

# Budoucnost světa práce a HR

S rozvojem moderních technologií a změnou v životním stylu populace se mění postavení a poslání personalistů, kteří běžně plní také roli mentorů, koučů, konzultantů a partnerů. Vzhledem ke zdravotní a ekonomické situaci mohou HR útvary navrhovat, inovovat a vytvářet v procesech řízení a vedení lidí cílené postupy a aktivity šité na míru vlastní firmy.

**J**e proto vhodné zamyslet se nad tím, co nás v HR čeká a jak bude vypadat v blízké a střednědobé budoucnosti svět práce a s tím související trendy pro práci v HR. Podle mě lze odpovědi shrnout do několika poznámek.

**Generační obměna** – odchod zakladatelů (vlastníků) nebo významných manažerů do důchodu a nástup nové generace se zcela jinými potřebami, hodnotami a požadavky.

**Mobilní zařízení** – moderní technologie ovlivňující způsob práce i byznys. Např. chytré brýle, chytré hodinky a další elektronické doplňky pronikající do kanceláří a do způsobu vedení a řízení lidí ve společnosti.

**HR technologie** – větší automatizace procesů ve firmě, cloudové služby apod. Zavádění technologií do personální práce vždy znamená obrovskou výzvu.

**Zaměstnanec na prvním místě**  
**Firemní hodnoty, vize a cíle** si žádají společné nasazení. Významným prvkem bude nadále budování a zajištění firemní kultury, což bývá docíleno například i otevřením prostoru pro šíření a výměnu myšlenek.

Firmy se budou orientovat na své zaměstnance a tím bude docházet ke změně priorit. Na prvním místě již nebude vždy zákazník či klient, ale právě zaměstnanci dané organizace. Např. poslední posláni společnosti ExxonMobile 5 inspirovalo několik společností ke změně svých priorit. V prohlášení jednoho z vedoucích zaměstnanců zněla věta: „Zákazníci nebudou milovat vaši společnost, dokud ji nebudou milovat vaši zaměstnanci.“ **Zaměstnanci na prvním místě**, tzv. „employees first“ proniká čím dál tím více i do českých firem. Jenže přehnaná orientace na zaměstnance může mít negativní dů-

sledky na všechny zúčastněné strany, pokud se o ně firma stará přespříliš. Například přehnaná péče může přinést:

- ztrátu loajality k firmě,
- ztrátu autority ve své vedoucí pracovníky,
- nedodržování etického kodexu,
- ztrátu motivace o dosahování lepších výsledků.

Narůstající potřeba nových forem plánování, reportingu, vzdělávacích a rozvojových programů, odměňování atd. má za následek, že standardní personální programy jsou nevyhovující. Vidíme to ve zdravotnictví, státní správě a dalších oborech podnikání.

## Specializace i širší záběr vzdělávání

I v krizi stálý nedostatek kvalifikovaných pracovníků na pracovním trhu má za následek mnohem větší potřebu specializace personální práce, neboť výběr nových pracovníků na zakončeném trhu práce se stává výrazně složitější.

Navíc se mění i požadavky jednotlivých skupin zaměstnanců. Počítačově gramotnější pracovníci vyžadují flexibilnější formy pracovních úvazků, modernější způsoby odměňování, vzdělávání, ale i způsob vedení lidí, v němž se preferuje leadership. Častěji bude docházet k rušení předem vyhrazených pracovišť ve prospěch sdílených pracovišť. Společnosti Twitter a Fujitsu budou např. zavádět v dohledné době program **Work Life Shift** (práce odkudkoliv, kde to bude možné + flexibilní pracovní doba).

Probíhají a dále budou probíhat změny v organizacích. Dochází k rozvoji nových způsobů práce a k větší individualizaci, tj. zejména poskytování nabídky personálních plánů a programů na míru konkrétního pracovníka.

## Jádro společnosti – klíčoví a kreativní lidé

Veškeré změny se odrazí na stylu vedení lidí, a to především na schopnosti šéfů motivovat zaměstnance k inovativnímu myšlení, nacházet příležitosti pro jejich seberealizaci a získávat je a připravit na nové změny. To samozřejmě bude klást nové výzvy na schopnosti a kompetence manažerů.

Klíčoví a vysoce kreativní zaměstnanci budou mít ve firmách vysokou hodnotu a pro jejich udržení bude potřeba je více zapojovat do spolurozhodování ve společnosti a umožnit jim definování jejich práce. Takoví zaměstnanci nepotřebují motivátora v podobě manažera. Oni sami se cítí svéprávným, způsobilým zaměstnancem, který ví, co a jak má dělat. Potřebuje jen prostor a nezávislost. Tato nezávislost se bude týkat stále větší skupiny profesí, především těch „znalostně-kreativních“.

### Méně cest do světa a důraz na sebemotivaci

S ohledem na trvající „pandemii koronaviru“ a na tlak „Green deal“ ubude zahraničních pracovních cest. Porady, atd. se budou nadále odehrávat virtuálně.

Dále poroste množství individuálních a samoobslužných činností, které si zaměstnanci vykonávají samostatně prostřednictvím informačních systémů.

Jedním ze silných motivátorů zaměstnanců v malých a středních firmách (plochá organizační struktura) bude větší možnost výběru stanovení pracovních činností, aktivit a pracovních úkolů, takže nebude už podstatná a závazná konkrétní pracovní náplň.

Zvýší se požadavky na zaměstnance v oblasti jejich samostatnosti, sebemotivace a především smysluplnosti a účelu jejich práce. Zároveň poroste tlak lidí na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem (Work Life Balance).

Trendem se stává využívání moderních technologií, robotizace, umělé inteligence s cílem odlehčit zaměstnancům od rutinně se opakujících úkolů (monotonie). Tento trend bude souviset i se změnou myšlení vedoucích pracovníků. Řada manažerských pracovních pozic zanikne. Větší nároky budou kladeny na zaměstnance personálních útvarů, kteří se budou zabývat digitalizací vzdělávání zaměstnanců. Robotizace nebude privilegiem jen velkých firem, ale očekává se nárůst nových automatů, poloautomatů, robotů do malých a středních firem.

### Svět kreativity vs. svět produktivity

Vedoucí pracovníci nebudou lpět na „Best practices“ a World class, ale upřednostňovat „Nové cesty.“ To souvisí i s umíněností jít za svými osobními cíli. Trendem bude využívání „pracovní intuice“ (což je součást tacitních znalostí – Knowledge management a součást kompetencí). Výstižně lze tento trend nazvat – Inovace myšlení. Svět produktivity bude nahrazen světem kreativity, svět dokonalých plánovačů, ekonomů a optimalizátorů bude nahrazen novými profesemi.

V podstatě do 10–15 let lze očekávat zánik profesí, bez kterých si nyní chod a organizaci společnosti nedokážeme představit. Proto je nejvyšší čas začít realizovat (ne se začít připravovat) tyto změny a předstihnout v tomto ohledu konkurenci. Zaměřit se na nositele know how a zaměřit se na zaměstnance s potenciálem (destruktor starého a tvůrce nového)“.

Pracovní skupina (tým) bude utvářena agilně podle potřeby. Již nyní některé společnosti využívají systém „Tribes and Missions“. Sestavují se „kmeny“ (tribes) tak, aby v nich byly všechny role (např. designeři, vývojáři, produktoví manažeři, apod.) potřebné ke tvorbě produktu. Jedná se cca o 20–25 lidí na jeden kmen a ten pracuje samostatně bez výrazné závislosti na dalších týmech ve firmě. Systém je tak velmi liberální a flexibilní. Hlavní výhody jsou vyšší rychlost inovací s relativně dobře předvídatelnou kadencí a vysokou mírou transparentnosti. Systém zajišťuje větší spokojenost všech zúčastněných, snížení odchodů a naopak jejich stabilizaci, skvělý pocit sounáležitosti a celkově větší pohodu v týmu. /