

# Nová budoucnost práce

Technologie můžou být velkým pomocníkem.  
Lidé jsou však stále budoucností.

# Demografické změny

Populace stárne a porodnost stále klesá.

To v mnoha zemích včetně ČR způsobuje akutní nedostatek zaměstnanců nejen v rychle rostoucích odvětvích.

Navíc stále více zaměstnanců z generace Z zvyšuje své nároky v otázkách, které jsou pro ně důležité diverzita, rovnost, inkluze, sounáležitost, životní prostředí a změna klimatu.



## TREND 1


# Generační posun v očekáváních zaměstnanců

Ve všech globálních otázkách - od diverzity, rovnosti, inkluze a sounáležitosti (DEIB) přes klimatické změny až po hnutí LGBTQ - generace Z od svých zaměstnavatelů očekává více. V oblasti životního prostředí **52 % respondentů tvrdí, že společnosti nedělají dost.**

Úloha a očekávání od zaměstnavatelů nikdy nebyly větší. Pokud firmy chtějí přilákat, rozvíjet a udržet talenty generace Z, musí mít jasný a autentický cíl.



- Generace Z bude do roku 2025 tvořit 27 % pracovní síly. Tato generace silně vnímá rozmanitost, rovnost, inkluzi a sounáležitost.
- 68 % zaměstnanců generace Z není spokojeno s tím, jak jejich zaměstnavatel vytváří rozmanité a inkluzivní pracovní prostředí a 56 % by nepřijalo pracovní pozici, pokud by vedení společnosti nepodporovalo diverzitu.

**88%**   
respondentů říká, že pandemie ovlivnila  
to, co očekávají od svého zaměstnání  
vs. 65 % zaměstnanců nad 55 let

*ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022  
7.000 zaměstnanců v USA, UK, Španělska, Itálie, Francie,  
severských zemí a Holandska*



## TREND 2

# Priority zaměstnanců: Co je pro ně nejdůležitější

Více než kdy jindy chtějí zaměstnanci vědět, jak se firmy staví k otázkám, které je zajímají.

**Zaměstnavatelé musí prokázat svůj pozitivní sociální a environmentální dopad** pomocí argumentů založených na konkrétních datech.

Musí se zaměřit na vytváření "čistě pozitivních" pracovních míst - rozšiřování rozmanitosti, rovnosti, inkluze a sounáležitosti. Dávat zaměstnancům možnost větší kontroly nad jejich úspěchem, aby si mohli být jisti, že mají dovednosti, které uplatní na trhu práce nejenom dnes, ale i v budoucnosti.

**Uchazeči o zaměstnání preferují při hledání práce příležitosti v rychle rostoucích ekologicky zaměřených odvětvích.**

- Tempo vytváření „zelených pracovních míst“ se má v roce 2023 zrychlit a jejich definice rozšířit: od pracovních míst v zelených odvětvích na ta, která snižují spotřebu energie a surovin, omezují emise skleníkových plynů, minimalizují odpady a znečištění, chrání a obnovují ekosystémy a umožňují organizacím a lidem přizpůsobit se změně klimatu.
- Přibližně 6 z 10 Evropanů se domnívá, že politika boje proti změně klimatu vytváří více nových pracovních míst, než kolik jich zanikne
- 75 % investorů tvrdí, že by se společnosti měly zabývat otázkami ESG, i když to snižuje krátkodobou ziskovost.



**78 %** organizací má nebo připravuje cíle v oblasti ESG, pouze **6 %** tvrdí, že má k dispozici potřebné talenty k jejich dosažení.

ManpowerGroup, [Search for ESG talent](#), Listopad 2022



### TREND 3

# Do jaké míry je důležité vysokoškolské vzdělání?

Požadavky na vzdělání se již dlouho používají k filtrování uchazečů a nástup technologií pro automatické třídění životopisů tento trend jen urychlil.

Má to však i svou stinnou stránku – **mnozí uchazeči bez vysokoškolského vzdělání nemají přístup k lepším pracovním místům, přestože mají dovednosti a zkušenosti, které je činí relevantními kandidáty.**

Napjatá [situace na trhu práce](#) nyní nutí zaměstnavatele snižovat požadavky na vzdělání. [Google, Delta Air Lines a IBM](#) jsou příklady společností, které se přiklánějí k hodnocení uchazečů o zaměstnání založených na datech – nikoli pouze na základě akademického vzdělání - k lepšímu posouzení potenciálu uchazečů o zaměstnání.





#### TREND 4

## Není čas poslat do důchodu naše představy o důchodu?

Vzhledem k rostoucímu nedostatku zaměstnanců musí zaměstnavatelé hledat talenty kde se dá. A kde jinde hledat než mezi miliony důchodců (2,4 mil. v ČR)? Mnoho lidí s celoživotními pracovními zkušenostmi jsou ochotni a schopni se nadále zapojovat.

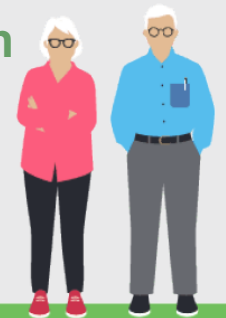


*„Zaměstnavatelé potřebují změnit svůj přístup v tom, jak mohou lépe využívat starší zaměstnance. Když lidé zůstávají aktivní a zapojení do práce a udržují tak sociální kontakty, může to přispět k lepšímu zdraví a délece života.“*

*Joseph Chamie, Demographer and Former Director, United Nations Population Division*

- Ve vyspělých zemích populace rychle stárne – ve Francii se [prezident Macron chystá zvýšit minimální odchod do důchodu z 62 na 65 let](#)
- V roce 2020 [odešlo do důchodu rekordních 3,2 milionu amerických zaměstnanců](#) a do roku 2029 jich [bude každý den odcházet 10.000](#)
- Do roku 2030 bude celosvětově [chybět 85 milionů zaměstnanců](#)
- Zvyšující se životní náklady a touha po zapojení přivádí důchodce zpět do práce.

Pouze **19%** náborových manažerů aktivně hledá zaměstnance, kteří jsou v důchodovém věku



ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022

# Individuální volba

V důsledku pandemie se pro mnoho zaměstnanců stala flexibilní práce realitou a došlo ke změně paradigmatu v tom, jak lidé sladují svůj pracovní a osobní život. Chtějí mít větší možnost volby, kdy, kde a jak budou svou práci vykonávat. A cení si věcí, jako je osobní naplnění, učení a růst, a ne pouhého kariérního postupu.



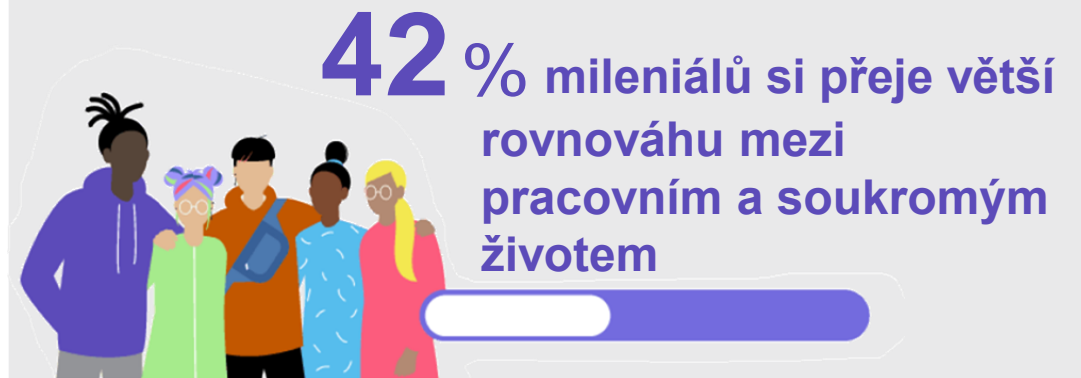
## TREND 5

# Ne život naplněný prací, ale naplněný život

Pandemie ukázala, že kariéra je pouze jedním z rozměrů bohatého a naplněného života. Nyní lidé všech věkových kategorií a pohlaví hledají zaměstnavatele, kteří uznávají a aktivně podporují zdravější rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.



- Většina zaměstnanců (81 %) uvedla, že pandemie ovlivnila jejich pohled na práci.
- 31 % současných pracovníků by v příštím měsíci přijalo jinou práci, pokud by nabízela lepší kombinaci práce a životního stylu.
- 61 % zaměstnanců si myslí, že asynchronní práce vytváří lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, a 42 % věří, že je to budoucnost práce.
- 64 % zaměstnanců by zvažovalo změnu práce, pokud by se museli vrátit plně do kanceláře.



*ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022*





## TREND 6

# Ženy chtějí, aby pro ně práce fungovala

Miliony žen opustily během pandemie zaměstnání a mnohé z nich se do něj dosud nevrátily, protože se jim staré způsoby práce zdají méně slučitelné s novými životními prioritami.

Organizace musí změnit představu o tom, kdy, kde a jak se práce vykonává, nabídnout rovné odměňování a podporovat rekvalifikaci, což nejen ženy přivede zpět, ale pomůže zmírnit celosvětový nedostatek talentů.

Je zřejmé, že sladění obchodních postupů s potřebami žen by mělo být pro zaměstnavatele na celém světě nejvyšší prioritou.



- Ženy chtějí flexibilnější pracovní dobu (včetně menšího počtu dní v kanceláři)
- Ženy jsou více motivovány k návratu do kanceláře než muži: 41 % z nich mezi hlavními důvody uvádí socializaci a zapojení
- Chtějí větší stabilitu, méně se obávat ztráty zaměstnání, přičemž nejdůležitější je pro ně rovnost na pracovišti – bez ohledu na věk či pohlaví
- Na dovednostech záleží - ženy hledají více příležitostí ke vzdělávání a růstu.



**35 % žen by vyměnilo  
5 % svého výdělku  
za čtyřdenní pracovní týden**



*ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022*



TREND 7

## Konec pětidenního pracovního týdne?

Výzkumy ukazují, že přechod na čtyřdenní pracovní týden může zvýšit produktivitu, snížit režijní náklady, zlepšit pracovní pohodu, přilákat a udržet talenty a podpořit tvorbu pracovních míst.

Flexibilita je důležitá, ale musí být spravedlivě rozdělena mezi všechny typy zaměstnanců - nejen mezi znalostní pracovníky. Všichni, od manuálních dělníků po řidiče dodávek a zaměstnance ve skladech, potřebují a zaslouží si možnost volby a chtějí zaměstnavatele, kteří jejich potřeby podporují.

*„Jestli má covid nějakou pozitivní věc, pak je to přehodnocení našich priorit. Že se možná rozhodneme, že nechceme, aby práce byla středobodem našeho života a že chceme plánovat a pracovat podle života ne naopak.“*

Adam Grant, Professor of Management and Psychology,  
Wharton School, University of Pennsylvania



- Po šestiměsíčním pilotním projektu čtyřdenního pracovního týdne v USA a Irsku se [97 % zaměstnanců vyslovalo pro pokračování zkrácené pracovní doby](#).
- Pouze 1 z 10 společností nabízí čtyřdenní pracovní týden

**4 z 10** zaměstnanců  
by vyměnili 5 % svého  
výdělku za čtyřdenní  
pracovní týden



ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022



TREND 8

## Zpomalte, abyste předešli vyhoření

Organizace, které staví své obchodní modely na očekávání, že zaměstnanci budou pracovat nad rámec svých možností a budou pracovat v noci, o víkendech a dokonce i o svátcích, aby dosáhli svých cílů nebo splnili termíny, možná budou muset tuto strategii přehodnotit vzhledem k rostoucímu výběru zaměstnanců a možnostem životního stylu.

*„Po pandemii již nelze ignorovat rostoucí krizi duševního zdraví. Nyní je třeba přejít od informovanosti k akci. Jde o to pomoci lidem rozpoznat varovné příznaky problémů v oblasti duševního zdraví, aby mohli vyhledat potřebnou pomoc, provést potřebné změny a žít život, jaký chtějí.“*

*Ariana Huffington, Founder and CEO, Thrive Global*



- Zaměstnanci mají pocit, že zaměstnavatelé mají veškerou moc určovat, kde budou pracovat (66 %).
- Téměř třetina (29 %) zaměstnanců uvádí, že by si přála, aby jejich nadřízený více chápal úsilí, které je třeba vynaložit na splnění úkolů.

**48%** zaměstnanců uvádí, že se v daném týdnu pravidelně přepracovává



*ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022*



## TREND 9

# Hledání naplnění. Nejen kariérního postupu.

Lidé jsou stále více motivováni rozvíjením dovedností a zkušeností, než usilováním o povýšení. Toho lze docílit například horizontální rotací, která umožňuje najít uplatnění a vyrůst v agilnější zaměstnance.

- 57 % zaměstnanců se již vzdělává mimo zaměstnání, protože firemní vzdělávací programy je neučí relevantním dovednostem, neposouvají jejich kariérní rozvoj nebo jim jednoduše nepomáhají udržet si konkurenceschopnost na trhu.
- Organizace plánují většině pracovníků (71 %) nabídnout školení nebo nástroje pro rozvoj jejich kariéry, nejčastěji na technických pozicích.
- Ženy (67 %) se rekvalifikují méně často než muži (75 %).
- Pouze třetina pracovníků se v současné době účastní kurzů zvyšování kvalifikace

*ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022*



# Využívání technologií

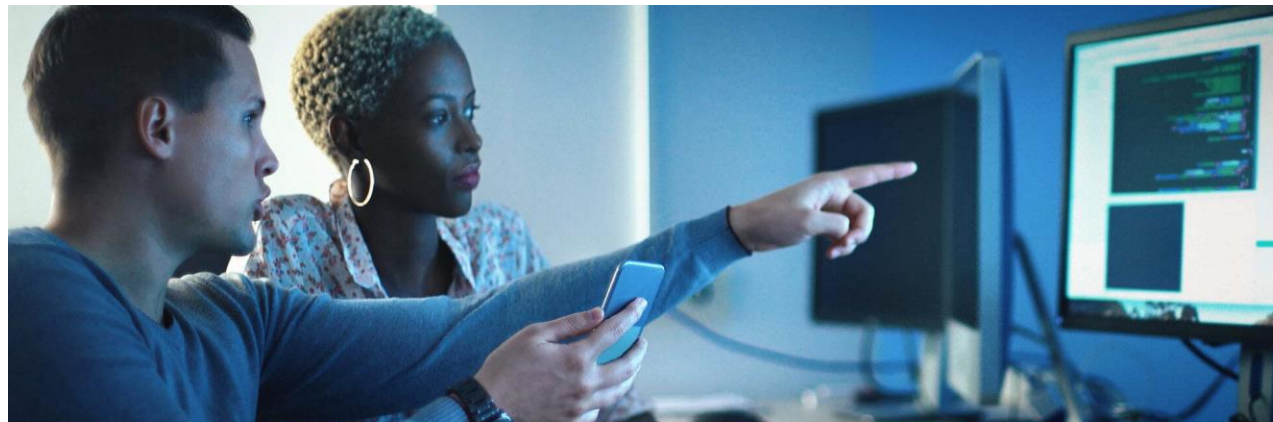
Spojení technologických inovací s lidskou vynalézavostí povede k rozsáhlému ekonomickému růstu a pomůže překonat společenské výzvy.

Vzhledem k tomu, že organizace budou i nadále investovat do technologií, budou muset rozvíjet digitální dovednosti u svých zaměstnanců a zároveň hledat externí talenty.



## TREND 10

# Rostoucí odvětví budou muset investovat do růstu svých talentů



Přestože mnozí předpokládají, že v roce 2023 dojde k významnému ekonomickému poklesu, poptávka po zaměstnancích zůstane v mnoha růstových odvětvích silná. Probíhající digitální transformace bude zaměstnavatele v těchto odvětvích nutit hledat kreativní způsoby, jak obsadit pozice se střední a vyšší kvalifikací.

Zaměstnavatelé, kteří se zaměří na podporu svých zaměstnanců v kariérním růstu, budou mnohem lépe přitahovat, udržovat, vytvářet a vychovávat novou generaci talentů.

*„V současné době není možné dosáhnout silného růstu zaměstnanosti, protože se zvětšuje rozdíl mezi kvalifikací, kterou lidé mají, a odbornými dovednostmi, které organizace potřebují.“*

*Dr. Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer, ManpowerGroup*

- Poptávka po specializovaných dovednostech bude i nadále růst - více než 140 000 pracovníků v oblasti technologií, kteří byli propuštěni od března 2022, [72 % našlo novou práci do tří měsíců.](#)
- [Do roku 2025 vznikne 149 milionů nových digitálních pracovních míst](#) v oblastech, jako je ochrana soukromí a důvěry, kybernetická bezpečnost, analýza dat, strojové učení a umělá inteligence, cloud, data a vývoj softwaru.
- [Do roku 2025 bude 50 % všech zaměstnanců potřebovat rekvalifikaci](#), protože se bude rozšiřovat využívání technologií.
- [76 % globálních společností má problémy s obsazením volných pracovních míst](#) pro IT a technické pracovníky.



TREND 11

# Rehumanizace. Ne dehumanizace.



Lidé si začínají uvědomovat, jak moc se díky technologiím a inovacím zlepšil svět práce - už není přesné uvažovat o "člověku vs. automatizaci". Firmy nyní potřebují využít sílu technologií k rehumanizaci - nikoliv dehumanizaci - pracoviště.

*„Poslední věcí, kterou budou stroje schopny udělat, je projevit úctu, uznání nebo péči o druhé. Takže i když si někteří mohou myslet, že s rostoucím významem technologií bychom se všichni měli stát datovými vědci a naučit se kódovat, ve skutečnosti je potřeba, aby lidé posilovali své lidské, měkké dovednosti, což jsou ve skutečnosti v náboru ty nejobtížněji hledané dovednosti.“*

*Dr. Tomas Chamorro-Premuzic, Chief Innovation Officer, ManpowerGroup*

Přestože nejčastějším typem školení jsou technické dovednosti, zaměstnanci tvrdí, že produktivita není nejdůležitějším předpokladem pro dobrý výkon jejich práce:

- Více zaměstnanců si myslí, že schopnost spolupracovat (83 %), řešit problémy (82 %) a být důvěryhodný (82 %) jsou důležité pro dobrý výkon jejich práce než pouhá vysoká produktivita (76 %).
- Zaměstnavatelé se shodují, že mezi nejdůležitější vlastnosti patří důvěryhodnost (40 %), dále flexibilita (31 %) a spolehlivost (31 %).

*ManpowerGroup consumer study, Listopad 2022*



## Stále není jasná definice hybridní práce

Všichni se shodují na tom, že hybridní práce je o flexibilitě, možnosti volby a větší kontrole zaměstnanců nad tím, kdy, kde a jak budou svou práci vykonávat. A musí to fungovat jak pro ně, tak pro jejich zaměstnavatele. Kromě toho se jedná o různorodé modely a přístupy, často zaměřené na určitá odvětví nebo profese.

Hlavní prioritou pro znalostní pracovníky je například asynchronní práce, která podporuje osobní i vzdálenou spolupráci v čase a na místě, které si každý člen týmu zvolí. Hybridní forma může zahrnovat práci z domova - nebo také ne. Nejvíce oceňovanou výhodou pro 66 % pracovníků pracujících na směny je flexibilita. Vzhledem k tomu, že rekordní počet zaměstnanců přijímá druhou práci na plný úvazek, aby si doplnili své příjmy, nabídka větší flexibility a kratších směn poskytne zaměstnavatelům výhodu na přehřátém trhu práce.

*„Práce ve firmě je týmový sport, takže týmy se budou muset rozhodnout, jak se nejlépe zapojit a kdy být spolu, kdy ne a za jakým účelem.“*

- 87 % respondentů průzkumu nechce plně pracovat z kanceláře. 42 % z nich dává přednost hybridnímu modelu.
- Hlavním motivem pro návrat do kanceláře je více sociálních interakcí (39 %) a efektivita spolupráce (26 %).
- 52% pracovníků a 46 % zaměstnavatelů říká, že osobní brainstormingové schůzky přináší nejvíce kreativních nápadů.
- 27 % zaměstnanců a 28 % zaměstnavatelů si myslí, že hybridní nebo vzdálení pracovníci mají menší pravděpodobnost, že budou povýšeni jako první ve srovnání s prezenčními pracovníky.



# Faktory konkurenceschopnosti

V globální digitální ekonomice je přístup k vysoce kvalifikovaným talentům výraznou konkurenční výhodou. A tyto talenty musíte hledat, ať jsou kdekoli - trh s těmi nejlepšími a nejchytřejšími je skutečně bez hranic.

Konkurence - a vítězství - je také o zvládání rizik a budování odolnosti tváří v tvář přetrvávající ekonomické a geopolitické nejistotě.



TREND 13

## Kvalifikace nezná hranic

Kvalifikovaní zaměstnanci byli vždy velmi žádaní, ale dnes je poptávka po nich větší než kdykoli předtím. 75 % firem globálně hlásí potíže s jejich vyhledáváním - podle průzkumu [ManpowerGroup Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací z roku 2022](#).

**Všechny firmy preferují lokální zaměstnance, ale realita je globální.** Od Ameriky přes Asii, Afriku až po Evropu jsou kvalifikovaní zaměstnanci regionálně velmi rozptýleni. A v mnoha zemích je regulační prostředí příznivé pro zaměstnávání, infrastruktura je uzpůsobena pro práci na dálku, náklady na pracovní sílu jsou nízké a produktivita vysoká.

Podle průzkumu [Total workforce index](#) společnosti ManpowerGroup Talent Solutions jsou třemi nejvýznamnějšími trhy pro kvalifikované zaměstnance Spojené státy, Singapur a Kanada. (Nizozemsko a Švýcarsko z první desítky vypadly, a to především z důvodu stárnutí pracovní síly a snížení významu vzdělání v metodice TWI).

*„Společnostem, které se chtějí odlišit od ostatních, může Total Workforce Index pomoci s orientací ve změnách na trhu v reálném čase, včetně nových trhů, kde nemají tolik zkušeností. To jim umožní aktivně a kreativně bojovat o tolik potřebné talenty, a přitom stále plnit své obchodní cíle. Firmy se musí stát preferovanými zaměstnavateli na trhu práce, bez ohledu na lokalitu, a zohlednit požadavky, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější.“*

*Dave McGonegal, VP, Talent Solutions Consulting*



TREND 14

## Riziko a odolnost v měnícím se světě



Riziko a nejistota budou mít vliv na podnikání i v nadcházejícím roce, a to v důsledku konfliktu na Ukrajině, energetické krize, obav z recese, vysoké inflace a narušení dodavatelských řetězců.

Ty se postupně zmírňují, ale do budoucna můžeme očekávat větší posun směrem k regionálním vs. globálním systémům. Jednotliví dodavatelé a vertikální dodavatelské řetězce jsou mimo hru - cirkulární, síťové, regionální, odolné a udržitelné jsou v kurzu.

Ti, kteří se soustředí na zvýšení odolnosti dodavatelského řetězce a konsolidaci dodavatelů, sníží nejistotu a riziko.

- Jednou ze tří nejdůležitějších strategií pro růst je [řízení geopolitických rizik](#).
- [90 % společností plánuje investovat do onshoringu nebo nearshoringu výrobních zařízení](#), protože se snaží snížit riziko dodavatelských řetězců pomocí alternativních zdrojů.
- Pro řízení rizik v oblasti lidského kapitálu je zásadní proměnit data ve smysluplné poznatky. Součástí toho je zapojení pracovníků na volné noze a dalších forem externí spolupráce.

**90 % firem**   
**plánuje investovat  
do výrobních závodů  
v zemi nebo v její  
blízkosti.**