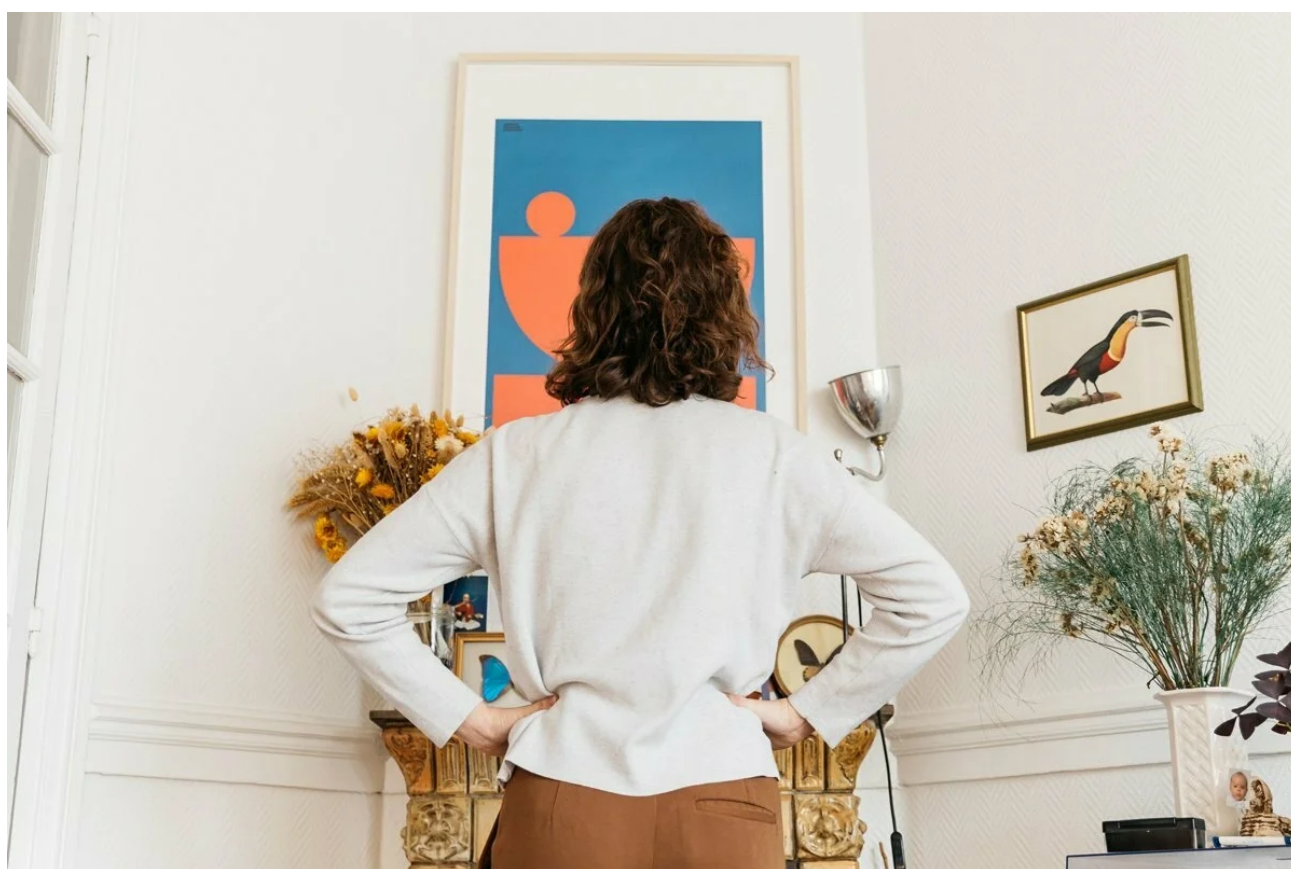




5 výzev, které čekají na HR v roce 2021

4. ledna 2021



Od té doby, co propukla stávající světová pandemie, se ze všech stran ozývají spekulace ohledně toho, jak asi bude vypadat svět v budoucnu. Není divu, prožíváme něco, co jsme si v minulosti jen těžko dokázali představit a co radikálně mění svět podnikání a jeho pravidla:

transformuje se organizace práce, postupy řízení, vztahy na pracovišti i pracovní kolektiv. Zásadními otázkami ohledně budoucnosti je



zaměstnanců i přechod na zkrácenou pracovní dobu. Nejvýznamnější změnou byl bezesporu masový přesun pracovníků na home office a následné řešení s tím souvisejících důsledků.

Jaké ponaučení z roku 2020 si může oblast HR odnést do dalších let? Jakými tématy se bude HR zabývat v roce 2021 při cestě do „nového normálu“?

1) Budování sounáležitosti díky dálkovým společným projektům

S příchodem března 2020 se z ucelené firmy stal roztržitý ekosystém složený ze zaměstnanců ve velmi různorodých pracovních podmínkách – někteří zůstali doma, někteří na pracovišti, jiní měli omezenou činnost... V tomto zcela novém pracovním prostředí vyvstávají dvě základní otázky:

- Je vůbec možné táhnout za jeden provaz, když každý pracuje v jiném rytmu, jinak se se vším vyrovnává, a navíc když všechno probíhá na dálku?
- Jak vlastně v dnešní době, kdy se práce odehrává „mimo prostor“ a členové týmu jsou od sebe „oddělení“, vypadá pracovní kolektiv?

Jak říká psycholožka Naďa Štullerová: *„Zaměstnanci velmi dobře rozumí nelehké situaci, ale potřebují vědět, že za nimi firma maximálně stojí, dělá všechno pro to, aby dokázala udržet chod výroby a celé organizace.“* Podle průzkumu společnosti Deloitte byla v roce 2020 sounáležitost zaměstnanců a smysluplnost práce prioritou pro české firmy. Pro 97 % je sounáležitost a vědomí vlastního přínosu důležité, protože přispívá k úspěchu celé firmy, ale současně jen 48 % respondentů se cítí připraveno na budoucnost, zejména z toho důvodu, že práce na dálku přináší velké výzvy. Pravda je totiž taková, že kvůli distanční spolupráci je ohrožena společná kulturní základna, o kterou jsme se mohli opřít během klasického fungování na pracovišti.

V roce 2021 tedy čeká na personalisty nelehký úkol: zajistit, aby zaměstnance (opětovně) stmelila vize společnosti, její hodnoty i kultura. Veškeré otázky ohledně kolektivního přístupu a „spolupráce“ by měl řešit zástupce HR na pozici tzv. sociálního architekta, jak jim říká

Linda Hillová, přednášející na Harvard Business School. Proto bychom se měli inspirovat postupy, které se osvědčily v roce 2020 a umožnily stmelení zaměstnanců, vytvoření pocitu blízkosti i na dálku a sledování jednotného cíle: virtuální schůzky, pravidelné porady, projekty napříč odděleními, kolektivní diskuze o smysluplnosti práce...

Jaké osvědčené postupy z roku 2020 přenést do roku 2021:

Společnost BlablaCar se snažila zachovat pocit sounáležitosti založený na společných hodnotách a inovativní kultuře. Kromě pravidelné komunikace v různých podobách (otevřené diskuze s výkonným ředitelem, informační videa...) proběhl také hackathon na dálku, jehož cílem bylo v době omezení pohybu sjednotit zaměstnance během práce na společných projektech. Výsledek: Z této HR iniciativy se zrodil Blablahelp (krizová asistenční služba poskytovaná komunitě uživatelů zdarma). Společný cíl upevňuje společenské vztahy!

DALŠÍ OBLÍBENÉ ČLÁNKY PRO: ZAMĚSTNAVATELE

Jeden dovnitř, druhý ven: Jak přebrat štafetu ve vedení týmu?

2) Kvalita pracovního života (QWL) na prvním místě HR strategie

Psychický stav mnohých zaměstnanců se v důsledku koronavirové krize zhoršil. Podle výzkumu Institutu pro demokracii a ekonomickou analýzu se v Česku na jaře oproti předkrizovému stavu trojnásobně zvýšil počet osob trpících úzkostmi a depresí. Důvody jsou různé: izolace, stres, ztráta smyslu... „Psychologická inkubační doba“ souvisí s jednotlivými vlnami nouzového stavu. Na jaře trpělo depresí či úzkostmi 16 až 19 % Čechů, na konci prázdnin tento počet klesl na 8 % a ještě na začátku listopadu se zase zvedl na 11 %. Probíhající krize otřásla vším, co jsme

doposud znali. „*Jako jedno z největších rizik vnímám stírání hranic mezi prací a soukromím,*“ říká například Jiří Charousek z České spořitelny. Je tedy nyní nutné naprosto předefinovat základní nastavení organizačních nástrojů.

V první řadě je třeba zapracovat na vytvoření pracovního prostředí, které bude „psychologicky bezpečné“, jak říká Christophe Nguyen, pracovní psycholog a ředitel společnosti Empreinte Humaine. Proto bude úkolem HR v roce 2021 koordinace opatření na zajištění kvality pracovního života, a to co se týče řešení zranitelnosti, navržení psychologické asistence pro jednotlivce v různých formách (prezenční i distanční), zavedení kontrol na všech úrovních...

Jaké osvědčené postupy z roku 2020 přenést do roku 2021:

Společnost Castalie bojující proti plastovým lahvám začala využívat platformu psychologické asistence (moka.care). Je to služba, která anonymně propojuje zaměstnance s psychology a konzultanty, takže přispívá k péči o duševní zdraví.

3) Informování zaměstnanců o dlouhodobých změnách a zajištění kolektivní odolnosti

Podpora a řízení nových opatření byly hlavními body na programu HR v roce 2020. Kromě zavádění nejrůznějších nových pracovních postupů a využívání digitálních technologií bylo třeba poskytovat podporu jednotlivým týmům, více či méně zvyklým na dálkovou spolupráci, zajišťovat dobré pracovní podmínky a napomáhat vedoucím pracovníkům s udržováním společenských vztahů. Sociolog Norbert Alter, profesor sociologie na univerzitě Paris Dauphine, radí firmám, aby se zaměřily na „podporu v pohybu“. Podle něj prožíváme **období plné nejistoty**, které se zapíše do historie, a proto do firem **přinese mnoho trvalých změn**. Pochopení celé situace umožní HR sektoru poskytovat větší podporu zaměstnancům. Místo toho, abychom usilovali o návrat k stabilitě za každou cenu, bylo by lepší vzdělávat vedoucí pracovníky i jejich podřízené se zaměřením na flexibilitu a pružnost, která bude v pracovním světě budoucnosti naprostou nezbytností.

V roce 2021 by mělo dojít k přehodnocení kariérních postupů zaměstnanců, představení školení pro **rozvoj měkkých dovedností**, vytváření spojovacích prvků mezi jednotlivými obory, nebo dokonce transformaci měřítek kompetencí v případech, kdy měkké dovednosti

zaujímají prioritní postavení (pružnost, přizpůsobivost, kreativita, schopnost spolupráce...). Tento přístup propagovala Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) již v roce 2008, kdy upozornila na význam dovedností pro 21. století (tzv. 4C) – kreativity, kooperace, komunikace a kritického myšlení.

Jaké osvědčené postupy z roku 2020 přenést do roku 2021:

Skupina Chloé využila nouzový stav kreativně. Vedení společnosti vyzvalo zaměstnance, aby využili své představivosti a prostřednictvím společné platformy pomohli definovat budoucnost firmy. Na základě jednoho z předem stanovených úhlů pohledu pak mohli představit svou vizi „světa poté“. Některé nápady byly následně zrealizovány v rámci projektů sponzorovaných členy nejvyššího managementu.

4) Zvýšený důraz na vzdělávání a mobilitu pro rozvoj potenciálu zaměstnanců

V důsledku pandemie se letos ve firmách nabírá méně než dřív. Nabídek na portálech práce ubylo až o třetinu. Rozpočty jsou napjaté, a proto se firmy zaměřují spíše na interní mobilitu zaměstnanců a na otázku rekvalifikací obecně. Podle Jaroslavy Rezlerové z ManpowerGroup nastanou *„velké přesuny mezi firmami a jednotlivými sektory. Žádané dovednosti a pracovní role se mění rychleji než kdy dřív.“*

Rekvalifikace a udržení talentovaných zaměstnanců bude prioritou číslo jedna pro HR, říká Marielle Babeauová, vyučující předmětu Řízení lidských zdrojů na obchodní škole EMD v Marseille. Hlavním tématem pro oblast HR budou v roce 2020 otázky zaměstnanosti a vyhlídek zaměstnanců. *„Proto potřebujeme agilní oddělení lidských zdrojů, která se nebudou bát hovořit o skutečných problémech: zaměstnanosti, budoucích transformacích a dovednostech, které je třeba rozvíjet.“* Konkrétně bude třeba zavádět efektivní interní podpůrná opatření: projekty zaměřené na otázku zaměstnatelnosti, tzv. platformy mobility, určené k řešení budoucích požadavků na pracovní pozice a dovednosti, a to *„se zachováním skutečné pracovní vize“*. Marielle Babeauová zdůrazňuje nutnost srozumitelného sdílení budoucnosti práce se

zaměstnanci: „*Díky transparentnímu přístupu se zaměstnanci mohou stát strůjci vlastní kariéry a získají pocit smysluplnosti: mohou se začlenit do nového světa, zatímco jejich potřeby a přání ohledně kariérního rozvoje budou vyslyšeny.*“ HR v takovém scénáři zastává skutečně strategickou roli, protože se podílí na vytváření pracovních pozic budoucnosti s ohledem na „*dynamickou společnou konstrukci rekvalifikačních projektů*“.

Jaké osvědčené postupy z roku 2020 přenést do roku 2021:

Společnost Publicis spustila v květnu 2020 platformu, na které mají všichni zaměstnanci přístup k právě nabízeným interním pozicím. Tato aplikace nabízí párování, to znamená, že je s využitím umělé inteligence zaručeno, že budou propojeni zaměstnanci s odpovídajícími schopnostmi a příslušné interní pozice. Je zde také prostor pro spolupráci, kde mohou zaměstnanci sdílet osvědčené postupy nebo se vzdělávat. Je to skvělý pomocník pro rychlé zvyšování zaměstnatelnosti.

5) Zaměření na měkké dovednosti pro zlepšení spolupráce na dálku

Zatímco před nástupem pandemie využívala home office jen 4 % českých zaměstnanců, na jaře to bylo dokonce 23 % Čechů. Z organizačního hlediska se jedná o opravdový přelom a do popředí se dostávají zcela nové dovednosti:

- **Přizpůsobivost:** Naprosto nezbytná dovednost s ohledem na omezení v soukromém životě, zaváděním nových nástrojů a nástupem pracovních postupů, které jsou často nouzové a improvizované.
- **Komunikace:** Přesněji umění komunikace v různém kombinovaném prostředí (prezenčním/distančním), ve správném rytmu a s využitím vhodných nástrojů, a to i v týmu, který je aktuálně „roztříštěný“.
- **Samostatnost:** Velká část zaměstnanců se v domácí izolaci naučila stanovovat priority, organizovat čas a projevit vlastní iniciativu.
- **Spolupráce:** Tváří v tvář nepřízni osudu se zaměstnanci naučili spolupracovat nejrůznějšími způsoby na probíhajících projektech. ale

také si pomáhat v osobnějším aspektu života (sdílení informací o dosažení harmonického života, zvládnání stresu...).

Je naprosto klíčové, aby byly tyto nově objevené dovednosti využívány i v roce 2021. Jen tak bude možné zavést nové a fungující pracovní postupy, zejména s využitím digitálních technologií. Stejně tak je pro vytvoření dálkové fungující a udržitelné firmy nezbytné opírat se o zaměstnance, kteří jsou dostatečně kompetentní v oblasti „klíčových“ měkkých dovedností. Z toho důvodu je povinností HR přijít s inovativními a inspirativními nástroji a projekty vzdělávání, které umožní proškolení v oblasti měkkých dovedností a jejich využití: projekty firemní transformace, simulace, mentoring, coaching...

Jaké osvědčené postupy z roku 2020 přenést do roku 2021:

Pro společnost Dropbox byla celá řada měkkých dovedností vždy nedílnou součástí firemní kultury. Koronavirová krize toto přesvědčení společnosti pouze utvrdila: *„Měkké dovednosti budou hrát v budoucnosti čím dál větší roli.“* S nástupem pandemie začali zaměstnanci v oblasti vzdělávání a rozvoje prosazovat školení měkkých dovedností pro práci na dálku. Zaměstnanci Dropboxu mají prostřednictvím dílen přístup k poradenství, které jim umožňuje lépe se přizpůsobit práci na dálku a úspěšně uplatnit měkké dovednosti. Cílem této strategie je naučit se efektivně pracovat na dálku a čelit novým situacím.

Přeložila a doplnila Barbora Stolínová

Foto: Welcome to the Jungle

Sledujte Welcome to the Jungle na LinkedInu, začněte odebírat novinky a nechte si posílat inspiraci každý týden.

Laure Girardot

Rédactrice indépendante.