

GLOBALNÝ POKLES ANGAŽOVANOSTI ZAMESTNANCOV: AKO NAŇ REAGOVAŤ AKO LÍDER

Nová štúdia od spoločnosti Gallup odhaľuje znepokojujúci trend – angažovanosť zamestnancov klesla na úroveň, ktorú dosiahla počas pandemických lockdownov. Najväčší problém? Vyhorenie manažérov. A ešte jedno zistenie na úvod: Slovensko patrí medzi krajiny s najnižšími hodnotami v Európe.

Zdroj: Gallup State of the Global Workplace: 2025 Report, Fotografie: Freepik a archív Amrop



Michal Lukáč
Amrop Partner

Kríza na pracovisku

Gallup v správe o stave globálneho pracoviska za rok 2025 prináša varovné zistenia. V roku 2024 klesla celosvetová angažovanosť zamestnancov z 23 % na 21 % – ide o pokles, ktorý sa za posledných 12 rokov vyskytol iba dvakrát: v roku 2020 počas pandémie ochorenia COVID-19 a teraz. Tento dvojpercentný pokles, vyplývajúci z nižšej produktivity, stál svetovú ekonomiku približne 438 miliárd USD.

Ešte alarmujúcejšie je zistenie o hlavnej príčine tohto poklesu: angažovanosť manažérov klesla z 30 % na 27 %, zatiaľ čo angažovanosť bežných zamestnancov zostala stabilná na úrovni 18 %. Obzvlášť postihnuté boli dve skupiny – mladí manažéri (mladší ako 35 rokov) zaznamenali pokles o päť percentuálnych bodov a ženy v manažérskych pozíciách dokonca o sedem bodov.

Slovensko v európskom kontexte

Situácia na Slovensku, hoci nie je v Gallup štúdiu samostatne vyčlenená, je súčasťou európskeho regiónu, ktorý vykazuje najnižšiu regionálnu angažovanosť na svete – len 13 %. Na porovnanie, USA a Kanada dosahujú 31 %, Latinská Amerika rovnako 31 % a globálny priemer je 21 %.

Slovensko ako súčasť stredoeurópskeho bloku čelí špecifickým výzvam:

Kultúrne dedičstvo a riadiace štýly. Naše pracovné prostredie ešte vždy nesie stopy hierarchického, direktívneho prístupu k riadeniu, ktorý bol typický pre predchádzajúce desaťročia. Mnoho slovenských firiem síce modernizovalo technológie, avšak kultúra riadenia často

zostáva zastaraná. Manažéri sú vnímaní skôr ako kontrolóri než koučovia, čo potláča iniciatívu a kreativitu zamestnancov.

Odliv talentov a demografická kríza. Slovensko dlhodobo čelí odlivu najmä mladých a vzdelaných ľudí do zahraničia. Tí, čo zostávajú, často pociťujú frustráciu z nižších plátov v porovnaní s okolitými krajinami, zo slabšej rovnováhy medzi pracovným a osobným životom a z obmedzenejších príležitostí na rozvoj. To vytvára začarovaný kruh – nedostatok angažovanosti vedie k odchodu najlepších ľudí, čo ešte viac zťažuje tých, čo zostali.

Malé investície do rozvoja. Slovenské firmy historicky podhodnocujú význam investícií do ľudských zdrojov. Zatiaľ čo v západných krajinách sú školenia, mentorovanie a osobný rozvoj zamestnancov bežnou súčasťou firemnej kultúry, na Slovensku sa často považujú za „zbytočný náklad“. Výsledok? Primerané školenie na svoju pozíciu má menej než polovica manažérov.

Výzvy post-pandemického obdobia. Slovenské firmy zápasia s návratom do kancelárií, hybridným modelom práce a novými očaká-

vania generácie Z. Mnoho zamestnávateľov reaguje rigidne a vyžaduje návrat do „starých normálov“ namiesto toho, aby využili túto príležitosť na transformáciu firemnej kultúry.

Dopady politických rozhodnutí na ekonomiku a chod štátu. Tieto dopady sú spolu s kontinuálnym zadlžovaním a neefektívne riadeným procesom tzv. konsolidácie verejných financií poslednou z hlavných výziev.

Prečo je to problém?

Výskum spoločnosti Gallup ukazuje, že 70 % angažovanosti tímu závisí od manažéra. Keď sú manažéri vyhorení a odpojení, tímy ich nevyhnutne nasledujú. Tento efekt domina sa prejavuje aj na národnej úrovni – krajiny s menej angažovanými manažérmi majú aj menej angažovaných radových zamestnancov.

Čo sa zmenilo?

Za posledných päť rokov prešli firmy bezprecedentnými zmenami:

- Post-covidové odchody do dôchodku a fluktuácia
- Boom v náboře nasledovaný prepadom



- Rýchla reštrukturalizácia tímov
- Znižujúce sa rozpočty na rozvoj zamestnancov a manažérov
- Narušené dodávateľské reťazce
- Nové očakávania zákazníkov
- Digitálna transformácia a nástroje umelej inteligencie
- Nové požiadavky zamestnancov na flexibilitu a prácu na diaľku

V čase, keď sa vedenie firiem a zamestnanci zdajú byť od seba vzdialenejší než kedykoľvek predtým, sa manažéri ocitli pred takmer nemožnou úlohou – spojiť tieto dva svety a zabezpečiť, aby všetko fungovalo.

Dopad na wellbeing

Celková životná spokojnosť zamestnancov po postupnom raste na úroveň 35 % v roku 2022 klesla na 33 % po niekoľkých rokoch zlepšovania. Opäť sú na tom najhoršie manažéri – starší manažéri zaznamenali päťpercentný pokles „dobrého pocitu a spokojnosti v práci“, pričom ženy na manažérskych pozíciách zaznamenali až sedempercentný pokles.

Na Slovensku je situácia ešte vážnejšia. Európsky región, do ktorého Slovensko patrí, vykazuje tzv. wellbeing ukazovateľ na úrovni 47 % (percent ľudí „prosperujúcich“ v živote), čo je o 14 percentuálnych bodov menej ako svetový priemer. V kombinácii s nízkymi platmi, vysokou infláciou a krízou dostupnosti bývania sa slovenským zamestnancom žije čoraz ťažšie. Stres na pracovisku sa tak prirodzene prenáša do súkromného života a naopak.

Riešenie predsa existuje

Napriek znepokojujúcim trendom štúdia ponúka nádej. Ak by bol svet plne angažovaný, mohlo by to do globálnej ekonomiky pridať 9,6 bilióna USD – čo je ekvivalent 9 % globálneho HDP.

Gallup navrhuje pre vedenie firiem tri konkrétne kroky:

1. Školenie pre všetkých manažérov

Menej než polovica (44 %) svetových manažérov uvádza, že dostala školenie na svoju pozíciu. Pritom manažéri, ktorí prešli školením a tré-

ningami, majú dvakrát nižšiu pravdepodobnosť aktívnej neangažovanosti ako tí bez školenia.

Pre Slovensko: Je kritické, aby firmy prestali vnímať školenia ako náklad a začali ich chápať ako investíciu. Slovenský manažér by mal mať nielen technické znalosti, ale aj zručnosti v oblasti emocionálnej inteligencie, koučingu a moderných foriem vedenia ľudí.

2. Efektívne koučovacie techniky

Štúdia zistila, že účastníci manažérskeho školenia zameraného na osvedčené postupy vykazovali až o 22 % vyššiu angažovanosť než účastníci bez školenia. Tímy vedené týmito manažermi zaznamenali nárast angažovanosti až o 18 %.

Pre Slovensko: Prechod od direktívneho k participatívneho štýlu riadenia je nevyhnutný. Zamestnanci, najmä tí mladší, chcú byť vypočutí, chcú rozumieť zmyslu svojej práce a chcú mať priestor na vlastnú iniciatívu.

3. Kontinuálny rozvoj manažérov

Keď zamestnávateľia poskytujú tréning a navyše niekto v práci aktívne podporuje rozvoj manažérov, ich wellbeing sa zvyšuje z 28 % na 50 %. To z investície do rozvoja manažérov robí možno najefektívnejšiu „wellbeing iniciatívu“.

Pre Slovensko: Potrebujeme vytvoriť kultúru kontinuálneho učenia sa. Nie jednorazové semináre, ale systematický prístup k rozvoju manažérov a všetkých zamestnancov. Firmy, ktoré to dokážu, získajú v boji o talenty obrovskú konkurenčnú výhodu.

Pár slov na záver

Svet práce stojí na križovatke a Slovensko spolu s ním. Rozdiel je v tom, že my začíname z nižšej základne. Európa má najnižšiu angažovanosť na svete a Slovensko ako súčasť strednej Európy nie je výnimkou. No práve to môže byť naša príležitosť.

Firmy, ktoré sa teraz odvážia investovať do svojich ľudí, najmä do manažérov, získajú v nasledujúcich rokoch rozhodujúcu konkurenčnú výhodu. V ére umelej inteligencie a automatizá-

Čo môžu slovenské firmy urobiť inak?

1. **Merať angažovanosť** – čo sa nedá zmerať, nedá sa zlepšiť. Pravidelné prieskumy nálady v tímoch by mali byť samozrejmosťou.
2. **Investovať do manažérov** – oni sú multiplikátori úspechu alebo neúspechu.
3. **Vytvoriť priestor na otvorenú komunikáciu** – zamestnanci musia mať pocit, že ich názor je dôležitý.
4. **Príznosť si chyby a byť autentický** – dôvera sa buduje transparentnosťou, nie dokonalou fasádou.
5. **Flexibilita ako štandard** – hybridný model práce nie je benefit, ale realita 21. storočia.

cie bude práve ľudský faktor – angažovanosť, kreativita, inovácie – tým, čo odliší úspešné firmy od tých, ktoré zanikli, resp. ešte len zaniknú.

Ako uzatvárajú autori správy spoločnosti Gallup: „Je čas prehodnotiť úlohu manažéra. Angažovanosť manažérov je kľúčom k obráteniu klesajúcej produktivity, zlepšeniu wellbeingu zamestnancov a odomknutiu miliárd v ekonomickom potenciáli.“

Pre Slovensko to znamená odvahu zmeniť zakorenené vzorce, investovať do ľudí a budovať pracovné prostredie, v ktorom chcú ľudia nielen pracovať, ale aj zostať a rásť.

Voľba pre vedenie firiem je jednoduchá: investovať do budúcnosti manažmentu alebo riskovať následky nečinnosti. A pre Slovensko to môže znamenať rozdiel medzi stratou ďalšej generácie talentov a vytvorením konkurenčnej a prosperujúcej ekonomiky.

www.amrop.sk



www.amrop.com

We help our clients find and develop their 'Leaders for What's Next', adept at working across borders, in markets around the world.

Leaders For What's Next