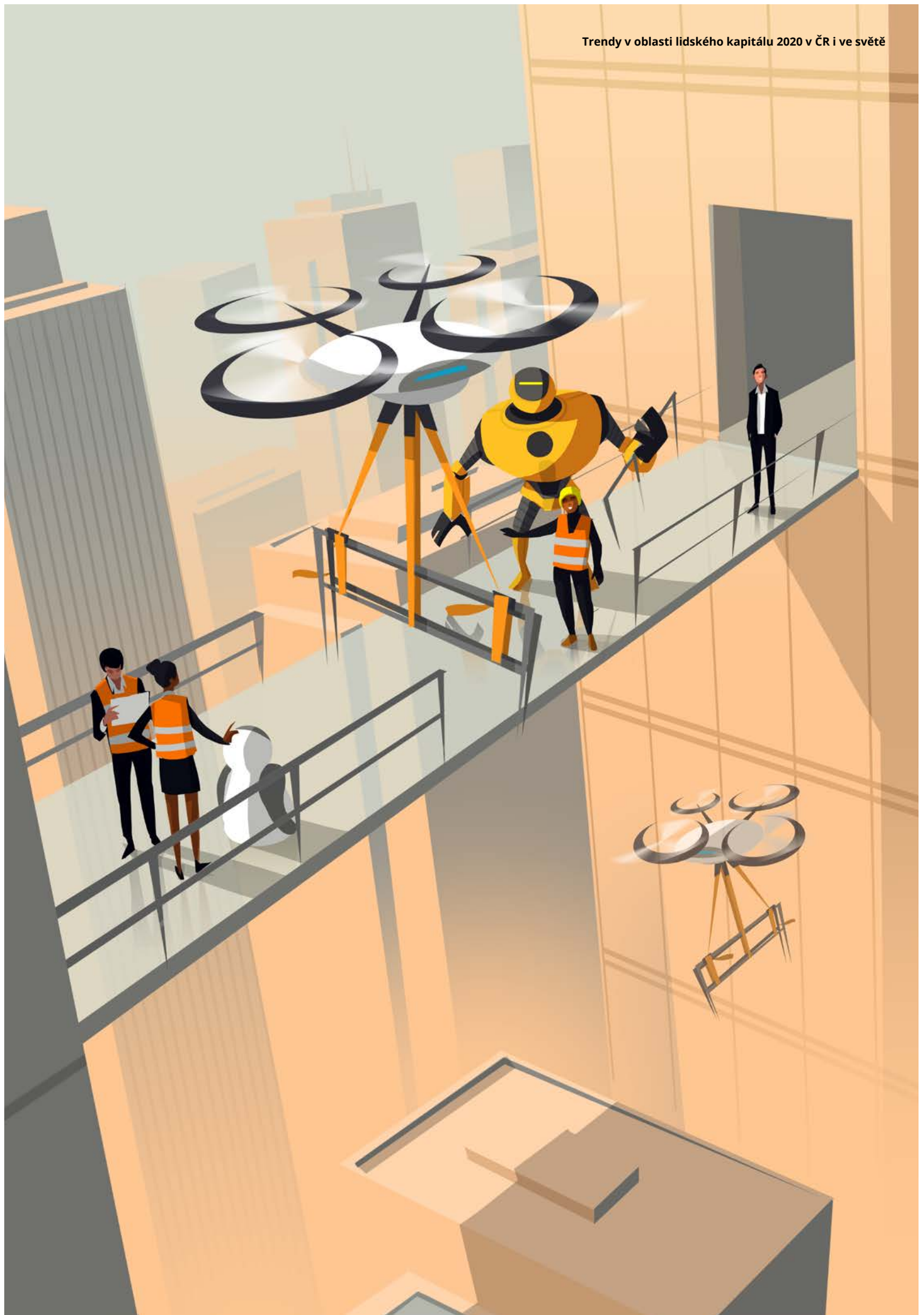
67 %

respondentů však říká, že nejsou připraveni tuto záležitost zvládnout.

“V budoucím světě práce, který definuje stále těsnější propojování lidí a technologií a z toho vyplývající alternativní způsoby práce, budou organizace více a více konfrontovány s otázkou „správného jednání“. Lídři tedy nebudou odpovídat jen na to, zda bychom mohli, ale jak bychom měli.

Martina Schiestlová, HR ředitelka společnosti Deloitte

¹ Ivan Manokha, “New means of workplace surveillance,” Monthly Review 70, no. 9 (February 2019).



Vzkaz pro HR: Posilte svůj vliv a rozšiřte oblasti zaměření

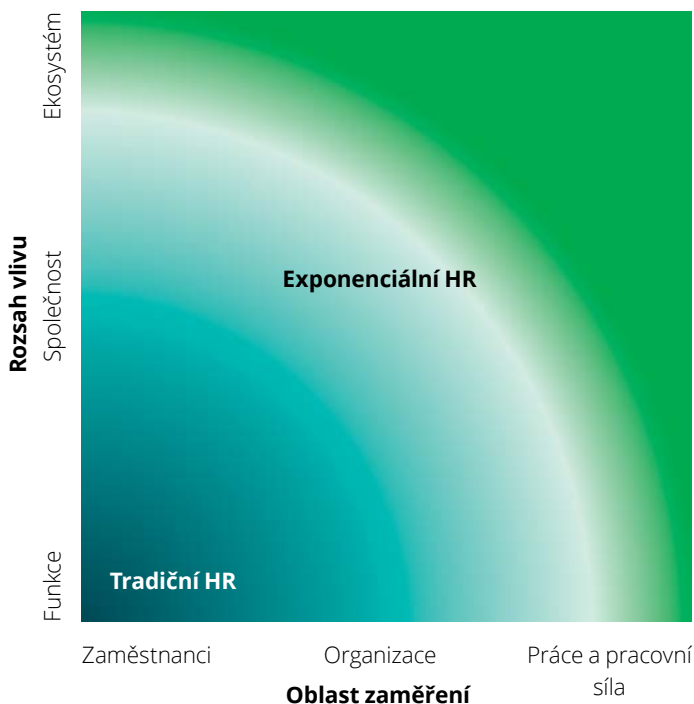
Vážení HR leadři,

tento rok bychom vám rádi věnovali samostatnou kapitolu, abychom ještě jednou zdůraznili roli, kterou v dnešních společnostech HR plní. Především se jedná o požadavek reagovat na neustále se vyvíjející potřeby businessu a schopnost ovlivňovat tu nejdůležitější složku jakékoliv organizace – své zaměstnance.

Klíčovou otázkou naší studie je, jakým způsobem se bude role HR v následujících letech vyvíjet a jak na ni má HR reagovat. Musíme se ptát, zda oddělení lidských zdrojů zůstanou v organizacích samostatnými jednotkami, nebo zda lze očekávat konec těchto oddělení, jak je známe. Náš průzkum přináší ohledně budoucnosti přinejmenším dva důležité poznatky:

skoro 90 % respondentů věří, že HR zůstane samostatnou jednotkou po dobu příštích pěti let, nicméně 63 % zároveň uvádí, že se role HR v tomto období musí podstatně změnit.

Tato očekávaná změna by měla být koncentrována do dvou odlišných dimenzí – rozsahu vlivu a oblasti zaměření. Cílem HR by mělo být rozšířit svůj vliv za hranice svých tradičních odpovědností, a to směrem do společnosti a celého ekosystému firmy. Zároveň by mělo dojít k rozšíření oblasti zájmu z jednotlivých zaměstnanců na organizaci jako celek, a v konečném důsledku i na celkovou pracovní sílu. Tomuto novému modelu říkáme „exponenciální HR“. Pozitivní zprávou je, že 83 % dotázaných firem si je této nutnosti vědoma a uvádí, že hlavním úkolem HR bude řízení veškerých procesů souvisejících s celkovým lidským kapitálem.



Exponenciální HR v následujících 18 měsících 5 nezbytných kroků dle respondentů průzkumu Deloitte

1. Změňte organizační design tak, aby zahrnoval více týmově orientované a agilní práce (52 %)
2. Ve vzdělávání a rozvoji leaderů se zaměřte na jejich rozvoj tak, aby byli připraveni na výzvy v řízení lidí a týmů pro 21. století (47 %)
3. Rozvíjejte schopnosti související zejména s digitální gramotností či analytickými nástroji (42 %)
4. Navyšte efektivitu HR aktivit pomocí automatizace (32%)
5. Posilte pozice HR leaderů skrze vytvoření hmatatelných a měřitelných hodnot pro společnost (32 %)

HR bude mít v příštím desetiletí příležitost přijmout nové výzvy, rozšířit svůj vliv a zaměření. A také v rámci společnosti převzít vedoucí úlohu v oblasti práce, pracoviště a pracovní síly. Klíčem k úspěchu je právě exponenciální HR zaměřené na zlidštění pracovního světa.



5 %

dotázaných se domnívá, že HR v příštích 18 měsících nebude muset projít žádnou změnou.

21 %

říká, že HR v příštích pěti letech zůstane samostatnou funkcí, avšak velikostně a rozsahově bude menší, než je tomu dosud.

Letošní trendy ukazují, že o smyslu práce už nelze jen mluvit, ale že je potřeba ho začlenit do každodenní práce a všech dalších aktivit. Klíčové teď je, jak dát zaměstnancům prostor, aby ze sebe mohli vydat to nejlepší. A jak uchopit potřeby jednotlivců, aby i oni sami viděli, že v tom, co dělají, je určitý smysl. Úkolem leaderů tak bude vedle připravenosti na nezbytné soužití s technologiemi vytvořit takovou firemní kulturu, v níž se zaměstnanci budou moci připravit na dynamické změny a využít přitom naplno své schopnosti i potenciál. Před HR zase stojí výzva, jak všemi těmito změnami co nejlépe proplout a jak zlepšit zaměstnaneckou zkušenost.

Diana Rádl Rogerová, řídící partnerka Deloitte Česká republika

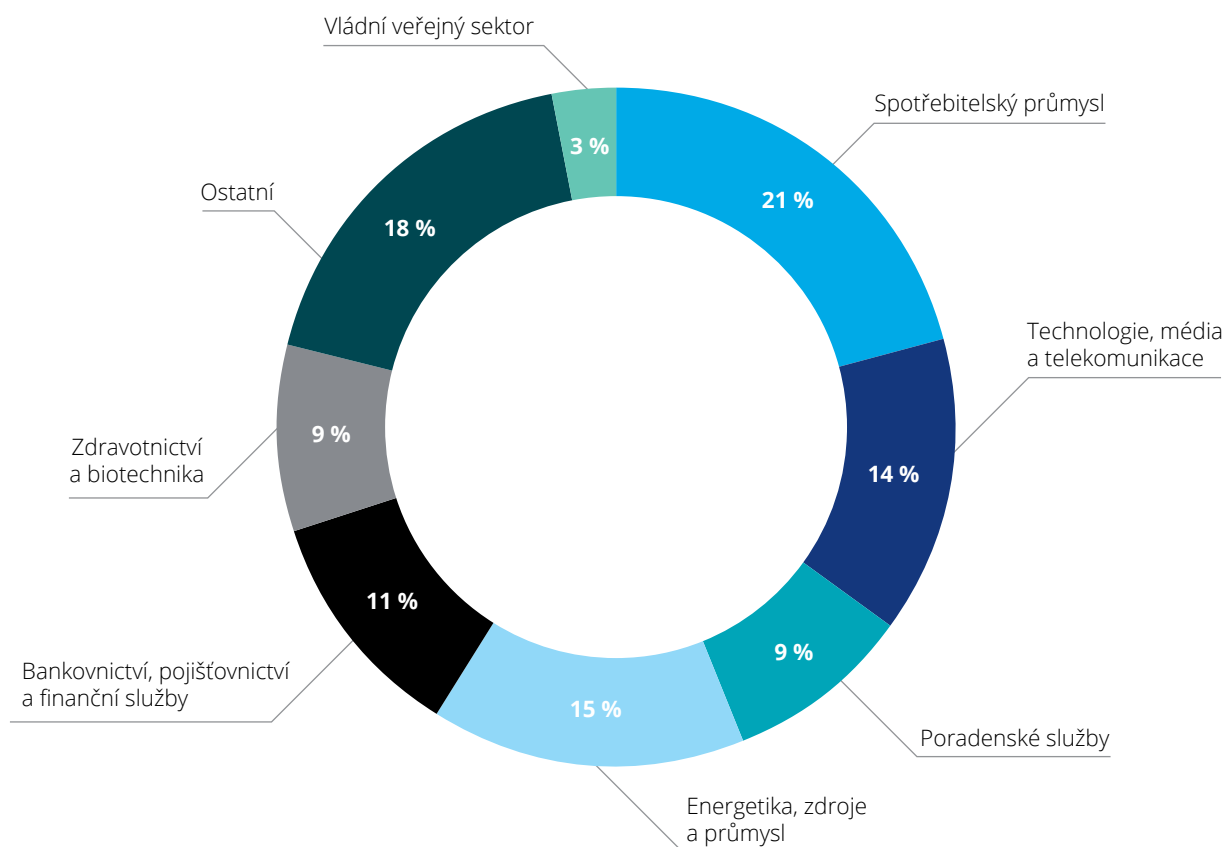
Informace o respondentech v ČR

Průzkumu Globální trendy v oblasti lidského kapitálu pro rok 2020 se zúčastnilo celkem 8 949 respondentů ze 119 zemí, z toho 66 českých respondentů napříč různými odvětvími. Celkem 38 % dotázaných uvedlo, že pracují v HR, 65 % zúčastněných

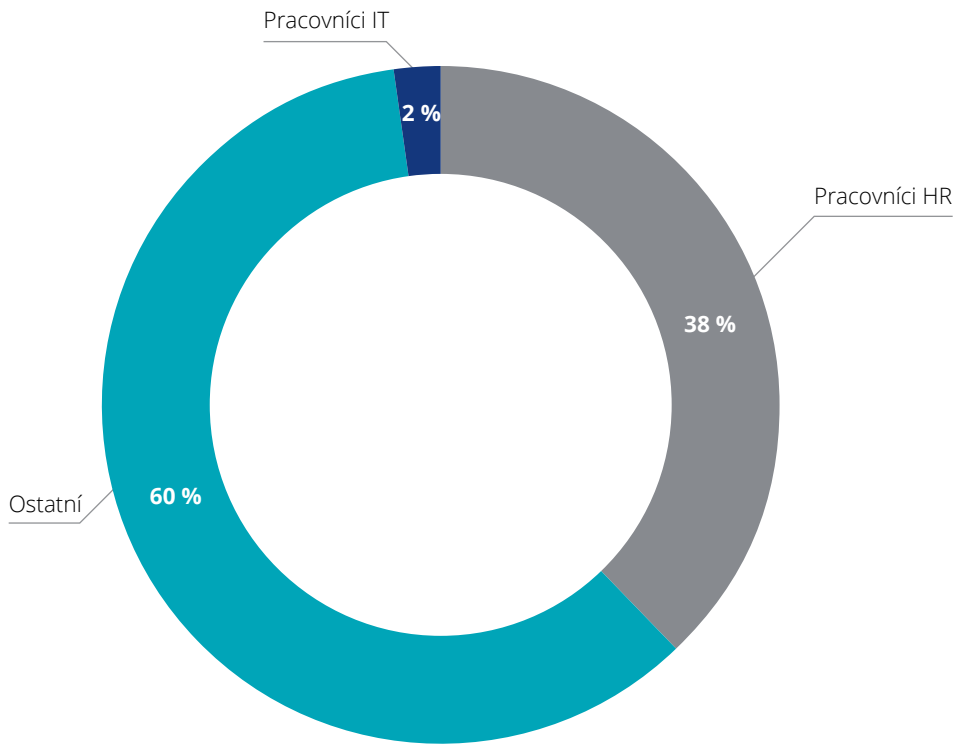
reprezentují členové top managementu či představenstva firmy. Celkem 42 % společností působí na globální úrovni. Téměř 70 % dotázaných pak představují společnosti s méně než 1 000 zaměstnanci.



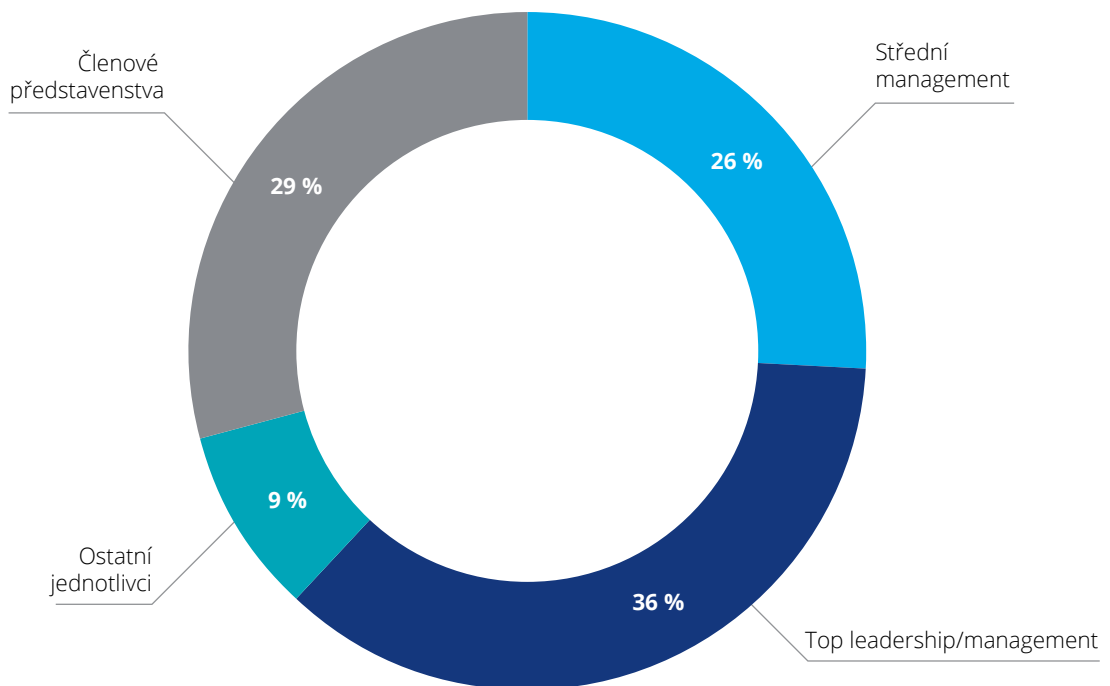
Struktura respondentů dle odvětví



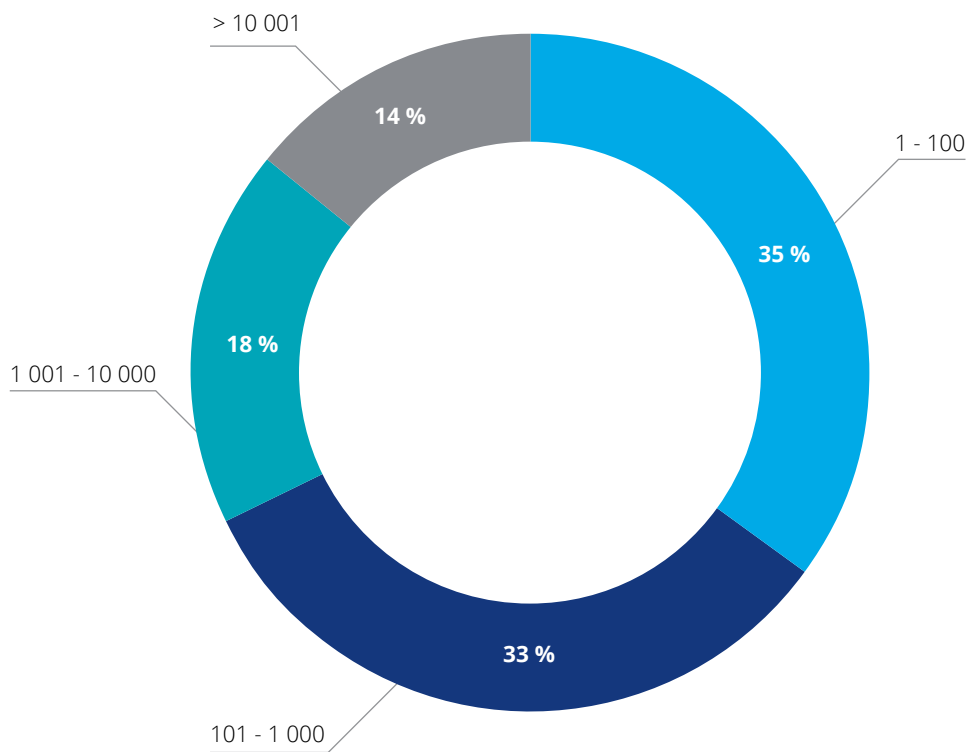
Struktura respondentů dle pracovního zařazení



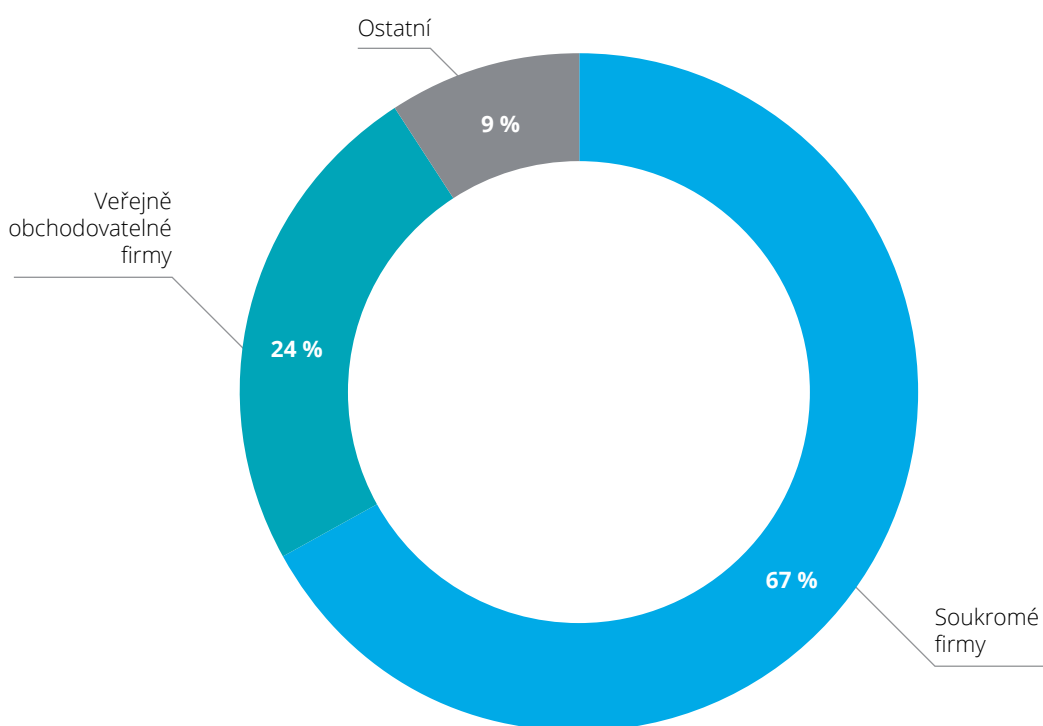
Struktura respondentů dle zařazení v organizační struktuře



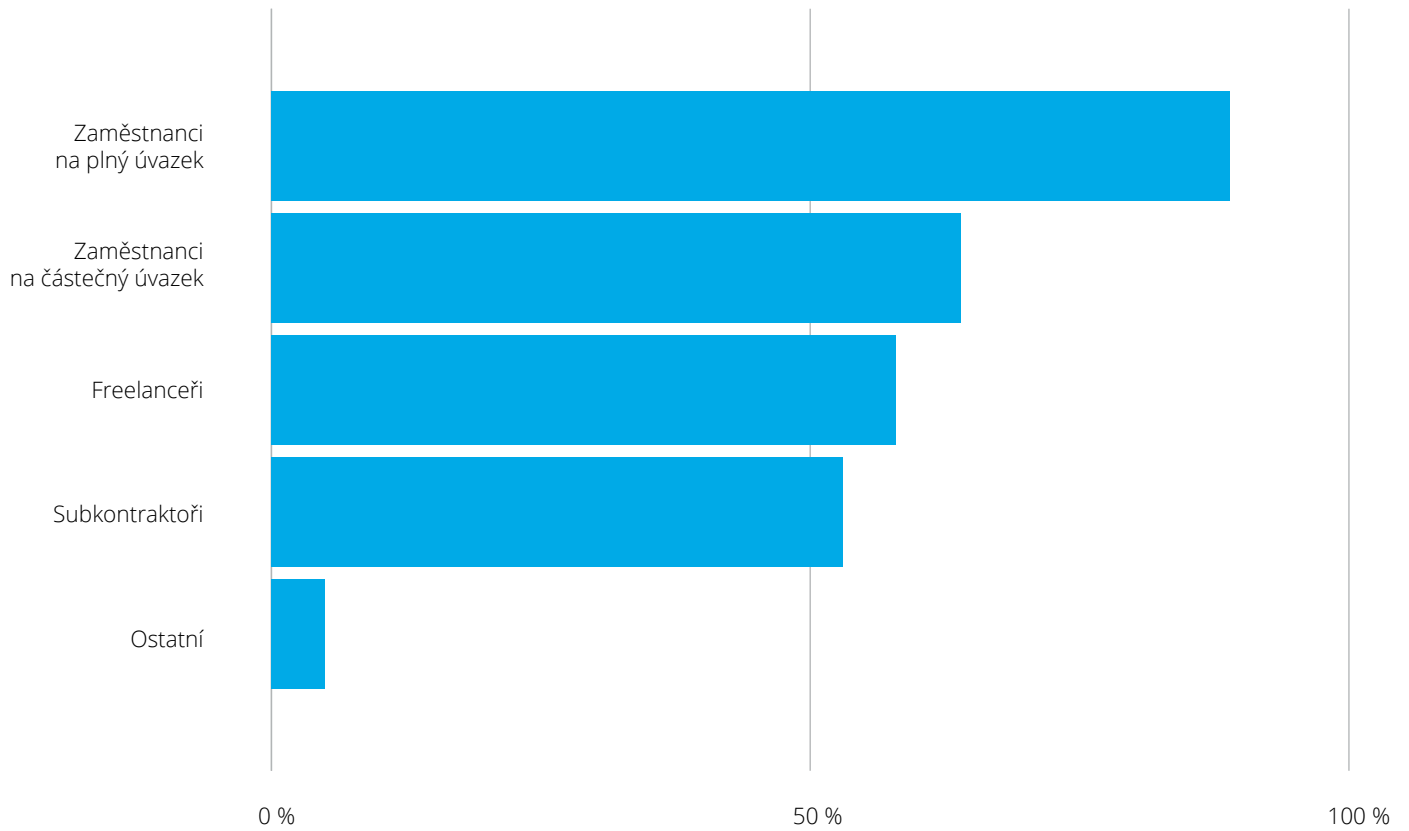
Struktura respondentů dle počtu zaměstnanců



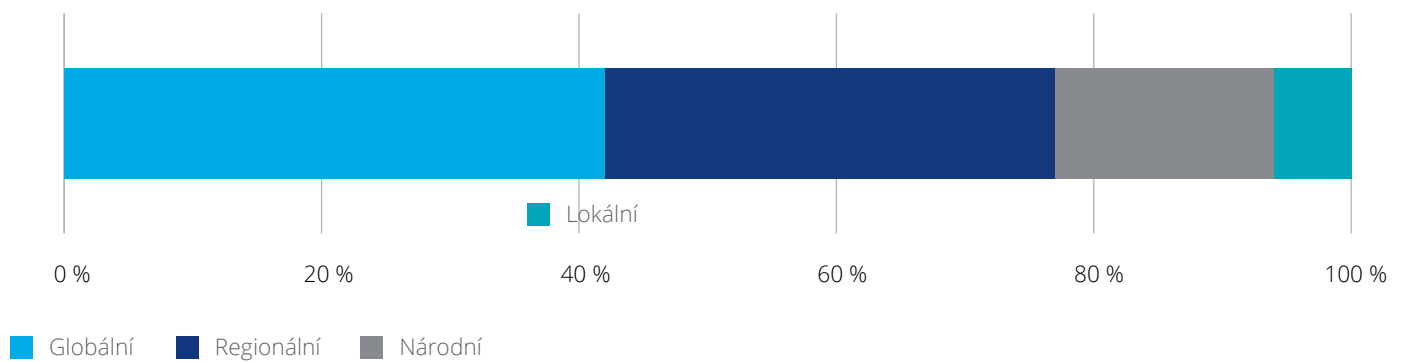
Struktura respondentů dle vlastnické struktury



Struktura složení pracovní síly v organizacích respondentů



Struktura respondentů dle územního působení



Kontakty



Pavel Šimák
Ředitel

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
psimak@deloittece.com



Ondřej Přerovský
Senior manažer

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
oprerovsky@deloittece.com



Simona Pirva
Manažerka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
spirva@deloittece.com



Marcela Provazníková
Manažerka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
mprovaznikova@deloittece.com



Andrea Černá
Konzultantka

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
acerna@deloittece.com



Petr Lukeš
Konzultant

Poradenství v oblasti lidského kapitálu
plukes@deloittece.com



Diana Rádli Rogerová
Řídící partnerka

Deloitte Česká republika
drogerova@deloittece.com



LaDana Edwards
Partnerka

Daňové a právní oddělení
ledwards@deloittece.com



Tereza Kavan Klimešová
Partnerka

Daňové a právní oddělení
tklimesova@deloittece.com



Martina Schiestlová
Ředitelka

Oddělení lidských zdrojů Deloitte ČR
mschiestlova@deloittece.com



Senta Čermáková
Ředitelka

Oddělení inovací Deloitte ČR
scermakova@deloittece.com



Jan Balatka
Partner

Analytické služby a forenzní technologie
jbalatka@deloittece.com



Jan Hejtmánek
Ředitel

Robotická a inteligentní automatizace
jhejtmanek@deloittece.com



Jiří Vávra
Manažer

Deloitte NEXT – Strategické
inovační poradenství
jvavra@deloittece.com



Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejich členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejich členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Více informací o naší globální síti členských firem je uvedeno na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve středoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 6 000 zaměstnanců ze 44 pracovišť v 18 zemích.

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 nenes odpovědnost za ztráty vzniklé jakýmkoli osobám v důsledku použití této komunikace.