

Bohunka Hihlánová



NEJSOU ZDROJE

Mindset HR
pro 21. století

„Be the change you want to see in the world.“

MAHÁTMA GÁNDHÍ

Bohunka Hihlánová



NEJSOU ZDROJE

Mindset HR
pro 21. století

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Mgr. Bohunka Hihlánová

Lidi nejsou zdroje

Mindset HR pro 21. století

Vydala Grada Publishing, a. s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 434. publikaci

Odpovědná redaktorka Anna Svobodová
Grafická úprava a sazba Antonín Plicka
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 192
První české vydání, Praha 2026
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2026
Cover photo © mast3r / AdobeStock.com, 2026

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-6245-1 (ePub)
ISBN 978-80-271-6244-4 (pdf)
ISBN 978-80-271-5847-8 (print)

Obsah

O autorce 7

Úvod 9

ČÁST 1: HR JAKO PROFESE V 21. STOLETÍ

1 Mindset HR 15

2 Kompetence HR 23

2.1 Může HR dělat kdokoli? 25

2.2 Co všechno dnes HR musí umět 26

2.3 Možnosti rozvoje pro HR 30

3 HR není partner byznysu, ale součást byznysu 35

3.1 Role HR Business Partnera má hodně podob 36

3.2 Jak rozvíjet vztahy s byznys lídry 39

3.3 Specifika HR v menších a rychle rostoucích firmách 42

3.4 Od strategie ke každodenní spolupráci 45

3.5 HR data a metriky 62

3.6 Péče o sebe v HR 66

ČÁST 2: OPERAČNÍ SYSTÉM PRO MODERNÍ HR

4 HR jako produkt 75

4.1 Principy a mindset 78

4.2 Nástroje a postupy 82

5 Agilní HR 95

5.1 Principy a mindset 97

5.2 Nástroje a postupy 102

6 Change management 119

6.1 Principy a mindset 121

6.2 Nástroje a postupy 124

ČÁST 3: PROSTŘEDÍ, KTERÉ TVOŘÍME

7	Hybridní práce	143
	7.1 Co víme o hybridní práci	144
	7.2 Jak nastavit funkční model	149
8	Firemní kultura jako byznys téma	157
	8.1 Co kultura je a není	158
	8.2 Mapa firemní kultury	163
	8.3 Role HR ve firemní kultuře	177
	Závěr	183
	Příloha 1: Mýty a realita moderního HR – shrnutí	187

O autorce



Bohunka Hihlánová má více než dvacet let zkušeností v HR napříč různými obory a firemními kulturami. Jako externí HR partnerka pomáhá zejména malým a středním firmám nastavit HR tak, aby bylo funkční, strategické a přitom lidské.

Ve své práci propojuje byznysový pohled s důrazem na lidi, jejich růst a firemní kulturu. Využívá principy produktového a agilního přístupu, protože věří, že *best practices* samy o sobě nestačí – klíčem jsou řešení vycházející z kontextu firmy a skutečných potřeb zaměstnanců.

Je přesvědčená, že dobrá práce je jedním z předpokladů dobrého života. Proto má nejbliž k organizacím, které staví na hodnotách, autonomii a spolupráci.

Své zkušenosti a postřehy sdílí také prostřednictvím článků a newsletterů pro HR komunitu. **Věří, že i vy můžete mít lepší HR. A že můžete být lepší HR.**

Úvod

Tohle vám dopředu nikdo neřekne. Možná jste vzali moji knihu do ruky, protože začínáte v HR nebo zvažujete, jestli to je ta správná role pro vás. Možná už máte roky praxe za sebou, zrovna procházíte obdobím deziluze a říkáte si, jestli to celé má vlastně smysl. Pro vás všechny chci hned na úvod zmínit deset věcí, na které se nedá úplně připravit a které vás nejspíš budou frustrovat i po letech v oboru. Někoho třeba odradí, někdo jiný si tu práci (i díky nim) zamiluje:

1. **Nikdo vás moc nepochválí.** HR je často vnímané jako servisní role – když všechno funguje, berou to ostatní jako samozřejmost. Když něco nefunguje, je to hned vidět.
2. **Na výsledky svojí práce si často nesáhnete.** Nejsou hmatatelné – nevyrobíte fyzický produkt, neuzavíráte obchody. Budujete kulturu, nastavujete procesy, rozvíjíte lidi... Přínos takových věcí se projeví až po čase a někdy se k vám ani nedonese, že to byla právě vaše zásluha.
3. **Budete hasit požáry, i když byste radši tvořili něco nového.** Můžete plánovat skvělé projekty, realita vás stejně občas stáhne k řešení výplat, smluv, průšvihů a nudné operativy.
4. **Lidi vám neřeknou všechno.** Můžete se snažit budovat důvěru, ale HR je pro některé pořád „ta kontrola“. Některé věci vám radši zatají a vy se o nich dozvíte, až když je pozdě.
5. **Někdy vám naopak budou říkat až moc.** Lidi za vámi budou chodit se svými pracovními i osobními problémy. Vy jim nasloucháte, radíte, podporujete je – a občas se vám to dostane pod kůži víc, než byste si přáli. Svě hranice si musíte uhlídat.
6. **Každý si myslí, že rozumí vaší práci.** „Napiš inzerát, vždyť to je jednoduchý.“ „Proč to trvá tak dlouho?“ „Tohle taky zařídíš, vid?“ Na práci HR je dobře vidět, ale málokdo chápe, co všechno za tím je.
7. **Musíte se naučit říkat ne.** Můžete dělat prakticky nekonečné množství věcí, ale všechno naráz se stihnout nedá. Navíc budete hledat pořád rovnováhu mezi výsledky a vztahy, byznysem a lidmi.
8. **Strategické HR je super, ale nejdřív musíte zvládnout základy řemesla.** Než začnete měnit firemní kulturu a budovat strategie, musíte mít v malíku všechny ty „papíry“ a procesy – ať chcete, nebo ne.

9. **Občas si budete připadat jako Don Quijote.** Snažíte se prosazovat změny, které jsou důležité, ale narazíte na „takhle to děláme už 10 let“ nebo „na to teď není čas“. Chce to obrnit se trpělivostí.
10. **Nikdy se nezavděčíte všem.** Každé rozhodnutí bude mít svoje zastánce i odpůrce. A někdy budete muset udělat věci, které jsou správné, ale ne populární. Není to soutěž v oblíbenosti...

Ještě jsem vás neodradila? Nebo se v některých bodech poznáváte? To je dobře. I přes všechno, co jsem vyjmenovala, je totiž naše profese skvělá. Schválně si teď zkuste vzít tužku a papír a sepsat si – aby se to vyrovnalo – deset důvodů, proč děláte právě tohle, a ne cokoli jiného.

U mě by na prvních místech v takovém seznamu byla **komplexnost** HR práce. Nemám vůbec dojem, že bych se za posledních dvacet let nudila. Jednak proto, že jsem pracovala v hodně odlišných firmách – velikostí, oborem i kulturou – a to samo o sobě vyžaduje velkou schopnost přizpůsobit styl práce tomu, co daná organizace zrovna potřebuje. A pak je tu samozřejmě šířka a hloubka témat, která řešíme. Vždycky, když už začínám mít pocit, že aspoň zhruba tuším, co a jak, objevím další „králičí noru“ a otevře se přede mnou úplně nový vesmír. Přesně takhle se mi to naposledy stalo s produktovým přístupem k HR – a moc ráda vám v jedné z kapitol tyhle dveře taky pootevřu.

Právě zmíněná komplexnost je i důvod, proč není snadné v HR zůstat **dlouhodobě relevantní**. Nemyslím tím podlehnoutí aktuálním trendům, ale spíš schopnost systematicky opouštět nefunkční modely a nahrazovat je lepšími a užitečnějšími. Ostatně i o tom je tahle kniha. Různá odvětví všude kolem nás udělala za posledních dvacet let obrovský skok dopředu. Ale HR? Obávám se, že zas tak velké změny se v této profesi neodehrály. A s tím se nechci smířit.

Jsem přesvědčená, že **potenciál** našeho oboru je mimořádný a že všichni můžeme být o něco lepší HR. Rozhodně na to máme, jen se musíme naučit myslet trochu jinak. Protože jestli mě něco spolehlivě zvedne ze židle, je to přístup „to přece stačí“, „takhle jsme to dělali vždycky“ nebo „proč měnit něco, co funguje“. Mám ambici zvyšovat laťku HR v Česku a tahle kniha je snad alespoň malým příspěvkem k téhle misi. Zachycuje dvě dekády zkušeností a můj aktuální mindset. Je to možná i takový dlouhý dopis pro moje mladší já – co bych si přála vědět o pár let dřív. Sama se ale pořád učím a vyvíjím, nemůžu proto vyloučit, že za rok, dva či pět, se budu na HR profesi dívat zase o něco jinak.

❗ Jen pro pořádek – když píšu o lídrech, manažerech a HR Business Partnerech, myslím tím rozhodně i lídryně, manažerky a HR Business Partnerky. Jen to je takhle prostě kratší. Stejně tak HR beru prostě jako zaužívanou zkratku, ale vidím za ní (a vlastně i raději) všechny *people people*, bez ohledu na to, jestli si říkáte People Ops, People & Culture, People Experience apod.

Naše fiktivní firma: CRE8IFF /kree-ay-tif/

Abyste si všechny koncepty, principy a doporučení z této knihy uměli lépe představit v praxi, rozhodla jsem se vytvořit fiktivní firmu, ke které se budeme v průběhu knihy vracet. Jmenuje se CRE8IFF – úspěšná a rostoucí kreativní společnost, která navrhuje a realizuje prostory pro kanceláře, maloobchod nebo výstavní stánky. Zároveň prochází stejnými nebo podobnými výzvami, jaké zná mnoho z vás, ať už pracujete v HR, nebo jste prostě součástí týmu, kde se něco mění.

CRE8IFF vznikl před deseti lety jako malé studio dvou zakladatelů, kteří měli vizi dělat krásné a funkční prostory pro komerční klientelu jinak – s důrazem na design, originalitu a kvalitu. Firma rostla přirozeně, hlavně díky osobním kontaktům, reputaci a nadšení zakladatelů. Dnes má kolem 100 zaměstnanců, mezinárodní projekty a spolupracuje s velkými značkami.

Společnost si zakládá na výkonnosti a kvalitě, ale právě rychlý růst přinesl i určité problémy – víc lidí znamená víc procesů, pravidel a frustrace. Jak udržet inovativního ducha a neformální atmosféru, když už nejste malý tým, ale firma s desítkami zaměstnanců?

CRE8IFF je ukázkou firmy, která stojí na rozcestí i z pohledu HR. Operativa funguje, nábor jede, mzdy jsou včas na účtech, onboarding v zásadě taky nějak probíhá. Ale strategická role? Ta je zatím spíš jen příslibem než realitou. Firma je známá svou neformální a přátelskou kulturou. Kolegové si tykají, humor je každodenní součástí práce a dress code tu prakticky neexistuje. Hodnoty firmy jsou pojmenované, ale v každodenním fungování zatím hrají spíš druhé housle. Manažeři chtějí s HR spolupracovat, ale často vlastně nevědí, co čekat.

HR tým zatím tvoří dva lidé: Pavla, recruiterka, která by ráda HR posunula dál, a Martin, který drží v rukou operativu. Nedávno do firmy nastoupila nová HR Business Partnerka Klára, která má za úkol HR dostat na strategičtější úroveň.

CRE8IFF zdaleka není dokonalý, ale právě proto je skvělým příkladem pro naši knihu. Je to firma, která potřebuje najít nový směr, naučit se dělat věci jinak a posunout HR z role hasičů a administrátorů do strategické součásti byznysu. V průběhu knihy budeme sledovat jejich příběh, v čem se daří, v čem ne, a jak může vypadat cesta od operativy k HR, které pomáhá firmě růst.

Struktura knihy

Hned na úvod bych chtěla vyjasnit jednu věc: tahle kniha není vyčerpávajícím manuálem, který pokryje všechno – od administrativy přes vzdělávání a performance management až po HR strategii. Mým cílem je spíš nabídnout vám rozcestník a základní principy, podle kterých se zorientujete a na nichž můžete postupně stavět. Konkrétní detaily si pak už snadno doplníte podle toho, co vyžaduje právě vaše praxe.

Celý text je rozdělený do tří logických okruhů:

- **První část** se zaměřuje na samotnou roli HR a proměny, kterými musí projít, aby zůstala relevantní i do budoucna. Začneme u mindsetu a kompetencí, ale největší prostor dostane spolupráce s byznys lídry.
- **Druhá část** představuje tři nástroje, které dohromady tvoří jakýsi nový operační systém pro HR – produktové a agilní praktiky a principy vedení změn. Bez ohledu na to, čemu se váš HR tým zrovna věnuje, tyto přístupy vám pomůžou dosahovat lepších výsledků.
- A nakonec se **třetí část** dívá na širší kontext práce v 21. století, konkrétně na dvě témata: hybridní práci a firemní kulturu. Možná by ještě relativně nedávno nikoho nenapadlo se jim věnovat, dnes jsou ale zásadní pro většinu firem – a ještě dlouho budou.

Moc bych si přála, aby kniha nebyla jen dalším svazkem ve vaší pracovní knihovně. Pište si do ní, podtrhávejte osmi barvami, přidávejte vlastní poznámky i otázky. Potěší mě, když bude po letech působit trochu opotřebovaně – protože to bude znamenat, že s vámi žila a že vám pomohla hledat vlastní cestu.

Snažím se bořit některé dokola opakované mýty, a tak je v pořádku, když vás některé části vyprovokují k nesouhlasu nebo vás donutí přemýšlet jinak, než jste byli zvyklí. Právě to je smyslem – otevřít debatu a posunout způsob, jak v HR přemýšlíme a jednáme.

Pohodlně se usadte, jdeme na to!

Část 1

HR jako profese v 21. století

„What Got You Here Won't Get You There.“¹

Co vás dostalo až sem, vás nedostane dál. Jinými slovy, trvalý úspěch v jakémkoli oboru – tedy i v HR – vyžaduje rozpoznat a opustit zastaralé nebo neúčinné **mentální modely** a přijmout nové způsoby myšlení a jednání. Protože to, co nás přivedlo k dnešnímu úspěchu, nemusí být dostatečné pro budoucí růst nebo zvládání nových výzev (a že jich před námi je). Neustálé učení a sebezdokonalování je tím pádem naprostá nezbytnost, ale samo od sebe se nestane. Potřebujeme k tomu pokoru, přizpůsobivost, hodně zpětné vazby a především reálnou akci. Tedy zaměřit se na proveditelné kroky a být odhodlaní ke změně, i když je to třeba nepohodlné.

Ani to ale nestačí. Podle mého názoru by HR práce vždycky měla být kombinací vědy, umění a řemesla. Představte si třeba zavedení e-learningu pro nováčky. **Věda** jsou data, která ukazují, jak rychle se lidé adaptují a co ovlivňuje jejich výkon v prvních měsících. **Umění** je způsob, jak obsah pojmete – aby nebyl nudný a suchý, ale zapojil lidi a vyvolal v nich chuť se učit. A **řemeslo** je samotné provedení: vybrat platformu, nahrát materiály, nastavit logiku modulů a termíny. Když chybí věda, končíme u pocitů a dojmů, které nás můžou zavést špatným směrem. Když chybí umění, stává se z HR tvrdá administrativa bez lidského rozměru. A když chybí řemeslo, zůstane jen spousta nápadů, které se nikdy nepodaří dotáhnout do praxe. Skvělé HR pak umí právě tyhle tři aspekty dobře propojit.

¹ GOLDSMITH, Marshall a MARK REITER. *Jak se dostat do vyššího levelu: Jak úspěšní lidé dosahují ještě větších úspěchů*. CPress (BizBooks), 2011.

Taky ráda trochu provokuju tvrzením, že HR **není ve firmě pro lidi**. Víím, že je to trochu na hraně, ale berte to jako malé mentální cvičení hned na úvod. Den má totiž 24 hodin – ten pracovní ještě o hodně míň – a proto musíme nemilosrdně prioritizovat podle toho, co má největší dopad. Na prvním místě to je podle mého názoru vytváření skvěle fungujících systémů (procesy, nástroje, prostředí obecně). Ideálně tak, aby byly škálovatelné, tedy rostly společně s celou firmou. A hned na druhém místě je podpora vašich lídrů, aby byli co nejlepší. Má tedy HR věnovat péči každému člověku ve firmě jednotlivě? Nemyslím si. Protože za „lidi“ (jejich spokojenost, výkonnost) jsou odpovědní především oni sami (na to nezapomínejme!), hned potom jejich lídři a až nakonec HR.



Mindset HR

-
- **Mýtus:** HR je tu od toho, aby dělalo lidi šťastné.
 - **Realita:** HR není servisní organizace na plnění přání. Moderní HR je strategická část byznysu, která vyvažuje potřeby firmy a lidí. Není tu jen kvůli rozdávání benefitů a organizaci teambuildingu. Vytváří prostředí, kde se dá dobře pracovat, růst a podávat výkon.
-

První část knihy otevíráme mindsetem moderního HR, protože je to opravdu základní stavební kámen, od kterého se odvíjí všechno ostatní. Se správnými mentálními modely a při znalosti hlavních principů HR práce si totiž už poradíte s téměř jakýmkoli problémem, který před vámi stojí. Naopak příručky typu „nejdřív udělej A, potom B a pak C“ mají vždycky omezenou použitelnost. Jednak můžou zastarávat v čase a – to především – nemusí fungovat zrovna ve vašem kontextu.

Mindset je způsob, jakým přemýšlíme o světě a sami o sobě – můžeme ho chápat jako soubor přesvědčení, postojů a mentálních vzorců, které ovlivňují naše rozhodování a chování. V HR kontextu především určuje, jak se díváme na lidi, jejich potenciál a roli HR v organizaci.

Mindset budeme i v dalších kapitolách potkávat na každém rohu. Už teď je ale dobré vědět, jaký způsob uvažování dnes HR nejvíc potřebuje – je to především kombinace pěti přístupů:

- **Růstový mindset** znamená víru, že lidé i organizace se můžou měnit, zlepšovat a růst. V praxi jde o otevřenost k učení, ochotu přijímat zpětnou vazbu a schopnost měnit své názory na základě nových informací. HR s růstovým mindsetem nehledá „hotové“ lidi, ale podporuje prostředí, kde se talent rozvíjí a kde je změna vnímaná jako přirozená součást fungování.
- **Systémové myšlení** je schopnost vidět souvislosti a chápat věci v kontextu celku. V HR to znamená nevnímat jednotlivé procesy izolovaně, ale hledat, jak do sebe zapadají a jaký mají vliv na firmu jako celek. Například změna ve způsobu hodnocení výkonu neovlivní jen rozvoj zaměstnanců, ale i motivaci, fluktuaci nebo nábor. Systémový pohled umožňuje dělat rozhodnutí, která jsou dlouhodobě udržitelná a dávají smysl v širších souvislostech.
- **Produktové myšlení** staví do centra pozornosti uživatele – v případě HR zaměstnance a lídry. Vyžaduje, abychom přemýšleli o HR službách jako o produktech, které mají své zákazníky, potřeby a životní cyklus. Lidé nejsou „zdroje“², ale partneři a zároveň uživatelé interních služeb. Úkolem HR je služby neustále zlepšovat tak, aby byly užitečné, hodnotné a odpovídaly reálným potřebám.
- **Agilní přístup** znamená ochotu dělat malé kroky, rychle testovat a učit se. Místo dlouhých plánů se HR učí využívat experimenty, iterace a rychlou zpětnou vazbu. Agilita pomáhá reagovat na změny v prostředí a hledat funkční řešení postupně, nikoli čekat na „dokonalý“ výsledek. Takový přístup jednak

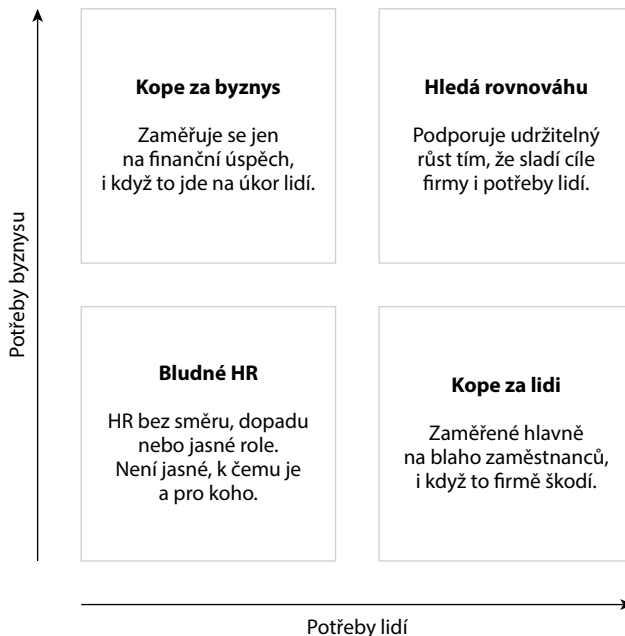
² Lucy Adams to v knize *HR Disrupted* vystihuje velmi přesně: zaměstnanec je třeba chápat jako dospělé, jako spotřebitele a především jako lidské bytosti. ADAMS, Lucy. *HR Disrupted: It's Time for Something Different*. Practical Inspiration Publishing, 2021.

podporuje kreativitu a zároveň umožňuje dělat rozhodnutí založená na realitě, ne na předpokladech.

- **Business mindset** vyžaduje schopnost dívat se na HR optikou podnikatele nebo manažera. Znamená to rozumět, jak firma vydělává peníze, jaké má cíle a kde čelí výzvam – a přispívat k jejich naplňování. HR profesionál by měl umět pracovat s čísly, opírat se o data a zároveň udržovat cit pro lidi a jejich potřeby. Teprve propojením tvrdých dat a lidského kontextu může HR přinášet hodnotu, která je pro byznys opravdu relevantní.

Jenže... mít správný mindset ještě neznamená, že se nám v praxi vždycky daří pracovat tam, kde má HR největší dopad. Naší rolí je neustále vyvažovat potřeby byznysu a potřeby lidí, pečovat jak o výkon, tak o vztahy. Kdybychom měli jít opravdu úplně na dřev, HR může sloužit i jako zkratka pro **Hledání Rovnováhy**.

V každodenní praxi je velmi snadné uvíznout v operativě. Smlouvy, výplaty, směrnice, procesy – všechno musí fungovat, ale samo o sobě to firmu moc neposouvá. Součástí mindsetu moderního HR je neustále hledat cesty, jak tuhle základní vrstvu zjednodušovat, digitalizovat a automatizovat. Ne proto, že by nebyla důležitá, ale proto, že nepředstavuje skutečnou přidanou hodnotu. Naším záměrem by tady

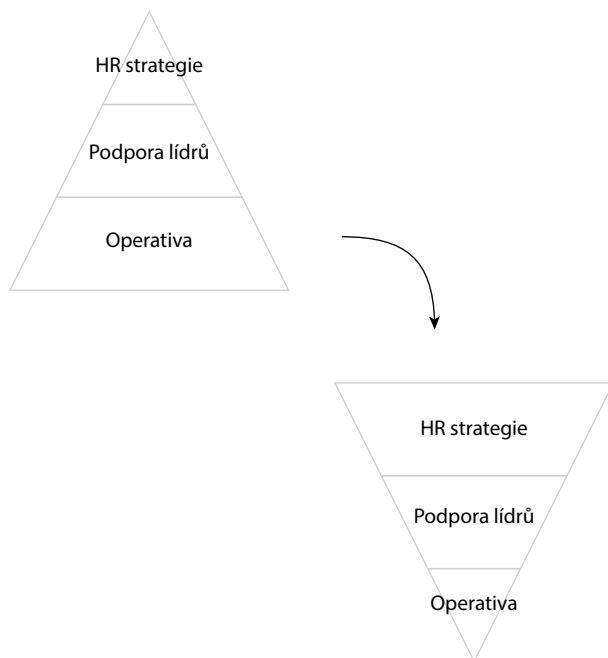


Obr. 1.1 Role HR



měla být především jednoduchost, rychlost a srozumitelnost procesů – jsou často první zkušeností, kterou ostatní s HR mají. A osobně jsem přesvědčená, že právě v běžném denním kontaktu si HR tvoří svůj kredit. Přesně ten kredit, který se pak hodí, když jdeme diskutovat s byznys lidry strategické věci.

Ale teprve když se dokážeme z operativy postupně „osvobodit“, otevírá se prostor pro to, co firmu skutečně rozvíjí: podpora lídrů a strategická práce (tj. naplňování cílů firemní a HR strategie, budování produktů a služeb). Tady má HR potenciálně největší dopad na byznys – pomáhá manažerům vést lidi, nastavuje prostředí, kde se daří výkonu i spolupráci, a přináší do firmy nové perspektivy. Právě proto bychom měli neustále hledat způsoby, jak poměr sil mezi operativou a strategií otáčet. Čím víc energie a kapacity uvolníme z každodenní rutiny, tím víc jí můžeme investovat tam, kde vzniká skutečná hodnota.



Obr. 1.2 Otočte pyramidu: od rutiny k dopadu³

³ Inspirováno YEOW, JooBee. (2024). *Founders, expect more from your HR function*. [online]. Dostupné z: <https://joobees-newsletter.beehiiv.com/p/17-joobees-newsletter> [cit. 2025-07-31].

Mindset, který vás zbytečně brzdí

Na začátku kariéry může být určitým limitem, že vám zatím chybí odborné znalosti a hlavně reálná zkušenost. Ale největší brzdou bývají vaše vnitřní přesvědčení, a to bez ohledu na to, jestli začínáte, nebo jste zkušený profesionál. Znam to moc dobře na vlastní kůži a často se s tímhle tématem taky setkávám při mentoringu mladších HR kolegů.

Takzvaná sebelimitující přesvědčení jsou myšlenkové vzorce, které si člověk vytváří o sobě, svých schopnostech a možnostech. Často omezují jeho potenciál, brání mu v dosažení cílů a způsobují, že si člověk nastavuje mentální hranice, které nejsou založené na skutečné realitě, ale spíš na negativních myšlenkách a pocitech. Tady je několik příkladů:

- **„Nikdo mě nebude brát vážně.“** Říkáte si, že nemáte dost zkušeností a praxe. Že nedokážete svoje úkoly plnit dost efektivně. Přepadají vás obavy, jestli budou starší kolegové a manažeři respektovat vaše názory a doporučení. Je dost možné, že budou, a kdyby ne, dá se na tom přece pracovat.
- **„Musím všechno znát.“** Takhle potřeba mít vždycky všechny informace a řešení vás ale vede jen k většímu stresu a úzkosti. Přiznat, že nevím, je přece v pořádku. Často je mnohem užitečnější klást dobré otázky než znát všechny odpovědi.
- **„Musím být perfektní.“** Strach z chyb a selhání může mít dvojitý efekt – buď se do některých projektů vůbec nepustíte, nebo se je snažíte dotáhnout k dokonalosti, kterou nikdo nechce a nepotřebuje. Prozradím vám tajemství – nikdy to nebude to dokonalé. Vím o tom svoje, tohle přesvědčení je můj celoživotní parták. A tak se učím fungovat spíš na principech „dost dobře“ a „o něco lepší dneska než včera“.
- **„Větší odpovědnost ještě nezvládnou.“** Máte strach vzít na sebe víc odpovědnosti, přijmout seniorní roli nebo vedení týmu, ale zbytečně to brzdí váš kariérní růst. Co nejhoršího se může stát? A co nejlepšího se může stát? Někdy vidíme jen rizika a překážky a zapomínáme, jaké by to mohlo být, když uspějeme.
- **„Nedokážu zvládnout konflikty.“** Váš vnitřní hlas vám říká, že tu jste hlavně proto, abyste pomáhali lidem a byli se všemi zadobře. Jste přece taková velká rodina... Přesvědčení, že nezvládnete efektivně řešit konflikty mezi lidmi v týmech nebo s manažery, vede k tomu, že se vyhýbáte konfrontacím a neřešíte problémy včas. Třeba vám v tom pomůže mantra, kterou sama používám: „Konflikt je kámoš, konflikt je kámoš, konflikt je kámoš.“
- **„Čím víc toho budu dělat, tím líp.“** Je toho přece tolik, co je potřeba zlepšit, změnit. A teprve až to všechno uděláte, konečně si zasloužíte ocenění a respekt, že? V zahlcení nepodstatnými drobnostmi se pak ale ztrácí fokus, skutečná produktivita a přínos pro byznys.



Jak už asi tušíte, dopady sebelimitujících přesvědčení nebývají zrovna pozitivní. Namátkou jsou to třeba nižší efektivita a produktivita, pomalejší kariérní růst, nižší sebedůvěra a v neposlední řadě stres a riziko vyhoření. Kdybych opravdu hodně hledala, k čemu se aspoň teoreticky můžu hodit, napadá mě snad jen sebereflexe. Uvědomění si vlastních přesvědčení je ostatně první krok k jejich překonání, což samo o sobě může být práce na pár měsíců až let. Pokud si dobře uvědomujeme vlastní omezení nebo dokážeme realisticky zhodnotit vlastní schopnosti, víme taky, v čem se zlepšit a kde si říct o pomoc.

Zvýšit vaši sebedůvěru pomůže aktivní práce na rozvoji dovedností a získávání nových znalostí. Zároveň je asi fér si přiznat, že odžité roky a zkušenosti prostě zrychlit úplně nejde. Můžete ale zkusit vyhledat mentora, ke kterému máte důvěru, bude řešit vaši situaci, vaše potřeby, váš kontext. Díky němu třeba překonáte pochybnosti a navíc získáte užitečné rady.

Když se vám bude dařit na svých přesvědčeních pracovat a postupně je měnit za užitečnější, přinese vám to zároveň větší otevřenost novým příležitostem, inovativní myšlení a lepší zvládání obtížných situací. A to je v HR práci klíčové – v konečném důsledku pak dokážeme naplno využít svoje talenty a přinášet hodnotu jak pro sebe, tak pro svoje organizace.

Best practices nefungují

Kromě sebelimitujících přesvědčení je velkou brzdou také spoléhat se až příliš na cizí řešení. Nevím jak vám, ale mně doma vždycky říkali: „Když všichni skočí z okna, skočíš taky? Máš vlastní hlavu, tak ji používej.“ Nějak to ve mně zůstalo a stejného hesla se držím i dneska, po letech v HR.

Zažila jsem za ty roky spoustu trendů, které určitě přinesly hodně pozitivních změn. Zároveň se opakovaně ukazuje, že jejich slepé následování se nemusí vyplatit. Dva příklady za všechny:

1. Firmy se začaly v jednu dobu intenzivně zaměřovat na **průzkumy** angažovanosti a budování komplexních strategií na podporu **talentů**. I přes veškerou snahu spousta z nich nezaznamenala téměř žádné zlepšení spokojenosti nebo výkonnosti lidí. Best practices, jako jsou každoroční plošné průzkumy nebo třeba tzv. *9-box grid*⁴, často vedou spíš k jednoduchým „záplatám“ než k dlouhodobým řešením.

⁴ Jedná se o široce používaný nástroj pro řízení talentů, který slouží k hodnocení a porovnávání výkonu a potenciálu. Je podkladem pro rozhodování o rozvoji manažerů

2. Pandemie covid-19 nás přiměla považovat **flexibilitu** za budoucnost práce a s rostoucím povědomím o duševním zdraví začaly organizace zavádět taky **wellbeing** programy. Firmy ale často naskočily na režim **vzdálené práce** (*remote*), aniž by zvážily svoji specifickou organizační kulturu a provozní potřeby. V důsledku toho se potýkaly s problémy, jako je vyhoření zaměstnanců, nedostatečný *engagement* a potíže s týmovou spoluprací. Ani wellbeing programy se mnohdy neukázaly jako spásné řešení. Bez širší organizační podpory nebo kulturní změny fungují spíše na efekt.

❶ 9-box grid přináší víc škody než užítku, přesto se pořád používá

Organizace Gallup v jednom ze svých výzkumů⁵ mezi HR řediteli velkých firem zjistila následující:

- Jen 3 % respondentů rozhodně souhlasí s tím, že jejich organizace exceluje v identifikaci a výběru kandidátů na manažerské role.
- 64 % firem využívá pro plánování nástupnictví právě *9-box grid*.
- A teď to hlavní: pouhých 9 % si stojí za tím, že to je pro ně efektivní nástroj.

Nedovedu si představit žádné logické vysvětlení, proč ho tedy i nadále používají. Možná z obavy, že zavedení už stálo moc času a peněz? Nebo že by HR potom bylo vnímané jako nekompetentní? Když něco dělají všichni ještě neznamená, že to funguje. A když něco nefunguje, mějte odvahu to změnit – byznys lídři to jen ocení.

Každý trend s sebou logicky nese i svoje **best practices** – nástroje, postupy, doporučení, co je ta jediná a správná cesta. Přemýšlím ale, proč se jich vlastně máme tendenci držet zuby nehty. Obvyklí podezřelí asi budou:

- chybí nám dost zkušeností a sebedůvěry pro vytvoření vlastních přístupů;
- ve firmě nebo HR komunitě existuje tlak na přizpůsobení se tomu, co je vnímané jako moderní nebo doporučená praxe;
- máme strach z chyby, proto sáhneme po „osvědčeném řešení“.

Mnohem užitečnější mindset je namísto best practice vytvářet **vaši practice**. Bez ohledu na to, kolik máme za sebou zkušeností, přistupujme k novým problémům jako zvědavý začátečník. Určitě je na místě zmapovat si běžně dostupná nebo obvyklá

a plánování nástupnictví. Zaměstnanci jsou zařazení do jednoho z devíti „boxů“ podle dvou dimenzí mřížky: potenciál na ose Y a výkon na ose X.

⁵ GALLUP. (2024). *Avoid Getting Boxed in By Conventional Succession Planning Methods*. [online]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/647864/avoid-getting-boxed-conventional-succession-planning-methods.aspx> [cit. 2025-07-31].



řešení, ale je to jen začátek. Potom už se musíme ptát sami sebe: Co to znamená pro nás? Jak to zapadá do našeho kontextu? Kde a jak to můžeme otestovat jako hypotézu? HR je o neustálém experimentování – právě proto se hodí mít alespoň základní povědomí o designu a vývoji produktů nebo agilních principech a nástrojích⁶. Garantuju, že takovým způsobem určitě dokážete najít lepší řešení. Nebude to „nejlepší praxe“ ale právě ta vaše, unikátní praxe.

Příběh CRE8IFF

Petr, CEO CRE8IFF, měl jasnou představu: nechce do HR další ruce na operativu, ale někoho, kdo umí přemýšlet strategicky a pomůže firmě růst. Když se poprvé setkal s Klárou, překvapilo ho, že ji na pohovoru nezajímalo, kolik lidí firma plánuje nabrat nebo jaký HR systém používají. Místo toho položila otázku: „Jaký problém pro vás HR dneska opravdu řeší? A kde vám brzdí byznys?“ Byla to otázka, která změnila tón celého rozhovoru – najednou neřešili taktické otázky, ale to nejdůležitější: proč je vlastně HR tým v CRE8IFF, co je jeho posláním.

Aby Klára ukázala, jak přemýšlí, vytáhla konkrétní příklad: v předchozí firmě zjistila, že onboarding trvá nováčkům v průměru tři měsíce, než se cítí produktivní. Mohla sice zkopírovat řešení, které už znala z dřívějšíka, ale rozhodla se raději zmapovat cestu nováčka krok za krokem, ptala se lidí, kde se zasekávají, a s týmem testovala drobné změny. Po půl roce zkrátila dobu zpracování o třetinu – právě díky tomu, že onboarding postavila kolem reálných potřeb lidí i manažerů.

Petr si hned uvědomil, že právě tohle je mindset, který CRE8IFF potřebuje: ne někoho, kdo „řeší zadané úkoly“, ale člověka, který problémy překládá do hypotéz, testuje řešení a dívá se na HR jako na nástroj, jak posouvat výkon celé firmy. Proto padlo rychle rozhodnutí dát Kláře důvěru – a šanci přepsat roli HR v CRE8IFF.

Shrnutí kapitoly

Mindset je základem moderního HR – určuje, jak vidíme lidi, byznys i sebe sama. Pokud chceme mít skutečný dopad, musíme se umět vymanit z operativy, překonávat vlastní limity a přemýšlet nad řešeními v kontextu naší firmy, ne podle univerzálních receptů. HR přináší největší hodnotu tehdy, když dokáže vyvažovat potřeby lidí a byznysu a hledat vlastní cesty, jak je spojit.

⁶ Více k těmto nástrojům ve druhé části knihy.



Kompetence HR

-
- **Mýtus:** Potřebné kompetence HR se nemění, jsou v zásadě stejné jako před 20 lety.
 - **Realita:** Samotná expertiza v HR procesech už nestačí. Moderní HR vyžaduje také práci s daty, agilitu nebo produktové a designérské myšlení.
-

Představte si svět na přelomu tisíciletí. Ještě neexistuje iPhone, ten první přijde až za pár let. V kapse máte Nokii, která zvládne SMS a hru „hada“. Internet je pomalý, pracovat se chodí výhradně do kanceláře, o Zoomu nebo Teamsech nikdo nikdy neslyšel. Spolupráce? To znamená poslat soubor e-mailem. Google Docs ještě nejsou, Microsoft Office vládne bez konkurence.

Sociální sítě teprve vznikají – LinkedIn v roce 2003, Facebook o rok později, ale jen pro studenty Harvardu. YouTube má právě premiéru. Z rádia zní Britney Spears, večer běží Přátelé, Netflix zatím jen půjčuje DVD poštou. Česko teprve vstupuje do Evropské unie. O udržitelnosti a klimatické krizi se moc nemluví, není to téma.

Od té doby se svět změnil k nepoznání. Dnes pracujeme jinak, komunikujeme jinak, přemýšlíme jinak. Očekávání zákazníků i lidí ve firmě se posouvají a tradiční hierarchie a procesy přestávají dávat smysl. Vznikají nové profese i nové způsoby práce. Týmy fungují agilně, spolupráce je čím dál víc decentralizovaná a diverzita (napříč generacemi, kulturami, životními styly) přináší nové nároky na vedení, spolupráci i rozhodování.

HR se ocitá pod tlakem změn, které samy o sobě nejsou nové, ale zrychlily, prohloubily se a navzájem propojily. Staré postupy nefungují. Nestačí být správci procesů nebo poskytovat servis na požádání. Pokud má HR přinášet skutečnou hodnotu, musí se dívat dopředu: chápat byznys, kulturu i lidi v jejich komplexnosti a vytvářet prostředí, ve kterém se daří jednotlivcům, týmům i celým firmám. Jinak prostě ztratí relevanci.

Jenže taková změna se snadněji řekne, než udělá, a to ze dvou příčin:

- **Bariéry na straně managementu**

Je úplně běžné, že i lídři mají zažitě představy a předpoklady o tom, co by HR mělo dělat. Vychází třeba z vlastní zkušenosti a nedohlídnou už potenciál, který opravdu kompetentní HR pro jejich byznys může mít. A přiznejme si, že pro část z nich „lidi“ vlastně nejsou nějak zásadní téma – narozdíl od produktu, výroby nebo prodeje (neboli čísel a procesů). To všechno vede k tomu, že reálně chybí silná poptávka po změně HR na jejich straně.

- **Bariéry přímo v HR**

Když se rozhodneme začít věci měnit, je to extrémně těžké – není zvykem do HR moc investovat, dopředu se špatně obhajují možné přínosy, procesy jsou hodně provázané, takže jak se do toho někde „sáhne“... A pojďme si to přiznat na rovinu, změna bolí. Ne vždycky se nám do ní chce. Nechat věci při starém je prostě pohodlnější, vyžaduje to méně energie. Ale HR už prostě nemůže být ten tým, od kterého se inovace ani nečekají. Jestli chceme být lepší HR, musíme začít dělat věci výrazně jinak.

> 2.1 Může HR dělat kdokoli?

Ještě jednou se vraťme o 20 let zpátky. Končím poslední rok na právech. Ano, čtete dobře. Žádná psychologie nebo andragogika. Moje hrdinka tehdy byla Ally McBealová a já se viděla, jak po škole začnu v nějaké pěkné firmě jako interní právník. O tom, co je HR (nebo tehdy spíš personalistika), jsem neměla tušení. O rok později jsem s čerstvým titulem magistry práv nastoupila do vznikajícího HR back office, abych se starala o pracovněprávní věci. Brala jsem to spíš jako možný krok směrem do právního týmu, ale děly se věci.

Začala jsem poznávat, o čem HR vlastně je. Jak se řeší administrativa, mzdy, postupně i odměňování, benefity, vzdělávání, spolupráce s lídry týmů, procesy, strategie. Prostě mi začalo docházet, že mnohem víc než paragrafy a smlouvy mě zajímají lidi, týmy a kultura ve firmách. Nakonec jsem dospěla až k tomu, že chci zvyšovat laťku HR v Česku a že to je můj způsob, jak mít dopad na svět kolem sebe.

Můj příběh je ale jen jeden z mnoha. Daleko častěji potkávám přístup „Mám ráda lidi, tak půjdu dělat HR.“ Jestli je tohle vaše hlavní motivace, mám jedno doporučení. Ještě to promyslete. Proč?

1. **Není jen jedno HR.** V malé firmě budete nejspíš sami a tak trochu si sáhnete na všechno. Ve velkém korporátu bude vaše role o hodně užší. Možná budete pomáhat organizovat školení. Nebo se starat o administrativu. Nebo se věnovat čistě náboru. Ať tak nebo tak, představa, že HR „se baví s lidmi a organizuje eventy“ má k realitě docela daleko.
2. **HR není soutěž v oblíbenosti.** Vy možná máte rádi lidi, já ostatně taky (i když upřímně, ne vždycky a ne všechny). To ovšem zdaleka neznamená, že lidi budou mít rádi vás. Jen varuju, ať jste na to připravení. Nejspíš budete zavádět i nepopulární změny. Čekají vás situace, kdy s manažery řešíte nedostatečný výkon jejich týmů nebo se dokonce potřebujete s někým úplně rozloučit. Občas uslyšíte něco o tom, proč to HR vlastně máme, když firmě nevydělává peníze...
3. **Ideální HR je mission impossible.** Přesto věřím, že se o něj máme snažit. Protože každý může být lepší HR. Každá firma může mít lepší HR. Jak si ho představuju? Zvládá vztahovou stránku věci – srozumitelně komunikuje, buduje si důvěru, umí naslouchat, má empatii, dokáže říct i ne. A zároveň nezapomíná na výkonnost:
 - Dokáže myslet v souvislostech i mít pozornost k detailu.
 - Drží strukturu, plánuje a doručuje to, co má největší hodnotu.
 - Umí si poradit i s daty a systémy.
 - Má odborný záběr doširoka s aspoň jednou silnou expertizou.

> 2.2 Co všechno dnes HR musí umět

Nejdřív si připomeňme, že každá kompetence má tři vrstvy: **znalosti** (co vím), **dovednosti** (co umím) a **postoje** (jak k věcem přistupuji; jsou zakořeněné v našem mindsetu). Poslední zmíněná vrstva je ta, kterou v praxi máme tendenci podceňovat. Čteme knihy, chodíme na školení a workshopy, ale právě **postoje** určují, jestli a jak své znalosti a dovednosti vůbec využijeme.

Než se podíváme na konkrétní kompetence, stojí za to se chvíli zastavit taky u **dvou hlavních rolí**, které podle mě HR musí zastávat, aby mělo skutečný dopad na firmu:

- Jako **designér** HR umí zjišťovat potřeby lidí i firmy a postavit funkční řešení. Nečeká na zadání. Navrhne a zlepšuje HR produkty a procesy: nastavuje onboarding, mění přístup k odměňování, redesignuje rozvojový systém nebo zavádí nový nástroj. Pracuje podobně jako produktový designér – s empatií, jasným cílem, prototypováním a testováním. Umí se dívat na HR jako na produkt, který má sloužit svým uživatelům, tj. zaměstnancům, manažerům i firmě jako celku.
- Jako **konzultant** HR pomáhá manažerům i týmům lépe fungovat. Podporuje, provází, přináší vhled. Umí skloubit znalost systému s citlivostí pro konkrétní situaci. Neříká lidem, co mají dělat, ale pomáhá jim to sami objevit. Rozumí firemnímu kontextu, dokáže naslouchat, klást otázky a pomáhat hledat dobrá řešení. Je partnerem, který zná zákoník práce i standardní HR procesy a nástroje.

Každá role vyžaduje trochu jiný set **kompetencí**, i když část z nich se samozřejmě překrývá.

Konzultantská role je o kombinaci odbornosti, důvěryhodnosti a lidského přístupu. Zde jsou klíčové kompetence, které ji tvoří:

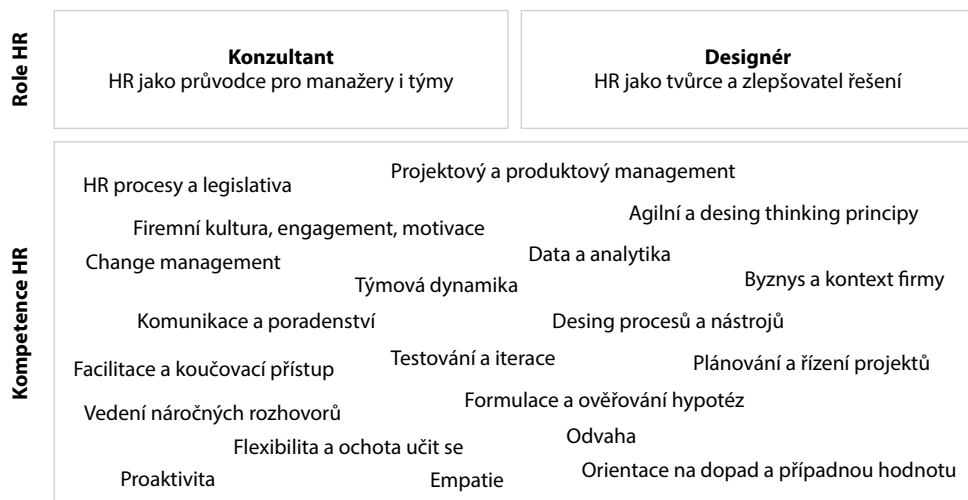
- Expertiza v HR tématech a legislativě: umět se orientovat v HR agendě (od náborem po offboarding), znát základní práva a povinnosti, chápat souvislosti.
- Byznys kontext: rozumět, jak firma vydělává peníze, jaké má cíle a jak do toho zapadá práce s lidmi.
- Komunikační dovednosti: umět srozumitelně vysvětlit, naslouchat, klást otázky i říkat nepříjemné věci.
- Facilitace a vedení dialogu: umět vést schůzky, workshopy nebo citlivé rozhovory tak, aby měly smysl.
- Koučovací přístup: nepřicházet s hotovým řešením, ale pomáhat druhým najít to jejich.
- Poradenská důvěryhodnost: budovat respekt tím, co HR ví, ale i tím, jak se chová.

Jaké kompetence potřebuje HR v **roli designéra**? Designérská role je o vytváření a zlepšování. HR jako designér staví řešení, která odpovídají realitě firmy i potřebám lidí:

- Analytické a výzkumné dovednosti: umět sbírat data, ptát se lidí, zjišťovat, co opravdu potřebují.
- Procesní a systémové myšlení: vidět HR jako soustavu propojených prvků, chápat dopady změn.
- Designování řešení: umět tvořit procesy, nástroje nebo aktivity, které jsou užitečné, jednoduché a funkční.
- Iterace a testování: není potřeba hned dokonalé řešení – důležité je něco zkusit, vyhodnotit a zlepšit.
- Práce s nástroji: ovládat digitální nástroje – od ATS a HRIS až po vizualizace dat.
- Projektové a produktové myšlení: umět plánovat, řídit a vyhodnocovat HR projekty stejně jako jiné firemní iniciativy.

Ano, je to docela dlouhý seznam. Zároveň to neznamená, že všichni v HR musí umět všechno. Důležité hlavně je, abychom věděli, v čem jsme silní, a podle toho vybírali svoji roli nebo vhodně skládali tým.

Zaleží taky, jak je vaše HR zorganizované (teď nechávám stranou jednočlenné „týmy“). V **tradičnějším** uspořádání (HR Business Partneři, nábor, HR opera-tiva, L&D atd.) bude pravděpodobně silnější vaše konzultační a expertní role,



Obr. 2.1 Kompetence HR pro 21.století

Vážený čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Lidi nejsou zdroje.***
Pokud se Vám ukáзка líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.