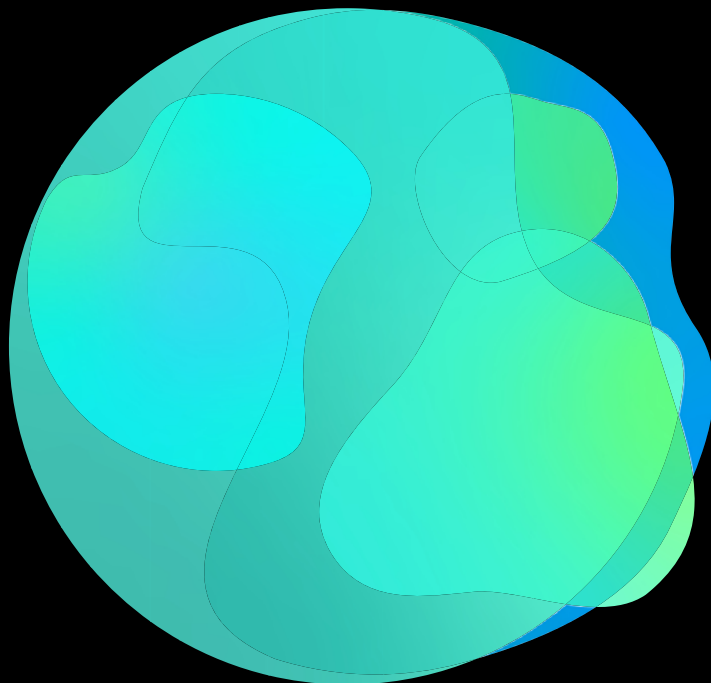


**Deloitte.**



# **Fenomén velké rezignace aneb Co nám chybí v práci**

Výsledky ankety



# Obsah

Slovo úvodem	4
Klíčová zjištění	6
Nevyhnutelnost změny	10
Wellbeing	12
Komunikace	16
Ocenění	20
Rozvoj	22
Benefity	24
Technologie	26
Doporučení	30
Profil respondentů ankety	36
Kontakty	38

## Slovo úvodem

*Velká rezignace či tichá výpověď (quiet quitting). Pojmy, které v posledních měsících hýbou pracovním trhem a světem HR. V naší anketě jsme se podívali na to, proč lidé z firem odcházejí – ať už „tíše“, nebo skutečně. Jaké faktory vedou k jejich nespokojenosti? Proč už nejsou motivováni? Co jim v práci chybí? Mají firmy nějakou možnost, jak demotivaci zaměstnanců zvrátit? A na co by se měly zaměřit v první řadě? Odpovědi na tyto otázky přinášíme v našem reportu.*

Pocit naplnění z odvedené práce a její smysluplnost se staly základním požadavkem zaměstnanců. Jen uspokojení těchto potřeb ale nestačí. Lidé dnes od svých zaměstnavatelů očekávají a požadují možnost rozvoje a profesního růstu. Chtějí, aby jejich práce byla vidět a aby byla jejich nadřizenými i kolegy oceněna. Chtějí zažívat pocit psychologické bezpečnosti na pracovišti a cítit se tam dobře. Vždyť práci tráví třetinu svého aktivního života.

Pravděpodobně i díky pandemii covidu-19 si lidé uvědomili, že nechtějí veškerý svůj čas trávit jen prací. Mnoho lidí začalo hledat nové uspokojení mimo svou práci či své stávající zaměstnání zcela změnili. V rámci naší ankety jsme se tedy podívali na šest kategorií (wellbeing, komunikace, ocenění, rozvoj, benefity, technologie), jejichž úspěšné zvládnutí pokládáme za důležité, pokud si společnost chce své lidi udržet a motivovat je.

Ze získaných dat vyplývá, že každý čtvrtý respondent, který se ankety zúčastnil, si novou práci již hledá. Téměř třetina dotázaných pak uvádí, že změnu zaměstnání plánuje v horizontu příštích 6 měsíců. Takovýto odliv zaměstnanců pro firmu znamená nejen zvýšené náklady (ať již vynaložené na hledání nového člověka, nebo na jeho zaškolení), ale také má dopad na angažovanost těch, kteří zůstávají, a na celkovou atmosféru v týmu. V praxi však často vidíme, že firmy spíše investují finance, čas a energii právě do hledání nového kolegy, namísto aby hledaly možnosti pro pokračování spolupráce se stávajícími zaměstnanci.

Anketa nám též ukazuje, jaké jsou hlavní důvody, proč lidé opouštějí své zaměstnavatele. Mezi ty nejvýznamnější patří výše mzdy. I zde už léta vidíme určitý paradox. Firmy přicházejí o zkušené pracovníky a nájímají nové, typicky za vyšší peníze. Dalšími uváděnými důvody pro odchod jsou špatně nastavené firemní procesy, stereotyp a neuspokojení ze současné

pracovní náplně či nedostatek příležitostí pro rozvoj. Velká část zaměstnanců by pak též zvážila odchod ze současné společnosti, pokud by nebylo dbáno o jejich wellbeing. Možnost práce odkudkoliv a flexibilní pracovní doba již nejsou benefitem, ale nutností. Ty společnosti, které flexibilitu neumožní, ztratí významnou konkurenční výhodu na trhu práce.

Firmy v posledních 3 letech prošly výraznými změnami a mnohé je ještě čekají. Co jim však může pomoci se v těchto situacích neztratit, je vědět, co jejich lidé chtějí a potřebují pro to, aby svou práci mohli dělat dobře a rádi. Klíčová zjištění našeho průzkumu najdete právě v tomto reportu.

Přejeme vám, aby vaše organizace ze současné situace vytěžila maximum.



**Ondřej Přerovský**

Lead týmu Poradenství v oblasti lidského kapitálu pro Českou a Slovenskou republiku

## Klíčová zjištění

Skutečnost, že značná část kancelářských zaměstnanců byla po dobu pandemie přinucena k práci z domova, zapříčinila, že si zaměstnanci tento způsob práce a výhody, které s ním souvisí, oblíbili. I společnosti si ověřily, že nepřítomnost pracovníků v kanceláři nemá zásadní dopad na produktivitu. Zároveň si také uvědomily, že to může vést k významně nižším nákladům, a to nejen na kancelářské prostory.

Nicméně, zavedené modely, které vzešly z dob mimořádného stavu a nutnosti rychlé adaptace, se v současné době ukázaly jako nedostatečné. Výsledky našeho průzkumu jasně ukazují, že situace na

trhu práce není pro zaměstnavatele ani zdaleka stabilní a tento trend bude jistě pokračovat i v následujících měsících. Česká republika se řadí mezi státy Evropské unie s nejnižší mírou nezaměstnanosti, a i tato skutečnost nahrává vysoké fluktuaci. Lidé mají možnost vybrat si jiného zaměstnavatele kvůli nevyhovujícím pracovním podmínkám, vysoké konkurenci v oboru anebo atraktivnějším pracovním nabídkám. Z výsledků naší ankety vyplývá, že existují určité spouštěcí faktory, které zaměstnance motivují k podání výpovědi ze svého současného zaměstnání.



### NEADEKVÁTNÍ MZDA A NEDOSTATEČNÉ OCENĚNÍ

Více než 44 % lidí není spokojeno se svým stávajícím platem a čtvrtina respondentů uvádí, že s přechodem na hybridní model práce jsou svými nadřízenými méně často oceněni. Dlouhodobě nedostatečně oceněno se však cítí více než 40 %. U těch pak vzrůstá pravděpodobnost, že budou uznání hledat jinde – ať už mimo práci, nebo u jiného zaměstnavatele.



### NEEFEKTIVNÍ PROCESY

Mzda není pro zaměstnance jediným zásadním faktorem: lidé ve své práci též očekávají vysokou úroveň efektivity a pohodlí, co se týče způsobu výkonu práce. Neefektivní procesy byly uváděny jako druhý nejčastější důvod pro odchod.



## NEDOSTATEK PŘÍLEŽITOSTÍ PRO ROZVOJ

Stereotyp a nedostatek rozvoje v zaměstnání by pro 36 % dotázaných byly důvodem pro změnu zaměstnavatele. Naopak zajímavá náplň práce a možnost kariérního růstu by 84 % lidí přesvědčily k tomu, aby zůstali své současné společnosti loajální.



## PŘETRVÁVAJÍCÍ ODCHODOVOST ZAMĚSTNANCŮ

Polovina respondentů si již hledá nové zaměstnání nebo má v plánu jej změnit během příštích 6 měsíců a dalších 19,5 % plánuje najít si nové zaměstnání do roka. Rezignace je nejvyšší mezi juniorními až středně zkušenými lidmi. Naopak třetina respondentů má v plánu u svého stávajícího zaměstnavatele v letošním roce zůstat.



## STÍRAJÍCÍ SE HRANICE MEZI OSOBNÍM A PRACOVNÍM ŽIVOTEM

Každý druhý respondent přiznává, že u něj vzrostla míra stresu spojená s pracovními aktivitami. Až 49 % dotázaných se navíc přiklání k tomu, že se jim obtížněji udržuje vyvážený poměr mezi prací a osobním životem, tzv. work-life balance.



## NA NEPENĚŽNÍM OHODNOCENÍ ZÁLEŽÍ

Z anket vyplývá, že na významu nabývají benefity nefinančního charakteru. Tím nejdůležitějším je flexibilní pracovní doba. Na druhé příčce se umístila možnost mít dny volna navíc a na třetí pak příspěvek na vzdělávání. S příchodem pandemie měli lidé možnost přehodnotit své priority, a to se zároveň odráží na jejich očekáváních od zaměstnavatele.



## HORŠÍ ÚROVEŇ KOMUNIKACE S PŘECHODEM NA HYBRID

Více než čtvrtina dotázaných se domnívá, že se úroveň a kvalita komunikace v rámci jejich týmu po přechodu na hybridní model práce zhoršila. Technologie jsou nezbytným nástrojem při práci na dálku, avšak 39,5 % lidí vyjádřilo svoji nespokojenost s úrovní digitalizace a využitím moderních technologií ve společnosti.



## Nevyhnutelnost změny

*Pandemie covidu-19 otřásla základy našeho pracovního fungování: Každý druhý respondent této ankety přiznal, že změnil svůj pracovní model a přesunul se z kanceláře do hybridního módu. Třetina zaměstnanců pak plánuje svou práci opustit v příštích 3 až 6 měsících a jako hlavní důvody svého odchodu zmiňují nízkou mzdu, komplikované či špatně nastavené firemní procesy nebo stereotypní pracovní náplň. Naopak neposkytnutí školení pro práci s firemními technologiemi či nedostatek technologií samotných by přiměl k odchodu ze současného zaměstnání jen jednotky procent (celkem 10 %).\**

**Kdy plánujete hledat nového zaměstnavatele?**



**23 %**

respondentů novou práci již hledá

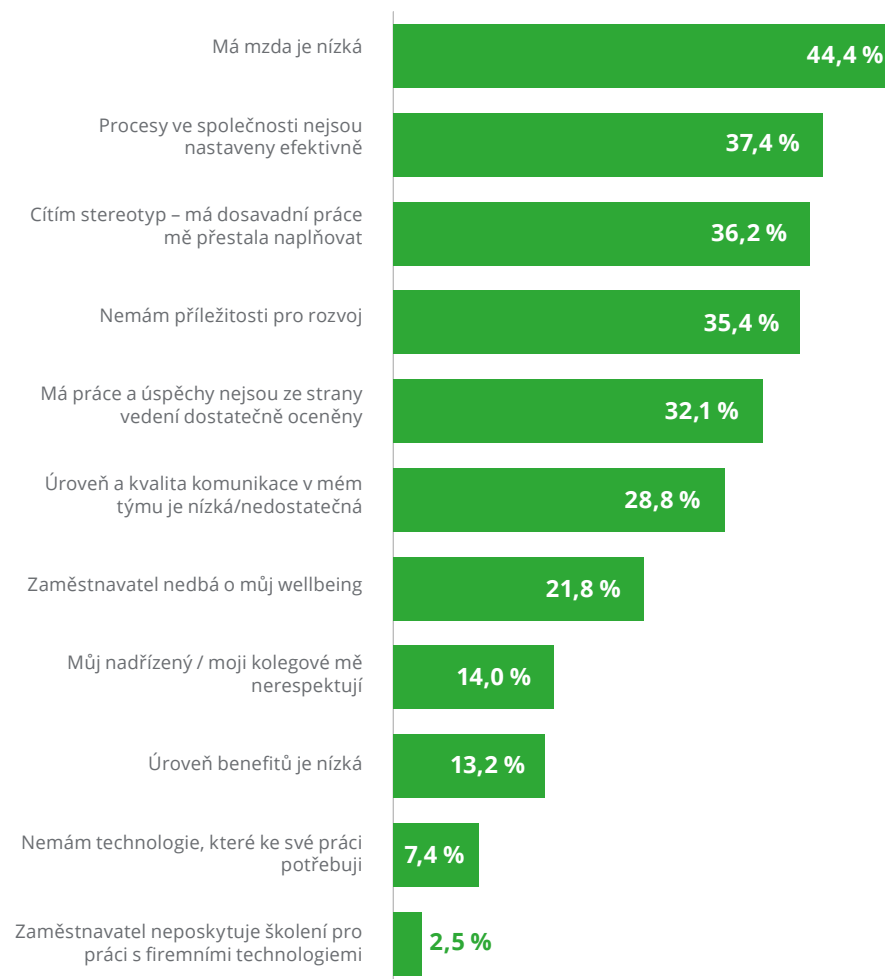


**28 %**

respondentů plánuje změnit práci v horizontu příštích 6 měsíců

\* V anketě jsme se na tuto otázku ptali formou výběru více možností (tzv. multiple choice), a proto výsledky ukazují vyšší procent u každého důvodu zvlášť, nikoli jako součet všech důvodů dohromady.

**Jaké jsou (případně by do budoucna mohly být) hlavní důvody pro změnu zaměstnavatele?**

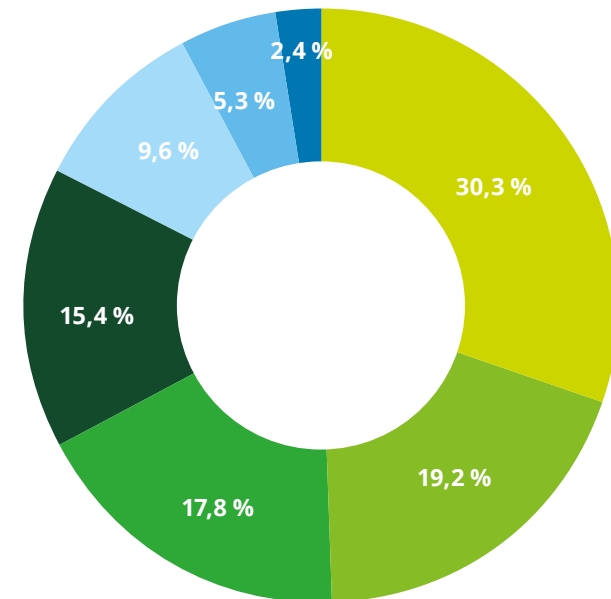


## Wellbeing

Události posledních let dostaly téma wellbeingu do popředí. A to nejen u mnoha zaměstnanců, ale i v organizacích samotných. Vedle rozvojových, talentových či komunikačních strategií začaly vznikat iniciativy, které cílí právě na podporu toho, jak se v práci cítíme. Není divu. Na potřebu zabývat se wellbeingem více koncepčně ukazují i data naší ankety. Více než polovina respondentů (52 %) totiž přiznává, že u nich vzrostla míra stresu spojená s pracovními aktivitami. Podobná míra respondentů (49 %) se pak přiklání k tomu, že se jim obtížněji udržuje vyvážený poměr mezi prací a osobním životem.



### Jaké hlavní stresové faktory souvisí s vaší prací?



- Více pracovních povinností
- Nejistota ohledně podoby a modelu práce v budoucnosti
- Nižší kvalita spolupráce v rámci týmu
- Jiné
- Očekávání zaměstnavatele, že budu dostupný/á i mimo pracovní dobu
- Nedostatek jasné komunikace v rámci týmu, který se objevil následkem přechodu na hybridní/vzdálený model práce
- Těžkosti související s nástroji na vzdálenou práci a spolupráci

Nejvýznamnějším faktorem pro vznik stresu je množství pracovních aktivit. Více než čtvrtina respondentů říká, že jejich pracovní stres úzce souvisí s vyšší mírou pracovních povinností, než lze zdravě zvládat. Jako druhý nejčastější důvod uvádí nejistou podobu a model práce v budoucnu, což odráží současnou měnící se a bouřlivou dobu. Třetím nejčastějším faktorem je nízká úroveň spolupráce v rámci týmu. Tento bod je připomínkou důležitosti vztahů, které mají bezpochyby své významné místo i v pracovním prostředí.

Důvody vzniku stresu jsou různorodé. Důležité však je, aby se zaměstnavatel tématem wellbeingu a jeho případného poklesu u svých zaměstnanců vůbec zabýval. Téměř 80 % respondentů se totiž vyjádřilo, že nezájem o wellbeing ze strany zaměstnavatele by je přiměl si hledat novou práci.

### Wellbeing a čas investovaný do práce

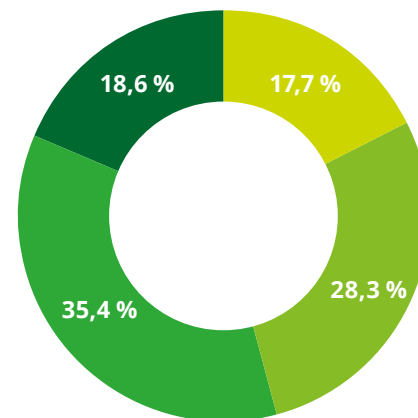
Wellbeing je ovlivněn i mírou času a úsilí, které do pracovních aktivit vkládáme. Až polovina respondentů (50 %) tvrdí, že prací tráví více času než dříve. Alarmující pak je, že pouze 5 % z celkového počtu se nemusí uchylovat k žádnému přesčas. Téměř polovina (46 %) respondentů se cítí být zahlcena online schůzkami.

66

80 %

dotázaných říká, že nezájem o wellbeing ze strany zaměstnavatele by je přiměl hledat novou práci.

### Cítím se přetížena/a online schůzkami.



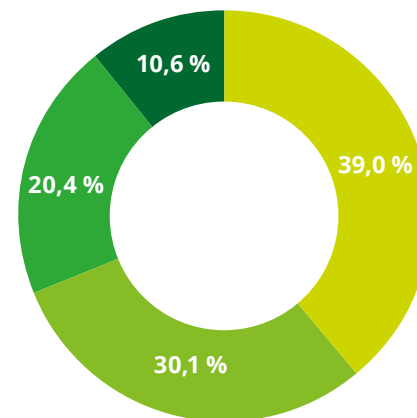
■ Rozhodně ano    ■ Spíše ano  
■ Spíše ne    ■ Rozhodně ne

66

37 %

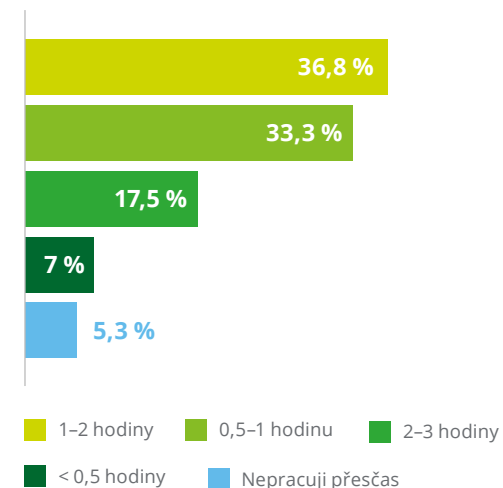
37 % respondentů pracuje každý den 1-2 hodiny přesčas

### Strávím prací více času než dříve.



■ Rozhodně ano    ■ Spíše ano  
■ Spíše ne    ■ Rozhodně ne

### Kolik hodin přesčasů denně odpracujete?





# Komunikace

„Způsob, jakým komunikujeme s ostatními i se sebou samotným, určuje v konečném důsledku kvalitu našeho života.“

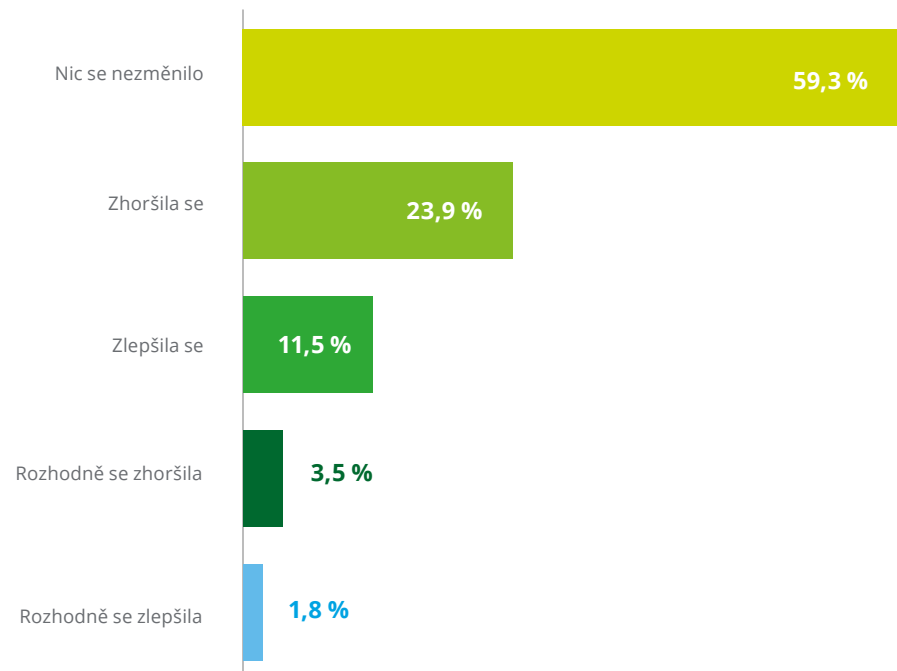
**Tony Robbins**, americký řečník, kouč a filantrop.



Komunikace hraje významnou roli v tom, jak se v práci cítíme a jak jsme se svým fungováním spokojeni. I proto její kvalitu člověk zohledňuje, když přemýšlí nad svým dalším působením ve firmě. Výsledky ukazují, že necelá třetina respondentů zvolila právě úroveň kvality komunikace v týmu za potenciální důvod svého odchodu ze zaměstnání.

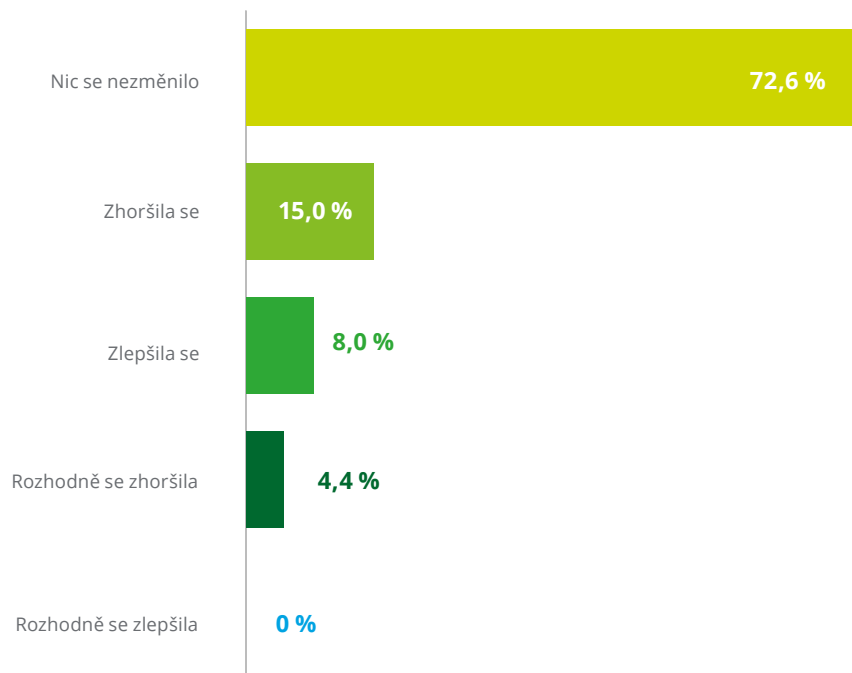
S přechodem na nový, hybridní model fungování se stalo téma komunikace jedním z těch nejdůležitějších. Týmy a manažeři jsou nyní postaveni před otázku, zda dříve nastavená pravidla a systém stále fungují, nebo je potřeba je obměnit. Téma hybridního modelu je v řadě organizací stále velmi čerstvé, a proto není divu, že respondenti v otázce kvality komunikace neodpovídali vždy kladně. Téměř třetina z nich má pocit, že se úroveň kvality komunikace zhoršila.

**Jak se změnila úroveň a kvalita komunikace v rámci vašeho týmu po přechodu na hybridní/vzdálený model práce?**



**Komunikace s nadřízeným**

Z výsledků dále vyplývá, že podle většiny respondentů (73 %) nebyla komunikace s nadřízeným přechodem na hybridní model spolupráce výrazně ovlivněna. Za zhoršenou ji však považuje téměř pětina dotázaných (19,5 %).

**Jak se změnila úroveň a kvalita komunikace s vaším nadřízeným po přechodu na hybridní/vzdálený model práce?**


Pocit z komunikace s naším nadřízeným často určuje také její efektivita. Právě proto jsme se ptali našich respondentů, zda vnímají komunikaci se svým nadřízeným jako efektivní. Je milým zjištěním, že většina z nich odpověděla, že ano. Na otázku, zda je jejich názor vyslyšen a brán v potaz, však záporně odpověděl každý druhý respondent.

**Vnímáte komunikaci se svým nadřízeným jako efektivní?**

✓ **60 %**  
ANO

✗ **40 %**  
NE

## Ocenění

*Pochvaly, odměny, uznání.  
To vše lze zahrnout do kategorie ocenění. Právě ocenění patří mezi základní kameny pocitu naplnění a spokojenosti v práci. Ať už se jedná o ocenění ze strany nadřízeného, či ze strany kolegů, je důležité, aby lidé v týmu slyšeli, že svou práci dělají dobře. Není proto divu, že každý třetí respondent označil nedostatek ocenění za potenciální důvod pro změnu zaměstnavatele.*

S přechodem na hybridní model se však snížil počet příležitostí, kdy lze podřízeného ocenit. Ani kolegové se spolu již nevidí tak často jako dříve. Výsledky naší ankety ukazují, že méně příležitostí ale nemusí znamenat méně reálných ocenění. Až 76 % respondentů uvádí, že s přechodem na hybridní model práce nejsou svými nadřízenými méně často oceněni než dříve. Naopak zbylých 24 % zaznamenalo v této oblasti pokles.



### 43 %

dotázaných pociťuje, že nejsou ze strany svého nadřízeného dostatečně oceněni.



### 24 %

respondentů říká, že je manažeři s přechodem na hybridní model práce přestali oceňovat tak často jako dříve.

Ocenění od nadřízeného je důležitým zdrojem motivace a aktivního zapojení zaměstnance do dalších pracovních aktivit.

## Rozvoj

*Doba, kdy byla práce pouze zdrojem finanční odměny, je pryč. Osobní a kariérní rozvoj či naplňování ambicí jsou nedílnou součástí našich pracovních životů. Mnoho zaměstnavatelů též uvádí schopnost učit se jako jeden ze základních požadavků k získání pracovní pozice.*

Alarmující však je, že více než pětina společností (22 %) svým lidem nenabízí kariérní postup v rámci společnosti, případně je tento postup omezený (37 %). Dále z odpovědí vyplývá, že téměř polovina dotázaných (48 %) nemá dostatečný prostor a zázemí pro rozvoj dovedností. Přitom právě možnost rozvíjet se, učit se a kariérně růst je jedním z hlavních důvodů, proč by lidé hledali nové zaměstnání. S tímto tvrzením souhlasilo 84 % zúčastněných.



### 84 %

respondentů by kvůli nedostatku příležitostí pro rozvoj uvažovalo o změně zaměstnavatele.



### 22 %

společností nenabízí dostatek příležitostí pro kariérní rozvoj v rámci firmy.



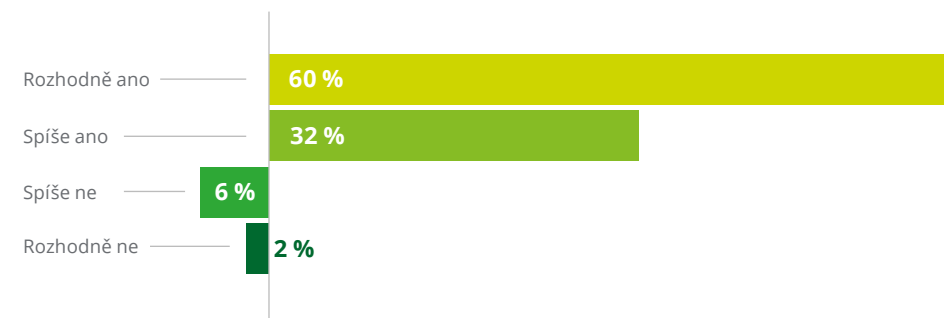
### 37 %

pak poskytuje pouze omezenou možnost růstu.

Významný je však také vliv nadřazených a středního managementu. Dále je nutné, aby firmy v návaznosti na potřeby zaměstnanců neustále přizpůsobovaly svoji HR i rozvojovou strategii. Z dat totiž vyplývá, že firmy, které poskytují zajímavé programy pro kariérní růst a vzdělávání, mají na pracovním trhu velkou konkurenční výhodu. Naopak nedostatek příležitostí v této oblasti je čtvrtým nejčastějším důvodem, proč lidé svou firmu opouštějí. Celkem 92 % lidí, kteří v současné chvíli hledají nové zaměstnání, případně o změně uvažují v horizontu příštích tří měsíců, pak uvádí, že právě nedostatek příležitostí pro rozvoj by je ke změně zaměstnavatele motivoval.

Zaměstnanci si dnes svého zaměstnavatele nevybírají jen podle výše finanční odměny. Důležitým faktorem jsou i možnosti pro rozvoj silných stránek a dovedností.

### Nedostatek příležitostí pro rozvoj by mě přiměl hledat si novou práci



**Podíl respondentů, kteří indikovali, že nedostatek příležitostí pro rozvoj by je přiměl si najít novou práci, a již opravdu hledají nebo plánují hledat v horizontu 3 měsíců**

## Benefity

*Ačkoliv kvalita a úroveň benefitů nejsou pro dotázané na žebříčku priorit příliš vysoko (v hodnocení důvodů pro změnu zaměstnavatele skončily benefity na 9. místě), přispívají k blahobytu, vyššímu výkonu a obecné spokojenosti zaměstnanců. Možnost práce na dálku a flexibilní pracovní doba se pak pro kancelářské pozice staly novým standardem.*

Z ankety vyplývá, že na významu nabývají benefity nefinančního charakteru. Tím nejdůležitějším je flexibilní pracovní doba. To souvisí mimo jiné i se změnou osobních priorit z doby pandemie, kdy si lidé uvědomili, že rodina a opečování bližních je pro ně na prvním místě. Proto by benefity, které zaměstnancům umožňují flexibilitu či dny volna navíc a další výhody i pro jejich rodinný život, mohly předejít úvahám o odchodu ze společnosti. Naopak finanční benefity v podobě poukázek či dalších peněžních benefitů nemají na spokojenost zaměstnanců velký vliv. Společnosti by si tedy měly položit otázku, zda jsou jimi nabízené benefity v souladu s novými prioritami zaměstnanců.

### Které z uvedených benefitů považujete za nejdůležitější?

škála 1 – nejdůležitější; 9 – nedůležité

1. Flexibilní pracovní doba

2. Den volna navíc

3. Příspěvek na vzdělávání

4. Jazykové vzdělávání / certifikace

5. Příspěvek na dovolenou

6. Příspěvek na sportovní aktivity

7. Privátní zdravotní péče

8. Náhrady za home office

9. Vouchery a poukázky



## Technologie

*Ačkoliv se míra osobní interakce a komunikace v době pandemie značně snížila, technologie napomohly udržet si potřebný kontakt. Společnosti si tak díky nim mohly udržet produktivitu a zároveň si uvědomily, že digitalizace a využití technologií může vést k nižším nákladům, zejména pak na kancelářské prostory.*

Nicméně tyto ušetřené zdroje je vhodné zainvestovat jinde. Z výsledků ankety vyplývá, že zaměstnanci od svých firem očekávají zajištění vhodného IT vybavení pro práci z domova. V případě, že by takovou technologii k dispozici neměli, 61 % dotázaných uvádí, že by je to mohlo přimět ke změně zaměstnání. I přesto však technologie představují nejméně významný důvod pro odchod ze společnosti.



### Top 3 očekávání od zaměstnavatele při práci na dálku

# 1

Poskytnutí IT vybavení pro práci z domova

# 2

Měsíční náhrady za práci mimo pracoviště (např. za elektřinu, opotřebení vybavení atd.)

# 3

Podpora od psychologa/kouče, trénink na wellbeing/work-life balance

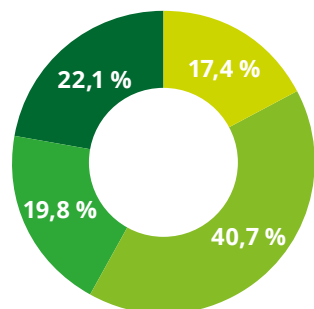
Roli však nehrají pouze technologie samotné. Důležité je jejich efektivní využití v každodenní spolupráci. Z výsledků vyplývá, že 40 % manažerských i nemanžerských pozic není se současnou mírou digitalizace spokojeno. Nedostatečné proškolení v oblasti technologií by však nevedlo ke změně zaměstnání ani u jedné z kategorií.

**Nedostatek technologií, které ke své práci potřebuji, by mě přiměl hledat novou práci.**

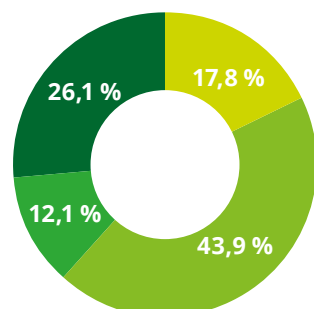


**Moje společnost je vysoce digitalizovaná a využívá nejmodernější technologie.**

**Manažerské pozice**



**Nemanažerské pozice**



Společnosti by neměly nové systémy a technologie jen implementovat, ale měly by také pamatovat na přípravu a proškolení zaměstnanců v jejich efektivním využívání. Jen tak může být vytěžen potenciál nové technologie.



## Doporučení

*Velká rezignace či tzv. tichá rezignace (quiet quitting) jsou přirozeným následkem uplynulých let poznamenaných pandemií covidu-19. Zároveň se dnes potýkáme s ekonomickou i společenskou nestabilitou. To vše společností ztěžuje jejich návrat do fungování z doby před pandemií. Avšak to, co vytváří konkurenční výhodu každé společnosti v dnešní době, je intelektuální a lidský kapitál.*

Kompetentní zaměstnanec přispívá k efektivnímu využití finančního i nefinančního kapitálu, kterým společnost disponuje. A i následkem toho se talent management stal (či by se měl stát) klíčovým zájmem a tématem společností. Vysoký podíl osob, které plánují ze současné společnosti odejít, by měl být zdviženým prstem pro zaměstnavatele. Ti by se tak nyní měli více zaměřit právě na péči o své lidi.

Společnostem bychom tak doporučovali, aby se ve vztahu k zaměstnancům zaměřili zejména na tyto oblasti:

- Péče o potřeby zaměstnanců
- Interní a procesní aspekty práce a spolupráce





## PÉČE O ZAMĚSTNANCE A VYTVÁŘENÍ VZTAHU S NIMI



### FLEXIBILITA JAKO STANDARD, NIKOLIV JAKO VÝSADA

Práce v době lockdownu a potřeba přizpůsobit pracovní rozvrh soukromému životu zaměstnancům ukázaly, že nastavit si pracovní hodiny podle svých potřeb, je možné. Společnosti, které by svým zaměstnancům flexibilitu co do místa a času výkonu práce neposkytly, by se připravily o významnou konkurenční výhodu.



### DŮRAZ NA PŘÍLEŽITOSTI PRO ROZVOJ

Právě možnost růst a rozvíjet se je jedním z klíčových důvodů pro setrvání v současném zaměstnání, případně důležitým kritériem při výběru zaměstnavatele nového. Společnosti by tak vedle klasického vzdělávání měly podporovat rovněž interní mobilitu (ze které mohou těžit i firmy samotné) či vlastní projektové iniciativy zaměstnanců.



### NEZAPOMEŇTE NA OCENĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Každý třetí z respondentů, kteří již hledají novou práci, uvádí, že jedním z hlavních důvodů bylo nedostatečné uznání od nadřízeného. Manažeri by tak neměli zapomínat na předávání pozitivní zpětné vazby. V neposlední řadě by měli znát motivace svých lidí a pracovat s nimi i při výběru způsobu, jakým své podřízené ocení.

Důležitým faktorem i nadále zůstává finanční ocenění (nízká mzda je uváděna jako nejčastější důvod pro změnu zaměstnavatele). To je pro společnosti stále méně nákladná cesta než ztráta zkušeného zaměstnance a najmutí zaměstnance nového, který navíc pravděpodobně bude požadovat ještě vyšší finanční ohodnocení.



### ZAKLÁDEJTE SI NA OTEVŘENÉ KOMUNIKACI

Polovina dotázaných má pocit, že jejich názor není v práci brán v potaz, a čtvrtina pak říká, že v zaměstnání nemá možnost se svobodně vyjádřit. Otevřená komunikace a prostředí, kde lidé mohou komunikovat svá přání, potřeby či nespokojenost, mohou napomoci řešení případných problémů již v zárodku a zabránit frustraci, či dokonce ztrátě daného pracovníka.

## INTERNÍ A PROCESNÍ ASPEKTY



### OPTIMALIZUJTE INTERNÍ PROCESY

Společnosti by měly usilovat o co nejjednodušší nastavení uvnitř firmy, aby se lidé mohli věnovat své práci, a nikoliv neefektivním administrativním a jiným procesům. Firmy by zároveň své zaměstnance měly v oblasti procesů proškolit, aby je lidé vykonávali tak, jak bylo společností zamýšleno, a zároveň co nejjednodušeji.



### REORGANIZUJTE TÝMOVOU PRÁCI A DISTRIBUCI PRÁCE V TÝMU

Velká část dotázaných uvádí, že u nich od přechodu na hybridní model práce vzrostla míra stresu z množství pracovních aktivit a jen těžko se jim rozlišuje mezi osobním a pracovním životem. Dlouhodobé přetížení zaměstnanců může vést k již zmiňované tiché rezignaci a ztrátě motivace.

Nadřízení by tedy měli brát ohled na množství práce, které mají jednotliví členové týmu odpracovat. To, že zaměstnanci pracují vzdáleně, neznamena, že by jejich pracovní dny měly být delší, než jsou dny v kanceláři. Vhodné je posuzovat výkon zaměstnance na základě dodaných výsledků, nikoliv na základě odpracovaných hodin.



### ZAJISTĚTE EFEKTIVITU TECHNOLÓGIÍ A JEJICH VYUŽITÍ

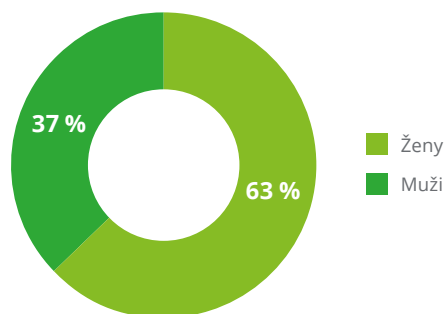
Technologie by měly být voleny tak, aby efektivně dotvářely firemní IT architekturu a práci lidí skutečně usnadňovaly. V neposlední řadě je třeba pamatovat i na řádnou přípravu a proškolení zaměstnanců v jejich využívání. Jen tak může být dosaženo benefitů, které má nová technologie společnosti přinést.



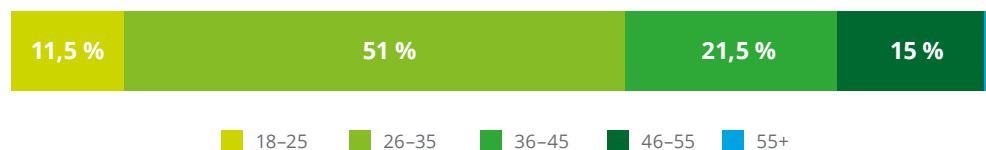
## Profil respondentů ankety

Anketa se uskutečnila v listopadu 2022 a zúčastnilo se jí 243 respondentů. Účastníci ankety reprezentují celou řadu oblastí a pozic napříč organizacemi. Více než polovina zúčastněných jsou ženy, přes 80 % respondentů dosáhlo některého ze stupňů vysokoškolského studia.

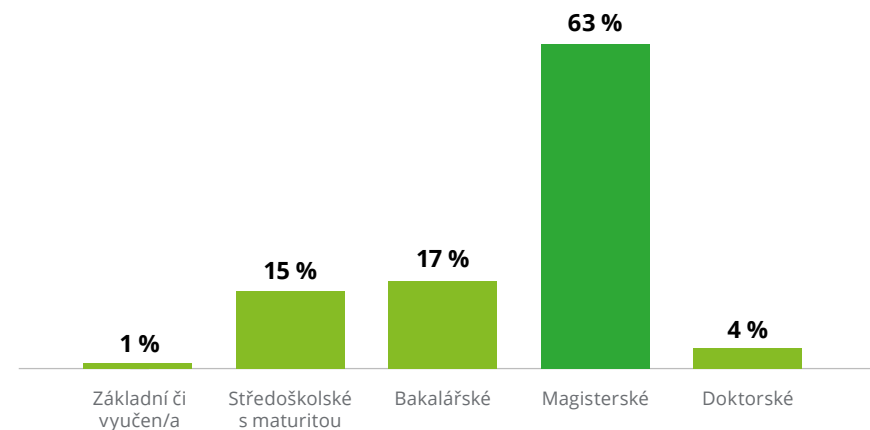
### Pohlaví



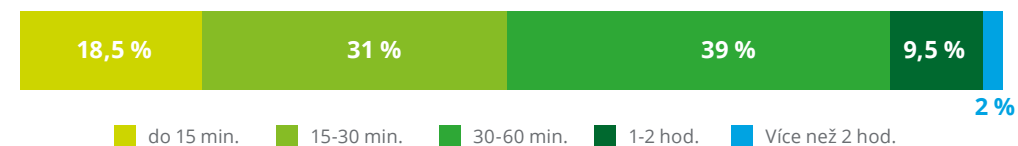
### Věk



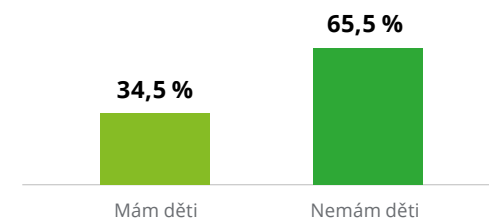
### Vzdělání



### Čas strávený dojížděním do zaměstnání (na jedné cestě)



### Děti

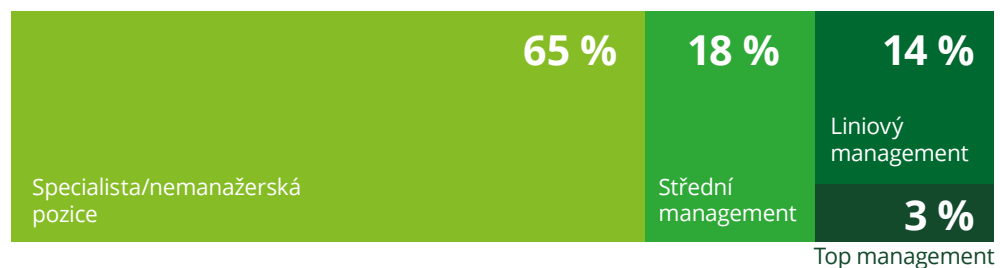


# Profil respondentů ankety

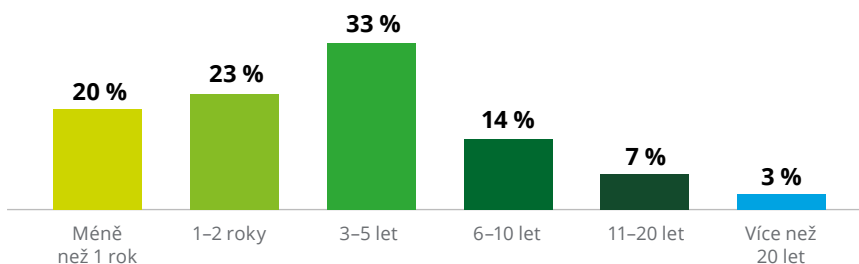
Třetina respondentů pracuje na manažerské pozici (liniový, střední či top management), zbylé dvě třetiny pak reprezentují specialisté (či jiné nemanagerské pozice). Téměř 60 % zúčastněných působí v současném zaměstnání tři a více let. Nejvíce odpovědí bylo získáno od osob pracujících v oblasti IT či financí a pojišťovnictví.



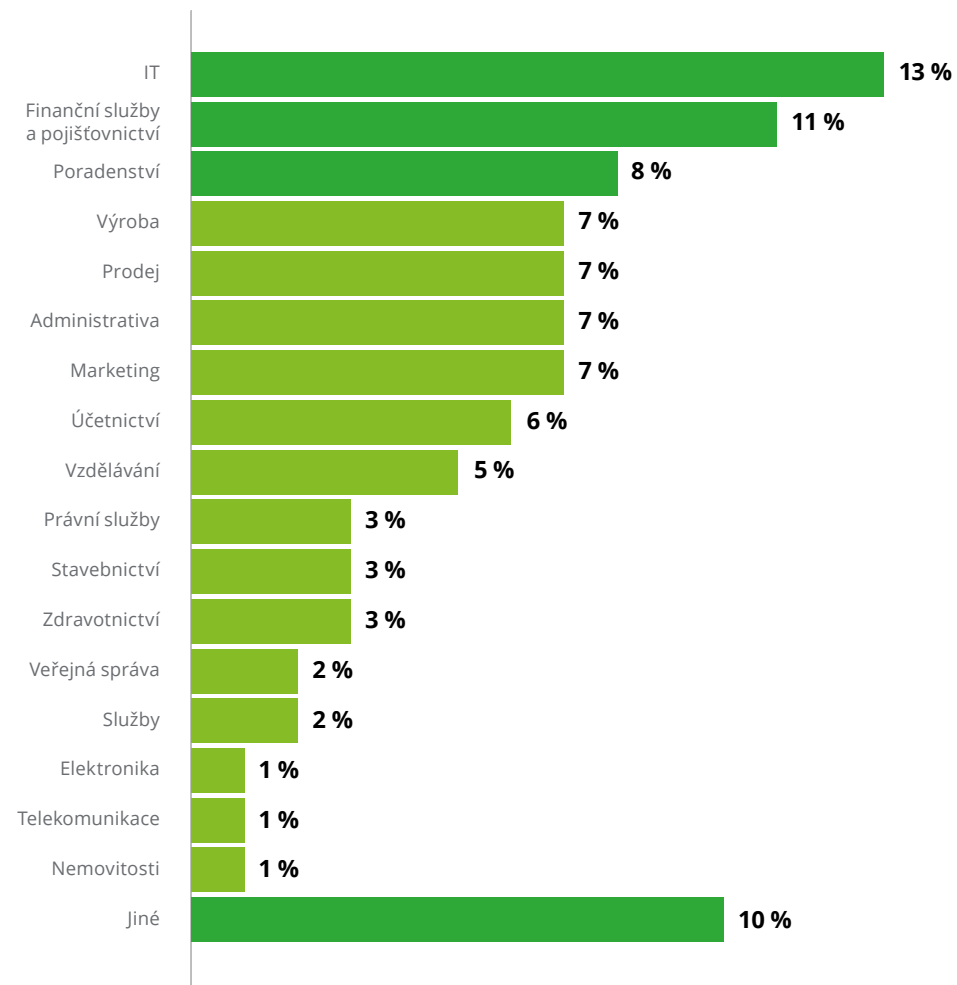
## Pozice



## Délka současného zaměstnání



## Oblast



## Kontakty



**Ondřej Přerovský**

**Senior manažer**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
oprerovsky@deloittece.com



**Andrea Černá**

**Manažerka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
acerna@deloittece.com



**Hana Vu**

**Senior konzultantka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
hanvu@deloittece.com



**Kristýna Cetková**

**Konzultantka**

Poradenství v oblasti lidského kapitálu  
kcetkovska@deloittece.com

## HR Espresso podcast

Vychutnejte si HR Espresso,  
vaši pravidelnou dávku  
inspirace ze světa HR.



# Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), globální síť jejich členských firem a jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“). Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) a každá z jejich členských firem a jejich přidružených subjektů je samostatným a nezávislým právním subjektem, který není oprávněn zavazovat nebo přijímat závazky za jinou z těchto členských firem a jejich přidružených subjektů ve vztahu k třetím stranám. Společnost DTTL, a každá členská firma a přidružený subjekt nesou odpovědnost pouze za vlastní jednání či pochybení, nikoli za jednání či pochybení jiných členských firem či přidružených subjektů. Společnost DTTL služby klientům neposkytuje. Více informací je najdete 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 1 300 tuzemských a specializovaných zahraničních odborníků.

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

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