

HR v době

hybridní

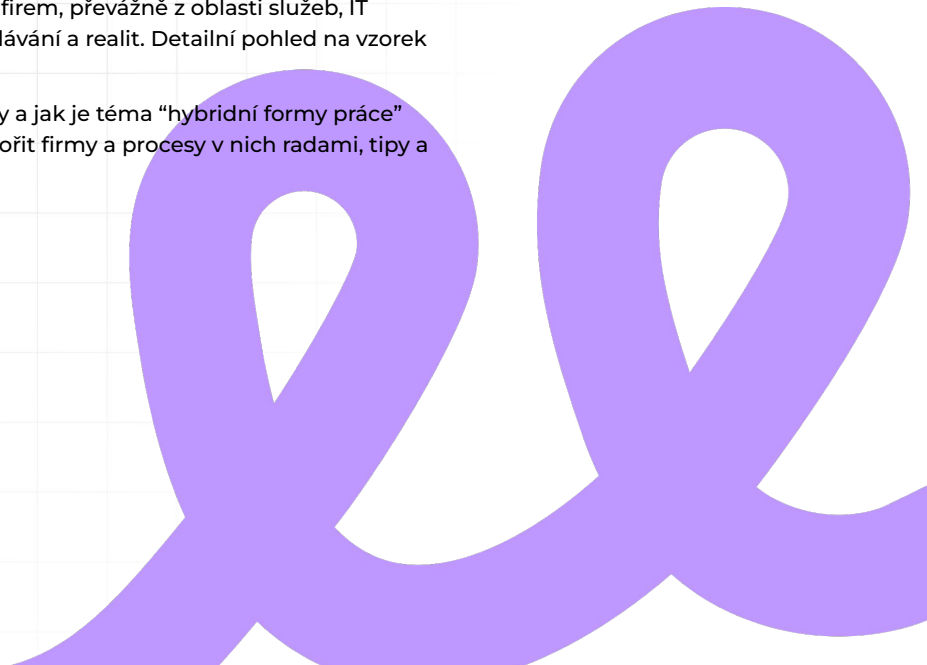
Průzkum 2024

sloneek



Náš průzkum jsme realizovali v období března až květen 2024 v přímém kontaktu s firmami. Online formulář jsme šířili prostřednictvím mailingů a sociálních sítí. Celkem se do průzkumu zapojilo 169 firem, převážně z oblasti služeb, IT sektoru (vývoj, správa), prodeje a obchodu, finančních služeb, marketingu, vzdělávání a realit. Detailní pohled na vzorek respondentů najdete na konci tohoto reportu.

Naším cílem bylo pilotně ověřit, jak jsou firmy připravené na přicházející změny a jak je téma “hybridní formy práce” nosné z hlediska dalšího zkoumání. Zároveň chceme na základě výsledků podpořit firmy a procesy v nich radami, tipy a sdílením zkušeností.



Obsah závěrečné zprávy

Úvod 4

Rozložení vzorku respondentů a jejich firem

Klíčové výstupy 7

Využívání hybridní formy spolupráce ve firmě

Management výkonnosti

Kompetence, rozvoj a vzdělávání

Kvantitativní výstupy průzkumu 18

Organizační prvky hybridu

Vize / mise / strategie

Nábor / onboarding / adaptace

Procesy / kompetence / rozvoj

Výkon / hodnocení / engagement

Závěrečné shrnutí a výstupy 40



Rychlá adaptace jako motor hybridu

Aktuálně se nacházíme v situaci, kdy se jednak potkává na jednom pracovním trhu 5 generací, přičemž 2 poslední generace (Y a Z) přejímají většinové zastoupení na pracovním trhu. Zároveň s příchodem umělé inteligence do denního využití přichází pomyslná **nová průmyslová revoluce**. Období stejně důležité, stejně mění zavedené pořádky a řády. V průzkumu zároveň vycházíme z premisy, že **každá generace přináší zpochybnění základních rámců té předešlé**.

Ve firmách je nutné přizpůsobit práci s lidmi hned v několika rovinách - **velmi dynamicky se měnícím podmínkám, generačním a technologickým proměnám**.

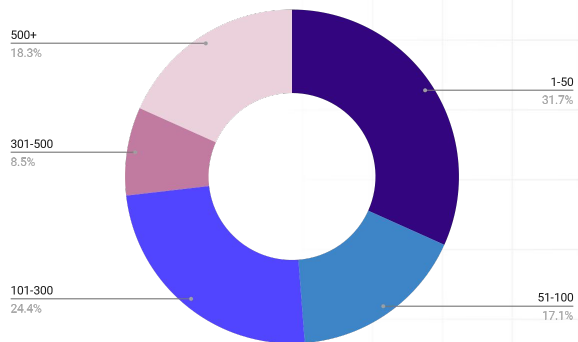
- **Dynamicky se měnící podmínky** na trhu jsou charakteristické prudkými změnami v poptávce, nabídce, konkurenci, technologiích a regulačním prostředí. Tyto proměnlivé faktory mají zásadní vliv na fungování firem a jejich schopnost udržet si tržní pozici.
- Firmy musí být schopny **rychle reagovat na změny**, aby udržely konkurenceschopnost.
- Firmy musí **neustále inovovat své produkty a služby**, aby zůstaly přitažlivé pro zákazníky a udržely si svůj podíl na trhu.
- Firmy musí být **flexibilní v rámci svého vlastního fungování**, aby mohly rychle přizpůsobit své strategie, zdroje a pracovní postupy novým tržním podmínkám.
- Firmy musí být schopny **identifikovat a řídit rizika spojená s nejistotou a nestabilitou trhu**.

Čím dříve se firmám podaří přizpůsobit, tím snáze získají významnou a trvalou konkurenční výhodu

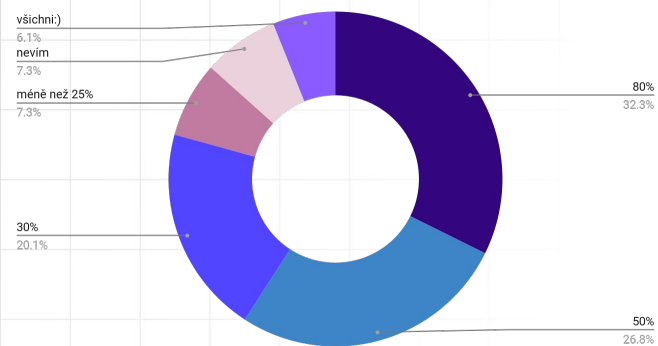
Rozložení vzorku

Detailní pohled na složení respondentů a jejich firem

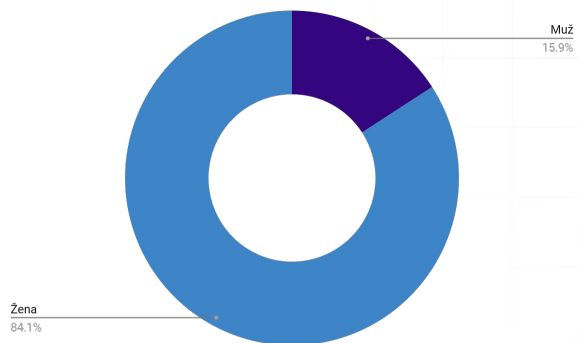
Velikost firmy respondentů



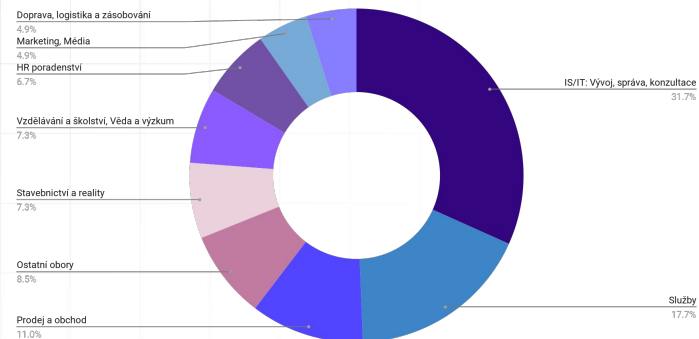
Ze všech lidí ve firmě (bez brigádníků) je podíl nových generací Y a Z (do 40 let věku) přibližně...



Pohlaví respondentů



Obor podnikání



Využívání hybridní formy spolupráce ve firmě

Klíčové výstupy

V době hybridní představuje spolupráce ve firmě nové výzvy. Zaměstnanci se fyzicky nepotkávají tak často, a proto je důležité hledat a rozvíjet nové metody a nástroje, které podporují efektivní komunikaci a spolupráci. Hybridní pracovní prostředí vyžaduje flexibilitu, vzájemné porozumění a otevřenou komunikaci, což lze budovat především „tradičními způsoby“ prostřednictvím pravidelných setkání, společných akcí a vzájemné podpory při řešení úkolů a problémů.

Hlavní výhody hybridní formy spolupráce

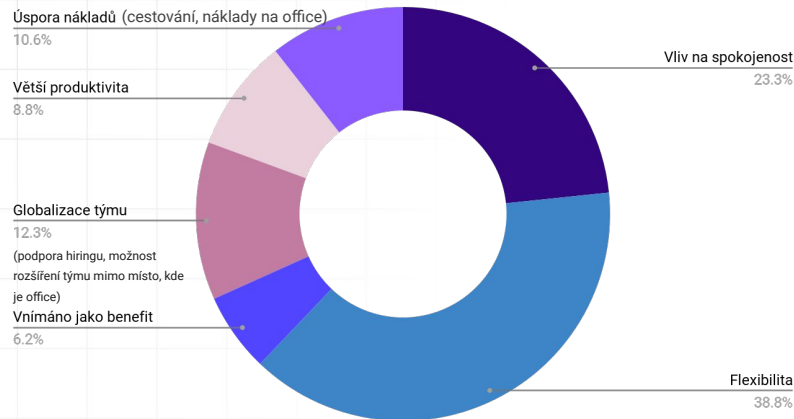
E Efektivita. Pružnost. Odpovědnost. Leadership. Inkluze po mateřské či rodičovské. Otevřenost. Work-life balance.

KOMENTÁŘ SLONEEKA

Výhody hybridní formy práce jsou stále velmi často spojovány s benefity pro zaměstnance. Firmy však začínají vnímat jejich vliv na **spokojenost zaměstnanců**. **Flexibilita** umožňuje lidem lépe balancovat potřeby a nároky životních rolí - zaměstnanců, partnerů, rodičů a dalších a může tak zvyšovat **spokojenost zaměstnanců**. **Přímý vliv na nastavení HR strategie a procesů není firmami zatím výrazně akcentován.**

Je zřejmé, že **hybridní forma práce není jen dočasným řešením**, ale stává se **pevnou součástí firemní kultury a strategií**. Firmy, které hybridní práci podporují, mohou získat konkurenční výhodu v přitahování a udržení talentů, což je v dnešním konkurenčním prostředí klíčové.

Jaké hlavní výhody hybridní formy práce do vaší firmy přináší?

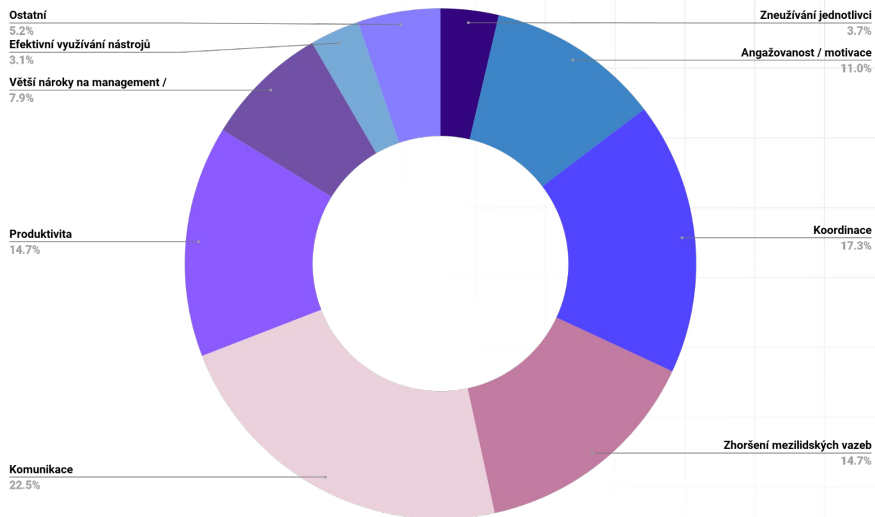


M Možnost hirovat talenty z celého světa, aniž bychom je museli relokovat.

Hlavní problémy hybridní formy spolupráce

Nedorozumění, "odosobnění" komunikace (lidi jsou na sebe občas příliš ostří, protože "na druhé straně" emailu pro ně není známý člověk, ale pouze fotka v profilu).

Které problémy a obavy převažují v rámci našeho průzkumu?



Pomalejší začleňování juniorních kolegů, kteří většinu dní v měsíci jsou na HO.

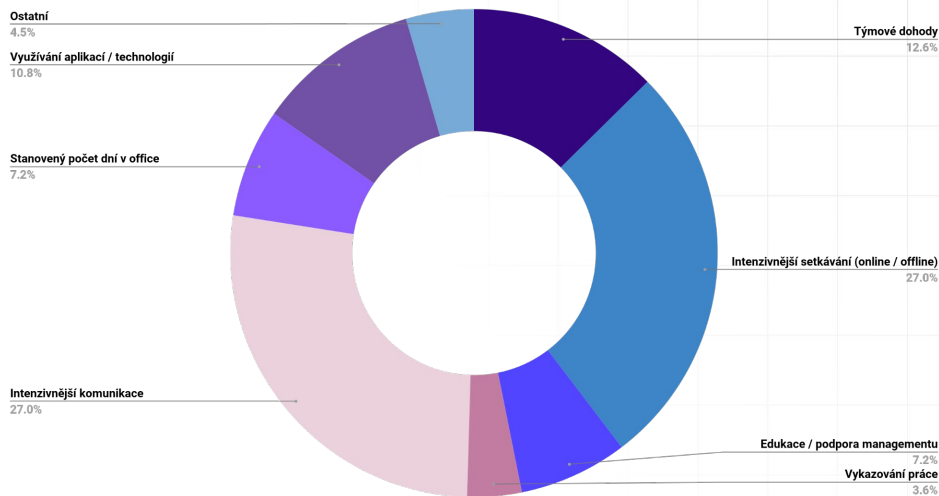
KOMENTÁŘ SLONEEKA

K hlavním společným jmenovatelům problémů se zaváděním hybridních modelů práce stále patří především **obavy ze zvládnutí koordinace práce a komunikace** a s ní související **nízké angažovanosti a produktivity**. Naopak oproti minulému roku **klesají obavy** týkající se rizika **zneužívání jednotlivci**.

Řešení problémů s hybridními formami spolupráce

Neustálá komunikace a vysvětlování

Nové situace spojené se zaváděním a udržováním hybridních forem práce si vyžádaly nová řešení. **Co se podle našeho průzkumu nejvíce osvědčilo?**



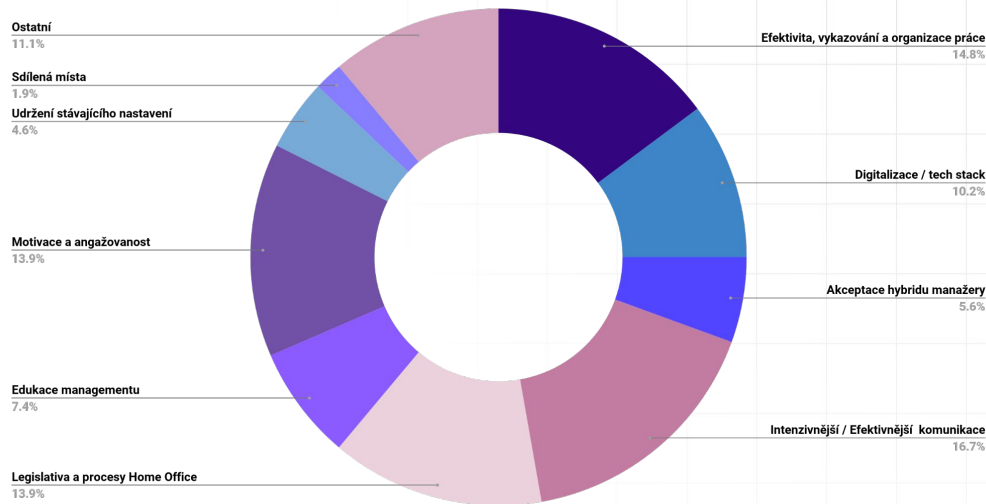
KOMENTÁŘ SLONEEKA

V porovnání s rokem 2023 se zdůrazňuje role **komunikace a potřeba setkávání** ještě více. Bez efektivní komunikace se ve firmách neobejdeme. Náš průzkum potvrdil, že **prvek sdílení, zpětné vazby a pravidelného kontaktu nelze nahradit**. Firmy se významně soustředí na **intenzivnější setkávání lidí (online i offline)** a nově začínají využívat **aplikace a technologie** zaměřené na komunikaci, sdílení a řízení.

Firmy, které zavedly ve větším měřítku jasné týmové dohody a pravidla, se lépe přizpůsobily hybridním modelům. To může sloužit jako příklad pro organizace, které stále hledají optimální způsoby spolupráce. Výzvy spojené s hybridní prací zůstávají, ale firmy se učí adaptovat a nacházet nové cesty, jak tyto překážky překonávat.

Předpokládané oblasti změn

Na co se ve firmě potřebujete zaměřit z hlediska budoucího vývoje hybridních forem práce?



KOMENTÁŘ SLONEEKA

K nejčastěji uváděným oblastem zájmu patří kromě **komunikace a motivace** také **efektivita vykazování a organizace práce a nově digitalizace**. Edukace a přijetí nových forem práce s pochopením všech výhod i nevýhod ze strany manažerů je předpokladem k hladšímu přechodu firem do nového modelu fungování. To na firmy kladé také **legislativní nároky**, které se stávají oblastí zájmu vedení firem.

Nejčastěji řešené otázky v souvislosti s “hybridem”



Co je ten správný poměr home/office?

Jak přesvědčit vedení?

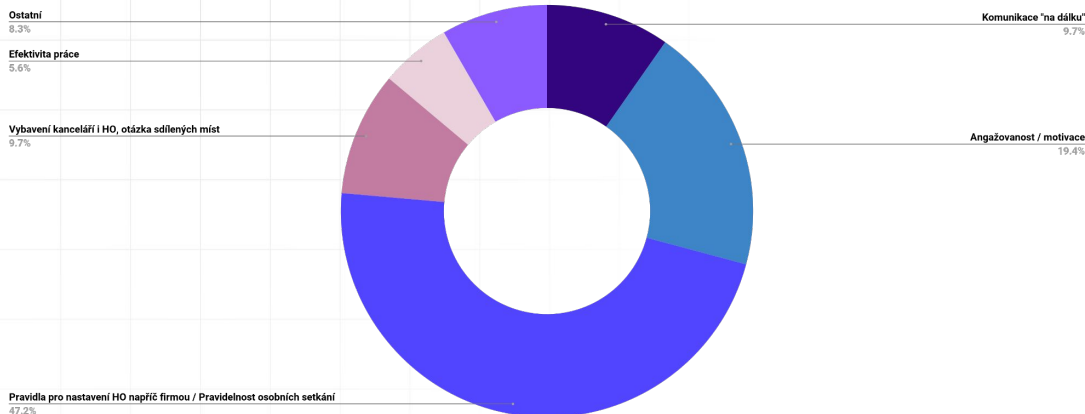
Jak pracovat s manažery, aby byli schopni odřídít lidi na dálku? Jaké nástroje k tomu využít aniž by se jednalo o nepříjemné kontrolování?

KOMENTÁŘ SLONEEKA

V porovnání s rokem 2023 vidíme nárůst zaměření na pravidla home office a potřebu osobních setkání. V roce 2023 byla hlavním tématem komunikace a technologie, zatímco v roce 2024 firmy více akcentují pravidla a strukturu hybridní práce. Tento posun ukazuje, že jakmile byly zavedeny základní technologie pro hybridní práci, firmy se nyní zaměřují na optimalizaci (nejen HR) procesů a pravidel pro zajištění dlouhodobé efektivity a spokojenosti zaměstnanců.

Roste také důraz na udržení angažovanosti a motivace zaměstnanců, což je klíčové pro úspěšné zvládnutí hybridního modelu práce. **Výsledky naznačují, že hybridní práce již není jen provizorním řešením, ale stává se novým standardem**, který vyžaduje pečlivé řízení a neustálou adaptaci na měnící se potřeby zaměstnanců.

Jaké otázky si s hybridními formami práce ve firmě v současné době kladete?



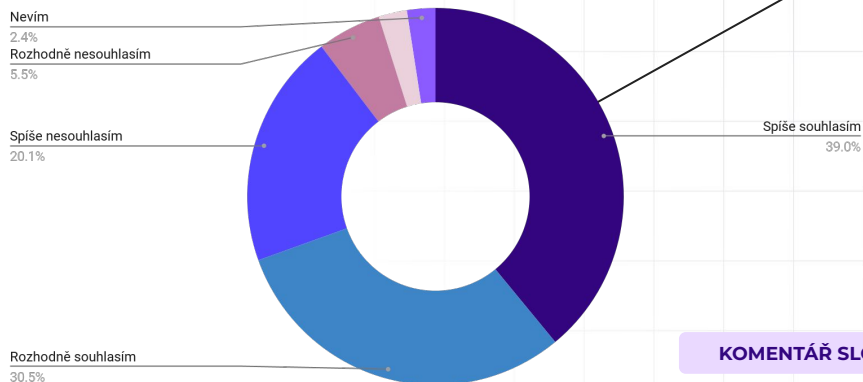
Management výkonnosti

Klíčové výstupy

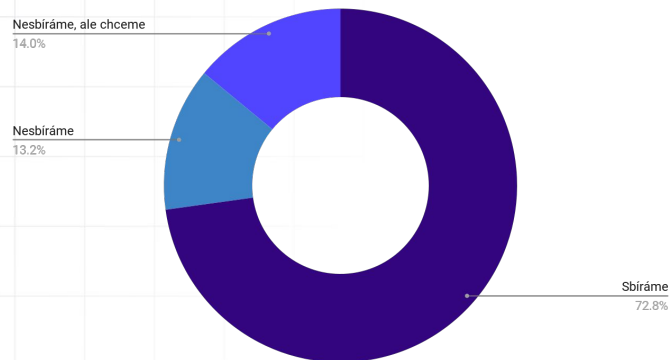
Víme, že velkým problémem se jeví komunikace a schopnost firmy (managementu) udržet dostatečnou motivaci a výkonnost. Základem je nejen smysluplnost práce, kterou zaměstnanci dělají, ale i kvalita a **dostatečnost zpětné vazby** včetně hodnocení samotné výkonnosti.

Zpětná vazba

Management realizuje pravidelné zpětné vazby včetně hodnocení výkonnosti, data o výkonnosti jsou sbírána a vyhodnocována



Management realizuje pravidelné zpětné vazby včetně hodnocení výkonnosti, data o výkonnosti jsou sbírána a vyhodnocována, data o pravidelnosti zpětné vazby jsou sbírána a vyhodnocována



KOMENTÁŘ SLONEEKA

V porovnání s rokem 2023 vidíme stabilní zlepšení v oblasti realizace zpětné vazby a sběru dat. Více firem nyní pravidelně provádí hodnocení výkonnosti a sbírá data, což ukazuje na posun směrem k systematickému přístupu k řízení lidských zdrojů. Přesto však stále existuje významný podíl firem, které tento proces neprovádějí dostatečně efektivně, nebo ho vůbec nezavedly.

Pro firmy, které již zpětnou vazbu a hodnocení výkonnosti realizují, je důležité i nadále investovat do zlepšování těchto procesů, včetně zajištění konzistentního a spravedlivého hodnocení. Firmy, které dosud zpětnou vazbu nezavedly, by měly zvážit její integraci do svého systému řízení, neboť kvalitní zpětná vazba je klíčová pro růst a spokojenost zaměstnanců a může výrazně ovlivnit celkovou produktivitu a úspěch organizace.

Kompetence, rozvoj a vzdělávání

Klíčové výstupy

Kompetence zaměstnanců ve firmách jsou souborem dovedností, schopností, znalostí a chování, které **jsou důležité pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dosahování očekávaných výsledků**. Každá pracovní pozice a role ve firmě vyžaduje specifické kombinace kompetencí.

Jejich dobrý popis a efektivní uchopení v rámci HR procesů pomáhá při náboru, hodnocení výkonu nebo plánování rozvoje zaměstnanců. A **dvojnásobně to platí při řízení zaměstnanců pracujících v hybridním režimu**.

Kompetence, rozvoj a vzdělávání

KOMENTÁŘ SLONEEKA

V porovnání s rokem 2023 vidíme pozitivní trend směrem k větší formalizaci a využívání kompetenčních modelů ve firmách. Více organizací nyní definuje profesní a kvalifikační předpoklady a používá je k plánování a hodnocení vzdělávání. Tento posun naznačuje, že firmy začínají více chápat hodnotu strukturovaného přístupu k rozvoji lidských zdrojů.

Navzdory těmto pokrokům však stále zůstává **pouze 25 %, které kompetence pro rozvoj lidí ve firmě využívají skutečně na plno.**

To představuje příležitost k dalšímu zlepšení, zejména v oblasti propojení kompetenčních modelů s praktickým rozvojem a vzděláváním zaměstnanců.

Máme definované profesní a kvalifikační předpoklady zaměstnanců (kompetence)

Ne
44.5%

Ano
55.5%

Máme definované kompetence, plánujeme podle nich vzdělávání

Ne
33.0%

Ano
67.0%

Máme definované kompetence, plánujeme podle nich vzdělávání, kompetence měříme

Ne
27.9%

Ano
72.1%

Organizační prvky hybridu

Kvantitativní výstupy průzkumu

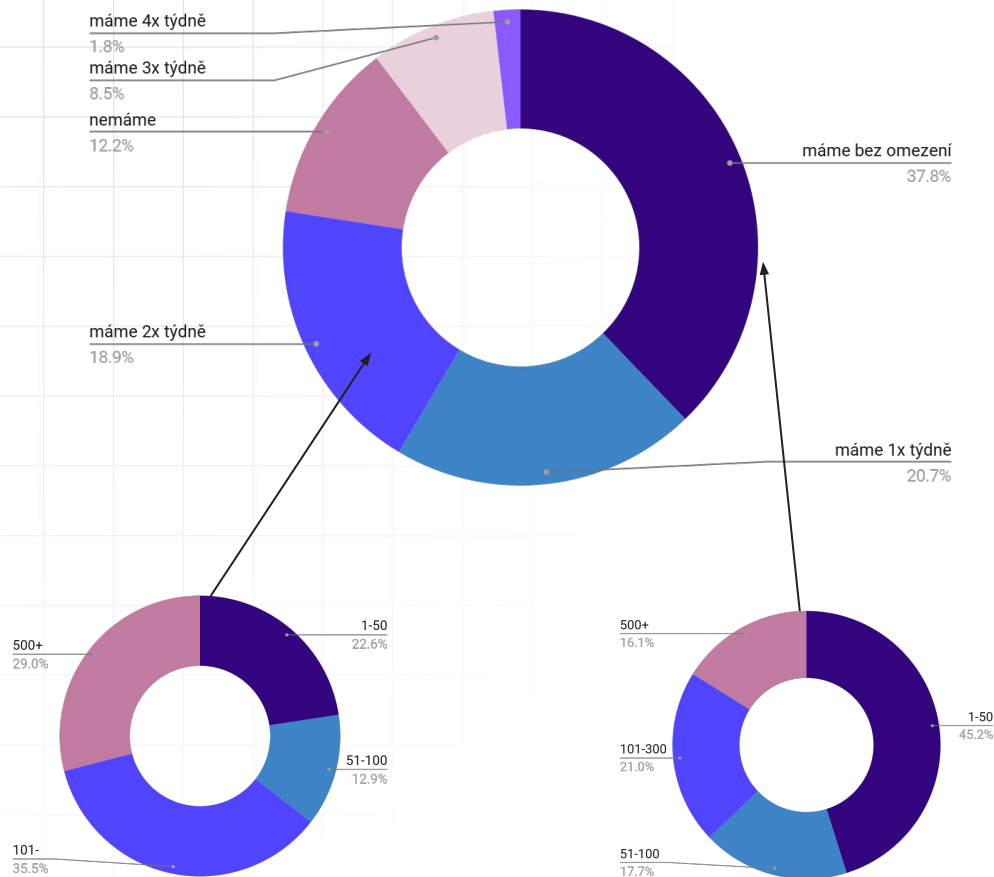
Součástí průzkumu byl i pohled na čistě organizační prvky promlouvající do fungování v hybridním režimu. Podívali jsme se na **počet dní home office** (bez kterého to v hybridu nejde), postoj k **neomezené dovolené** i organizaci **celofiremních a týmových eventů**.

Počet dní home office

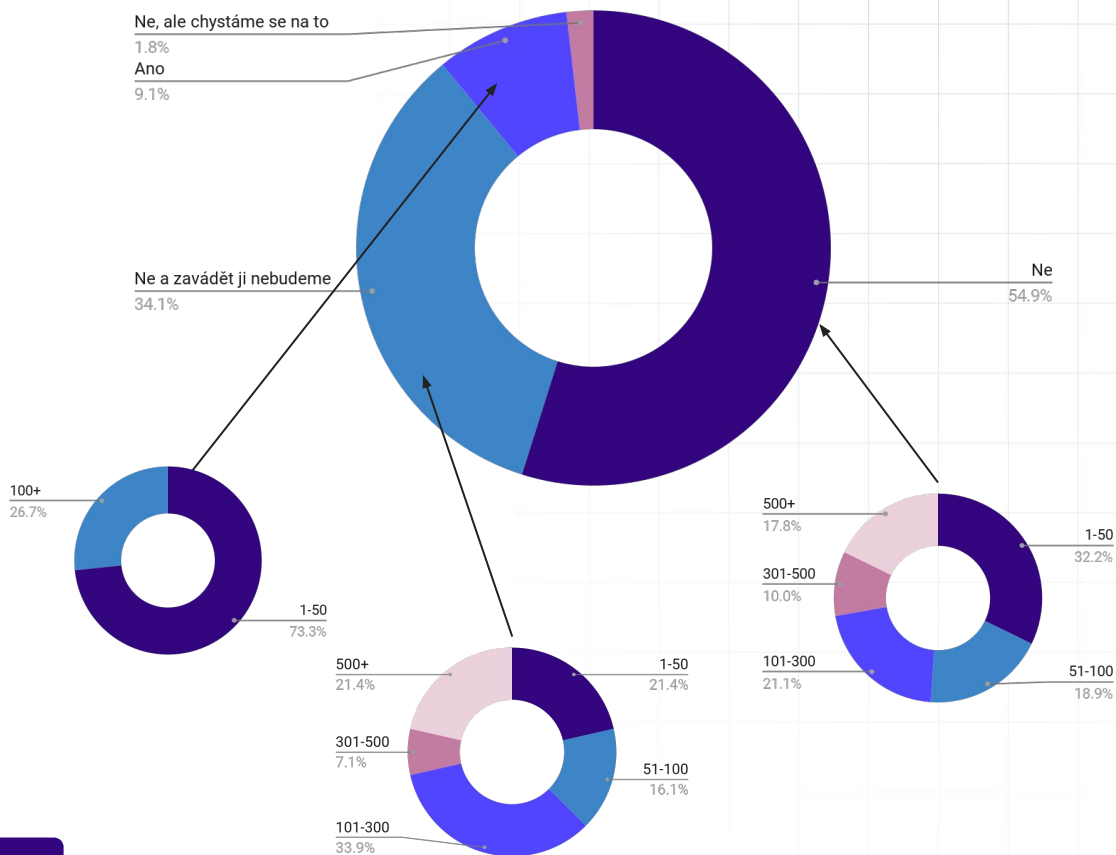
KOMENTÁŘ SLONEEKA

V porovnání s rokem 2023 se zdá, že flexibilita v možnostech práce z domova zůstává i nadále důležitým benefitem pro mnoho firem. Zatímco počet firem umožňujících neomezený home office se mírně zvýšil, stále existuje podstatný podíl firem, které tuto možnost neposkytují nebo ji omezují na 1-2 dny týdně. Tento trend může odrážet potřebu firem najít rovnováhu mezi flexibilitou a zajištěním osobní spolupráce, která je pro některé obory stále klíčová.

Firmy, které neumožňují home office, by měly zvažovat přizpůsobení svých politik, zejména pokud chtějí přilákat a udržet talentované zaměstnance, kteří si cení flexibility v pracovním prostředí. Pro zaměstnavatele, kteří již home office zavedli, je důležité pokračovat v poskytování jasných pokynů a podporovat kulturu důvěry, která umožňuje zaměstnancům efektivně pracovat i mimo kancelář.



Neomezená dovolená



KOMENTÁŘ SLONEEKA

Neomezenou dovolenou nabízí jen malý podíl firem. V celkovém měřítku je tento benefit zaveden spíše výjimečně, přičemž menší firmy do 50 zaměstnanců mají tendenci tuto politiku zavádět častěji než větší organizace. V kategorii firem s více než 100 zaměstnanci je zjevné, že nabídka neomezené dovolené je méně častá, což může souviset s komplikovanějšími strukturami a potřebou větší kontroly nad pracovním výkonem.

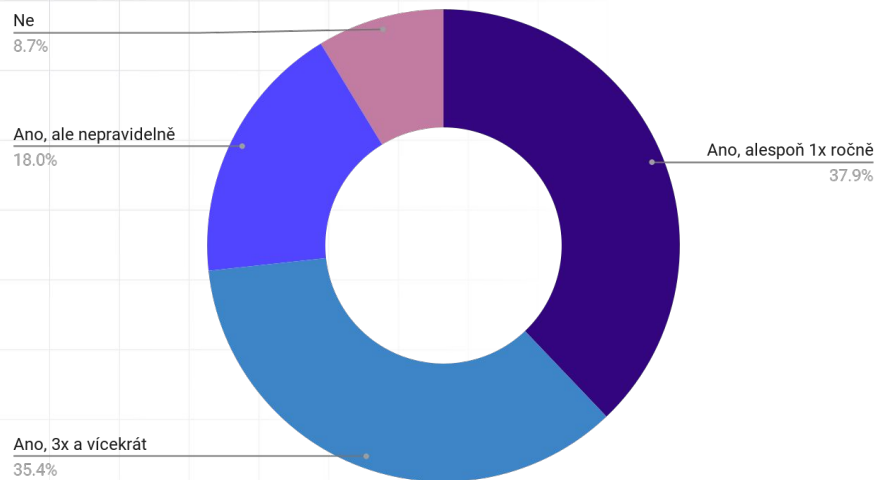
Neomezená dovolená zůstává i v roce 2024 relativně neobvyklým benefitem, zejména ve větších firmách s více než 100 zaměstnanci. Srovnání s rokem 2023 ukazuje, že nedošlo k výraznému nárůstu počtu firem, které tento benefit nabízejí. Zatímco menší organizace i nadále využívají neomezenou dovolenou jako nástroj k podpoře flexibility a work-life balance, ve větších firmách je tento trend stále okrajový. Důvodem může být obava z narušení kontroly nad efektivitou práce a potenciální složitosti při implementaci tohoto benefitu v organizacích s větším počtem zaměstnanců.

Pro firmy, které zvažují zavedení neomezené dovolené, je i nadále klíčové nastavit jasná pravidla a očekávání. To zajistí, že tento **benefit nebude vnímán jako neomezená volnost, ale jako nástroj ke zvýšení spokojenosti a motivace**, přičemž se zachová rovnováha mezi poskytnutými benefity a pracovním výkonem.

Jak firmy organizují celofiremní setkávání?

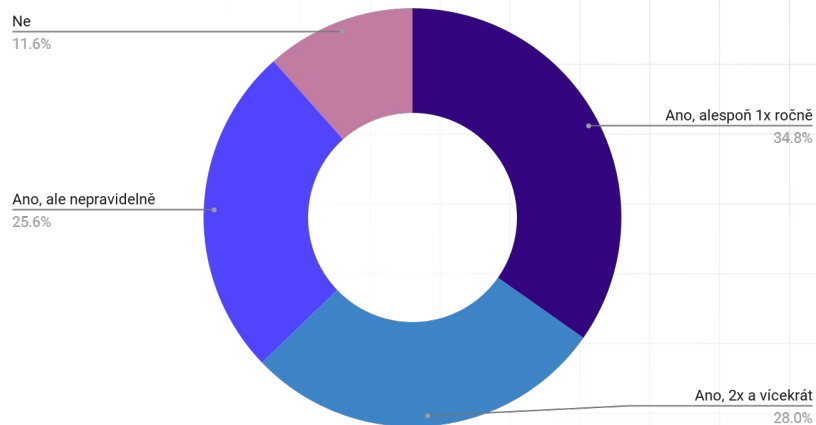
KOMENTÁŘ SLONEEKA

V kontextu hybridního pracovního prostředí, kde je osobní kontakt mezi zaměstnanci často omezen, jsou celofiremní setkávání zásadním nástrojem pro udržení týmové soudržnosti a posílení firemní kultury. Ačkoli většina firem tyto akce pořádá alespoň jednou ročně nebo častěji, existuje značná část organizací, které setkávání provádějí nepravidelně nebo vůbec ne. To může vést k izolaci zaměstnanců a oslabení týmového ducha, což je v hybridním modelu práce obzvláště rizikové. Firmy by měly aktivně usilovat o pravidelné celofiremní setkávání, která umožní nejen sdílení informací a strategií, ale také upevnění vztahů a zajištění, že všichni zaměstnanci se cítí být součástí společného cíle a hodnot.



Teambuilding ve světle změn podmínek fungování firem

Týmy realizují pravidelný teambuilding



KOMENTÁŘ SLONEEKA

V porovnání s rokem 2023 zůstává teambuilding klíčovou aktivitou, která se stává ještě důležitější v kontextu hybridního fungování firem. Zatímco většina firem si uvědomuje význam těchto aktivit a alespoň jednou ročně je organizuje, je třeba vzít v úvahu, že hybridní modely práce vyžadují větší důraz na pravidelný a kvalitní teambuilding.

Firmy, které tyto aktivity neorganizují nebo je provádějí nepravidelně, riskují ztrátu týmové soudržnosti a motivace, což může mít negativní dopad na pracovní atmosféru a produktivitu. V hybridním pracovním prostředí je teambuilding důležitým nástrojem pro posílení vztahů a zajištění, že zaměstnanci zůstávají propojeni a motivováni, i když pracují částečně nebo zcela na dálku.

Vize / mise / strategie

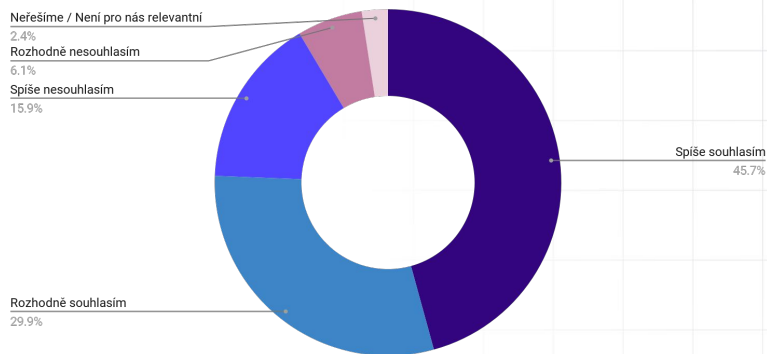
Kvantitativní výstupy průzkumu

Strategie firmy vychází z poslání a vize a popisuje srozumitelně reálné cíle firmy v klíčových oblastech. Pomáhá (nejen) HR identifikovat důležité oblasti zaměření. Pomáhá také utvářet organizační kulturu a HR pomáhá definovat systém výběru, zaškolení, zapojení a rozvoje zaměstnanců.

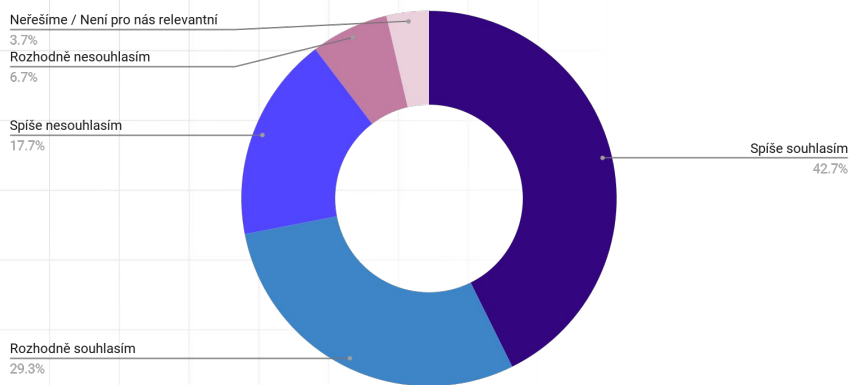
Návaznost vize, hodnot, strategie a následně procesů jsou základem pro podporu smysluplnosti náplně práce, tedy jeden ze základních pilířů motivace.

Vize, hodnoty

**Naše firma / organizace má definovanou vizi a misi.
Všichni ve firmě jsou s ní seznámeni.**



**Naše firma / organizace má definované a viditelně
komunikované hodnoty.**



KOMENTÁŘ SLONEEKA

V porovnání s rokem 2023 lze pozorovat, že firmy se stále potýkají s výzvami v oblasti komunikace vize a hodnot. I když většina firem tvrdí, že má jasné definovanou vizi, misi a hodnoty, stále existuje významná část organizací, kde tato komunikace není dostatečně efektivní. Nedostatečná komunikace vize a hodnot může vést k nedorozuměním a snížení angažovanosti zaměstnanců, protože zaměstnanci nemusí plně chápat, jak jejich práce přispívá k naplňování firemní mise a jak jsou hodnoty implementovány do každodenní praxe.

Pro zlepšení firemní kultury by se měly firmy zaměřit na posílení komunikace svých klíčových hodnot a na zajištění, že každý zaměstnanec chápe a sdílí vizi společnosti.

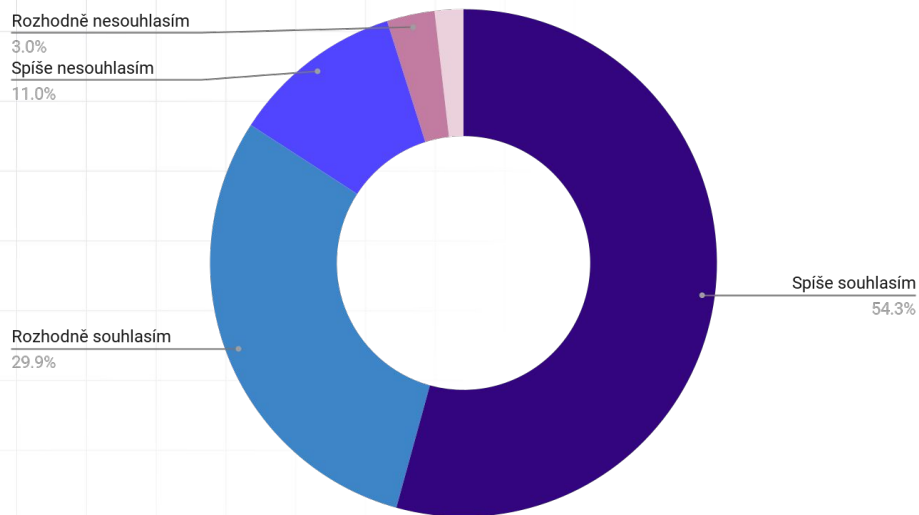
Prezentace navenek

KOMENTÁŘ SLONEEKA

Je patrné, jak dobře firmy vnímají konzistenci mezi tím, jak se prezentují veřejnosti, a realitou uvnitř firmy.

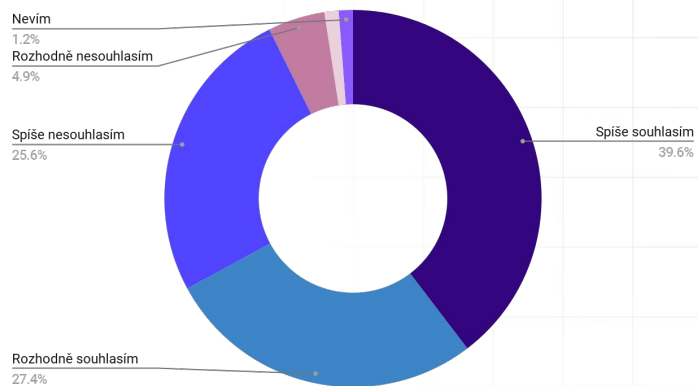
V porovnání s rokem 2023 se zdá, že firmy kladou větší důraz na konzistenci mezi svou veřejnou prezentací a interní realitou. Tento krok směrem k větší transparentnosti a autenticitě je pozitivní, protože může přispět k lepšímu vnímání značky a vyšší důvěře zaměstnanců i veřejnosti. Přesto však stále existuje určité procento firem, které bojují s tím, aby jejich vnější obraz odpovídal skutečnosti. Tyto firmy by měly zvážit revizi svých interních procesů a komunikace, aby zajistily, že to, co prezentují navenek, odpovídá realitě uvnitř společnosti, což je klíčové pro udržení důvěry a loajality jak zaměstnanců, tak zákazníků.

Tak, jak se prezentuje firma navenek, odpovídá i realitě uvnitř

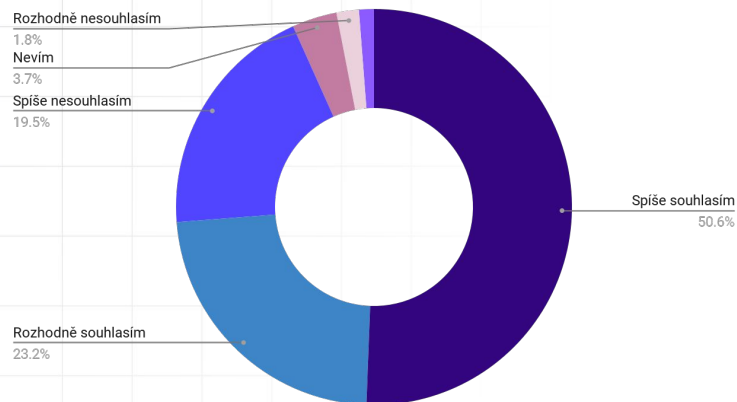


Strategie

Naše firma má definovanou a napříč firmou komunikovanou strategii.



Zaměstnanci (i kontraktoři) rozumí tomu, jak svou prací přispívají k naplnění firemní strategie.



KOMENTÁŘ SLONEEKA

Ve srovnání s rokem 2023 je zřejmé, že komunikace firemní strategie a její pochopení mezi zaměstnanci zůstává výzvou pro mnoho firem. Přestože většina firem tvrdí, že má definovanou a komunikovanou strategii, stále existuje významný podíl firem (**téměř třetina!**), které čelí problémům v této oblasti.

Zlepšení komunikace strategie napříč firmou a jasné propojení každodenní práci zaměstnanců by mohlo vést k **větší angažovanosti a lepšímu naplňování strategických cílů**. To platí zejména pro firmy, které se snaží dosáhnout většího sladění mezi strategickými záměry a operativními procesy.

Nábor / onboarding / adaptace

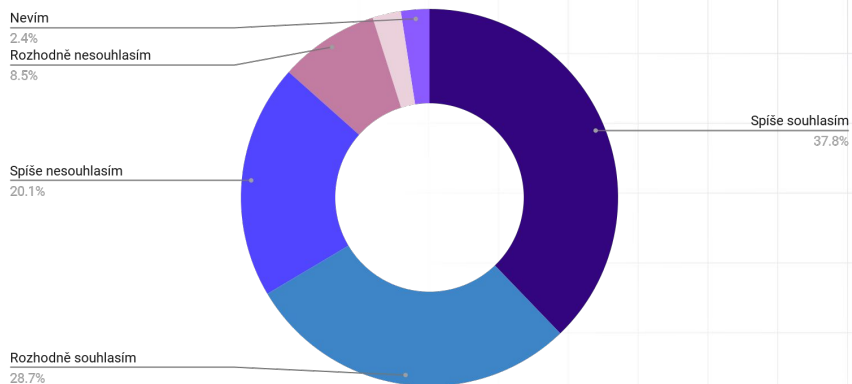
Kvantitativní výstupy průzkumu

Každá firma potřebuje jasnou strategii a plán týkající se náboru a onboardingu nových zaměstnanců. Předpokladem úspěšného fungování firmy a naplnění její strategie je nejen výběr kvalitních kandidátů. **Výběr sám o sobě nestačí. Efektivní onboarding**, tedy proces začleňování nových zaměstnanců do firmy, zahrnuje orientaci v pracovním prostředí, seznámení s kolegy a získání potřebných informací a zdrojů pro efektivní výkon práce.

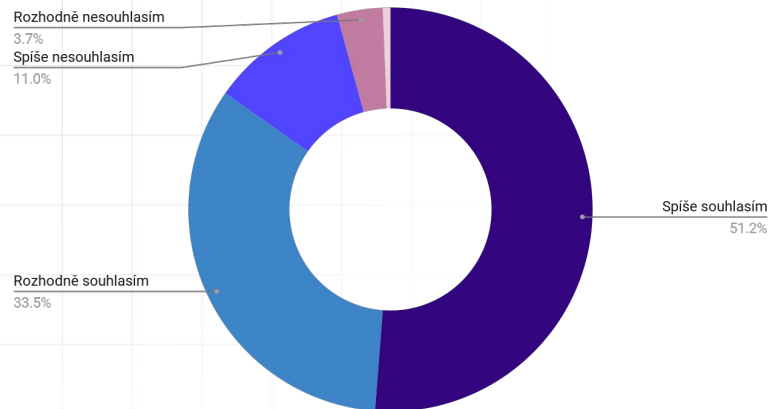
Cílem je, aby noví zaměstnanci měli pocit podpory a připravenosti na svou novou roli. V hybridním modelu fungování je onboarding kritickým faktorem úspěchu.

Nábor, onboarding

Potřebné lidské kapacity plánujeme s ohledem na co nejefektivnější naplňování firemní strategie



Onboarding včetně adaptace nového člověka je organizovaný a pečlivě připravený.



KOMENTÁŘ SLONEEKA

Srovnání s rokem 2023 ukazuje, že v oblasti náboru a onboardingu došlo k mírnému zlepšení, zejména v oblasti plánování lidských kapacit. Přesto zůstává přibližně třetina firem, které mají potíže s efektivním plánováním lidských zdrojů v souladu s firemní strategií, což může vést k neoptimálnímu využití zdrojů a snížení konkurenceschopnosti. Onboarding je v roce 2024 vnímán pozitivněji než v předchozím roce, což je krok správným směrem, ale stále existuje prostor pro zlepšení, zejména v oblasti struktury a přípravy onboardingového procesu, aby byl tento proces účinný pro všechny nově příchozí zaměstnance.

Procesy / kompetence / rozvoj

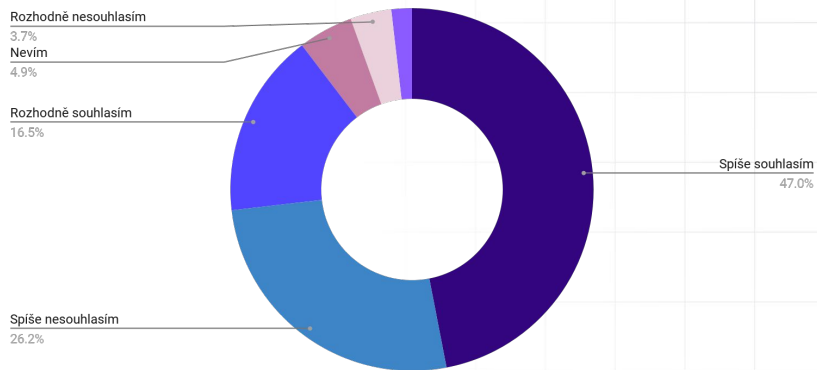
Kvantitativní výstupy průzkumu

Dobře nastavené procesy usnadňují efektivní řízení zdrojů ve firmě, aby dosahovala svých cílů. Identifikace a analýza hlavních procesů odhaluje příležitosti ke zlepšení – k vyšší kvalitě, nižším nákladům a spokojenosti zákazníků. Zavedením správných procesů může firma snáze reagovat na změny ve vnitřních a vnějších podmínkách a rychleji se jim přizpůsobovat.

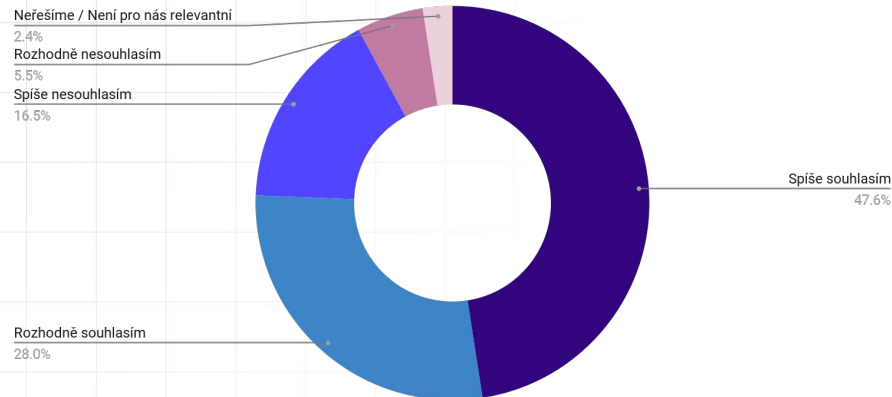
V případě hybridních forem práce přispívají dobře nastavené procesy ke zlepšení komunikace a spolupráce v rámci firmy, minimalizují rizika a problémové situace.

Procesy

Má firma jasnou strategii a všechny procesy z ní vycházejí?



Firma procesy pravidelně reviduje a inovuje.

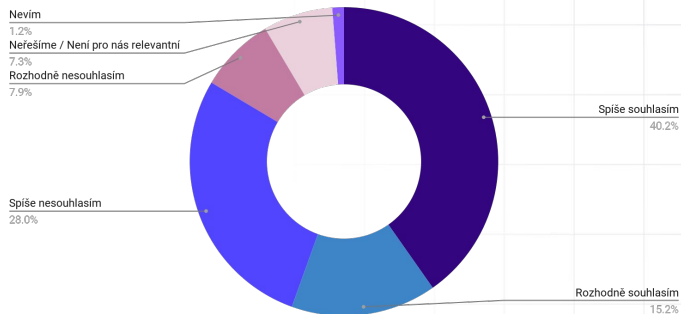


KOMENTÁŘ SLONEKA

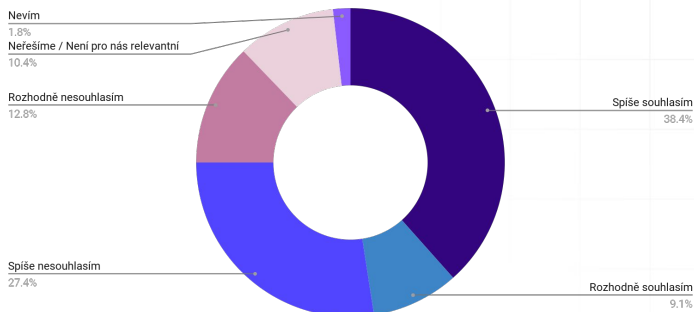
Ve srovnání s rokem 2023 je zřejmé, že mnoho firem se stále potýká s problémy v oblasti strategie a revize procesů. Přestože většina firem tvrdí, že má jasnou strategii a pravidelně reviduje své procesy, stále existuje významný podíl těch, které nemají tyto aspekty dostatečně rozvinuté. V roce 2024 se ukazuje, že přibližně **třetina firem nemá jasně definovanou strategii, což může negativně ovlivnit efektivitu a konkurenceschopnost**. Podobně, nedostatečná revize a inovace procesů může vést k zastaralým praktikám, které brzdí růst a inovace. Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti by měly firmy klást větší důraz na strategické plánování a pravidelnou aktualizaci svých procesů.

Kompetence a rozvoj

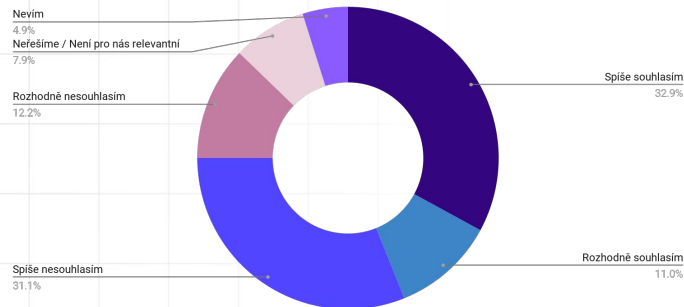
Firma má definované (popsané) profesní a kvalifikační předpoklady zaměstnanců. (KOMPETENCE)



Rozvojové aktivity plánujeme a realizujeme na základě hodnocení kompetencí (kompetenční modely).



Všichni zaměstnanci jsou s těmito požadavky na kompetenční výbavu seznámeni a ví, k čemu slouží.

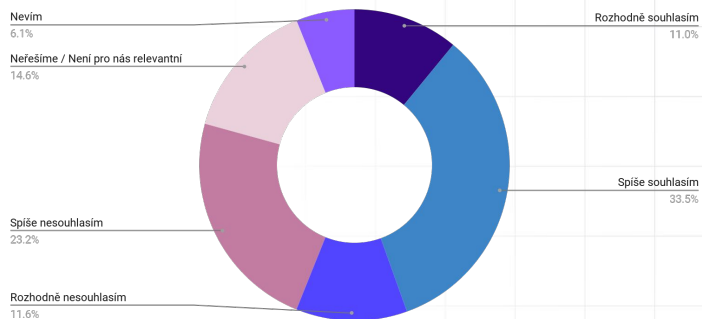


KOMENTÁŘ SLONEEKA

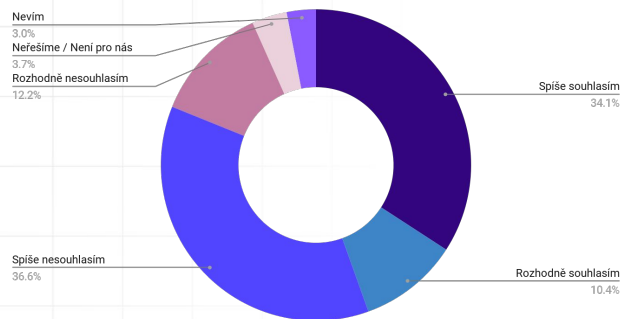
Ve srovnání s rokem 2023 se v oblasti kompetencí a rozvoje nezdá, že by došlo k výrazným zlepšením. V roce 2024 stále značná část firem nemá plně definované profesní a kvalifikační předpoklady, což brání efektivnímu plánování a realizaci rozvojových aktivit. Komunikace požadavků na kompetence směrem k zaměstnancům také zůstává nedostatečná, přičemž téměř polovina respondentů uvádí, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o tom, jaké kompetence jsou pro jejich práci důležité a jak jsou hodnoceny. Pro zvýšení efektivity a dlouhodobého úspěchu by měly firmy klást větší důraz na jasnou definici kompetencí a na jejich komunikaci směrem k zaměstnancům, aby bylo možné lépe řídit jejich rozvoj a výkonnost.

Rozvoj a vzdělávání

Efektivitu rozvojových aktivit vyhodnocujeme na základě dopadu do rozvíjených kompetencí.



Firemní vzdělávání je vedením (případně HR) chápáno jako benefit, nikoliv jako investice, u které musíme posuzovat zhodnocení.

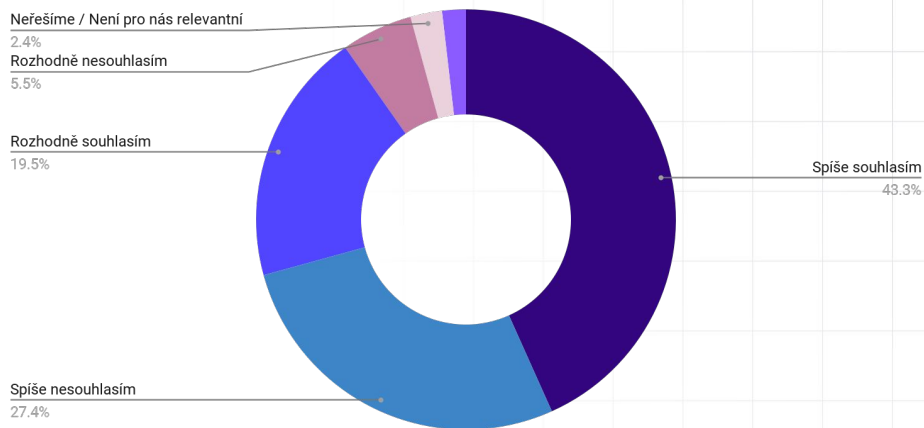


KOMENTÁŘ SLONEEKA

Srovnání s rokem 2023 ukazuje, že vnímání firemního vzdělávání jako investice se příliš nezměnilo. I nadále je významné procento firem, které považují vzdělávání spíše za benefit než za strategickou investici, což omezuje potenciál pro skutečný růst a rozvoj zaměstnanců. Ve vyhodnocování efektivity rozvojových aktivit na základě dopadu do kompetencí se situace také výrazně nezlepšila, přičemž více než třetina firem stále nedokáže efektivně měřit přínosy svých vzdělávacích programů. Pro dlouhodobý úspěch by měly firmy více integrovat vzdělávání do svých strategických cílů a zaměřit se na měření jeho skutečného dopadu.

Rozvoj a vzdělávání

O své talenty ve firmě systematicky pečujeme.



KOMENTÁŘ SLONEEKA

Více než třetina firem nemá dostatečně rozvinuté procesy pro systematickou péči o talenty, což může vést k problémům s udržení klíčových pracovníků a jejich motivací.

Ve srovnání s rokem 2023 se v oblasti péče o talenty ukazuje jen mírný posun k lepšímu. Přestože většina firem tvrdí, že o své talenty pečuje, stále více než třetina respondentů uvádí, že jejich firma v této oblasti nedosahuje dostatečných výsledků. To je podobné jako v předchozím roce, což ukazuje, že přestože si firmy uvědomují důležitost systematické péče o talenty, implementace efektivních programů pro rozvoj a udržení talentů zůstává výzvou. **Firmy by měly věnovat větší pozornost budování strukturovaných a cílených programů pro rozvoj talentů, aby mohly lépe využít potenciál svých zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu.**

Výkon / hodnocení / engagement

Kvantitativní výstupy průzkumu

Výkon se týká toho, jak úspěšně a efektivně zaměstnanec plní své pracovní úkoly a dosahuje stanovených cílů. Hodnocení výkonu na základě stanovených kritérií mu poskytuje informace o tom, jak se mu daří plnit očekávání firmy. Dobře nastavené hodnocení umožňuje zaměstnancům identifikovat silné stránky, limity a příležitosti pro další rozvoj. Kvalitu výkonu ovlivňuje míra angažovanosti pracovníků.

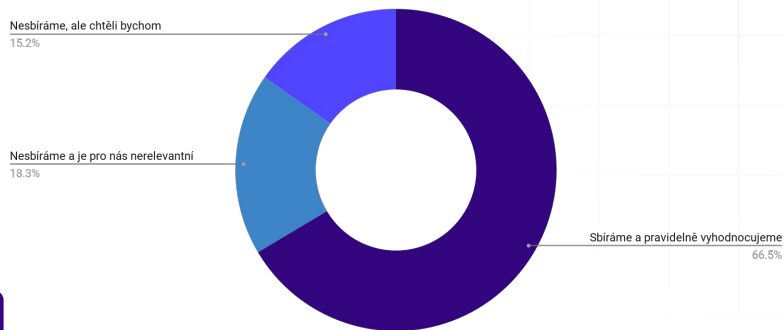
Hodnotový soulad a emocionální zaujetí pro cíle firmy ovlivňuje produktivitu, spokojenost a kvalitu výsledků.

Výkon

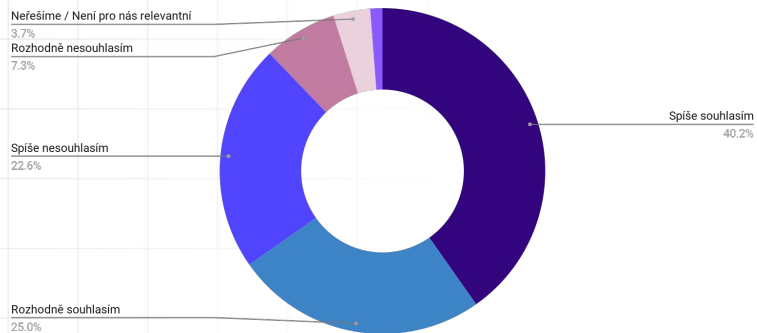
KOMENTÁŘ SLONEEKA

Srovnání s rokem 2023 ukazuje, že v oblasti hodnocení a komunikace očekávaného výkonu nedošlo k významným zlepšením. I nadále zůstává problémem zejména efektivní komunikace očekávání, což je patrné zejména ve středně velkých firmách (51-500 zaměstnanců). V roce 2024 je stále téměř čtvrtina respondentů, kteří nesouhlasí s tím, že jejich vedení pravidelně realizuje hodnocení výkonu. Přestože většina firem data o výkonu sbírá a vyhodnocuje, stále existuje značný podíl firem, které tuto činnost nepovažují za relevantní nebo nemají procesy pro sběr a vyhodnocování dat dostatečně zavedené. Pro zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců by měly firmy klást větší důraz na pravidelnou a efektivní komunikaci očekávaného výkonu a na sběr relevantních dat, která mohou pomoci s řízením výkonnosti.

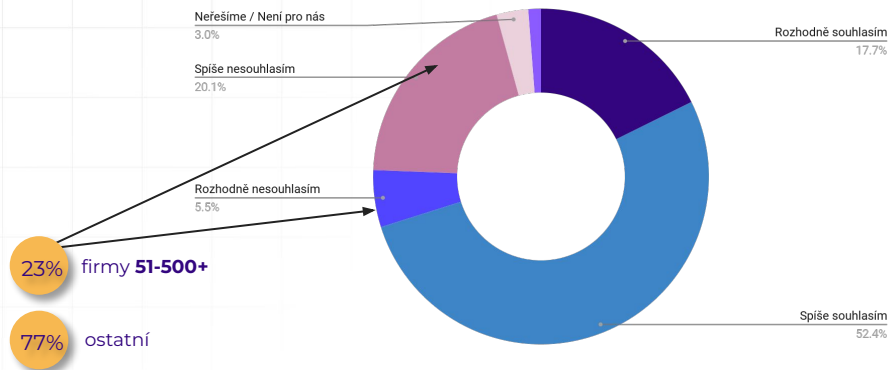
Sbíráme a pravidelně vyhodnocujeme data o výkonu.



Vedení napříč úrovněmi realizuje pravidelné hodnocení výkonu svých svěřených lidí.

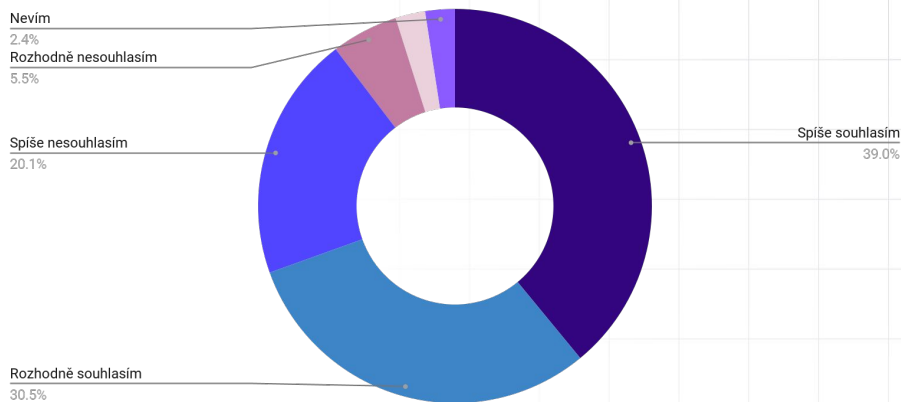


Vedení napříč úrovněmi komunikuje svým svěřeným lidem očekávaný výkon a promítá to do všech procesů.

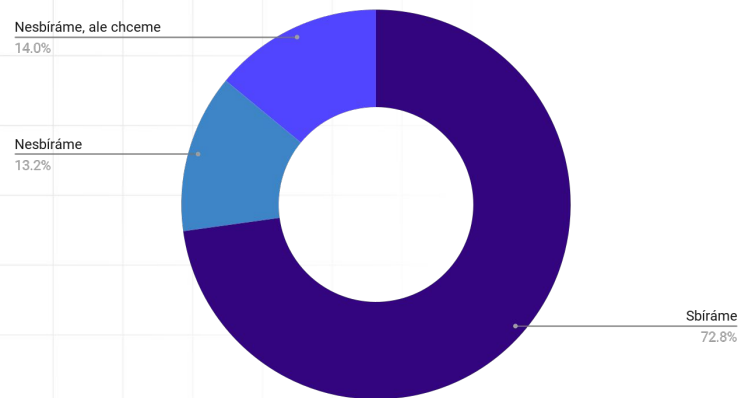


Zpětná vazba

Vedení napříč úrovněmi realizuje pravidelnou zpětnou vazbu se svými svěřenými lidmi.



Sbíráme a vyhodnocujeme data o pravidelnosti zpětné vazby.



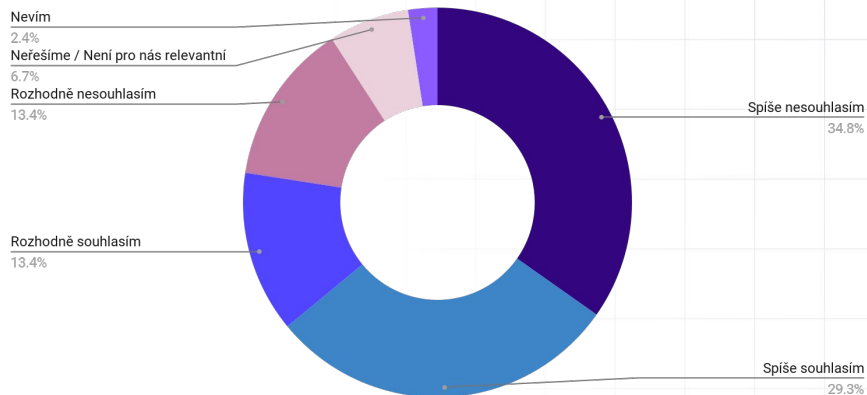
KOMENTÁŘ SLONEEKA

Znepokojujícím zjištěním je, že 20,1 % respondentů spíše nesouhlasí, a 5,5 % dokonce rozhodně nesouhlasí. V praxi to znamená, že více než čtvrtina firem neposkytuje pravidelnou zpětnou vazbu, což negativně ovlivňuje výkonnost a motivaci zaměstnanců.

Ve srovnání s rokem 2023 dochází k mírnému zlepšení v oblasti sběru a vyhodnocování dat o pravidelnosti zpětné vazby, kde nyní 72,8 % firem aktivně sbírá tato data, což je **významný nárůst oproti minulému roku**. Nicméně, problém pravidelnosti poskytování zpětné vazby stále přetrvává, kdy více než čtvrtina firem uvádí, že zpětná vazba není realizována pravidelně. To je podobné jako v roce 2023, což ukazuje, že i přes zlepšení v oblasti sběru dat stále existují výzvy v samotném poskytování zpětné vazby. Je klíčové, aby firmy nejen sledovaly pravidelnost zpětné vazby, ale také zajistily, že tato zpětná vazba bude skutečně pravidelně poskytována a efektivně využívána pro zlepšení výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

Work-life balance

Vedení napříč úrovněmi (s případnou pomocí HR) sleduje vytížení a dodržování Work-Life-Balance u svých lidí.



KOMENTÁŘ SLONEEKA

Téměř 55% firem nesleduje vytíženost a dodržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. Tento podíl zahrnuje všechny respondenty, kteří uvedli, že spíše nesouhlasí (34,8 %), rozhodně nesouhlasí (13,4 %) a ty, kteří uvedli, že téma neřeší nebo není pro ně relevantní (6,7 %). Tento výsledek naznačuje, že více než polovina firem stále nedostatečně zohledňuje význam work-life balance, což může mít dlouhodobé dopady na spokojenost, motivaci a výkonnost zaměstnanců.

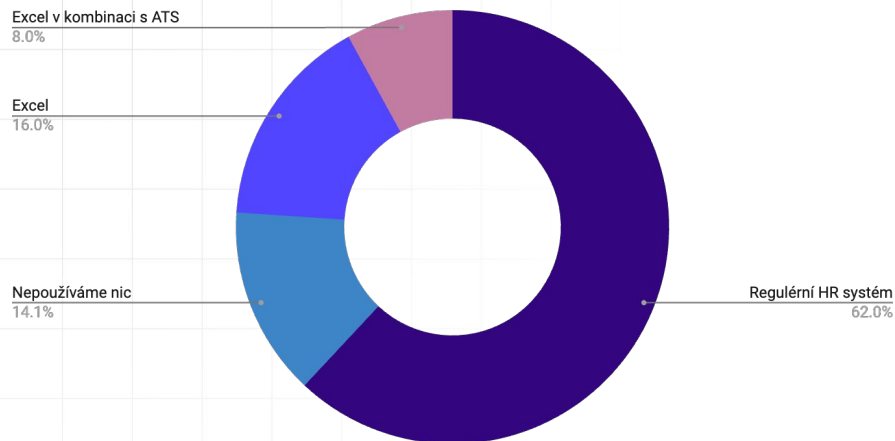
Ve srovnání s rokem 2023 došlo k nárůstu firem, které nesledují work-life balance svých zaměstnanců. Zatímco v loňském roce bylo toto číslo nižší, v roce 2024 vzrostlo na 54,9 %. Tento nárůst je znepokojující, protože naznačuje, že firmy možná stále podceňují důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, což může vést ke snížení celkové angažovanosti a loajality zaměstnanců. Je důležité, aby firmy kladly větší důraz na sledování a podporu work-life balance, zejména s ohledem na rostoucí očekávání zaměstnanců v této oblasti.

Digitalizace HR agendy

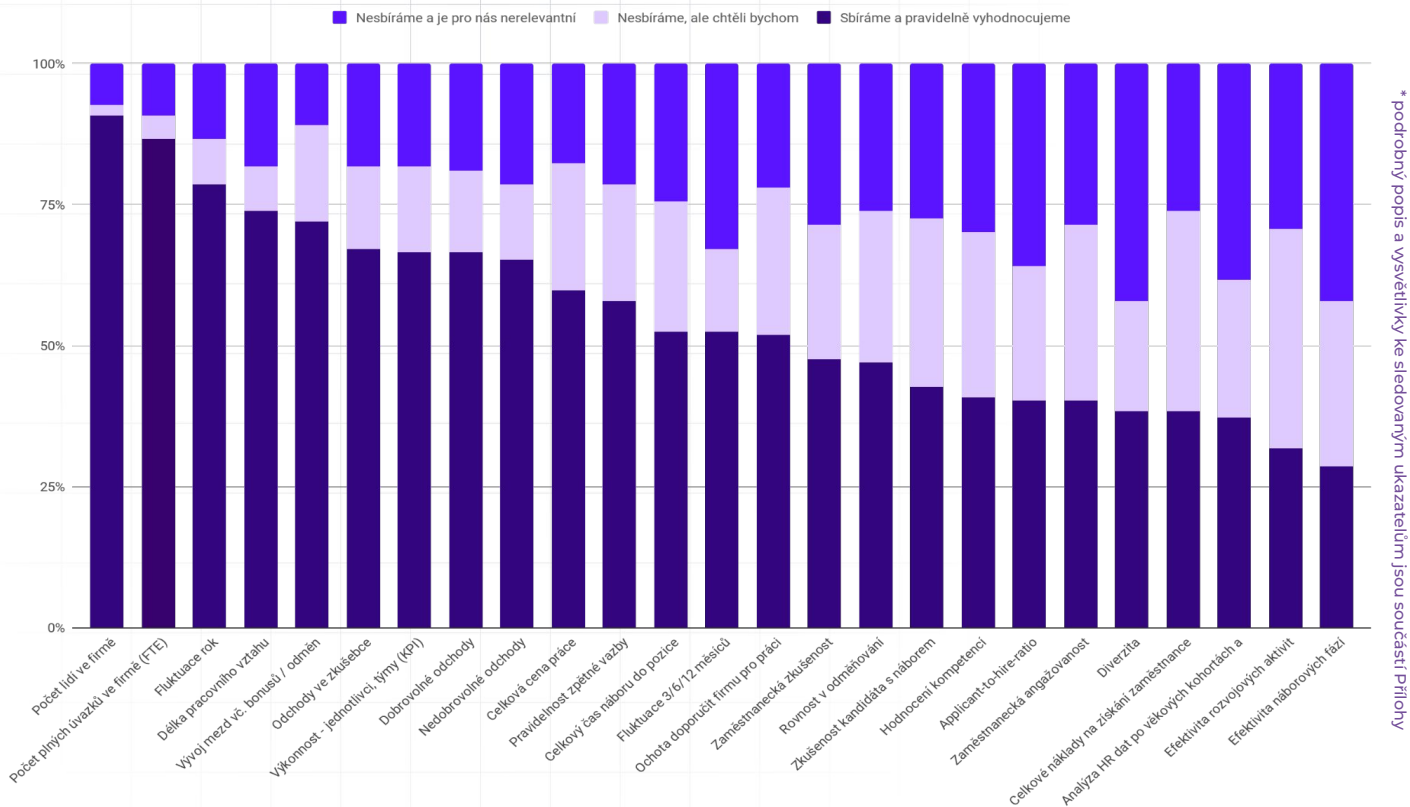
KOMENTÁŘ SLONEEKA

I přes velké rozšíření HR systémů stále existuje značný podíl firem, které spoléhají na zastaralé nebo méně sofistikované metody, jako je Excel nebo kombinace Excelu s ATS systémy. Konkrétně 17,6 % firem stále používá čistě Excel, zatímco 8,2 % kombinuje Excel s ATS systémy. Je znepokojivé, že 4,1 % firem nepoužívá žádný systém. Tento stav představuje riziko, zejména pro větší firmy, které tím mohou přicházet o efektivitu a přesnost při řízení HR agendy.

Ve srovnání s rokem 2023 je patrné, že digitalizace HR agendy se postupně stává standardem, přičemž 70 % firem již využívá regulérní HR systém. **Nicméně i v roce 2024 zůstává přibližně čtvrtina firem, které na plnohodnotnou digitalizaci ještě nepřešly**, což je v porovnání s loňským rokem jen mírné zlepšení. Znepokojivé je, že většina těchto firem má více než 50 zaměstnanců, což znamená, že absence pokročilých HR systémů může mít výrazně negativní dopad na efektivitu řízení lidských zdrojů v těchto organizacích.



Měření dat



KOMENTÁŘ SLONEEKA

Ve srovnání s daty z roku 2023 vidíme jistý posun v přístupu firem k měření dat. Zatímco základní metriky jako počet zaměstnanců a fluktuace zůstávají na vrcholu zájmu, v roce 2024 dochází k mírnému nárůstu v oblasti zájmu o softvěřejší metriky jako je zaměstnanecká angažovanost. Přestože se jedná o pozitivní trend, je zjevné, že plná integrace těchto metrik do pravidelného hodnocení ve firmách zatím chybí. Oproti roku 2023, kdy byla značná část metrik považována za nerelevantní, je v roce 2024 patrné, že firmy začínají chápat jejich důležitost, i když implementace těchto měření je stále v počátcích.

Co jsme z průzkumu zjistili?

Závěrečné shrnutí a výstupy

Co jsme z průzkumu zjistili?

O hybridních formách práce se ve firmách hodně mluví, v praxi se testují různé modely kombinující práci z domova a v kanceláři. Tento trend je logickou odpovědí na měnící se potřeby a požadavky zaměstnanců na větší flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Výsledky našeho výzkumu však ukazují, že **přestože se o tom hodně hovoří, firmy zatím na úspěšnou implementaci hybridních forem práce nejsou připraveny**.

Co díky výzkumu víme?

- **Strategie firem není stále reflektovaná v procesech.** Poslání, vize a hodnoty nejsou vodítkem pro každodenní chování a rozhodování ve firmě.
- **Firmy se učí sbírat a vyhodnocovat data pro řízení výkonnosti velmi pomalu** aneb co neměříme, neřídíme. Ačkoliv firmy deklarují, že mají popsané kompetence pracovních rolí, nemají nastavené adekvátní procesy hodnocení a zpětné vazby, a tak ani potřebné datové sety, které pomáhají udržet efektivní komunikaci a výkonnost lidí mimo kanceláře. Data z hodnocení nejsou využívána pro plánování dalšího rozvoje.
- **Management firem stále nemá potřebné porozumění a kompetence pro řízení lidí v hybridních formách.** Specifika souběhu generací na pracovištích, nové komunikační platformy, náročné změnové procesy, odlišná motivace pro hybridní formy práce, to všechno klade manažery nové nároky. Jen málokde se však další rozvoj řídicích pracovníků ubírá tímto směrem.
- **Úspěšné fungování v hybridních formách stojí a padá s kvalitou firemní kultury.** Klíčovým faktorem ovlivňující úspěch, je důvěra ve firmě. K té se musí umět dospět, bez ní však je hybridní forma fungování drahý experiment.
- Firmy **neposkytují zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu**, přičemž právě ona představuje hlavní nástroj loajality a produktivity v online i offline fungování.
- **Firmy hledají cesty, jak efektivně v nových formách komunikovat a koordinovat** – hledá se optimální rozsah, forma i obsah. Roste potřeba firem zabývat se **legislativními souvislostmi** hybridních forem.
- **Firmy nevyžívají** v dostatečné míře **digitální nástroje**, které mohou pomoci zvládat fungování v hybridních formách.

Na úspěšné zavedení hybridních forem práce neexistuje univerzální recept. Co firma, to jiný kontext a jiná cesta. Ačkoliv **podmínky úspěchu zavádění „hybridu“ jsou stejné** (strategie, hodnoty, procesy, kompetence, měření výkonu, kompetentní management, silná a kvalitní kultura), **jejich konkrétní podoba musí vždy odrážet aktuální stav ve firmě, její strategii a hodnoty.**

Kam zaměřit další pozornost v dalším výzkumu i v praxi?

Z výsledků našeho průzkumu vyplývá, že pro úspěšné zavedení hybridu do firem potřebujeme lépe porozumět souvisejícím tématům.

Co hraje roli v praxi?

- **Důvěra ve firmách.** Jak konkrétně souvisí s hybridním fungováním ve firmách a jak ji budovat?
- **Kompetence manažerů a jejich proměna.** Proč a jak vést a řídit v novém hybridním modelu?
- **Vliv hybridního fungování na motivaci a výkonnost lidí.** Jak v hybridním modelu dosahovat dobrých výsledků? Co a jak ovlivňuje motivaci lidí a jak se to v hybridu proměňuje?
- **Zpětná vazba** směrem k zaměstnancům související s komunikací hodnot a vize. Ví zaměstnanci, co a proč se od nich čeká?
- **Digitalizace** a ochota využívat v praxi dostupné technologie.
- **Firemní kultura v hybridní době.** Jak kultura proměňuje sebe sama i lidi kolem a jejich výkon doma i v kanceláři?
- **Diverzita ve firmě.** Jak firma vytváří podmínky pro to, aby diverzita přinášela konkurenční výhodu?
- **Řízení kompetencí v době hybridní.** Jak měřit výsledky prostřednictvím kompetencí a jak kompetence ovlivňují motivaci lidí?

Řešitelé



Mgr. Dita Palaščíková

Dita působí jako koučka, lektorka a konzultantka v oblastech osobního, kariérního a organizačního rozvoje, řízení změn a leadershipu. Ve své práci se více než na analýzu problémů zaměřuje na hledání řešení, pracuje s hodnotami a klade důraz na odvahu ke konzistenci a autentičnosti – tedy na pilíře osobního i organizačního úspěchu. V jejích aktivitách jí jde hlavně o síťování a budování komunit lidí, která sdílí nadšení pro věc a ráda propojuje lidi, zdroje a nápady. Dita je doktorandkou Andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci, kde je zároveň i aktivním pedagogem.



PhDr. Milan Rataj, Ph.D., MBA

Milan je spolu-zakladatel HR systému Sloneek, kde je odpovědný za zákaznickou spokojenost a rozvoj. Podstatnou část kariéry strávil v marketingovém a HR poradenství pro management. Je nadšeným propagátorem myšlenky pojetí firemního vzdělávání jako investice a řízení lidí přes kompetence. Je místopředsedou akademického klubu České andragogické společnosti. Vystudoval andragogiku a marketing, v obou oborech získal doktoráty. Věří v celoživotní vzdělávání a rozvoj jako způsob prevence před zakrněním.



Méně papírování Více práce s lidmi

Sloneek je moderní HR systém, který obsahuje vše,
co potřebujete ke správě celé cesty vašich pracovníků.

Ušetříte 20 hodin týdně na HR procesech a operativě.

The screenshot displays the Sloneek HR system interface with the following sections:

- Akce** (Actions):
 - Pomůcky** (Tools): MacBook Pro 13, Interní číslo: 8909876. Buttons: Schválit, Odmítnout.
 - Dokumenty** (Documents): Předávací protokol, Příkladný Milan. Button: Zobrazit.
 - Absence** (Absence): Dovolená 22. 10., Novák Lukáš. Buttons: Schválit, Odmítnout.
 - Absence** (Absence): Dovolená 14. 10., Hanáková Veronika. Buttons: Schválit, Odmítnout.
- Seznamy úkolů** (Task Lists):
 - 13. 10. 2022, Probíhající: Předání počítače, Příkladný Milan.
 - 13. 10. 2022, K vyřízení: Podpsání smlouvy, Zrubek Adam.
 - 13. 10. 2022, Hotovo: Onboarding kolegy, Hanáková Veronika.
- Docházka** (Attendance):
 - Denní docházka** (Daily Attendance): 00:00:00.
 - Měsíční přehled** (Monthly Overview): 50 h, 49 m. Zbývá ještě 77h, 10m.
 - Historie** (History): Bar chart showing attendance for Čvn, Čvc, Srp, Zář, Říj.

VOLVO



Sběr a vyhodnocování HR dat

vysvětlivky ke sledovaným ukazatelům

Employee Tenure - Doba zaměstnání: jak dlouho v průměru zaměstnanci zůstávají v dané organizaci.

Cost-per-hire - Cena za najmutí: vyjadřuje náklady spojené s náborovým procesem na jednoho nově najatého zaměstnance.

Time-to-hire - Čas k najmutí: jak dlouho trvá, než je v náborovém procesu najat nový zaměstnanec.

Applicant-to-hire Ratio - Poměr uchazečů k najatým: kolik uchazečů je třeba pro jeden úspěšný nábor.

Recruitment yield ratio - Poměr výnosu náboru: poměr kandidátů, kteří prošli určitými fázemi náborového procesu.

New hire turnover rate - Míra fluktuace nově najatých: kolik procent nově najatých zaměstnanců opustilo společnost během určitého časového období.

Candidate Experience - Zkušenost kandidáta: odráží kvalitu a efektivnost náborového procesu ze strany uchazečů.

Headcount - Počet zaměstnanců: celkový počet zaměstnanců v organizaci.

Turnover - Fluktuace: míra odchodů zaměstnanců z organizace během určitého časového období.

Turnover (3/6/12M) - Fluktuace: míra odchodů zaměstnanců v průběhu 3, 6 nebo 12 měsíců.

Voluntary Turnover Rate - míra dobrovolné fluktuace: procento zaměstnanců, kteří dobrovolně opustili organizaci během určitého časového období.

Involuntary Turnover Rate - míra nedobrovolné fluktuace: procento zaměstnanců, kteří byli firmou propuštěni nebo nuceně odešli během určitého časového období.

Diversity - Diverzita: míra rozmanitosti v organizaci, například ve smyslu pohlaví, etnického původu, věku atd.

Compensation - odměňování: celkový balíček finančních a nefinančních odměn, které zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci.

Pay Equity - Rovnost odměňování: měření mezi různými skupinami zaměstnanců, např. mezi muži a ženami nebo mezi různými etnickými skupinami.

The total cost of workforce - celkové náklady na pracovní sílu: celkové náklady na zaměstnance, včetně platů, odměn, benefitů, vzdělávání atd.

Skills / Competencies - Dovednosti / Kompetence: měření úrovně dovedností a kompetencí zaměstnanců.

Performance (OKR, KPI, ...) - Výkonnost (OKR, KPI, ...): hodnocení toho, jak dobře zaměstnanci plní své cíle a úkoly.

Feedback regularity - Pravidelnost zpětné vazby: jak často manažeři poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu.

Employee Experience - zkušenost zaměstnance: jak zaměstnanci vnímají svou práci a jejich zkušenosti v organizaci.

Employee Engagement - angažovanost zaměstnanců: míra, do jaké jsou zaměstnanci emocionálně a intelektuálně angažovaní ve své práci a v organizaci.

Employee Net Promoter Score - ochota doporučit: jak pravděpodobně by zaměstnanci doporučili svého zaměstnavatele ostatním.

Training Effectiveness - efektivita školení: jak efektivně organizace školí své zaměstnance.

DISCLAIMER:

Toto dílo je chráněno mezinárodními zákony a smlouvami o autorských právech. Jakékoliv neoprávněné kopírování, distribuce, modifikace, veřejné zobrazování nebo veřejné předávání, ať už v celku nebo částečně, je přísně zakázáno bez předchozího písemného souhlasu autora a vydavatele. Tento ebook je distribuován pro osobní a nekomerční použití. Je vám však dovoleno sdílet tento ebook s ostatními lidmi pro jejich osobní a nekomerční použití, pokud jej přitom neprodáváte ani nedistribujete jakýmkoliv jiným způsobem, včetně elektronického nebo tištěného.

© 2024 © Sloneek Europe s.r.o. Všechna práva vyhrazena.