

# Partner pro byznys

## Reálné příběhy agilního HR

Jaroslav Procházka

Jaroslav Procházka

# Partner pro byznys

Reálné příběhy agilního HR

# Obsah

Obsah	4
Předmluvy	5
Proč tato kniha	9
Agilní a produktové myšlení jako jedna z možných cest	13
Komplexní svět a změny kolem nás	32
Agilní postoje a principy	34
Agilní myšlení v HR	53
Koncept Agilního HR	60
Příběhy z praxe	66
Příběh 1: Kros-funkční tým s porozuměním byznysu a datům	67
Příběh 2: Práce s týmy, nejen s jednotlivci	77
Příběh 3: Agilní nábor	85
Příběh 4: Kompetenční modely	102
Příběh 5: Performance management a strategie odměňování jako mocné HR nástroje	109
Pohled CEOů na benefity, performance management a odměny	130
Praktiky na úrovni HR týmu nebo oddělení	135
Shrnutí	145
Literatura a odkazy	151
O autorovi	155

Knih je velmi praktickým průvodcem dnešního HR profíka. Nasměruje začátečníka a je cenným kompasem i pro zkušenější kolegy, kteří si občas potřebují posvítit na správnou cestu a inspirovat se příklady ze života ostatních firem. Zaujaly mě techniky na řízení sama sebe i HR týmu, velmi osvěžující je mnoho praktických tipů pro agilní přístup HR jako partnera a součást byznysu.

K okamžitému vyzkoušení nabízí autor rychlé quick-wins nebo možnost využít nastínění rozsáhlých témat, která lákají k hlubšímu ponoření a komplexnímu nastavení ve firmě. Odkazy na nástroje a odborné zdroje čtenářům zprostředkují vhledy do psychologie a příbuzných oborů, které jsou tolik potřebné pro správné pochopení lidského chování a tedy naši HR práci s lidmi z pohledu HR a vedení.

Doporučuji knihu všem HR, kteří se chtějí stát lepším partnerem pro svůj byznys a přinést skutečnou přidanou hodnotu své firmě!

**Libuše Zejdová, Head of HR Europe & Asia, Bibby  
Financial Services**

# Proč tato kniha

HR lidé chtějí dělat dobrou práci, za firmu často dýchají, bývají to loajální zaměstnanci, kterým záleží na vztazích a snaží se ostatním vycházet vstříc. Potýkají se však ve své práci s řadou problémů. U vás tomu tak nemusí být, ale typicky se HR musí popasovat s malým uznáním za svoji práci, jejich hlas není moc slyšet, jsou často přetížení, bojují s novými typy úkolů a větší komplexitou témat, ale je jich čím dál méně, jak také ukazuje například nedávný výzkum *The state of HR*<sup>1</sup>.

Na HR konferencích a v HR komunitách se také často diskutuje téma, jak se stát strategickým partnerem byznysu či jak být respektovaným partnerem diskuzí na úrovni vedení. Panuje totiž dobrá zkušenost, když je přímo v managementu člověk odpovědný za nábor a rozvoj zaměstnanců (a není to třeba CFO - šéf financí). V takovém případě je rozvoj a práce se zaměstnanci brána vážně a často i více odpovídá potřebám byznysu, protože člověk v managementu je u důležitých diskuzí a rozhodnutí a chápe kontext, na základě kterého strategicky kotví rozvoj, nábor a vůbec práci se zaměstnanci.

Další téma, které také často slyším od HR týmů, mluví se o něm v komunitách a vidím ho i v denní praxi, je podceňování rozvoje. Vedení firem o potřebě rozvoje samozřejmě mluví, ale v praxi řeší více provozní výsledky. Zaměstnanci nemají v denní rutině na rozvoj prostor, rozvoj se bere jako samozřejmost, která se nějak stane a také na nové úkoly a učení neexistují

---

<sup>1</sup> The State of HR: 5 Major Challenges the HR Profession Faces.  
Dostupné online: <https://www.aihr.com/blog/state-of-hr/>

rozpočty. Příklad za všechny z poslední doby je chybějící prostor a rozpočet na učení se a zavedení AI nástrojů. AI nástroje a automatizace mají pomoci zvládat více práce, ale není prostor na to, automatizace a tyto nástroje zavést.

Přispívat tomu všemu může i fakt, že rozvoj se hůř měří, jeho dopady jsou spíše dlouhodobé a ne každé HR oddělení umí přínosy napojit na cíle a ukázat příspěvek rozvoje. Kdo z vás třeba pracuje s LTEM nebo Kirkpatrickovým modelem<sup>2</sup> a neměří jen emoci spojenou s kvalitou chlebiček a úrovní zábavy na školení?

Mnoho knih o HR, managementu a leadershipu také klade důraz na PROCĚ a CO by se mělo dělat, tato sdělení obsahují silnou naléhavost, ale málokdo z autorů už dodává, JAK na to. Tato kniha se primárně zaměřuje na ono JAK. Cílem je poskytnout konkrétní návody a ukázky, JAK se propojit více s byznysem, popasovat s rostoucí komplexitou témat, přetížením i dalšími problémy v kontextu práce HR.

Agilní a produktové myšlení je jeden z možných nástrojů, jak v tomto kontextu dělat svoji práci stále dobře a s vnitřním naplněním. Abych vás ještě víc nalákal ke čtení, zmíním některé z citací kolegů, kterým aplikace agilních a produktových principů a postupů v praxi pomohla změnit postoje a upravit způsob práce.

---

<sup>2</sup> Popis LTEM modelu: <https://www.worklearning.com/ltem/>  
Popis Kirkpatrickova modelu: <https://magazin.seduo.cz/slovnicek/kirkpatrickuv-model/> nebo: <https://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/vzdelavani-a-seberozvoj/nehceme-kvalitu-aneb-jak-metodik-prichazi-o-iluze/>

Co tedy nejčastěji říkají HR manažerky a manažeři, náborářky a náboráři či L&D specialisté, kteří s agilními a produktovými principy a postupy experimentovali a co jim to dalo?

- „*Nejsme permanentně zahlceni a přetížení operativou.*“
- „*Máme dobrý přehled o všech úkolech a agendách v týmu.*“
- „*Jsme dostatečně flexibilní s jistou dávkou zastupitelnosti.*“
- „*Děláme práci chytřeji, ne usilovněji.*“
- „*Odbavujeme úkoly rychle a v dobré kvalitě.*“
- „*Při tom všem máme čas na projekty a tvorbu.*“
- „*Umíme už říct NE, když opravu nestihnáme a požadavků i projektů je hodně.*“
- „*Využíváme více své talenty.*“
- „*Umíme dobře komunikovat očekávání i dávat zpětnou vazbu.*“
- „*Uvolnění, že nemusím chodit s ideálním a kompletním řešením.*“

Knihy je určena také majitelům, ředitelům a vedení firem, aby si uvědomili, co vlastně od HR požadují a dokázali tato čekání pojmenovat a vyjasnit si. Nemyslím tím teď detailní zadání provozních úkolů. Myslím tím smysl dané HR role či celého oddělení ve firmě.

- Co a proč očekává firma od HR?
- Je možné toho dosáhnout?
- Chcete jen pomocníka, který plní úkoly nebo chcete spíše silného partnera, který ale rozumí vaši práci a podnikání?

Pokud HR tým teprve stavíte, sedněte si a vyjasněte si očekávání. Není nic horšího, než u firmy, která své lidi moc rozvíjet nechce, nominovat do čela HR blázna do rozvoje lidí. Když je firma ok s tím, že si svoji práci lidé jen odpracují a jdou v klidu domů, a že bude i o něco vyšší fluktuace, tak zde bude logicky střet postojů a očekávání.

Pokud už HR tým existuje, vyjasnění nebo připomenutí očekávání a priorit může být předmětem pravidelných setkávání na úrovni vedení, minimálně každého čtvrtletí nebo roku.

# Agilní a produktové myšlení jako jedna z možných cest

Pojmy agilní řízení, agilní HR, produktový přístup k HR nebo Human-Centred Design v HR rezonují už nějakou dobu nejen agilní, ale i HR komunitou<sup>3</sup>. V úvodu jsem již nastínil, jak tyto principy mohou pomoci HR expertům vyřešit jejich typické problémy. Jedná se tedy o jednu z cest, jak dosáhnout stavu, kdy jsou HR týmy aktivním a strategickým partnerem pro byznys, který se typicky projevuje následovně:

1. Rozumí byznysu a nestojí bokem s postojem: „řekněte nám, co pro vás můžeme udělat“ (postoj služebníka zde není ctností).
2. Aktivně přináší a naplňuje potřeby plynoucí z denní reality díky porozumění kontextu, ekonomice, cílům firmy, ale i lidem a jejich motivům.
3. Drží strategii a mantinely pro práci s lidmi a umožňují autonomii a zapojení pracovníků z jiných oddělení v těchto mantinelech.
4. Umí rychle dodat první verze řešení ve spolupráci s kolegy z jiných oddělení. HR týmy a specialisté netvoří formu ani obsah sami a nesnaží se hned napoprvé o ideální verzi.

Pojďme se nyní na jednotlivé body podívat více v detailu a vysvětlit si, co vlastně znamenají a o jaké změně postojů a pracovních postupů zde mluvíme. První, druhý a čtvrtý bod jsou totiž zřejmě největší postojové a pracovní změny, které tato cesta přináší.

---

<sup>3</sup> Určitě doporučím knihu „Agile HR“ od Natal Dank nebo Lucy Adams a její „HR disrupted“.

# **Příběhy z praxe**

# Příběh 1: Kros-funkční tým s porozuměním byznysu a datům

Začneme příběhem, který možná nejvíce vystihuje novou roli HR. HR v tomto příběhu dělá přesně svoji práci, řeší nábor a onboarding, retenci a také rozvoj zaměstnanců, ale ne z pozice „*tak nám řekněte, co pro vás můžeme udělat,*“ nýbrž z aktivní pozice, která celou tuto snahu koordinuje a aktivně vykopává a co je asi nejvíc nové, to vše na základě dat a práce s nimi.

Klíčové v tomto příběhu jsou reálné potřeby a příčiny odhalené pomocí dat a expertů z provozu a vytvořený kros-funkční tým napříč pozicemi ve firmě, který společně hledal řešení problému. Velké díky patří Janě Koblížkové (HR manažer) a Lukáši Prchalovi (Operations manager), kteří byli strůjci a tahouni tohoto příběhu z roku 2016 a je tedy popisem jejich zkušenosti.

Data v HR jsou stále ještě něco trochu nového, zdaleka ne běžně využívaného. Datové kompetence mohou být pro HR pracovníky s lidským zaměřením trochu obávané, mohou jim chybět i specifické analytické talenty. Umět se však podívat na HR témata prostřednictvím dat, připravit díky nim analýzu situace a navrhnout kroky, umět vyhodnotit efektivitu, návratnost, vyčíslit zdánlivě nevyčíslitelné, to je součást dnešního HR. Pro byznys naprostá samozřejmost, pro HR někdy nové téma. Schopností pracovat s daty se však HR experti více přibližují strategickému partnerství s byznysem.

## Příběh 4: Kompetenční modely

Dalším příběhem je ukázka rozjezdu kompetenčních modelů poté, co firma vytvořila a distribuovala rozvojové role do produktových a projektových týmů. Vznikla totiž nová role zvaná Chapter Lead, která má ulevit produktovým manažerům, team leaderům a také HR. Tuto roli většinou začali vykonávat zkušenější lidé s danou expertízou, kteří umí pracovat s lidmi, rozvíjet je a dělají to rádi. V některých případech jsme podpořili i mírně pokročilé experty, protože měli talent na práci s lidmi a chtěli to zkusit. Naopak jsme museli zakročit v několika případech, kdy tuto roli chtěli přebrat velezkušení experti, ale s minimem sociálních, komunikačních a rozvojových talentů.

Lidé v nové roli Chapter Leada se kromě uvolnění kapacit na rozvoj potřebovali zorientovat také v řízeném rozvoji svých kolegů. Potřebovali mít v rukou nějaká vodítka, mapy a nástroje, aby se dokázali rozběhnout a dělat svoji rozvojovou práci dobře.

Zde začíná náš příběh s kompetenčními modely. V době příprav změn a chystání této rozvojové role jsme do diskuzí zapojili také HR experty a poprosili je o nějaké existující kompetenční modely, abychom mohli prvním jedincům v této nové roli dát něco pro inspiraci, než jim připravíme nástroje, které potřebují. Odpovědí bylo, že zatím nic nemají, ale že už na tom s externí firmou přes rok pracují. To, že nic nemají, nás nepřekvapilo, protože jsme věděli, že tato oblast byla dlouho zanedbávána. Výrazně víc nás překvapilo to, že na tom HR tým dělá už rok s externí firmou, ale nikdo zatím nic neviděl, natož odborníci z praxe. Dozvěděli jsme se, že proběhly nějaké workshopy s

# Praktiky na úrovni HR týmu nebo oddělení

Kromě tematických kroků v dané HR oblasti, které jsme v předchozích kapitolách představili, můžete zkusit také obecnější kroky v rámci vedení a spolupráce v HR týmu nebo oddělení. Tyto kroky vám pomohou s organizací a efektivitou práce uvnitř HR týmu nebo projektu:

1. Seznam všech témat a úkolů pro HR a jejich vizualizace.
2. Práce omezená časem, ne jejím obsahem.
3. Denní rychlé sladění nad prioritami a změnami.
4. Koncept kros-funkčního týmu.
5. Retrospektiva.

Nyní si tyto praktiky a zlepšení detailněji popíšeme a ukážeme, jak vám mohou pomoci.

## Seznam práce a její vizualizace

Tento krok vám pomůže zorientovat se v množství práce a dát si ji do kontextu podle důležitosti. Odpoví vám na otázku, co je důležité nyní, co může počkat a na co můžete říct nyní ne.

Jak na to? Vytvořte si jeden společný seznam práce (tzv. backlog), který vám umožní se společně nad úkoly bavit a podle kontextu prioritizovat. Tento seznam můžete začít tvořit například v Miro, sdíleném Excelu nebo fyzicky na tabuli v kanceláři. Cílem je dát na jedno místo všechny úkoly, nad kterými se pak můžete bavit. Snažte se o podobnou úroveň detailu a vytvořit si například základní kategorie podle činností

# Shrnutí

Dostali jste se na konec této knihy. Díky, že jste vydrželi. Pojďme si tedy ještě na závěr shrnout, v čem mohou HR týmům a expertům pomoci agilní a produktové principy. Hlavní přínosy jsou ve změně postojů, chování, způsobu práce a zaměření se na podstatné věci v daný čas. Ano, vede to i k tomu, že HR lidé začnou hodně zadání vyjasňovat, doptávat se na kontext a priority a musí začít říkat na spoustu věcí: *„Za jakou činnost máme tuto prioritu vyměnit?“*, *„nyní NEmáme prostor,“* *„takhle NE“*.

Nyní už chápete, že změna postojů a způsobu práce je o pochopení kontextu a priorit, zapojení zákazníka do spolupráce, malých krocích a rychlé zpětné vazbě. Snažit se všem vyjít vstříc a pomoci zde není ctnost a může způsobit, že se sice zavděčíte jednomu člověku ve firmě, ale na úkor strategické činnosti, kterou díky tomu nestihnete. Asi není třeba říkat, co z toho firmě pomůže více a že pak logicky nepříjde pochvala a pochopení od vedení.

Ukázali jsme si také, jak strategicky využít už nyní silné nástroje, které HR má k dispozici - a to nábor, performance management a odměňovací schéma.

Pokud jste majitel nebo ředitel, měli byste nyní být schopni vydefinovat a vyjasnit si očekávání na vašeho HR. Co od něj vlastně očekáváte? Řekli jste si to nahlas? Je to vůbec dosažitelné u vás ve firmě, s existujícím vedením, kulturou, produkty a zaměstnanci? A je vaše HR skutečně byznysově smýšlející, nebo jde spíše o skvělé vykonavače?

## O autorovi



Jaroslav Procházka se společně s firmami a jejich lidry snaží budovat agilní a produktovou kulturu tam, kde to dává smysl a kde jsou tomu lidé nakloněni. Zkušenosti sbíral přes 20 let v různých rolích (od vývojáře, přes projektáka a produktáka až po agilního kouče a spolu-majitele firem) v inovačních a agilních projektech a transformacích v mnoha malých a středních českých firmách, velkých mezinárodních korporacích i českých institucích. V mnoha případech spolupracoval společně s HR na HR agendách od rozvoje, přes měření výkonu a změnu kultury firmy až po nábor. Jeho přístup je hodně o spoluprábě s týmy, koučování, mentoringu, stínování a simulacích.

Aby sám nepřišel o kontakt s realitou a také si ušpinil ruce, je aktivně zapojen do prvotních fází implementace společně s firmami. Také spoluzaložil dva startupy: mobilní tržiště pro nábor mladých lidí QuickJOBS a technologické

SimplyIT.cloud, kde se podílel nebo stále podílí na denních činnostech v rámci produktového managementu, vedení týmů, vývoji a směřování produktů a strategii firmy. Spoluzaložil také podnikatelský inkubátor, je mentorem v JIC (Jihomoravské inovační centrum) a MSIC (Moravsko-slezské inovační centrum) a podnikatelské aktivity organizoval a vyučoval i na vysokých školách.

Protože rád sdílí svoje zkušenosti, spolupořádal a vytvářel konference People inAgile, Product inAgile, dále také Kvalita ve vzdělávání, HRin, Konference o talentu, či Ostravský TEDx.

O zkušenosti se rád dělí i v knihách, e-knihách a článcích na LinkedIn i svém blogu [www.differ.cz](http://www.differ.cz). Občas vystoupí i na konferencích nebo meetupech. Dříve byl také garantem pisatelem a krátce i baristou skvělého projektu [HRkavarna.cz](http://HRkavarna.cz).

*V této knize najdete nejen teoretické kotvy a podstatu agilního mindsetu, ale hlavně příběhy z první ruky od lidí, kteří agilní principy aplikovali v reálném životě. Je plná nápadů, jak udělat z práce v HR něco, co naplno podporuje lidi, pomáhá firmám být pružnější, inovativnější a společně rozvíjet business. Pustte se do čtení a zjistěte, jak může agilní HR změnit nejen váš pracovní život, ale třeba i celou kulturu vaší firmy.*

**Eva Pánková, Head of People, ROI Hunter**

*Knih je velmi praktickým průvodcem dnešního HR profíka. Nasměřuje začátečníka a je cenným kompasem i pro zkušenější kolegy, kteří si občas potřebují posvítit na správnou cestu a inspirovat se příklady ze života ostatních firem.*

**Libuše Zejdová,**

**Head of HR Europe & Asia, Bibby Financial Services**

*Tato kniha není jen pro HR profesionály, ale pro každého, kdo hledá inspiraci a nový pohled na podnikání a management. Ale slibuji vám, že to nebude jen o koktejlech a šampaňském. "Partner pro byznys: Reálné příběhy agilního HR" není jen kniha, je to průvodce do světa, kde se HR stává motorem firemního úspěchu a přináší inovace a hodnotu způsobem přemýšlení. Můžete ji loupat jako cibuli – po jednotlivých kapitolách. Nebo ji překrojit na dvě půlky, první výkladovou si nakrájet na kostičky jako základ pro vlastní voňavou omáčku a z druhé části použít půlkolečka konkrétních situací, kterými si podle chuti ozdobíte vlastní krajíc s paštikou. Dobrou chuť!*

**Ester Fišerová,**

**Zkušená HR expertka, koučka**

**(Y Soft, Air bank, Direct pojišťovna)**