

**Deloitte.**



Od napětí k triumfům:  
Jak mohou lídři transformovat  
nejistotu v příležitost

**Trendy v oblasti lidského  
kapitálu v České a Slovenské  
republice a ve světě 2025**



# Obsah

Předmluva	4
Úvod	5
Nalezení rovnováhy mezi agilitou organizace a stabilitou pro pracovníky	8
Konec práce pro práci: Jak obnovit kapacitu pracovníků?	10
Digitální EVP: Když technologie spolupracuje s člověkem	14
Překonání propasti mezi očekávanými a reálnými zkušenostmi na trhu práce	17
Jak využít skutečnou hodnotu technologií?	20
Jak personalizovat motivaci pracovníků?	24
Přenastavení řízení výkonu pracovníků	28
Manažeři v éře změn: Má role manažerů stále svou hodnotu?	31
Informace o respondentech	35
Autoři	40

# Předmluva

Svět práce se mění rychleji než kdy dříve a žádná organizace není vůči těmto změnám imunní. Technologie, nové způsoby práce a rostoucí očekávání pracovníků nutí organizace všech velikostí a odvětví přehodnocovat zaběhnuté přístupy. Tradiční modely řízení, které se opíraly o pevně definované role, jasné hierarchie a měření výkonnosti podle metrik, již nestačí.

Tato studie přináší aktuální pohled na to, jak mohou organizace – bez ohledu na svůj obor, velikost nebo region – efektivně reagovat na výzvy dnešní doby. Zaměřuje se na klíčová dilemata, která ovlivňují všechny organizace: Jak vyvážit obchodní cíle s dlouhodobou udržitelností? Jak podpořit inovace a zároveň chránit stabilitu? Jak zajistit, aby pracovníci i organizace prosperovali v prostředí, které se neustále mění?

Zásadním faktorem této transformace je generativní umělá inteligence (Gen AI), která přepisuje pravidla produktivity, automatizace i kreativity. Organizace, které se naučí tuto technologii efektivně využívat, získají náskok v inovacích, rozhodování i v řízení talentů. Zároveň však Gen AI klade nové otázky: Jak ovlivní tradiční pracovní role? Jak zajistit, aby se technologie nestaly bariérou, ale aby naopak posilovaly lidský potenciál? Studie se zaměřuje i na způsob, jakým

mohou lídři přistupovat k implementaci umělé inteligence, aby byla přínosná pro organizace, pracovníky i širší společnost.

Proč byste si tuto studii měli přečíst? Protože rozhodování v dnešním dynamickém prostředí již nemůže vycházet jen z intuice nebo minulých zkušeností. Naše studie vám pomůže pochopit, jaké faktory ovlivňují úspěch moderních organizací, jak se mění role lídrů a jaké strategie mohou podpořit nejen krátkodobou efektivitu, ale i dlouhodobou udržitelnost.

At' už vedete globální korporaci, středně velkou společnost, nebo menší podnik, na stránkách této publikace najdete praktické poznatky a strategická doporučení, která vám pomohou přeměnit nejistotu v konkurenční výhodu. Udržitelnost zaměřená na lidi již není jen trendem – je klíčem k dlouhodobému úspěchu každé organizace.

Věříme, že vám tato studie poskytne inspiraci i konkrétní nástroje, které vám pomohou přizpůsobit se budoucnosti práce a zajistit, že vaše organizace nejen přežije, ale bude i prosperovat!

## Zuzana Kostiviarová

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



# Úvod

Lídři dnes v pracovním prostředí čelí řadě výzev a tenzí v mnoha oblastech. V rychle se měnícím světě plném nejistoty se vedoucí pracovníci často ocitají mezi rozhodnutím, zda zpomalit a situaci dobře zanalyzovat, nebo naopak jednat rychle. V současném turbulentním období však není rozhodnutí „počkáme a uvidíme“ vždy výhodné.

Další z výzev je hledání rovnováhy. Studie ukazuje, že pokrok v oblasti tzv. lidské udržitelnosti je pomalý a mnoho organizací stále bojuje s nalezením vyváženosti mezi obchodními a lidskými výsledky. Domnívají se totiž, že prioritizace jednoho by vedla

k omezení druhého. Další nerovnováhu pozorujeme v soustředění se na dosažení krátkodobých výsledků a současně opomíjení dlouhodobého růstu.

Organizace by si ale měly uvědomit, že není nutné a ani vhodné volit jedno, nebo druhé. Cílem jejich snažení by měla být volba obou možností zároveň.

V letošní studii Trendy v oblasti lidského kapitálu analyzujeme klíčové aspekty, které ovlivňují rovnováhu mezi obchodními cíli a potřebami lidí. Tyto dvě oblasti se mohou vzájemně podporovat, ale je k tomu potřeba dělat promyšlená rozhodnutí v různých směrech.

## Role lídrů je klíčová

Jednou z výzev, kterým lídři čelí, je dříve popsaná volba mezi orientací na dosažení výsledků a orientací na lidi. Pokud se zaměří pouze na výsledky, není to leadership, ale algoritmus. V provádění algoritmů jsou však mnohem efektivnější počítače než lidé (dokonce již probíhají diskuse o nahrazení CEOů algoritmem). Jestliže se lídr věnuje naopak pouze lidské části, také to není leadership, nýbrž opatrovnictví či poručnictví. To krátkodobě jistě ocení podřízení, ale stane se tak na úkor růstu, kreativity a adaptability organizace. Lidská výkonnost je tak o hledání rovnováhy mezi dosahováním obchodních cílů a orientací na lidi.

Rovnováha a její nalezení se zcela určitě bude lišit organizace od organizace, a dokonce oddělení od oddělení. A stejně tak se budou proměňovat v čase. Role lídrů a jejich rozhodnutí, která povedou k dosažení rovnováhy, jsou v této oblasti zásadní. I rozhodování je však disciplína, ve které se lze rozvíjet a zlepšovat.

## Jak podpořit přijetí co nejlepšího rozhodnutí?



Budte si jistí, že máte správná data, nikoliv jen ta, která jsou dostupná nebo snadno získatelná.



Zvažte vstupy od různých stakeholderů, ale nesnažte se o dosažení konsenzu za každou cenu.



Nechte rozhodnutí na správných úrovních vedení či pracovníků a zapojte lidi s potřebnou zkušeností.

Podpořením rozvoje rozhodovacích schopností a vytvořením vhodného procesu, který bude přispívat k informovanému a agilnímu rozhodování, organizace posílí pozici svých lídrů, vytvoří lepší prostředí pro výkon a podpoří celkovou odolnost a přizpůsobivost organizace.

## Klíčové otázky, výzvy a rozhodnutí v roce 2025

V naší studii hledáme odpovědi na klíčové otázky, které se dotýkají tří zásadních oblastí – práce, pracovní síly a organizace a kultury:

Úkolem lídrů je činit rozhodnutí a efektivně se vypořádávat s výše uvedenými výzvami. Nezbytnou podmínkou je však podpora a vedení ze strany organizací. Jejich úkolem je vytvořit struktury a metriky, které budou podporovat chování a akce směřující ke zlepšení výkonu. Zároveň by organizace měly těžit z technologií a možností, jež přináší umělá inteligence. Cílem lídrů je dosahovat lepších výsledků prostřednictvím vedení lidí a tím přinášet hodnotu pro organizaci, její partnery, pracovníky i komunity.

## Práce

*Jaké jsou způsoby práce*



**Jak vytvořit stabilní prostředí pro pracovníky a dosahovat přítom agility, kterou organizace potřebuje?**



**Jak využít potenciál pracovníků, dát jim potřebnou autonomii a současně neztratit kontrolu?**

## Pracovní síla

*Kdo práci vykonává a jak její lze podpořit*



**Jakým způsobem potřebují organizace přehodnotit přidanou hodnotu pro pracovníky (EVP<sup>1</sup>) ve světě umělé inteligence?**



**Pokud umělá inteligence nahradí juniorní pozice, jak mohou organizace vychovat talenty na vyšší pozice, když nebudou mít předchozí zkušenosti?**



**Jak získat vyšší hodnotu z práce a jak využít technologie?**

## Organizace a kultura

*Struktura a nástroje, které mohou podpořit výkon*



**Jak motivovat lidi?**



**Jak nastavit řízení výkonu (performance management), aby skutečně podporoval výkon pracovníků?**



**Jak se v současném světě mění tradiční role manažerů?**

<sup>1</sup> Employee Value Proposition (EVP) představuje přidanou hodnotu, kterou organizace přináší pracovníkům (např. v rámci firemní kultury, odměňování, příležitosti k rozvoji a růstu atd.).



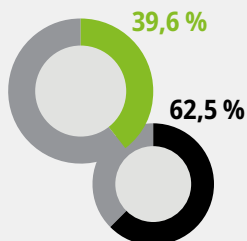
## Nalezení rovnováhy mezi agilitou organizace a stabilitou pro pracovníky

Změny se stávají normou a tradiční zdroje stability pro pracovníky rychle mizí. Jak mohou organizace vyvážit agilní přizpůsobování se změnám a zároveň zajistit stabilitu pro pracovníky?

Od dnešních pracovníků se vyžaduje, aby se učili novým dovednostem a způsobům práce, přizpůsobovali se novým technologiím a reagovali na neočekávané změny.

Mnoho pracovníků se snaží těmto změnám přizpůsobit. Přibližně **dvě třetiny** globálních respondentů uvedlo, že je zaskočeno, jak rychle se práce mění, a **49 %** se obává, že s tempem změn nevládnou udržet krok.

V České republice a na Slovensku je pro **39,6 %** respondentů **kriticky nebo velmi důležité** organizování a řízení zdrojů v reakci na postupně mizící tradiční hranice mezi funkcemi, pracovními místy a odděleními. Celosvětově je toto téma kriticky nebo velmi důležité až pro **62,5 %** respondentů.



Pracovníci potřebují určitou míru jistoty nebo stability, která se v současném světě vytrácí. Organizace zároveň musí být agilní a reagovat na změny. Aby organizace vyvážily agilitu a stabilitu, musí nastavit ukotvení na úrovni práce, organizace a pracovníků. Toto ukotvení může mít podobu nově koncipovaných organizačních struktur, většího důrazu na účelnost při plánování zdrojů pro práci, lepšího porozumění pracovníkům jako jednotlivcům a silnějších vazeb uvnitř i vně organizace.

### Praktické kroky pro vyvážení agilitu a stability

#### Ukotvení práce

Při integraci nových technologií by organizace měly zvážit kombinaci lidských a technologických nástrojů. Vzhledem k tomu, že se možnosti umělé inteligence a pokročilých technologií stále vyvíjejí, musí organizace cíleně sledovat, jakým způsobem se technologie využívají a zda vytváří přidanou hodnotu jak pro organizaci, tak pro pracovníky. AI je třeba využít k podpoře spolupráce napříč jednotlivými odděleními a týmy.

#### Ukotvení organizace

S tím, jak se organizace stávají dynamičtějšími a flexibilnějšími, by měly zvážit přechod od pevně nastavených pracovních míst k flexibilním multidisciplinárním týmům, z nichž každý je přizpůsoben konkrétním cílům. Pro samotné pracovníky je tato možnost atraktivní, jelikož vyhledávají jistotu zaměstnání a zároveň kladou velký důraz na smysluplnost a poslání své práce.

*Příklad z praxe: Americké ministerstvo obrany a pět subjektů ze soukromého sektoru vytvořilo projekt Public Private Talent Exchange, jehož cílem je sdílení talentů mezi organizacemi prostřednictvím dočasných projektů a úkolů.*

#### Ukotvení jednotlivce

Mnoho organizací začíná systematicky sbírat data s cílem lépe porozumět pracovníkům na individuální úrovni. Jejich dovednosti se pak snaží lépe sladit s požadavky konkrétního zaměstnání.

*Příklad z praxe: Standard Chartered Bank nyní zavedla pro své zaměstnance „pas dovedností“, který ukazuje, čeho jsou schopni nad rámec své pracovní náplně. Nástroj s umělou inteligencí přiřazuje zaměstnance k jednotlivým projektům. Když zaměstnanci získají nové dovednosti, může se jim otevřít více příležitostí a kariérních možností uvnitř i vně organizace. Tanuj Kapilashrami, vedoucí personálního oddělení skupiny a ředitel lidských zdrojů, vysvětluje: „Od předchozích výkonů se přesouváme k agilitě a dovednostem, které jsou ukazatelem potenciálu.“*

Tyto principy ukotvení práce, organizace a jednotlivce podporují angažovanost a důvěru pracovníků, inovace a obchodní výsledky, udržení talentů a rozvoj dovedností. Stabilita začíná na úrovni lidí. Pokud lidé necítí spojení s organizacemi, pro které pracují, může to omezit schopnost organizace neustále se přizpůsobovat a vyvíjet.

**„V České spořitelně se pro nás agilita stává existenční nutností – je to způsob, jak spolupracovat, inovovat a reagovat na měnící se požadavky klientů i trhu. Zároveň víme, že stabilita zvyšuje produktivitu a angažovanost. Proto klademe důraz na otevřenou komunikaci, srozumitelná očekávání a zjednodušení procesů, které pomáhají našim zaměstnancům zvládat změny s větší jistotou.“**

**Lucie Lidinská**  
People & Culture Strategy Projects and Organization Design Lead, Česká spořitelna



## Konec práce pro práci: Jak obnovit kapacitu pracovníků?

**Mnoho pracovníků je neustále zaneprázdněno, ale kolik z jejich činností má skutečně přidanou hodnotu? Organizace mohou změnou procesů a návyků obnovit kapacitu pracovníků, zvýšit produktivitu i celkové výsledky.**

V současnosti se mnoho pracovníků potýká s přeplněnými kalendáři, neustálými schůzkami a e-maily, které je odvádějí od práce s přidanou hodnotou. Toto téma se ukázalo v letošním vydání našeho průzkumu jako nejdůležitější, a to nejen pro české a slovenské respondenty. Celkem **72,1 %** českých a slovenských respondentů jej označilo za kriticky nebo velmi důležité. Zaneprázdněnost činnostmi, které ne vždy mají přidanou hodnotu, se

týká často velkých firem a je způsobena zastaralými procesy a způsoby práce, incentivizací výsledků, nikoliv výstupů<sup>2</sup> nebo přidáváním neustále nových systémů, mezi kterými je potřeba přepínat. Zásadním faktorem je také přesvědčení (nejen) vedení, že každý okamžik pracovní doby musí být vyplněn činnostmi, což snižuje prostor pro kreativitu a inovace. Dokazují to i výsledky našeho průzkumu, které jsou zobrazeny v grafice.

### Top 3 překážky, které podle českých a slovenských respondentů nejvíce brání organizacím v uvolňování kapacity pracovníků ve prospěch prostoru pro osobní růst a využívání vlastní představitosti a snížení administrativní zátěže bez přidané hodnoty:



Interní překážky jako kultura, struktura nebo nedostatek souladu mezi vedoucími pracovníky



Příliš mnoho jiných naléhavých potřeb



Nedostatečné pochopení tématu

Nahrazení nepřínosné práce činností s opravdovou hodnotou spočívá především v přenastavení přesvědčení o nutnosti neustálé zaneprázdněnosti pracovníků. Čas během pracovního dne, který není vyplněný konkrétními úkoly a s nímž pracovníci svobodně nakládají podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, je klíčový pro vznik inovativních nápadů a přístupů. Z našeho průzkumu vyplývá, že téma uvolňování kapacity pracovníků a omezování práce bez přidané hodnoty patří mezi nejčastěji řešené oblasti a zároveň v něm organizace dosahují viditelných výsledků. Aktivní řešení a dosažené výsledky v této

oblasti potvrdilo **43,2 %** respondentů, což je nejvyšší podíl ve srovnání s ostatními sledovanými trendy.

Z uvolnění kapacity pracovníků navíc těží nejen samotní pracovníci, ale i celá organizace. Podle doprovodného průzkumu k tomuto reportu pracovníci zahrnuli flexibilitu, wellbeing<sup>3</sup>, volný čas a učení se novým dovednostem mezi top 10 motivátorů, které zvyšují jejich výkon. Vyjmenované motivátory jsou pracovníkům dostupné právě v souvislosti se zavedením výše popsaného „neorganizovaného času“ a odstraněním práce bez přidané hodnoty.

<sup>2</sup> Organizace se často zaměřují pouze na výstupy (co bylo uděláno), ale klíčové je sledovat výsledky (jaký to mělo dopad). Např. zákaznické oddělení může mít za úkol odpovědět na 100 % zákaznických dotazů do 24 hodin (výstup). To však neznamená, že zákazníci budou spokojeni (výsledek).

<sup>3</sup> Wellbeing je stav celkové duševní i tělesné pohody, který zahrnuje zdraví, spokojenost a celkovou osobní rovnováhu (Mental Health Foundation).

## Jakým způsobem obnovit kapacitu pracovníků a odstranit „práci pro práci“?

1. Organizace by měly analyzovat data spojená s pracovní silou, hledat a prioritizovat dovednosti i úkoly, které jsou nezbytné pro dosažení strategických výstupů.
2. Je důležité zapojit pracovníky do vytvoření popisu/vizualizace jejich aktuálních rolí, klíčových zodpovědností, dovedností, dopadů a přidané hodnoty a odhalit neproduktivitu.
3. S pomocí AI je možné identifikovat neefektivitu v pracovních postupech, poukázat na úzká místa procesů nebo poskytnout prediktivní analýzu.

1. Organizace by měly s pracovníky spoluvytvářet nové metriky pro hodnocení výkonu zaměřené na výsledky, nikoliv výstupy a implementovat je do procesu řízení výkonu.
2. Klíčové je také pravidelně a opakovaně přehodnocovat práci v organizaci (viz výše uvedené 3 příklady, jak odstranit „práci pro práci“).

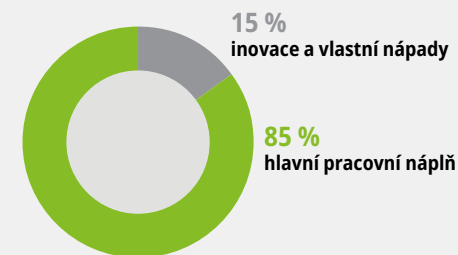
„Firmy dnes často bojují s tím, že jejich lidé jsou neustále zaneprázdnění, ale reálný dopad jejich práce na výsledky firmy není, jaký by mohl být. Klíčem je pragmatický přístup – nestačí zavádět nové technologie, pokud současně neodstraníme procesy, které lidem zbytečně berou čas. Například automatizace schvalovacích workflow, zjednodušení reportingu nebo eliminace nepotřebných meetingů jsou kroky, které mohou uvolnit kapacitu zaměstnancům.“

Největší prostor pro změnu je však ve způsobu, jakým organizace přistupují k práci – definovat priority, odstranit nadbytečné procesy a podporovat změnu návyků, které lidem brání soustředit se na to podstatné. Pokud se lidé zbaví neproduktivní zátěže, mají nejen více času na užitečnou práci, ale zároveň se budou v práci cítit lépe. To pak ovlivňuje jejich výkon, angažovanost a spokojenost.“

**Pavel Šiška**  
Managing Partner, Deloitte

## Firma 3M a pravidlo 85 % vytížení pracovníků

Ve společnosti 3M zaměstnanci využívají svůj pracovní čas maximálně na 85 %, přičemž zbytek si mohou přizpůsobit podle sebe, pokud se drží strategického rámce a pracují na projektech, které podle nich mají největší potenciál přinést hodnotu jejich organizaci.<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Susan Cantrell and David Smith, *Workforce of One* (Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2010), str. 114.



## Digitální EVP: Když technologie spolupracuje s člověkem

Umělá inteligence (AI) proměňuje pracovní svět i vztah mezi pracovníky a organizacemi. Technologie však musí být nejen efektivní, ale i lidská. Pokud má AI posilovat, nikoliv oslabovat lidský potenciál, je klíčové nastavit správný přístup k jejímu zavedení, a posílit tak digitální EVP organizace <sup>5</sup>.

Umělá inteligence zásadně mění nejen to, co lidé dělají, ale i jak a proč. Čím dál více pracovníků vnímá AI jako přirozenou součást pracovního prostředí, a to ovlivňuje jejich každodenní práci. Podle studie **až šest z deseti** pracovníků již dnes vnímá umělou inteligenci jako svého kolegu. <sup>6</sup>

Organizace tak stojí před výzvou, jak podpořit přidanou hodnotu technologií pro zaměstnance, aby technologie nebyly

soupeřem, ale spolupracovníkem. Klíčové je pochopit, že hodnota AI nespočívá v nahrazování lidí, ale v posilování jejich schopností – rozvoji inovací, kreativity a růstu.

Téměř **40 %** tuzemských respondentů však uvedlo, že se stíráním hranic mezi lidmi a technologiemi nemohou zabývat kvůli množství jiných důležitých potřeb, což je ve srovnání se zbytkem světa o **13 %** více.

## Neviditelné dopady umělé inteligence na pracovní zkušenost

AI sama o sobě není ani dobrá, ani špatná – záleží na tom, jak je využívána. Způsob jejího využití určuje, zda podpoří, nebo naopak oslabí hodnotu, kterou organizace přináší pracovníkům (EVP). AI například často přebírá rutinní úkoly, ale složité výzvy zůstávají na lidech. Může omezovat jejich autonomii, snižovat mezilidský kontakt a přispívat k osamělosti. Pracovníci čelí i nové zátěži – vedle své práce musí ještě „učit“ stroje. Navíc AI částečně nahrazuje juniorní pozice, čímž mizí příležitosti k růstu (viz kapitola s názvem Překonání propasti mezi očekávanými a reálnými zkušenostmi na trhu práce). Například u lékařského kódování mohou organizace využívající AI potřebovat jen zkušené kodéry pro kontrolu výstupů systému – a tím zcela vynechat juniorní pozice, které dříve sloužily jako vstupní brána k praxi.

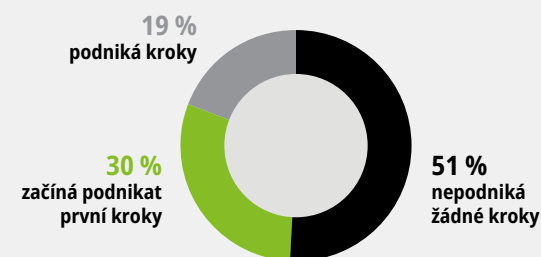
## Lidé a AI – nerozlučná dvojice?

Původně byla AI vnímána jako nástroj automatizace. Později jako pomocník rozšiřující lidské schopnosti. Dnes dozrává třetí fáze: AI jako spoluhráč a partner. Většina organizací je teprve na začátku této změny.

Na obzoru se ale rýsuje ještě hlubší posun: konvergence člověka a technologie. Rozhraní se zlidšťují (hlas, gesta), AI přebírá odbornost a koná jménem lidí. AI se tak může stát organickou součástí pracovní síly. To vyžaduje novou filozofii práce a novou dohodu mezi lidmi a zaměstnavateli.

*Příklad z praxe: Doug, zkušený zaměstnanec automobilky, se před odchodem do důchodu nechal monitorovat algoritmem, který se učil z jeho práce. Výsledkem je **Digitální Doug** – AI aplikace, která zachycuje a předává jeho know-how dalším kolegům.<sup>7</sup>*

## Přibližně polovina lokálních organizací dle našich respondentů nepodniká žádné kroky pro přípravu na stírání hranic mezi lidmi a technologiemi.



<sup>5</sup> Employee Value Proposition (EVP) představuje přidanou hodnotu, kterou organizace přináší pracovníkům (např. v rámci firemní kultury, odměňování, příležitosti k rozvoji a růstu atd.).

<sup>6</sup> Sam Ransbotham, David Kiron, François Candelon, Shervin Khodabandeh a Michael Chu, „Achieving individual—and organizational—value with AI“ MIT Sloan Management Review, 31. 10. 2022.

<sup>7</sup> Rozhovor s Deloitte, 2024.

Budoucnost práce se rychle posouvá směrem, kde **hranice mezi člověkem a technologií** mizí. Abychom tuto změnu zvládli, musíme sledovat klíčové signály, které naznačují, že se blíží nová éra:

- **Technologie se stávají lidštějšími** – rozhraní jsou přirozenější, roboti napodobují lidské chování a technologie získávají schopnosti jako empatie či intuice.
- **AI se přibližuje člověku** – digitální dvojníci konají v našem zastoupení, AI se učí od nás a my od ní a stále více se integruje do běžné práce.
- **Prolínají se obory a dovednosti** – každý může být technický talent, roste důraz na mezioborové znalosti a kombinaci kvalitativních i kvantitativních dat.

I přesto nejde jen o technologickou změnu – **jde o lidskou transformaci**. Pokud má AI opravdu podpořit potenciál lidí, je nutné ji vnímat jako partnera a připravit prostředí, kde se může dařit lidem i strojům zároveň.

„V Notinu vnímáme AI jako nástroj, který lidem pomáhá pracovat chytřeji, efektivněji – ať už jde o automatizaci reportingu a rutinní komunikace, inteligentní plánování úkolů podle priority nebo generování textů a vizuálů pro marketingové kampaně. Nejde jen o nástroje, ale i o dovednosti, takže investujeme do školení, která zaměstnancům ukazují, jak AI reálně využít pro vyšší produktivitu a méně rutiny v jejich konkrétním typu práce. Zároveň se díváme na větší příklady z praxe, kde je cílem najít příležitosti k optimalizaci a automatizaci velkých byznysových procesů.“

**Jakub Pech,**  
*Head of Learning and Development, Notino*



## ● Překonání propasti mezi očekávanými a reálnými zkušenostmi na trhu práce

Organizace stále více požadují vyšší úroveň zkušeností u juniorních pozic. Na tento problém často při hledání zaměstnání narážejí mladí lidé s minimální praxí nebo ti, kteří hledají změnu. Na trhu práce tak vzniká propast mezi požadavky zaměstnavatelů a realitou uchazečů. Jak tuto propast zkušeností překonat?

V minulosti byly organizace zvyklé najímat na juniorní pozice kandidáty s minimálními zkušenostmi a investovat do jejich rozvoje. Tento model však přestává být aktuální. Ekonomické tlaky nutí organizace být agilnější, což vede k omezování kapacit na podporu rozvoje nových pracovníků a k přesouvání odpovědností na nižší úrovně. Navíc do problematiky zasahuje umělá

inteligence, která nahrazuje jednoduché a typicky juniorní úkoly. Organizace tak mají v porovnání s předchozími lety od kandidátů vyšší očekávání.

Na druhé straně trendu stojí uchazeči o juniorní pozice, kteří mají problém najít práci, jelikož se požadavky na 2–5 let zkušeností staly běžné i u pozic, které dříve vyžadovaly pouze minimální praxi.



Dokazuje to i průzkum Světového ekonomického fóra, podle kterého až **61 %** zaměstnavatelů v posledních 3 letech tyto nároky zvýšilo.<sup>8</sup> Nastává tedy situace, kdy organizace požadují roky zkušeností, které však kandidátům často nejsou schopny poskytnout.

## Jak překonat propast zkušeností na pracovním trhu?

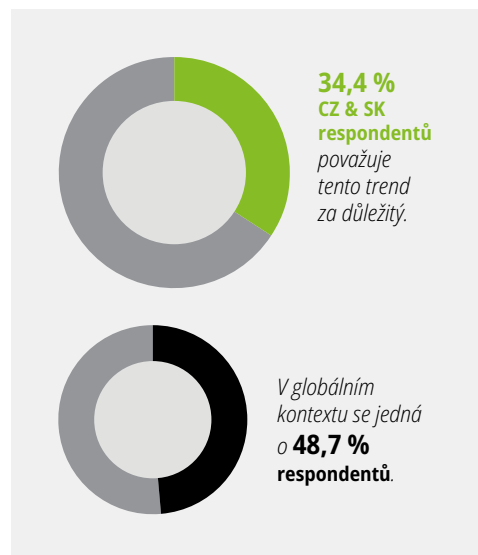
Prvním krokem je přehodnotit definici zkušeností a přistupovat k ní širší optikou, která nebere v úvahu pouze počet odpracovaných let. Zkušenost by měla být chápána jako schopnost aplikovat dovednosti a znalosti v reálném kontextu k dosažení výsledků. Například číšník může být díky své schopnosti empatizovat se zákazníkem zároveň skvělým prodejcem. Tento princip platí napříč různými profesemi. Z toho důvodu by organizace měly dávat příležitost kandidátům, kteří mají potenciál využít své přenositelné dovednosti.

Jakmile organizace svůj přístup přehodnotí, mohou využít další nástroje, které jim pomohou tento trend využít ve svůj prospěch – od důrazu na placené stáže s cílem postupně rozvíjet potřebné talenty přes design týmů podle diverzity zkušeností až po využití AI ke koučování juniorních kolegů. Způsobů překonání propasti mezi očekávanými a reálnými zkušenostmi uchazečů je celá řada a organizace, kterým se to povede, budou nejen schopny

efektivněji čelit výzvam současného pracovního trhu, ale také vytvoří silnější, inovativnější a rozmanitější týmy.

*Příklad z praxe: Amazon nedávno představil generativního AI kouče, který byl vyvinut s cílem reagovat na potřebu*

*mladších pracovníků rozvíjet své zkušenosti a získat mentoring v dynamickém pracovním prostředí. AI kouč byl vyškolen na základě interních dokumentů, jako jsou zápisy o hodnocení výkonu či o povýšení, a díky tomu dokáže pracovníkům poskytovat zpětnou vazbu a podporu při každodenních pracovních interakcích č rozhodnutích.<sup>9</sup>*



### Co vlastně znamená „zkušenost“?

#### Tradiční pohled

Počet let přímo souvisejících zkušeností jako ukazatel

**CO SI LÍDŘI MYSLÍ,  
ŽE CHTĚJÍ**

#### Rozšířený pohled

Aplikace lidských schopností a technických a funkčních dovedností v reálném kontextu

**CO MAJÍ LÍDŘI OPRAVDU  
NA MYSLI A CO POTŘEBUJÍ**

<sup>8</sup> Tony Case, „The entry-level job has largely disappeared: How workers can attain the AI skills of the future“, WorkLife, 29. 5. 2024.

<sup>9</sup> Anissa Gardizy, „Amazon develops AI ‘Coach’ for its employees: Senior HR exec“, The Information, 7. 10. 2024.

**„Jako společnost orientovaná na inovace vnímáme nástup umělé inteligence pozitivně, především v rámci zvyšování efektivity a optimalizace pracovního výkonu. Povaha našich činností však stále vyžaduje především technicky zaměřené odborníky, které AI nahradit neumí a kterých je na trhu nedostatek.**

**I proto jsme otevřeni talentovaným uchazečům bez praxe. Díky Veolia Akademii nabízíme širokou škálu vzdělávacích programů zaměřených na naše obory a obecně na oblast ekologické transformace, a své budoucí experty si tak rádi vychováváme sami.**

**Mladé talenty také podporujeme již během jejich studia, protože jim chceme dát příležitost růst a budovat svou kariéru s námi. Věříme, že je to právě kombinace know-how našich zkušených odborníků s novými perspektivami a inovativními přístupy mladých lidí, co nás posouvá vpřed.“**

#### Miluše Poláková

HR ředitelka zóny střední a východní Evropy skupiny Veolia





## Jak využít skutečnou hodnotu technologií?

Nové technologie už práci jen nepodporují, nýbrž mění její samotnou podstatu. Aby investice do technologií přinášely skutečnou přidanou hodnotu, musí organizace opustit zastaralé modely návratnosti a vytvořit nové metriky úspěšnosti, které vyváží byznysové cíle s dopady na pracovníky.

Investice do technologií následovaly jednoduchou rovnicí: zaplatit za nástroj, zlepšit efektivitu a spočítat návratnost. Jenže dnešní technologie – zejména ty postavené na AI – už pouze neautomatizují, ale rozšiřují lidské schopnosti, a tím mění samotný způsob práce. Tradiční logika pro vyhodnocení přínosu technologií a návratnosti jejich investic už proto nestačí.

Lídři vnímají, že se pravidla hry mění, ale často nevědí, jak správně reagovat. Místo několika zavedených systémů vybírají z desítek nástrojů a technologií, jejichž funkcionality se často překrývají. Nové technologie nabízejí mnoho různých využití

v rámci celého ekosystému a mnohé z nich slibují zásadní dopady na inovace, učení, wellbeing nebo zkušenost pracovníků. Tyto přínosy je obtížné přesně definovat, měřit či propojit s tradičními ukazateli návratnosti, ovšem jejich význam roste.

Lidský aspekt při rozhodování o technologiích zůstává v místním kontextu často opomíjený. Organizování a řízení zdrojů (jmenovitě technologických investic) v reakci na mizející tradiční hranice mezi funkcemi, pracovními místy, odvětvími a dalšími považuje v Česku a na Slovensku za velmi nebo kriticky důležité pouze **40,6 %** respondentů, což je o **21,3 %** méně než na globální úrovni.

## Organizace by měla měřit úspěch nejen v podnikání

Organizace	Technologie	Jak měří úspěch
<b>Technologie pro správu pracovní síly</b>		
Roche, globální farmaceutická a biotechnologická společnost	Technologie pro vzdělávání poháněná AI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zkrácení doby potřebné k dosažení nezbytných kompetencí (z 1,5 roku na 90 dní)</li> <li>Nižší fluktuační sazby zaměstnanců a větší spokojenost zákazníků<sup>10</sup></li> </ul>
TEK Systems, globální poskytovatel obchodních, technologických a talentových řešení	Platforma pro učení (LXP) poháněná AI zahrnující certifikaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rychlejší zapojení nových zaměstnanců</li> <li>Lepší retence zaměstnanců</li> <li>Více povýšení (včetně vedoucích pozic a vyšších pozic v oblasti prodeje a náboru)</li> <li>Vyšší net promoter score<sup>11</sup></li> </ul>
VMware, americká společnost zabývající se cloud computingem	Personalizovaný koučink vedoucích pracovníků s podporou umělé inteligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Větší pocit sounáležitosti (o 11 %)</li> <li>Zvýšená psychická bezpečnost</li> <li>Lepší připravenost různých vedoucích pracovníků<sup>12</sup></li> </ul>
<b>Pracovní technologie</b>		
IBM, globální technologická firma	Platforma pro práci s umělou inteligencí, která integruje konverzace, aplikace a zákazníky na jednom místě	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rychlejší uvádění produktů na trh (nárůst o 16 % v organizacích, které ji používají pro technické týmy)<sup>13</sup></li> <li>Zvýšená produktivita pracovníků<sup>14</sup></li> <li>Zlepšená správa incidentů a provozu pro technické týmy<sup>15</sup></li> </ul>
Wiley, globální nakladatelství	Technologie zákaznického servisu poháněná umělou inteligencí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rychlejší nástup sezónních agentů (o 50 % rychlejší), což vedlo k 213 % návratnosti investic a úspoře 230 000 USD</li> <li>Lepší řešení případů (o více než 40 %)<sup>16</sup></li> </ul>
Grupo Bimbo	Digitální nástroje pro pracovníky v provozu ke zlepšení chodu závodu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snížení počtu bezpečnostních incidentů</li> <li>Zlepšení bezpečnostních výsledků díky datům a přehledu v reálném čase</li> <li>Méně chyb ve výrobě</li> <li>Vyšší spokojenost zákazníků a o 50 % méně stížností<sup>17</sup></li> </ul>

<sup>10</sup> Cornerstone, „Roche's new HR tools are just what the doctor ordered“, citováno 7. 1. 2025.

<sup>11</sup> Degreed, „Elevating growth with Degreed's badging and credentialing“, citováno 7. 1. 2025.

<sup>12</sup> BetterUp, „Building global inclusivity from the inside out at VMware“, citováno 7. 1. 2025.

<sup>13</sup> Slack, „Introducing Forrester's new study: The total economic impact of Slack for service teams“, citováno 11. 5. 2021.

<sup>14</sup> Slack, „How the engineering team at IBM uses Slack throughout the development lifecycle“, citováno 7. 1. 2025.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Salesforce, „Wiley sees 213% return on investment with Salesforce“, citováno 7. 1. 2025.

<sup>17</sup> Parsable, „Grupo Bimbo: Elevating safety standards and well-being through digitization and connectivity“, citováno 7. 1. 2025.

Nejistota je cítit i globálně, protože **čtyři z deseti** organizací uvádí jako hlavní důvod selhání technologických investic nerealistická očekávání nebo nedostatek relevantních dat. Po letech smíšených výsledků, které přinášely tradiční systémy, je váhání pochopitelné – zejména pokud je dopad nejistý nebo se projeví až za dlouhou dobu.

Organizace proto mění přístup a inspirují se svými R&D týmy<sup>18</sup> – budují robustní technologická portfolia a počítají s tím, že zatímco některé iniciativy nemusí vyjít, jiné mohou přinést zásadní pokrok a konkurenční výhodu. Jedna globální společnost

ušetřila svým zaměstnancům 2 miliony hodin ročně díky digitálnímu hubu – a zaměřila se nejen na efektivitu, ale i na zážitek zaměstnanců.

Nové hodnotové modely pracují s novými metrikami – jako je míra zapojení, inovace, rychlost zácvičku, vnitřní mobilita nebo odolnost organizace. Lidské výsledky se stávají motorem těch byznysových a naopak.

Výzvou dnes není jen vybrat správnou technologii, ale umět také vyhodnotit její hodnotu v kontextu složité reality moderní práce. Nejcennější technologie nemusí být ty, které na papíře ušetří nejvíc peněz, ale ty, které nejvíce rozvíjejí lidský potenciál.

---

**„Jen stěží lze zpochybnit rozšiřování spektra přidané hodnoty nových technologií. V posledních letech sledujeme silný trend zaměřený například na rozvoj zaměstnanců nebo technologie usnadňující flexibilitu práce. A právě tento druh technologií naše společnost nasazuje s cílem maximálního přispění k pružnosti pracovních podmínek.**

**Rozhodli jsme se pro zavedení klíčových technologií postavených na umělé inteligenci – AI chatbotů. Jejich nasazení vede k automatizaci administrativy a umožňuje našim zaměstnancům okamžitý a nepřetržitý přístup k informacím.**

**Vyhodnocení návratnosti investic do technologií je obecně náročné. Avšak mnohé přínosy, jako například zlepšení spokojenosti zaměstnanců, mají nezpochybnitelně dlouhodobý charakter.**

**Toto nasazení AI je pouze začátek, naše ambice v oblasti technologií rostou a máme v plánu v dalších inovacích pokračovat.“**

**Kateřina Kytková**

*HR manažerka, MITSUBISHI ELECTRIC AUTOMOTIVE CZECH s.r.o.*

---

<sup>18</sup> R&D (Research and Development) týmy se zaměřují na výzkum a vývoj nových produktů, technologií nebo procesů.





## Jak personalizovat motivaci pracovníků?

Technologie v současné době sledují téměř každý krok člověka, aby porozuměly individuálnímu chování a prostřednictvím marketingu a zákaznické zkušenosti ovlivnily jeho nákupní chování. Jak tento přístup využít v pracovním prostředí k ovlivnění motivace pracovníků?

Dva lidé, kteří pracují v jedné organizaci na stejné pozici a za shodných podmínek, mohou mít odlišné důvody, proč danou práci vykonávají. Tyto důvody vycházejí z požadavků, potřeb, preferencí a dalších individuálních charakteristik, které společně tvoří pracovní *motivátory*.

**Motivátory ovlivňují, jak se člověk chová, jedná a jak činí rozhodnutí.**

Mezi motivátory patří například:

- Finanční odměna
- Pocit jistoty
- Dosahování úspěchu
- Spolupráce s druhými

- Uznání druhých
- Učení a rozvoj
- Vytváření nových řešení a inovací
- Podpora pozitivního dopadu nebo pomoc druhým
- Moc a vliv

V dnešní době jsou motivátory zkoumány téměř v každém pohybu člověka. Technologie získávají data, která využívají k personalizaci nabídky produktů a služeb, a tím ovlivňují nákupní chování lidí. Tento postup využívají organizace k získání nebo udržení zákazníků již několik let a díky rozvoji technologií jsou stále efektivnější.

V pracovním prostředí se však tento přístup plně nevyužívá, ačkoliv by mohl být podobně přínosný při ovlivňování motivace pracovníků.

Pouze **15,1 %** českých a slovenských respondentů uvádí, že jejich organizace pokročila ve využívání nových technologií (například generativní umělé inteligence) k přizpůsobení a personalizaci motivace, která ovlivňuje lidského chování. Nejčastější bariérou, s níž se organizace v Česku a na Slovensku potýkají, je nedostatek zdrojů a kapacit.

**Porozumění motivaci pracovníků je zásadní pro cílené ovlivňování jejich výkonu.** Podle průzkumu považuje **59,7 %** respondentů v Česku a na

**Slovensku za důležité přizpůsobit práci pracovníkům** podle jejich dovedností, osobnostních rysů, motivace, zájmů, pracovního stylu apod.

*Příklad z praxe: Společnost Johnson & Johnson (J&J) si uvědomuje, že pracovníky mohou motivovat různé faktory. Proto shromažďuje data o zaměstnancích prostřednictvím profilů, které si pracovníci vytvářejí, a psychometrických testů. Následně podporuje pracovníky a manažery, aby využili tato data při rozhovorech a plánování a našli tak ideální propojení mezi prací a rolemi, které nejlépe odpovídají potřebám jednotlivých pracovníků.<sup>19</sup>*

**„Personalizace neboli pochopení motivace jednotlivých pracovníků je klíčovým faktorem při budování angažovanosti a dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců. Každý zaměstnanec má odlišné potřeby, životní situaci, hodnoty a důvody, proč se naplno věnuje nebo nevěnuje své práci. Navíc jsou pracovní týmy čím dál rozmanitější, ať už z hlediska věku, kulturního zázemí, nebo profesních zkušeností. Pokud chceme, aby byli zaměstnanci dlouhodobě angažovaní a podávali vysoký výkon, je důležité, aby cítili smysl své práce a abychom se my jako lídři snažili v maximální možné míře porozumět jejich individuálním potřebám a vytvářeli prostředí, ve kterém se pracovníci mohou uplatnit a rozvíjet způsobem, jenž vyhovuje jim i společnosti.“**

**Ivana Lorencovičová**  
*Managing Partner, Deloitte Czech & Slovak Republic*

<sup>19</sup> Sarah Brock, vice president, head of HR decision science, and Christina Norris-Watts, head of assessment and people practices, at Johnson & Johnson, interview with the author, 2024.

## Praktické kroky pro personalizaci motivace pracovníků

Praktické kroky pro personalizaci motivace pracovníků

### POROZUMĚNÍ



#### Získejte data o individuálních motivátorech pracovníků

prostřednictvím pozorování, statistik, dotazníků, průzkumů a rozhovorů s manažery.



#### Propojte další zdroje dat o pracovnících

jako jsou dovednosti, zájmy, osobnostní rysy, styl práce atd.



#### Vyhodnoťte data a vytvořte závěry

pomocí analýz, umělé inteligence či lidského posouzení.



#### S daty pracujte zodpovědně:

- ochrana soukromí
- volba a souhlas pracovníků
- přezkoumávejte data
- transparentní komunikace

### AKČNÍ KROKY

#### 1 Identifikujte, které oblasti můžete na základě dat personalizovat:



#### Důvody pro zvolení práce

odměňování a benefity, náborová strategie



#### Obsah práce

přidělování práce, rozdělení zodpovědností



#### Způsob práce a pracovní prostředí

učení a rozvoj, komunikace, flexibilita, řízení změny



#### Spolupráce

složení týmů (vč. diverzity), komunity a mikroklatury

#### 2 Zvolte přístup pro personalizaci



#### Modulární přístup

Poskytnutí standardní sady možností, ze kterých si pracovníci vybírají podle svých osobních motivací (např. zaměstnanci si vybírají benefity).



#### Manažerský přístup

Manažeři a kolegové přizpůsobují práci a interakci s pracovníky podle jejich charakteristik (např. plánování rozvoje a kariéry podle dovedností a motivací pracovníků).



#### Technologický přístup

Technologie personalizují pracovní aspekty individuálním pracovníkům (např. optimalizace kalendáře podle pracovních návyků a dostupnosti).

„V ELI ERIC věříme, že skutečná motivace vychází z pochopení jedinečných potřeb každého zaměstnance. Místo univerzálních řešení přizpůsobujeme naše přístupy na míru – stejně jako při vědeckém výzkumu vycházíme z dat. Budujeme prostředí založené na otevřené zpětné vazbě, rozvoji talentu a uznání toho, co jednotlivce skutečně motivuje. Výsledkem jsou angažovaní zaměstnanci a lepší uživatelská zkušenost – což je jádrem našeho poslání.“

Michaela Kacrová

Senior Officer for Human Resources, ELI ERIC





## Přenastavení řízení výkonu pracovníků

Mnoho organizací přiznává, že jejich procesy řízení výkonu nefungují efektivně a nejsou přínosné. Jak přenastavit řízení výkonu, aby skutečně podporovalo dosahování výsledků, které budou mít přidanou hodnotu pro organizaci i pracovníky?

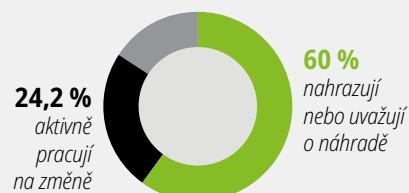
Řízení výkonu neboli performance management je HR proces, který poskytuje základ pro zásadní rozhodnutí týkající se pracovníků v oblastech jako odměňování, rozvoj nebo povýšení. Realizované průzkumy však ukazují, že procesy řízení výkonu často v organizacích nefungují efektivně, nepřinášejí přidanou hodnotu a pracovníci ani manažeři je nevnímají jako přínosné.

Pouze **15,4 %** českých a slovenských respondentů hodnotí současné procesy řízení výkonu v jejich organizaci jako velmi efektivní z hlediska toho, jak tyto

procesy umožňují posoudit přínos, který vytváří jednotliví pracovníci. Na globální úrovni takto řízení výkonu hodnotí **25 %** respondentů.

V posledních letech prochází řízení výkonu v organizacích řadou transformací – od většího akcentu na rozvoj přes poskytování kolegiální zpětné vazby (peer-to-peer) až po přístup, který se zaměřuje na dovednosti (skills-based). I přesto organizace stále hledají cesty, jak nastavit řízení výkonu, aby přinášelo přidanou hodnotu pro organizaci i pracovníky.

Zhruba 60 % respondentů v Česku a na Slovensku uvádí, že jejich organizace již nahrazuje nebo uvažuje o nahrazení nástrojů na řízení výkonu lidí, aby více používala data a měřila přínos pracovníků a zároveň aby podporovala jejich důvěru k organizaci. Dalších 24,2 % respondentů dokonce uvádí, že jejich organizace již aktivně na změně v nastavení řízení výkonu pracují.



## Řízení výkonu jako součást organizační kultury

Aby organizace skutečně podporovaly lidský výkon, nemůže řízení výkonu stát jako izolovaný proces, ale musí být pevně začleněno do organizační kultury. Základem je vytvoření rovnováhy mezi poskytováním přidané hodnoty pro pracovníky od organizace a od pracovníků pro organizaci. Z toho důvodu je nutné, aby se řízení výkonu rozšířilo nad svůj tradiční přístup. Komplexní řízení výkonu propojuje **lidský přístup, rozvojový charakter a využívá technologie a data**. Základním aspektem je také **kontinuální podpora výkonu v pracovním prostředí** a v **interakcích mezi manažery a pracovníky**. Předpokladem pro tyto aspekty je podpora vedení, konkrétní vymezení účelu a rozsahu

<sup>20</sup> Sam Forsdick, „[McLaren's chief people officer on building high-performance teams](#)“, Raconteur, 7. 8. 2024.

<sup>21</sup> Adobe, [How Adobe continues to inspire great performance and support career growth](#).

<sup>22</sup> Budhiraja, Huijbrandt, [High-Impact Rewards: Building a culture of always-on recognition](#), Deloitte, 2025.

řízení výkonu, zajištění transparentnosti pro zajištění důvěryhodnosti a zjednodušení celého procesu pro manažery i pracovníky.

## Praktické kroky pro komplexní řízení výkonu pracovníků

**Kultivace kultury lidského výkonu:** Podporujte rovnováhu mezi přidanou hodnotou, kterou poskytují pracovníkům organizace, a přidanou hodnotou, kterou přinášejí naopak pracovníci organizaci.

*Příklad z praxe: Vysoký výkon týmů McLaren Racing z Formule 1 přesahuje závodní dráhu. Daniel Gallo, ředitel pro HR a udržitelnost, zdůrazňuje, že wellbeing týmů je stejně důležitý jako výkon aut. McLaren proto podporuje fyzickou a duševní pohodu zaměstnanců prostřednictvím interních lékařů, psychologů a trenérů kondice.<sup>20</sup>*

## Zlepšení vztahů mezi manažery a pracovníky:

Manažeři by měli poskytovat pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu a podporovat osobní rozvoj pracovníků prostřednictvím otevřené komunikace a důvěry.

*Příklad z praxe: V Adobe realizují manažeři s pracovníky pravidelné krátké schůzky (check-ins), kde si poskytují zpětnou vazbu a vyjasňují si vzájemná očekávání.<sup>21</sup>*

**Podpora spolupráce a uznání:** Podporujte týmovou spolupráci, vzájemné učení mezi pracovníky a společné oslavování úspěchů.

*Příklad z praxe: Deloitte ve svém průzkumu „High-Impact Total Rewards“ zjistil, že organizace se silnou kulturou uznání, která systematicky oceňuje a podporuje přínos pracovníků a týmů, vykazují výrazně lepší výsledky.<sup>22</sup>*

**Změna personálních procesů:** Zrevidujte procesy náboru, rozvoje, odměňování atd., aby lépe reflektovaly individuální potřeby pracovníků.

*Příklad z praxe: Společnost Roche využila technologii k vylepšení svého přístupu k učení a rozvoji inženýrů a specialistů. Nový přístup zjednodušil rozvojový proces tím, že umožnil zaměstnancům současně absolvovat povinné školení i praktické tréninky s jasně definovanými rozvojovými cestami, které zahrnovaly kontrolní body, podporu individuálního učení a rozvoj kompetencí.<sup>23</sup>*

**Využívání technologií a dat:** Používejte technologie pro optimalizaci výkonu a sběr dat.

*Příklad z praxe: Organizace LutherOne vyvinula nástroj pro kontinuální řízení výkonu, který prostřednictvím nastavení cílů vytváří akční plány pro pracovníky a automaticky prioritizuje úkoly. Nástroj poskytuje výsledky v reálném čase.<sup>24</sup>*

**Přizpůsobení pracoviště:** Optimalizujte pracoviště, aby podporovalo produktivitu i pohodlí pracovníků.

*Příklad z praxe: Google postavil svůj kampus Bay View v Silicon Valley tak, aby podpořil interakce mezi zaměstnanci. Zaměřil se také na přidání zeleně, přirozeného denního světla a venkovních výhledů, aby posílil duševní i fyzickou pohodu pracovníků, a tím usnadnil výkon práce.<sup>25</sup>*

„Řízení výkonu prochází v posledních letech zásadní transformací. Naše data jasně ukazují, že změny v tom, kde, jak a proč lidé pracují, mají přímý dopad na jejich výkonnost. Nejvíce je to patrné u zaměstnanců – zejména manažerů – pracujících v hybridním režimu, u kterých pozorujeme zhoršené výsledky i omezenou schopnost cross-funkční spolupráce. Výrazným fenoménem je také nástup nové generace do středního managementu, kterou formuje prostředí s minimem každodenní osobní interakce. Nejvýraznější změnou je však jednoznačný posun od statických, jednou ročně se opakujících cyklů hodnocení k kontinuálnímu, daty řízenému přístupu. Mimochodem – pouze 6 % zaměstnanců považuje roční hodnocení za přínosné a většina lídrů dnes přiznává, že v hybridním prostředí postrádá efektivní nástroje pro hodnocení výkonu. Tento stav má přímý dopad na angažovanost, výsledky týmů i na celkovou výkonnost organizace.“

Jiří Bača  
CEO, LutherOne



## Manažeři v éře změn: Má role manažerů stále svou hodnotu?

Ve světě, kde se pracovní prostředí neustále mění, je role manažera pod trvalým tlakem transformace. Mnoho organizací experimentuje s „unbossingem“, tedy eliminací středního managementu, aby zvýšily efektivitu a agilitu. Tato cesta však nemusí být ideální pro všechny. Klíčovou otázkou je, jak nejlépe přehodnotit roli manažera, aby její nové nastavení pomohlo organizacím i pracovníkům prosperovat v rychle se měnícím prostředí.



<sup>23</sup> Cornerstone, „Roche's new HR tools are just what the doctor ordered“, citováno v prosinci 2024.

<sup>24</sup> Lutherone, [Performance management](#).

<sup>25</sup> David Radcliffe, „Bay View is open—the first campus built by Google“, Google Blog, 17. 5. 2022.

Podle analýzy Gartneru<sup>26</sup> do roku 2026 až **20 %** organizací využije AI k zploštění organizační struktury a odstraní více než polovinu současných manažerských pozic. Přesto jsou organizace se silným managementem až o **15 %** výkonnější.<sup>27</sup>

## Unbossing: Příležitost, nebo past?

*Odstraňování manažerských pozic může vést k nejasným rozhodovacím pravomocem a vzniku tzv. stínových lídrů<sup>28</sup>. Mnohé organizace, které se pokusily o holakracii nebo samořízené týmy, nakonec zjistily, že větší autonomie paradoxně vedla k vyšší centralizaci rozhodování.*

## Nové pojetí úlohy manažerů

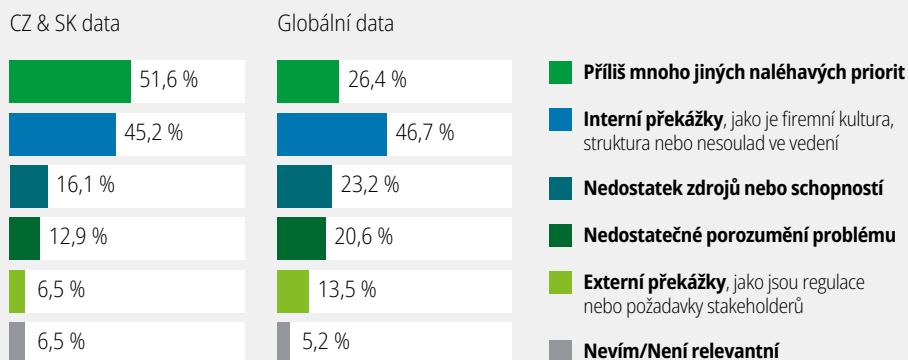
Řešením není manažerské role odstranit, ale přetvořit je. Klíčové manažerské dovednosti, jako je koučování,

rozvoj pracovníků a podpora změn, zůstávají nezbytné. Manažeři hrají zásadní roli při přizpůsobení práce AI, posilování adaptability a rozhodování v blízkosti zákazníka. AI může převzít rutinní úkoly a umožnit manažerům zaměřit se na to nejdůležitější:

- rozvoj, motivaci a podporu pracovníků;
- redesign práce a efektivní spolupráci lidí a technologií;
- řízení změn, strategické myšlení a inovace.

Navzdory tomu, že se tento trend jeví jako téma, které v letošním průzkumu nejvíce rezonuje, pouze **31,2 %** dotázaných organizací aktivně hledá způsoby, jak tuto výzvu řešit. Největší překážkou, kterou respondenti vnímají, jsou interní bariéry, jako je firemní kultura, organizační struktura nebo nesoulad uvnitř vedení. Tento názor sdílí téměř polovina dotázaných, včetně těch s rozhodovacími pravomocemi na úrovni členů představenstva či vedoucích podniku.

## Jaké jsou největší překážky nebo výzvy, které brání vaší organizaci v přehodnocení role středního manažera, aby se méně zaměřovala na řízení úkolů a dohled nad pracovníky a více na podporu lidského výkonu, vedení změn, propojení skupin a přetváření práce?



Další významnou překážkou na českém a slovenském trhu je nesprávná prioritizace témat, kterou jako klíčový problém označilo více než **35 %** respondentů, což je o **10 %** více než v globálním měřítku. Přes **51,6 %** respondentů na úrovni členů představenstva a vedoucích podniku dokonce uvedlo tento faktor jako největší překážku.

## Plánování pracovních sil podpořené AI




*Příklad z praxe: Společnosti Nestlé a MetLife využívají technologii poháněnou AI, jejímž prostřednictvím se snaží demokratizovat plánování pracovních sil. Díky tomu, že manažerům poskytují přístup k údajům a poznatkům týkajícím se dopadů AI nebo digitální transformace na jejich pracovníky, jim pomáhají lépe rozhodovat o rozložení zdrojů.<sup>29</sup>*

Tradičně bylo úkolem manažera určovat, co je potřeba udělat, dohlížet na výsledky a podle nich odměňovat nebo udělovat zpětnou vazbu – často přitom pracoval spolu se svým týmem. Tato role se však proměňuje. Manažeři jsou klíčoví pro decentralizaci a agilitu firem. Organizace by měly investovat do rozvoje dovedností svých manažerů, tak aby dokázaly držet krok s dynamickým vývojem a propojeností světových trhů.

Přehodnocení role manažera je nezbytné pro přizpůsobení se rychlému tempu změn a pro dosažení úspěchu v digitální éře.

## Klíčová dovednost budoucnosti: Odborný úsudek

*Dovednost rozhodovat v situacích, kde nejsou jednoznačné odpovědi. To zahrnuje:*

-  empatii a schopnost správně vést rozmanité týmy,
-  kreativitu a inovativní přístup k organizaci práce,
-  strategické myšlení při řízení nejistoty.

Toto musí být pevně zakořeněno v DNA organizace. Je důležité využít příležitost k inovaci role manažera, která bude klíčová pro budoucí růst a ziskovost vaší organizace.

<sup>26</sup> Gartner, „[Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2025 and beyond](#)“, tisková zpráva, 22. 10. 2024.

<sup>27</sup> Rhys Fitzgerald, „[The Dynamic Role of Middle Management in Modern Organizations](#)“, C-suite Strategy, 6. 2. 2024.

<sup>28</sup> Stínový lídr funguje jako lídr a neformální autorita bez oficiálního formálního postavení.

<sup>29</sup> David Green, „[How to democratise strategic workforce planning \(interview with Alicia Roach and Chris Hare\)](#)“, My HR Future, 31. 10. 2023; David Green, „[Nestlé's 4B methodology to strategic workforce planning \(an interview with Alex Browne\)](#)“, My HR Future, 13. 11. 2023.

„Firmy si začínají uvědomovat, že tradiční model řízení již nestačí. Občas však narazí na různé bariéry – kulturní, strukturální i mentální. Nestačí totiž jen přejmenovat pozice nebo přidat nové kompetence. Potřebujeme celkovou změnu myšlení o tom, jakou hodnotu manažer skutečně vytváří. Cílem by mělo být budovat manažerské role, které propojují strategii firmy s realitou každodenní práce, podporují rozvoj lidí a vytvářejí prostředí, kde může růst jak byznys, tak jednotlivci.“

**Martina Schiestlová**  
HR Director, Deloitte



## Informace o respondentech

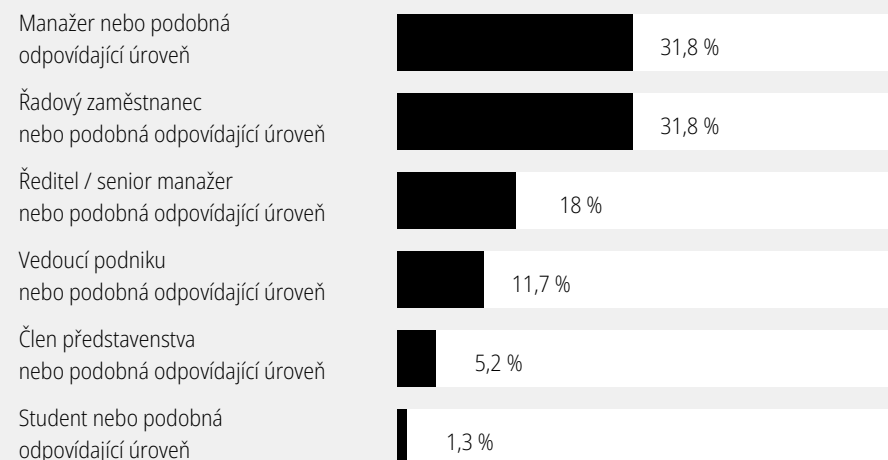
V rámci globálního průzkumu Trendy v oblasti lidského kapitálu 2025 jsme oslovili téměř

**10 000 business a HR lídrů** napříč mnoha průmyslovými odvětvími a sektory v **93 zemích**. Kromě širokého globálního průzkumu, který poskytuje základní data do studie o trendech v oblasti lidského kapitálu, Deloitte letos doplnil svůj výzkum o specifické dotazníky zaměřené na pracovníky, manažery a výkonné pracovníky, aby odhalil možné rozdíly mezi vnímáním lídrů a manažerů a realitou pracovníků. Data z průzkumu jsme navíc obohatili o rozhovory s více

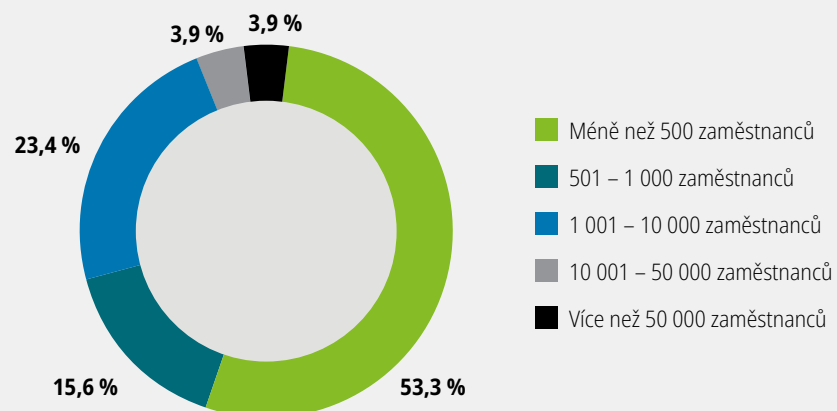
než 25 vedoucími pracovníky z předních organizací současnosti.

V České republice a na Slovensku se průzkumu zúčastnilo celkem 462 respondentů, z nichž téměř **67,7 %** představovalo zástupce HR funkcí. Svůj názor celkově vyjádřilo **66,9 %** manažerů a pracovníků na vyšších úrovních řízení. Téměř z poloviny jsou v CZ & SK průzkumu zastoupené malé a střední podniky. Do průzkumu se zapojili zejména respondenti z oblastí technologií, průmyslové výroby, stavebnictví a automotive.

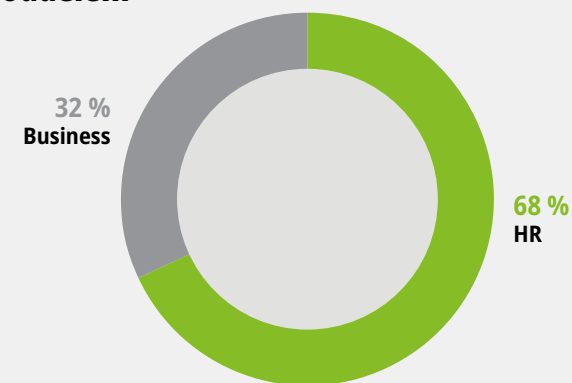
### Struktura CZ & SK respondentů:



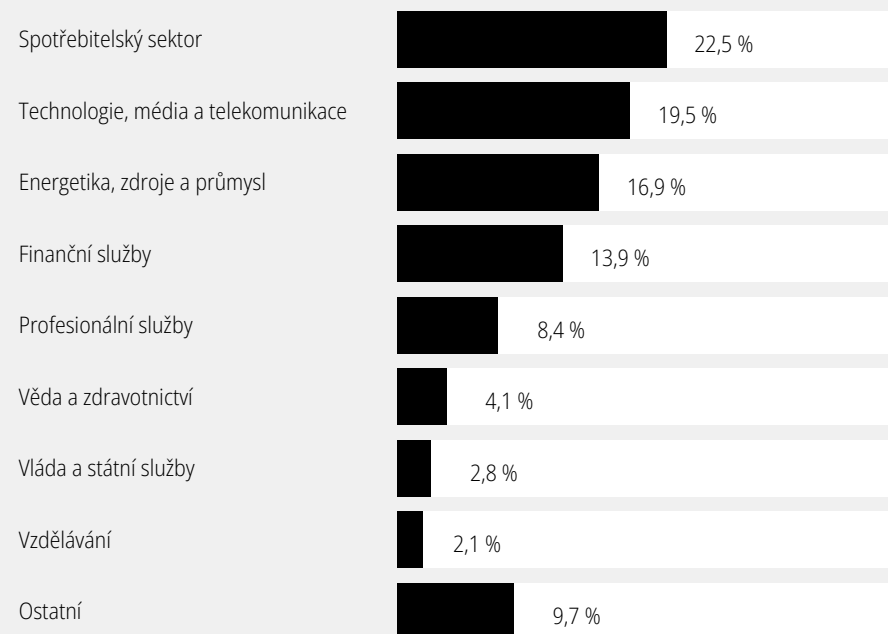
## Velikost organizace



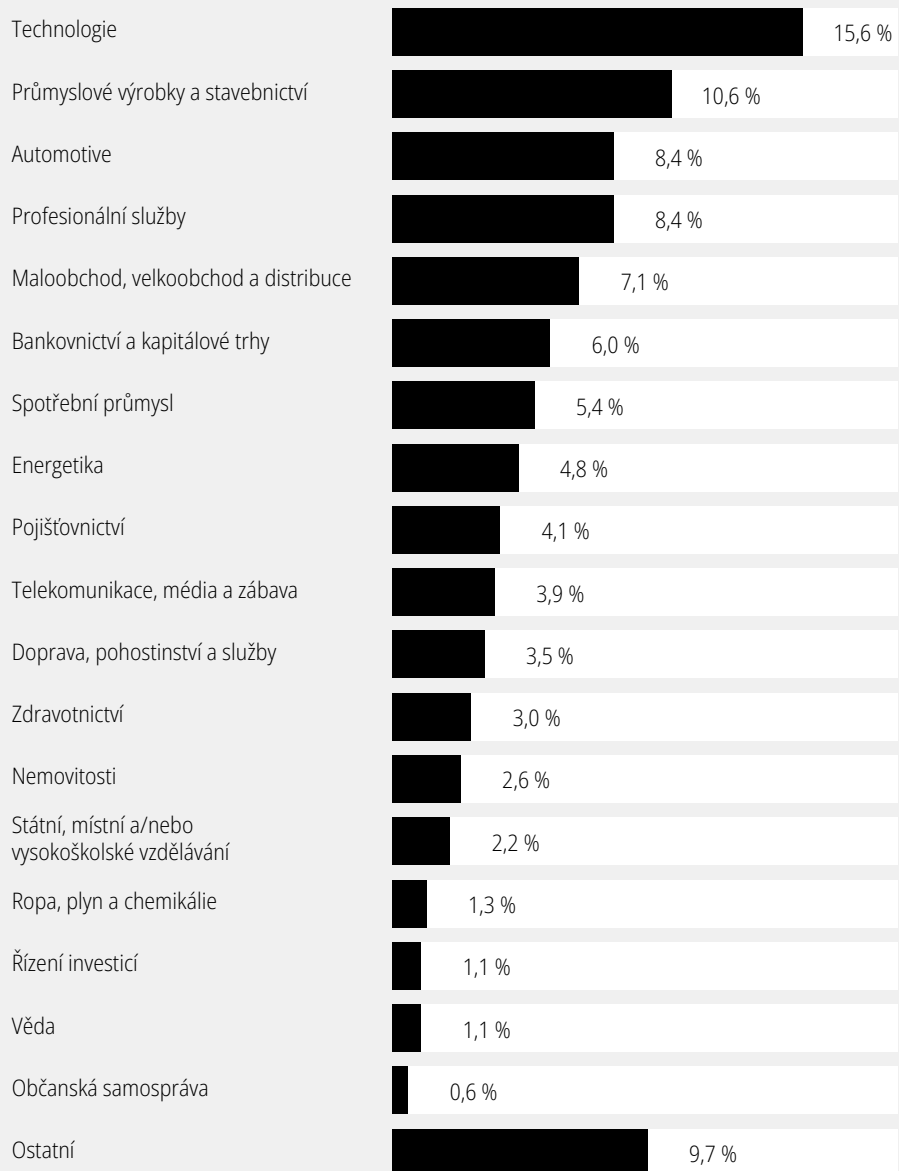
## Pracovní oddělení



## Odvětví



## Firemní sektor / průmysl



# Autoři



**Zuzana Kostiviarová**

*Ředitelka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
zkostiviarova@deloittece.com



**Andrea Černá**

*Manažerka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
acerna@deloittece.com



**Hana Vu**

*Manažerka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
hanvu@deloittece.com



**Petra Krupičková**

*Manažerka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
pkrupickova@deloittece.com



**Júlia Čekovská**

*Manažerka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
jcekovska@deloittece.com



**Zuzana Smilková**

*Senior konzultantka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
zsmilkova@deloittece.com



**Štěpánka Jónová**

*Senior konzultantka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
sjonova@deloittece.com



**Zuzana Foltinyová**

*Senior konzultantka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
zfoltinyova@deloittece.com



**Jan Spousta**

*Konzultant*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
jspousta@deloittece.com



**Markéta Vaňková**

*Konzultantka*

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
mvankova@deloittece.com

# Deloitte.

Toto sdělení obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) ani žádná z členských společností její globální sítě či jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady ani služby. Přijetí jakéhokoli rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na vaše finance či podnikání, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem.

Nejsou poskytována žádná prohlášení, záruky ani závazky (výslovně ani konkludentně) ohledně přesnosti nebo úplnosti informací v tomto sdělení a společnost DTTL, její členské společnosti, přidružené subjekty, zaměstnanci ani zástupci nenesou odpovědnost za jakékoli ztráty nebo škody vzniklé přímo nebo nepřímo v důsledku spolehnutí se na toto sdělení jakoukoli osobou. Společnost DTTL, její členské společnosti a jejich spřízněné subjekty jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty.