



# Od přežití krize k trvalé prosperitě

Trendy v oblasti lidského kapitálu 2021 v ČR i ve světě

2021

## 5 hlavních trendů v oblasti lidského kapitálu, které dominovaly v roce 2020

Kam se posunuly a jak je ovlivnily události spojené s pandemií?

- 1/ **Wellbeing** – fyzické, psychické, finanční a sociální zdraví zohledněné přímo při designu práce
- 2/ **Vzdělávání a rekvalifikace** a jak využít vnitřní motivace zaměstnanců skrze možnost výběru pracovní aktivity a ovlivnění vlastního rozvoje
- 3/ **Supertýmy** aneb jak ideálně využít lidských schopností a schopností umělé inteligence a jak je efektivně propojit
- 4/ K čemu nám pomohou aktuální **zaměstnanecká data** při přípravě a exekuci zaměstnaneckých rozvojových plánů a strategií
- 5/ Role HR se v rámci celé organizace posouvá od tradičního modelu k „**nové architektuře práce**“, a to tak, aby byly primárně brány v úvahu potřeby zaměstnanců

## Trendy v oblasti lidského kapitálu 2021 v ČR i ve světě

Je tomu již rok, co jsme se museli celosvětově přizpůsobit zcela nové situaci. Vývoj, kterým jsme si za poslední měsíce prošli, si dovedli připustit pouze autoři různých dystopických knih a filmů. Počáteční fáze znamenala pro společnost, firmy i jednotlivce hledání způsobu, jak zajistit základní činnosti. Byla to okamžitá reakce na nenadálou situaci, která se nedala předvídat dopředu, a všichni museli pružně zareagovat.

V průběhu času jsme si uvědomovali, a nové vlny nám stále připomínají, že si i nadále musíme být vědomi, že původní rozvojové plány a zaběhnuté modely je potřeba neustále upravovat. Je tedy zapotřebí, z pohledu firmy i jednotlivce, posilovat flexibilitu, umění být připraven na neustálé změny a schopnost se pružně adaptovat. To samozřejmě klade obrovské nároky na každého jednotlivce, a společnosti se tak musí zaměřit právě na člověka a lidský přístup. A to při veškerých obchodních a strategických rozhodnutích, úpravách pracovních pořádků a procesů.

Tím to ale pro společnosti nekončí. Musí se vypořádat i s řadou dalších klíčových a někdy

protichůdných faktorů. Připomeňme si ty nejdůležitější – růst zisku, respekt k životnímu prostředí, dlouhodobý a udržitelný rozvoj či rozvíjení lidských principů, jakými jsou smysl a význam bytí, etika a férovost, spolupráce a vztahy, růst a nadšení, transparentnost a otevřenost.

Jak by bylo krásné mít křišťálovou kouli či umělou inteligenci, která by nám řekla, jak to všechno dopadne a kam máme upřít naše úsilí. Ale tím, že žijeme v tomto neodhadnutelném světě, nemůžeme se spoléhat na stroje, roboty, umělou inteligenci ani nadpřirozeno. Technologie se stále ještě řídí algoritmy a výpočty více či méně známých proměnných. Je tudíž důležité spoléhat na člověka a jeho odvahu, úsudek, flexibilitu a rozhodnost.

Jsem moc rád, že expertní pohled přinesli i kolegyně a kolegové z České spořitelny, ČSOB, Home Credit International, Knaf Insulation i interního HR Deloitte, a velmi jim za to děkuji.

### Ondřej Přerovský

senior manažer v poradenství v oblasti lidského kapitálu Deloitte

# Srovnání připravenosti na pandemii: ČR vs. svět

České společnosti zpětně hodnotí svou připravenost na pandemii optimističtěji než zbytek světa. Zatímco globálně se za připravené či velmi připravené na pandemii považovalo 41 % respondentů, v České republice toto procento činí téměř 60 %.

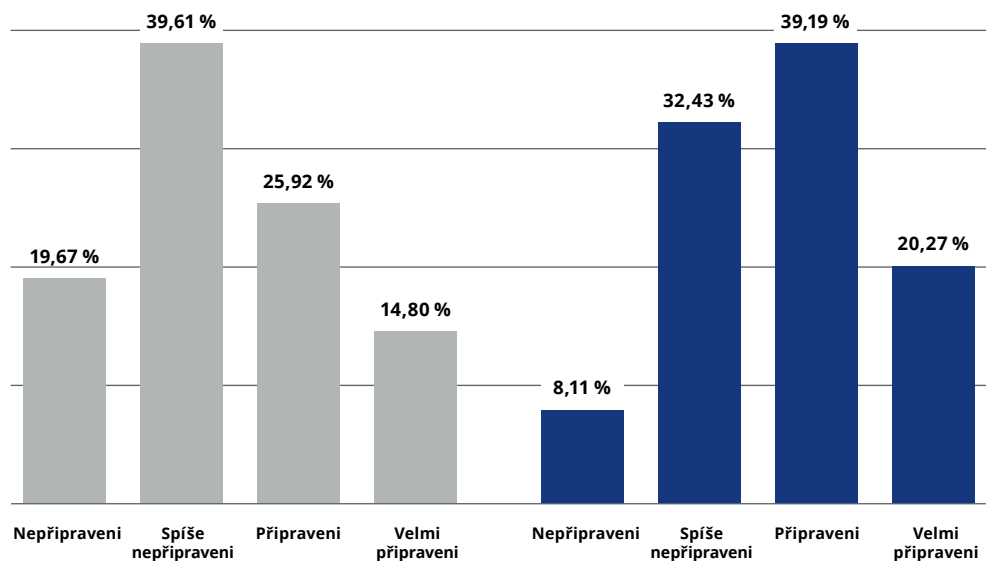
Nejvýznamnější schopností pro zvládnutí příštích měsíců a případných dalších krizí bude dle českých společností zejména schopnost firem rychle přijímat nová rozhodnutí, přičemž 60 % z nich říká, že jsou na tuto nutnost připraveny.

## Klíčové elementy, které společnosti budou potřebovat pro dosažení prosperity

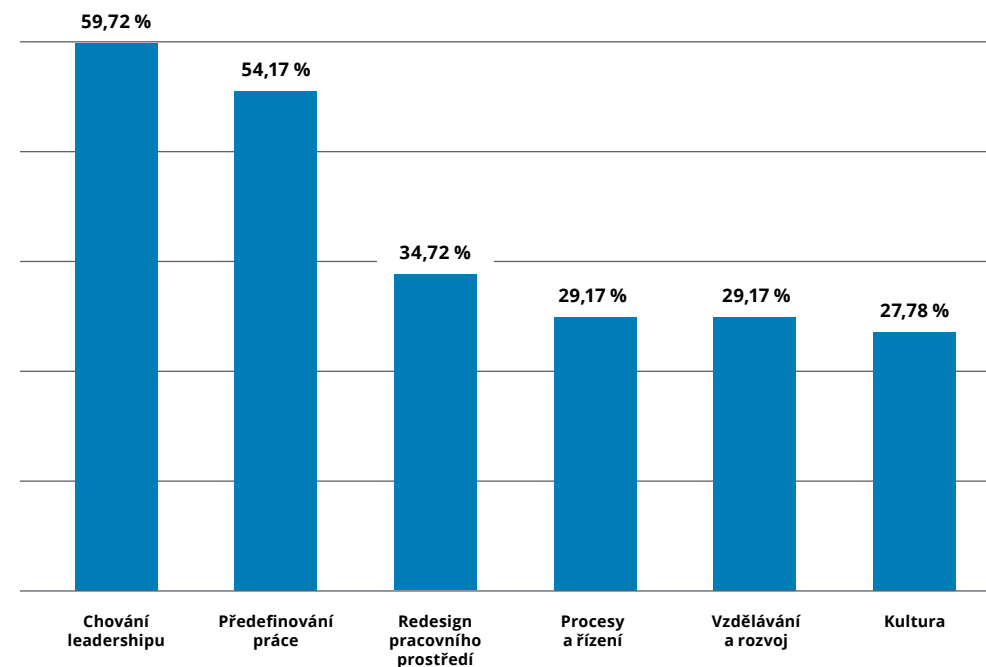
Jako hlavní prostředek, který společnostem pomůže dosáhnout nové vize a prosperity, je na globální i české úrovni vnímáno chování leadershipu. Dalšími elementy budoucího

úspěchu jsou předefinování práce, jejích výstupů a pracovního prostředí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, správně nastavené procesy a řízení či kultura společnosti.

### Svět



\* Na základě odpovědí 76 českých respondentů



Na základě odpovědí 76 českých respondentů

## Wellbeing jako součást práce aneb Kde končí rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Až 80 % společností identifikovalo wellbeing jako jedno z nejdůležitějších témat již v první polovině roku 2019, tedy ještě před tím, než pandemie koronaviru vůbec propukla. Současná situace pak trend wellbeingu akcelerovala – fyzické a psychické zdraví zaměstnanců se stalo klíčovým elementem pro zvládnutí nově nastalého stavu. Zprvu bylo nutné zajistit bezpečí zaměstnanců a poskytnout možnosti pro práci z domova. Nová situace však potvrdila, že striktní oddělení pracovního a osobního života již není aktuálním a udržitelným konceptem. Novým trendem je integrace wellbeingu do práce samotné, a to například prostřednictvím zajištění tzv. digitální hygieny či možnosti volby úkolu a získání dostatečné autonomie pro přijímání rozhodnutí.

Celkem 58 % českých respondentů říká, že opatření, která byla během první vlny přijata, napomohla ke zvýšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, a 61 % dotázaných pak považovalo dopad vzdálené práce za pozitivní. S druhou vlnou však vyvstává otázka, jak virtualizované pracovní

prostředí učinit udržitelným. Klíčovými elementy jsou jak z pohledu českých, tak zahraničních leaderů správně zvolené kolaborativní nástroje, možnost volby úkolu a způsobu, jakým bude vypracován, nastavení nových norem pro organizaci a plánování schůzek či zajištění vhodného pracovního prostředí v domácnostech zaměstnanců.

Průzkum tak ukazuje, že technologie jsou považovány za jeden z klíčových prvků pro posílení wellbeingu. Správně zvolené a nastavené nástroje mohou vést k redukci rušivých elementů a úzkosti z nadměrného množství práce, efektivnímu propojení s kolegy, stejně jako k budování prostředí důvěry či poskytnutí podmínek pro rychlejší učení. Jak HR, tak technologičtí leaderi firem by společně měli hledat procesy a workflow, které budou podporovat wellbeing zaměstnanců, týmů i celé organizace, a to zejména v oblastech kultury a vztahů ve společnosti, řízení lidí, fyzického a virtuálního prostředí.

## Jak podporovat wellbeing v jednotlivých oblastech?

	Organizace	Tým	Jednotlivec
<b>Kultura společnosti</b>		Zavedení mikropřestávek, využívání videokonferencí pouze pro některé schůzky	Komunikace vlastních potřeb v souvislosti s wellbeingem
<b>Vztahy mezi kolegy</b>	Formování týmů na základě zaměstnancových preferencí, pracovního stylu, osobních potřeb a silných stránek		Proaktivní komunikace s kolegy ohledně jejich potřeb a preferencí
<b>Řízení lidí, procesy a programy</b>	Zakomponování wellbeingových principů do tvorby pracovního rozvrhu, řízení výkonu, hodnocení leaderů a odměňovacích systémů	Přijetí wellbeingových opatření na základě potřeb a preferencí členů jednotlivých týmů	
<b>Fyzické prostředí</b>	Vytvoření pracovního prostředí, které podporuje fyzické a mentální zdraví	Vytvoření pracovního prostředí, které podporuje spolupráci a výkon	
<b>Technologie a virtuální prostředí</b>		Využití nových technologií (např. virtuální realita) k tréninku zaměstnanců na stresové situace	Využití aplikací a technologií k podpoře mindfulness a snížení stresu či úzkosti

## TOP 3 opatření pro udržitelnost vzdálené práce dle českých společností jsou:

Zavedení digitálních a kolaborativních platform

Ponechání odpovědnosti za to, jak, kdy a jakým způsobem je práce vykonávána, na zaměstnanci

Přijetí nových norem pro schůzky a plánování pracovního rozvrhu

## Základem wellbeingu je důvěra, že mi firma pomůže, budu-li potřebovat

*Současná situace náš přístup k wellbeingu nijak nezměnila, sledujeme pouze nárůst poptávky po některých aktivitách, které v souvislosti s wellbeingem dlouhodobě nabízíme. Základem naší strategie je vytvoření prostředí založeného na důvěře, kde se lidé nebojí říci si o pomoc. Ať již tato pomoc souvisí s fyzickým či mentálním zdravím nebo s právním či finančním poradenstvím. Dlouhodobě se snažíme, aby byli lidé schopni o tuto pomoc požádat přímo své leadery a nadřízené, zároveň však uvažujeme o zřízení tzv. Employee assistance programu. Ten by měl být našim lidem k dispozici 24 hodin denně a poskytovat poradenství ve čtyřech zmíněných oblastech.*

*Co se týče wellbeingu jako součásti práce, nechali jsme jednotlivé týmy, aby si nastavily svá vlastní wellbeingová pravidla, která budou právě jim nejlépe vyhovovat. Individualizaci*

*v tomto případě považuji za nezbytnou. Někteří naši kolegové tak například zavedli tzv. walking meetings či pravidelné ranní stand-upy, které jsou každý den v týdnu věnovány jinému tématu. Nedílnou součástí jsou také online neformální setkání či fóra, kde lidé mohou sdílet své problémy a vzájemně se povzbudit a inspirovat. Oblíbené jsou i pravidelné online přednášky, kde mluvíme o tématech fyzického a psychického zdraví, či společná online cvičení. Nutností je ale také to, aby manažeři měli veškeré prostředky k tomu, aby tuto situaci zvládli a dokázali wellbeing v týmu podpořit. Snažíme se je tedy vybavit vhodnými technologiemi, školeními či studijními materiály.*

**Martina Schiestlová**  
HR ředitelka  
Deloitte

## Za hranicí rekvalifikace aneb Potenciál zaměstnanců bez limitů

Probíhající pandemie přispěla k zásadní proměně pracovního prostředí a v důsledku odhalila větší tlak na práci se zaměstnanci v oblasti rozvoje a vzdělávání.

Prakticky ze dne na den došlo k přesunu práce do digitálního prostředí, ať už se jedná o práci z domova místo v kanceláři, či prodej zboží skrze sociální sítě místo v kamenných prodejnách. Tento přerod klade zvýšené požadavky na pracovníky v oblasti technologií, komunikačních dovedností nebo třeba time managementu. Jiné společnosti se musely přizpůsobit rozdílné poptávce a u části jejich zaměstnanců došlo k razantní proměně náplně práce.

Narušení pracovního prostředí tedy odhalilo nutnost zaměstnanců se rychle přizpůsobit nové situaci. Tato zjištění jsou v souladu s výsledky průzkumu z roku 2020, který ukázal, že až 75 % pracovníků bude muset v následujících 3 letech zásadním způsobem obměnit své dovednosti.

### 4 kroky na cestě k vytvoření odolné firmy Jak efektivně využít potenciálu zaměstnanců?

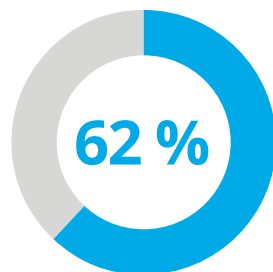
1. Firmy by se měly soustředit na nábor zaměstnanců, kteří jsou ochotní se dále rozvíjet a učit novým věcem a tím navyšovat a obměňovat své dovednosti.
2. Zároveň by měly klást důraz na to, aby firemní vzdělávání bylo relevantní k potřebám daného zaměstnance a ideálně bylo začleněno do práce samotné.
3. Nastalá situace také ukázala, že společnosti by měly investovat do rozvoje obecných kompetencí, jakými jsou např. odolnost, kritické myšlení či sociální inteligence. Zaměstnanec, který si takovéto dovednosti osvojí, je schopný se přizpůsobit neočekávaným situacím, jimž budeme v následujících letech bezpochyby čelit.
4. V neposlední řadě je důležité vytvoření takového pracovního prostředí, které vzdělávání a rozvoj pracovníků podporuje, a ideálně zvyšování a obměnu dovedností navázat na systém odměňování.

2019



Již v roce 2019 považovala více než **1/2 respondentů** změnu dovedností u zaměstnanců za velmi důležitou, ale méně než **1/3** z nich tehdy uvedla, že je na tuto situaci připravena.

2020



V průběhu posledního roku se tato sebedůvěra navýšila: shodně **62 % respondentů** uvedlo, že jak organizace jako taková, tak jejich zaměstnanci jsou připravení na obměnu dovedností a nové role.

## Nasazení a odhodlání leaderů jsou pro rozvoj lidí klíčové

*Situace okolo pandemie uvrhla firmy v uplynulém roce do nouzového režimu. Prioritou bylo vyřešit krizi, zajistit přežití a strategické aktivity musely ustoupit. Což je přirozené. Nicméně, tato situace nabídla také obrovskou příležitost, kterou byly jen některé firmy schopny přijmout. V Home Credit jsme v loňské roce např. implementovali nový model, ve kterém jsme vydefinovali klíčové kompetence pro všechny naše zaměstnance i manažery. Principy jako např. zaměření se na lidi nebo pokročilé digitální kompetence se díky tomu staly předmětem každodenní konverzace a postupně se promítly do všech klíčových HR procesů, což nám určitě pomohlo, abychom situaci spojenou s pandemií ještě lépe zvládli. I když se to zdá být ne zcela intuitivní, je potřeba*

*se nebát velkých změn i v nečekané situaci nebo právě v krizi. Pomůže to lidem se zorientovat a nevzdalovat se od strategických priorit.*

*Zatím chybí data, která by ukazovala, co má největší dopad a na co se soustředit. Budeme je dál sbírat a vyhodnocovat. K rozvoji lidí nás vede samotné směřování firmy. Máme toho v plánu hodně. Avšak naprosto kritický pro rozvoj lidí ve firmě je nasazení a odhodlání leaderů. Musí být naprosto jasné, že všichni vědí, kam jdou, a táhnou za jeden provaz.*

### Renata Mrázová

Chief People Officer  
Home Credit International

## Supertýmy aneb Jak vypadá soužití lidí a technologií

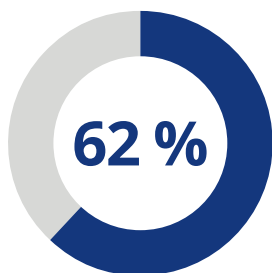
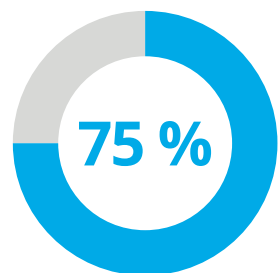
Týmy sehrály během první vlny pandemie významnou roli. A to zejména proto, že umožnily rychlejší adaptaci na novou situaci a generování nových výstupů, které byly v danou chvíli třeba. Týmová práce totiž členům týmu umožnila vykrytí své slabé stránky, zaměřit se na to, co jedinci jde, a vzájemně se motivovat k lepším výkonům a kreativním nápadům, což bylo zejména v nově nastalé situaci nutné. Poslední měsíce také ještě více akcelerovaly vliv technologií, které umožnily soustředit se na typicky lidské úkoly s vyšší přidanou hodnotou a využít tak čas pro nezbytné učení se.

Pandemie tak značně urychlila i trend supertýmů, tedy týmů kombinujících práci lidí a umělé inteligence či dalších

technologií. Zatímco na podzim roku 2019 české společnosti vnímaly umělou inteligenci a technologie zejména jako nástroje, jak nahradit lidskou práci, nyní se toto vnímání mění. Téměř polovina (46 %) společností se po odeznění první vlny domnívala, že pro transformaci práce a dosažení nových výstupů je právě kombinace technologií a lidské práce nejvýznamnějším faktorem. I poté, co krize odezní, bude třeba, aby si společnosti uchovaly schopnost, kterou si v minulých měsících osvojily, a i nadále ji rozvíjely. Ať už jde o využití benefitů, které poskytuje týmová práce, nebo vnímání technologií. Ty by již neměly být chápány jako prostředek, jak nahradit lidskou práci či jako samostatně stojící jednotka, nýbrž jako nedílná součást týmu a týmové práce.

**Zapojení technologií nemusí být vždy jediným správným řešením. Například americký Walmart ukončil využití robotů pro kontrolu množství zásob v regálech a opět je nahradil lidmi. Náklady na výkon činnosti roboty nebo lidmi byly totiž víceméně shodné. Nahrazení robotů lidmi však mělo pozitivnější společenský dopad.**





**75 % českých respondentů** říká, že jsou připraveni využít technologie, aby dosáhli nových cílových výstupů své činnosti.  
**Globálně je to 62 %.**

## Lidi je třeba na nové časy připravit a naladit

V ČSOB stále více sázíme na řešení využívající téma robotizace, umělé inteligence a chytré automatizace. Funguje nám 200 robotů, kteří buď úplně převzali práci od svých lidských kolegů, anebo se o ni spolu dělí a pomáhají tím v naší každodenní operativě. V minulých letech jsme se více zaměřovali na procesy uvnitř banky, v poslední době se snažíme tyto technologie posunout přímo ke klientovi. A tento posun naplňuje naše Kate, virtuální asistentka, která zvládne většinu úkolů, kvůli kterým dnes klient chodí do banky nebo otvírá internetové bankovníctví, a zároveň umí připravit nabídku na míru. Kate reprezentuje jeden z nových směrů, který vidíme – kombinaci umělé inteligence a práce s daty podpořenou jednoduchými a rychlými procesy.

Téma supertýmů vidím dneska jako velmi živé, do celkového obrázku totiž vstoupil nový prvek – robotická síla, která nabízí nové možnosti. Kromě toho, že roboti mohou nahradit část lidské kapacity, mohou také významně odlehčit. Proč neusnadnit práci našim lidem, když je k dispozici robot, který může pracovat pozdě večer, brzy ráno, o víkendy... anebo přispěchá na pomoc, když se nashromáždí velké množství práce (vzpomeňte si na odklady splátek úvěrů v první vlně covidu-19). Je podstatné si ale uvědomit, že robot, pokud bude nasazen jako „stand-alone“, nepřinese tolik benefitů. A proto se dneska možná více než kdykoliv jindy vrací téma „staré dobré“ optimalizace procesů. My pro to používáme termín IPA, z anglického intelligent process automation, a v zásadě se snažíme dívat na celý proces E2E, eliminovat jakýkoliv papír a zbytečnou práci

a současně do procesu chytře zakomponovat více technologií. Typicky pak propojíme roboty s umělou inteligencí, hlasovým vstupem od klienta nebo vytěžením dat z textu. A všechny tyto technologie a jejich kombinace, automatizace a zrychlení by měly směřovat k jedinému: nechat klientovi zažít kouzlo jejich využití. Jinými slovy, přinést pozitivní clientský zážitek.

Řízení velkých týmů vždy provází téma efektivity. Domnívám se, že v příštích letech vstoupí do popředí velmi silně prvek flexibility. Poslední dva roky pozorujeme velký růst volatility (a to nemám na mysli jen covid období) projevující se horší predikovatelností a většími jednorázovými výkyvy

přítoku „práce“ at' už z pohledu množství, nebo potřebných „skills“ ke zpracování. Musíme tedy být připraveni pružně reagovat, a to hned ze dvou pohledů. Z toho manažerského, mít dobré modely kapacitního plánování, připravenou variabilní kapacitu a flexibilní uspořádání, ale také z toho lidského, připravit a naladit naše zaměstnance do nových časů. Věřím, že v oblasti supertýmů nás čeká ještě spousta dalších zajímavých posunů a velká dynamika.

### Denisa Škantová

výkonná ředitelka Operations a nákupu ČSOB

## Analýza zaměstnaneckých dat aneb Jak spolehlivě udávat směr

Průzkum z loňského roku ukázal, že pouze 25 % českých společností v praxi pracuje s daty o lidském kapitálu v reálném čase a pouze 20 % společností se považovalo za efektivní v predikci budoucího vývoje. Koncept přijímání rozhodnutí na základě historických dat však v současné době již není uplatnitelný, neboť čelíme zcela novým situacím. Právě využití dat v reálném čase a prediktivní analýza mohou společností pomoci dosáhnout nových cílů, které s sebou nastalá situace přinesla, stejně jako transformovat práci a vytěžit maximum z potenciálu pracovníků.

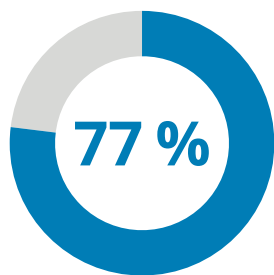
Zatímco před pandemií 37 % českých společností nemělo žádnou strategii na zvládnutí neočekávaných situací, po pandemii toto procento kleslo na 4 %. Většina společností tak do budoucna již počítá s vypracováním plánů, které budou zohledňovat i méně pravděpodobné scénáře, a to včetně aktivit na mitigaci možných rizik.

Aby toho byly firmy schopné, je třeba rychle vyhodnocovat data, nastavovat nový směr, přijímat a upravovat opatření, a to stejně rychle, jako se mění externí prostředí.

V uplynulých měsících bylo také důležité znát schopnosti a dovednosti jednotlivých lidí. To napomohlo k identifikaci potenciálu, který společnosti mají ve svých řadách, a k vyšší efektivitě při provádění případných přesunů lidí mezi týmy, aby byly zajištěny klíčové aktivity. Druhou oblastí, kde byla analýza důležitá, je ekosystém pracovní síly. Díky těmto datům byly společnosti schopny rychle využít dodatečné kapacity z řad freelancerů, gig pracovníků nebo třeba bývalých pracovníků. Zároveň byly schopné spolehlivě určit, kde jsou kapacity přebytečné. V neposlední řadě pak data pomohla nahlédnout na wellbeing zaměstnanců během práce z domova, a to například skrze kontinuální průzkumy nálady.

## Jaké otázky si při analýze v jednotlivých oblastech klást?

Potenciál pracovní síly	Ekosystém pracovní síly	Wellbeing a hodnoty ve společnosti
Jaké schopnosti a dovednosti naši lidé v současné chvíli mají? Jaké dovednosti budou třeba do budoucna a jak jich dosáhneme?	Kteří naši zaměstnanci jsou ohroženi potenciálním odchodem a z jakých důvodů?	Jak zacházíme s našimi zaměstnanci, kontraktory a poskytovateli služeb?
Jak často, v jakém rozsahu a které pozice měníme?	Jaké schopnosti a dovednosti jsme schopni získat ze širšího ekosystému mimo naši společnost?	Jaké odchylky od nastavených norem u zaměstnanců vnímáme?



**77 % českých společností** vnímá schopnost analyzovat data a rychle se dle nich rozhodovat jako klíčový faktor úspěchu pro zvládnutí dalších nejistých situací.

## Žádná HR data nejsou tak malá, aby se nedala efektivně využít

Využívání datové analytiky a prediktivního modelování odráží snahu každé společnosti o interní efektivitu. Po komunikaci, risku či interním auditu tak přišla na řadu také oblast HR. Pozdě, ale přece. Od operativního HR 90. let a strategického HR z přelomu tisíciletí se dostáváme do věku analytického HR s ambicí mít aktivní dopad na obchodní výsledky společnosti. Proč se toto poslání HR však stále ve většině firem nedaří naplnit?

Z oblastí HR se obvykle daty začínají nejprve řídit fáze nábory a prevence odchodu zaměstnanců, tedy samotný začátek a konec životního cyklu zaměstnance. Důvodem je větší datová maturita v těchto fázích, snáze vyčíslitelný dopad do businessu a technicky jednodušší implementace v podobě zreplicování logik zákaznické prediktivní analytiky do zaměstnanecké. Výzvou i pro současnou HR analytiku zůstávají další fáze životního cyklu, jako jsou onboarding či rozvoj zaměstnance. Zde totiž pro úspěšnou implementaci nestačí pouze dostupná HR data

a funkční prediktivní model. Nezbytná je flexibilita celého páteřního systému firmy, obvykle stavěného pro pouhý reporting, jeho schopnost personalizace pro konkrétní segmenty zaměstnanců, či dokonce jednotlivce. A především je třeba odvaha business leaderů nebát se zapojovat data a analytiku do svého rozhodování založeném na vlastní expertize nebo pocitech – podobně jako v marketingu i v oblasti HR platí, že názor, jak toto dělat „správně“, má každý manažer odlišný.

Výzvou současné HR analytiky je schopnost jejího zapojení do každodenního chodu firmy v poloze někde mezi zdroji a pocity. Žádná HR data nejsou příliš malá, aby se nedala efektivně využít; všechny prediktivní modely jsou (do určité míry) nepřesné, některé jsou však užitečné. Užitečné měřeno svým dopadem do chodu společnosti, ne koeficientem determinace.

### Pavel Vaněček

People Analytics Designer  
Česká spořitelna

## Nová role HR aneb Jak přispět k trvalé prosperitě společnosti

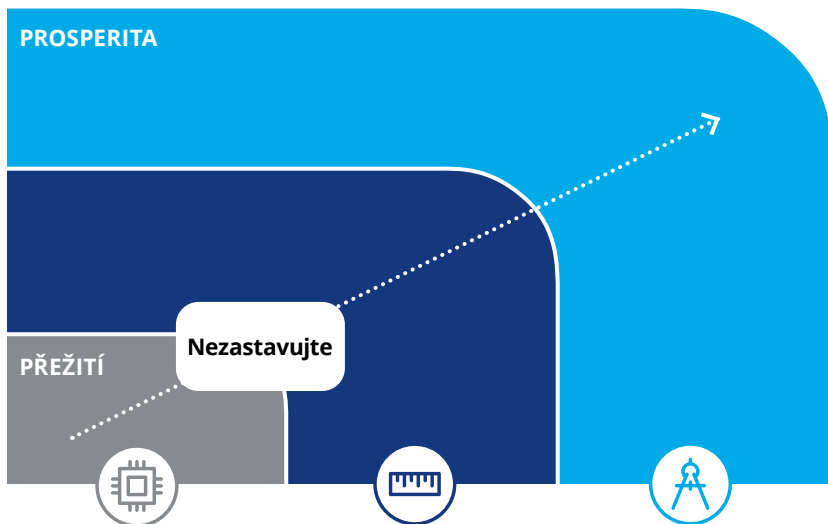
Uplynulé měsíce byly náročné zejména pro HR týmy. Náš průzkum však ukázal, že se HR během krize podařilo získat u managementu svých společností vyšší kredibilitu. Celkem 67 % z nich věří, že jejich HR bude schopno společnost podpořit a navigovat v příštích 3–5 letech, které budou plné změn. Současná situace tak akcelerovala další z trendů loňského roku, který apeloval na posílení vlivu HR i v businessových tématech. Globální průzkum také ukázal, že leaderi, kteří silně věří ve schopnosti firemního HR, zároveň říkají, že jejich organizace je schopna se rychle adaptovat, requalifikovat a přijímat nové role, a zároveň věří, že se jim velmi dobře podařilo u zaměstnanců nastolit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

Jak si HR může toto pozitivní vnímání udržet a vytěžit z něj maximum? HR by mělo upustit od hledání tradičních způsobů optimalizace práce a naopak se zaměřit na její kompletní předefinování. To spočívá v dosažení nových

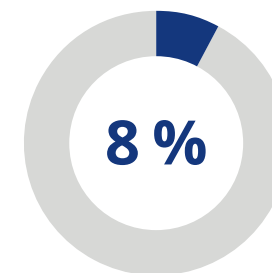
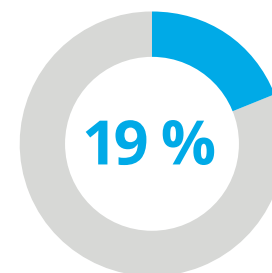
výstupů práce vycházející z nové kombinace spolupráce lidí a technologií.

Zatímco o předefinování práce před pandemií uvažovalo 29 % leaderů, po pandemii toto procento vzrostlo na 46 %. Klíčové však je, aby se nejednalo o jednorázovou aktivitu, nýbrž kontinuální proces hledání možností, jak dosahovat nových výstupů, lepších výsledků, nárůstu produktivity, agility a inovací. Příkladem za všechny může být přechod na vzdálenou práci a zajištění wellbeingu. HR by nemělo pamatovat pouze na zajištění ergonomických židlí pro zaměstnance, ale mělo by se zaměřit na vzdělávání manažerů, identifikaci nových KPIs a pobídek, které u nich budou podporovat nové žádané chování, jež povede k podpoře wellbeingu. Tím bude HR budovat novou generaci leaderů a posouvat celou společnost. Podobně by HR mělo postupovat i u dalších oblastí žádaného chování.

Co může udělat HR na cestě od přežití k prosperitě?



	Optimalizace práce	Redesign práce	Předefinování práce
Wellbeing	Zlepšení zdraví a bezpečnosti práce, zajištění nástrojů a prostředků pro vzdálenou práci	Rozšíření wellbeingu ze zaměstnanců na všechny typy pracovníků a rozšíření oblastí wellbeingu	Přijetí vedoucí role při integraci wellbeingu do života a práce samotné
Rekvalifikace	Akcelerace rozvojových a vzdělávacích programů	Zavedení nových vzdělávacích technologií za účelem získání nových dovedností, poskytnutí možnosti volby, v jakých oblastech se zaměstnanci chtějí vzdělávat	Zaměření na rozvoj potenciálu lidí a převzetí klíčové role při předefinování práce za účelem vytváření nových výstupů
Supertýmy	Implementace a řízení změny v souvislosti s automatizací práce	Zaměření se na rozšíření schopností lidí a podporu produktivity při spolupráci mezi lidmi a technologiemi	Rozvoj supertýmů, které vygenerují nová řešení a služby
Analytika	Zlepšení přístupu k datům a generování analýz na základě historických dat	Analýzy na zlepšení výkonu, vytvoření benchmarku a identifikaci slabých míst	Generování analýz v reálném čase, díky kterým je možné identifikovat příležitosti a udávat nový směr



O transformaci práce před pandemií neuvažovalo **19 %** českých společností. Po pandemii toto procento kleslo na **8 %**.

HR musí především porozumět klientům a celému businessu jejich společnosti

*Současná situace je skutečně krizí lidí. Zcela správně se říká, že HR manažeři jsou dnes ve stejné situaci, jako byli CFO po krizi v roce 2008. HR hraje klíčovou roli a ovlivní to, jakým způsobem budou lidé pracovat a jestli jim v tom bude dobře.*

*Nová realita práce je velkou výzvou pro manažery v organizacích. Pro mnoho z nich není jednoduché změnit styl práce, méně nařizovat a více naslouchat. HR by mělo být manažerům nápomocné v této transformaci myšlení, čímž může posílit svou roli a současně navigovat změnu kultury celé organizace.*

*To, co zažíváme, je také zkouška lidskosti. Ve firmách dostávají témata jako wellbeing a mentální zdraví mnohem více prostoru. Důvěra je naprosto*

*elementární složkou způsobu dnešní práce. Péče o lidi a budování prostředí, ve kterém se cítí bezpečně, je a vždy bude klíčovou kompetencí HR. Obrovskou roli v rozhodování však teď hrají data. Proto by HR týmy měly posilovat své dovednosti v oblasti využívání prediktivní analytiky. HR by také mělo být tím, kdo připraví lidi na budoucnost, co se týká znalostí a dovedností. To však nepůjde bez porozumění businessu, který podporují, znalosti obchodního modelu a hlavně klienta. Jedině tak můžou být skutečně strategickým partnerem businessu.*

**Tatiana Orglerová**

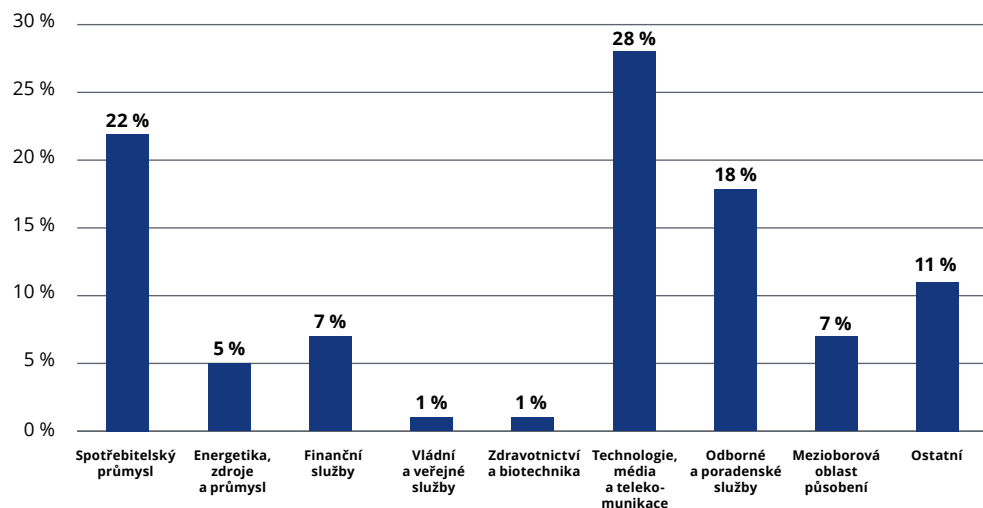
Regional HR Director Eastern Europe & Middle East Knauf Insulation/President HRcomm – Slovak HR association

## Informace o respondentech průzkumu

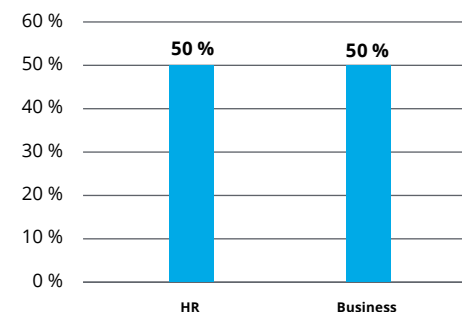
Průzkumu pro letošní rok se zúčastnilo celkem 6 000 respondentů. Více než 3 600 dotázaných představují vedoucí pracovníci, mezi nimiž bylo kromě manažerů také více než 1 200 výkonných ředitelů a členů představenstev. Poprvé v jedenáctileté historii se do průzkumu na globální úrovni zapojilo více respondentů z obchodní sféry (59 % včetně 233 výkonných ředitelů) než vedoucích pracovníků z oblasti lidských zdrojů (41 %). Tato skutečnost jen potvrzuje rostoucí význam lidského kapitálu pro rozhodovací procesy v rámci organizace.

V České republice tvoří zástupci businessu polovinu dotázaných, druhou polovinu představují zástupci HR funkce. Členové vedení společnosti a výkonní zástupci představují 49 % všech dotázaných. Společnosti působící na globální úrovni jsou zastoupeny 53 %. Největší podíl co do velikosti společnosti představují malé a středně velké podniky, které reprezentují 83 % zúčastněných.

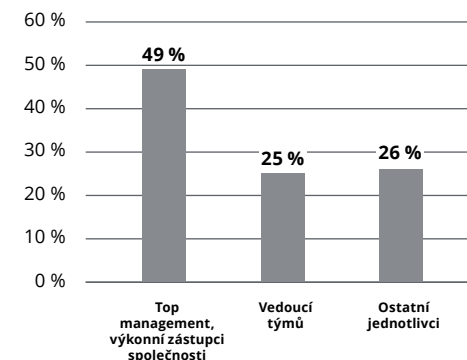
### Struktura respondentů dle odvětví



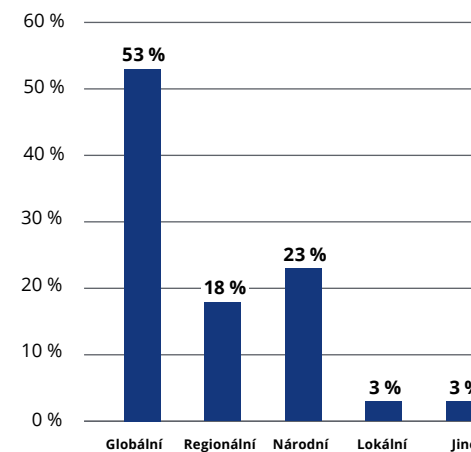
### Struktura respondentů dle pracovního zařazení



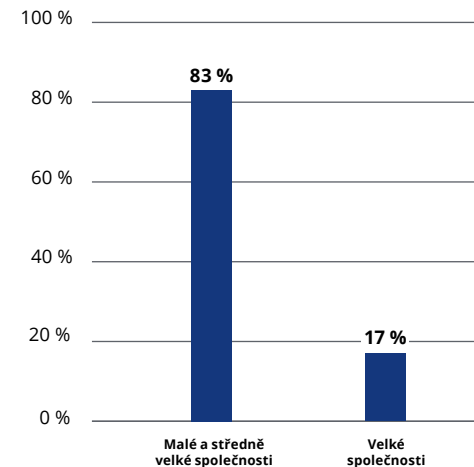
### Struktura respondentů dle zařazení v organizační struktuře



### Struktura respondentů dle územního působení



### Struktura respondentů dle velikosti společnosti



## Kontakty



**Ondřej Přerovský**  
**Senior manažer**

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



**Marcela Provazníková**  
**Manažerka**

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



**Andrea Černá**  
**Senior konzultantka**

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



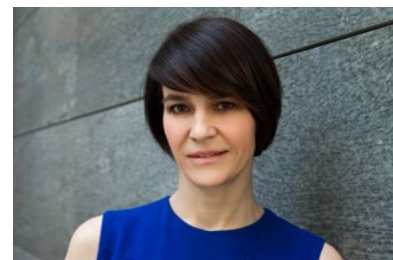
**Simona Pirva**  
**Manažerka**

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



**Michal Komora**  
**Manažer**

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



**Martina Schiestlová**  
**Ředitelka HR**

[mschiestlova@deloittece.com](mailto:mschiestlova@deloittece.com)

# Deloitte.

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

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

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