

HR Leader

HRBP, Leadership &
Stakeholder Management



HR ACADEMY

AP
CR) ASOCIACE PERSONALISTŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

VŠE / FAKULTA
PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ





**Jaká největší změna by měla
nastat v mé každodenní práci
po skončení tohoto kurzu?**



HRBP a střednědobá strategie



HR role

Expertiza

Služby

Poradenství

Plánování lidských zdrojů / Získávání a výběr / Řízení pracovního výkonu / Odměňování a
benefity / L&D / Angažovanost / Péče o zaměstnance / Zaměstnanecké vztahy /
Pracovní právo / HRIS

Generalista

Specialista

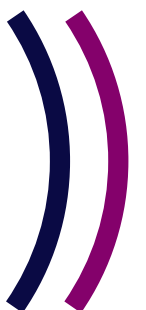
Stratégové, byznys partneři, inovátoři, agenti změny,
interní konzultanti, koučové, administrátoři

Lasvit



HR strategie firmy XY

Personální administrativa	Mzdy	Personalistika (řízení lidských zdrojů - HR)
* <u>osobní složka zaměstnance</u> * <u>právní záležitosti (víza apod.)</u> * <u>pracovně právní vztahy</u> - <u>nabídkové listy</u> - <u>pracovní smlouva</u> - <u>dodatky</u> - <u>ukončení PP</u> - <u>DPP, DPČ</u>	* <u>evidence</u> * <u>změny</u> * <u>podklady</u> * <u>evidence odprac.doby</u> * <u>bonusy</u> * <u>KPIs</u> * <u>mimořádné odměny</u>	* <u>nábory zaměstnanců</u> (<u>inzerce</u>, <u>pohovory</u>, <u>nástup</u>, <u>adaptace</u>) * <u>odchody či propouštění</u> (<u>výstupní pohovory</u>) * <u>organizační struktura</u> * <u>systematizace a popis pracovních míst</u> * <u>plánování pracovních míst</u> * <u>vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</u> (<u>in house</u>, <u>externě</u>, <u>e-learning</u>, <u>školení</u>, <u>koučing</u>, <u>mentoring</u>) * <u>benefity</u> * <u>lékařské prohlídky</u>, <u>BOZP</u>, <u>PO – CIVOP</u> * <u>employment branding - HR marketing</u> * <u>hodnocení pracovníků</u> * <u>teambuilding</u>, <u>setkávání</u>, <u>konference</u>, <u>večírky</u> * <u>vize a firemní kultura</u> – <u>celofiremní</u>, <u>ne pouze v HR</u>



Co je strategie?

STRATEGIE

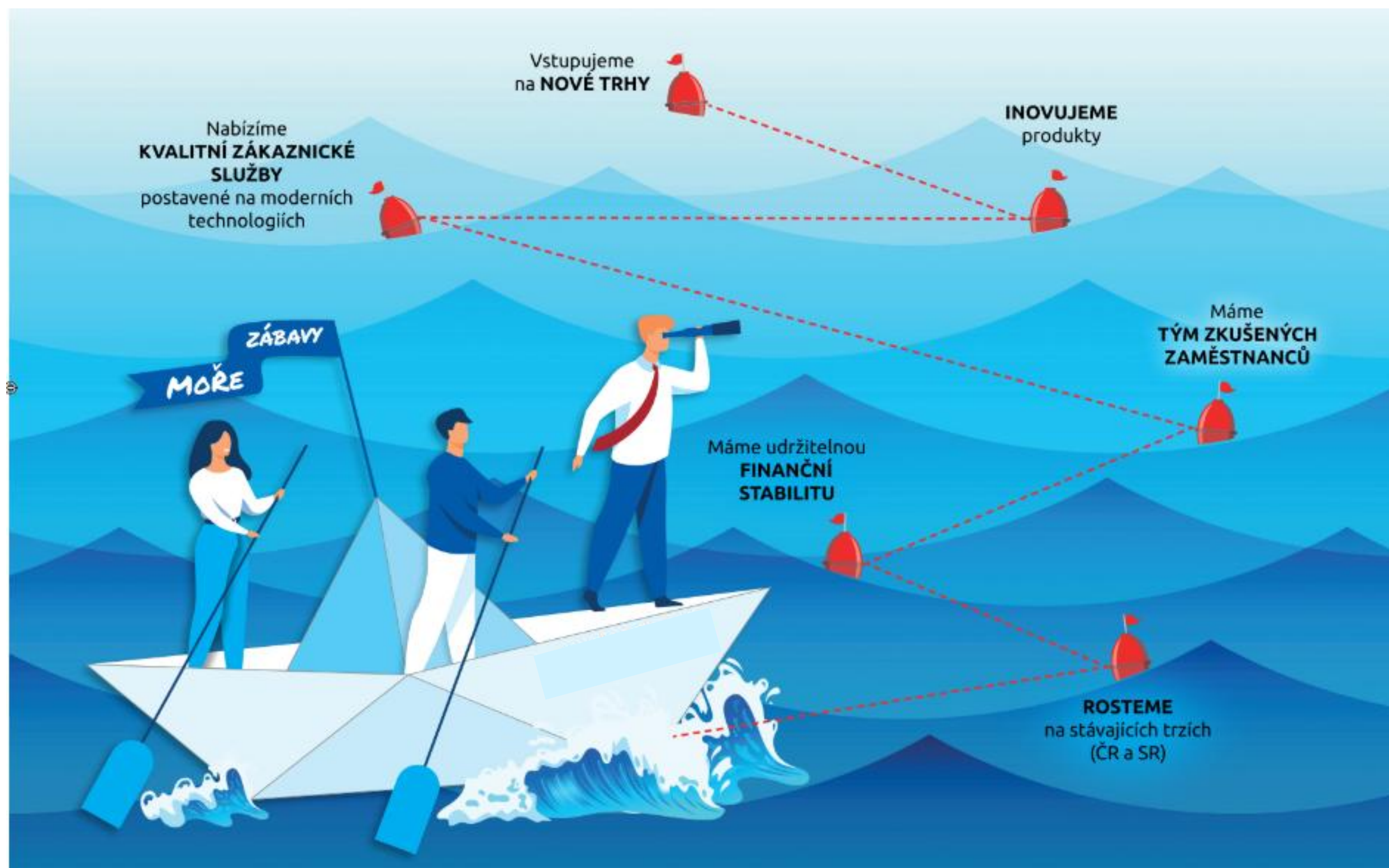
= zvolený přístup k dosažení stanovených cílů

HR STRATEGIE

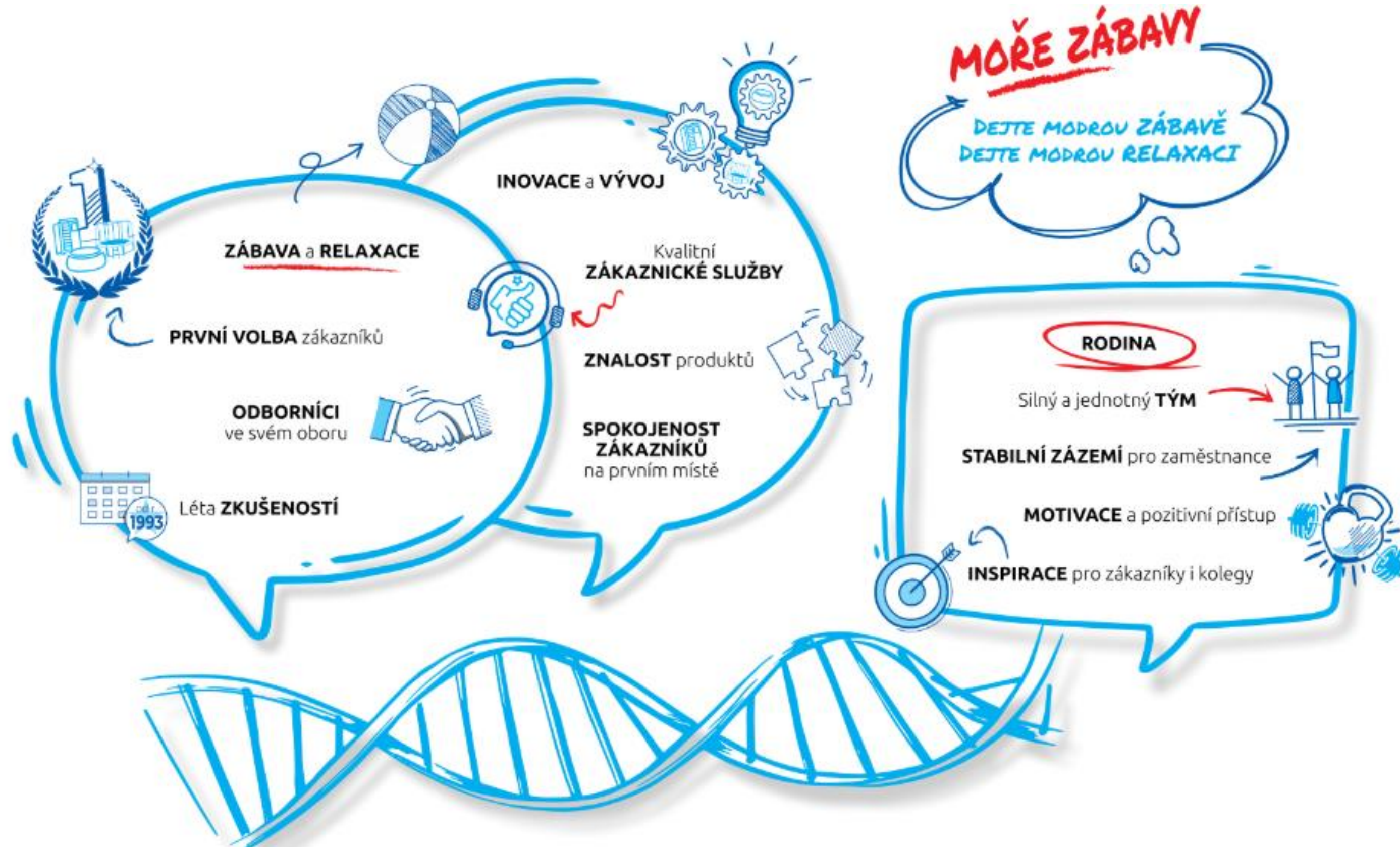
= Plán organizace, který určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů prostřednictvím lidí, a to v kontextu vnějšího a vnitřního prostředí organizace.



Cesta firmy XY



DNA firmy XY



SWOT analýza firmy XY

	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Ohrožení
Obchodní příležitosti				
Služba zákazníkům				
Systemy a data				
Zaměstnanci				



SWOT analýza firmy XY

	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Ohrožení
Obchodní příležitosti				
Služba zákazníkům				
Systemy a data				
Zaměstnanci				



Cíle a strategie firmy XY

Jak bude firma XY vypadat za 3 roky?

Jaké projekty musí firma XY realizovat, aby naplnila strategii?

- Rozdělit projekty vs běžná aktivita

- Zhodnotit projekty na osách: Dopad | Náročnost

- Prioritizovat TOP 5 projektů

- Analyzovat Rizika | Závislosti (Pre-mortem analýza)

- Definovat podmínky úspěchu

Vytvořit časové osy pro projekty

Nastavit způsob organizace a řízení projektů



Jak propojit HR strategii se strategií organizace

Problémy organizace	Kompetence organizace	Personální postupy
Jaké jsou hlavní problémy, kterým organizace čelí? Jaké budoucí cíle organizaci čekají? Jaké výzvy klade před organizaci trh a konkurence?	Jaké kompetence musí organizace mít pro splnění aktuálních i budoucích cílů?	Jak můžeme zlepšit své personální postupy a služby v zájmu vytvoření, posilování a udržování nezbytných kompetencí?





„Ask the business“



Petr Beneš



Founder at 6D | Business Coach | Public Speaker

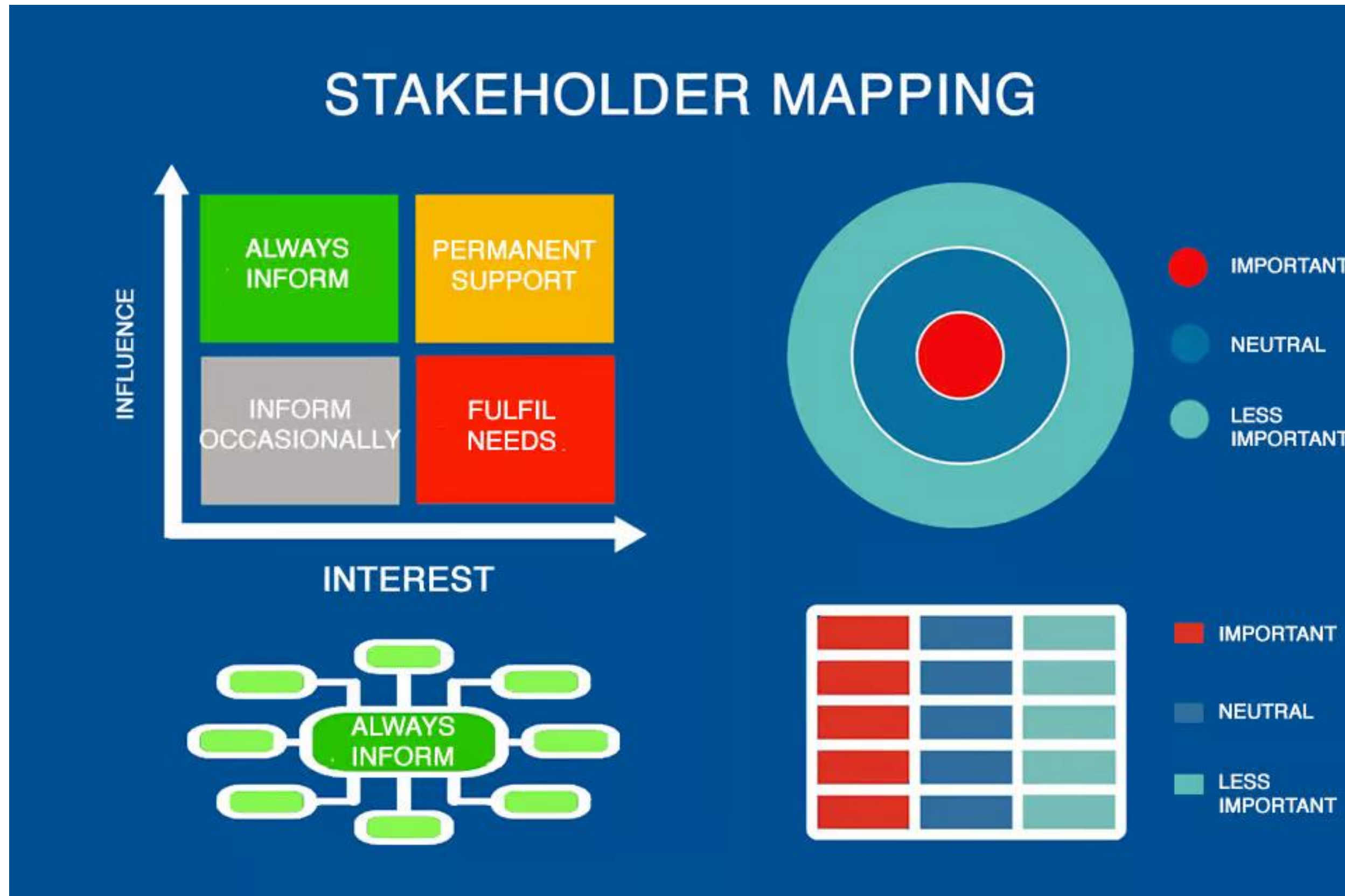




Klíčoví stakeholderi HRBP



Mocenská dynamika

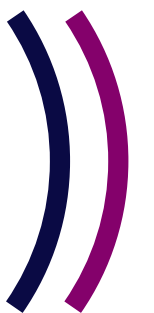


Role Play – Nová metodika odměňování

Jste HR ředitel / ředitelka banky, která fúzuje s jinou bankou. Již je známa organizační struktura nové banky, jsou vybráni manažeři, kteří si postupně pod HR vedením sestavují své týmy. HR tým připravil novou metodiku odměňování založenou na Korn-Ferry-HAY klasifikaci pracovních pozic, porovnávání s pracovním trhem a spravedlivé distribuci mzdových rozpočtů v závislosti na tržní hodnotě práce a výkonu zaměstnance.

Bude to hodně práce, máte ale na to na HR vytvořeny kapacity. Po zavedení metodiky bude možné provádět roční revize mezd velmi transparentně a s přesným využitím dedikovaných mzdových rozpočtů. Nová metodika také umožní postupně a zcela kontrolovatelně sjednotit dnes tak velmi odlišné úrovně odměňování ve fúzujících bankách.

Připravte se na schůzku s novým CEO, během které mu chcete celý projekt představit a získat jeho podporu a spolupráci.





Kompetence HRBP



Business Acumen – být partnerem vedení

OBCHODNÍ DŮVTIP

- pochopit, jak organizace vytváří hodnotu,
- dokázat sladit HR strategie požadavky na výkonnost a růst firmy.

Znalost byznys modelu a trhu - sledovat, co se děje na trhu a rozumět podnikání

Finanční gramotnost - umět interpretovat finanční data a spravovat HR rozpočty, ROI, AI, analytické myšlení

Orientace na zákazníka - reagovat na potřeby interních (partneři) i externích zákazníků (klientský servis a kvalita produktů)

Strategické myšlení – rozumět strategickým prioritám organizace a dokázat je (KPIs) převést do relevantních cílů a aktivit v HR, aby přispívaly k obchodním výsledkům. Řízení rizik.

Executive communication



Kde je problém?

Manažer IT „chce školení ERP“

„Interní zákazníci si stěžují kvalitu služeb IT:

- volají kvůli drobnostem,*
- mají staré PC a SW,*
- nedaří se nám plnit požadavky včas,*
- na obchodním oddělení si to dělají po svém,*
- ani to nezkusí a hned volají nás.“*



Problém s výkonem

PROBLÉM

IT oddělení neplní požadavky včas

PŘÍČINY

Málo lidí na IT

*Staré IT
technologie*

*Nízké PC dovednosti
uživatelů*

*Špatná pravidla
zadávaní požadavků*

ŘEŠENÍ

Přijmout 2 lidi

Investovat ...

*Zajistit školení
uživ. dovedností*

*Aktualizovat
pravidla ...*

ODPOVÍDÁ

Mg

Mg

L&D

Mg



**Ovlivňování
bez formální
authority**



Executive Communication (ExeCom)

Business Acumen:

Jak vaše téma zapadá do celkové strategie firmy, jejích cílů (KPIs) a finanční situace.

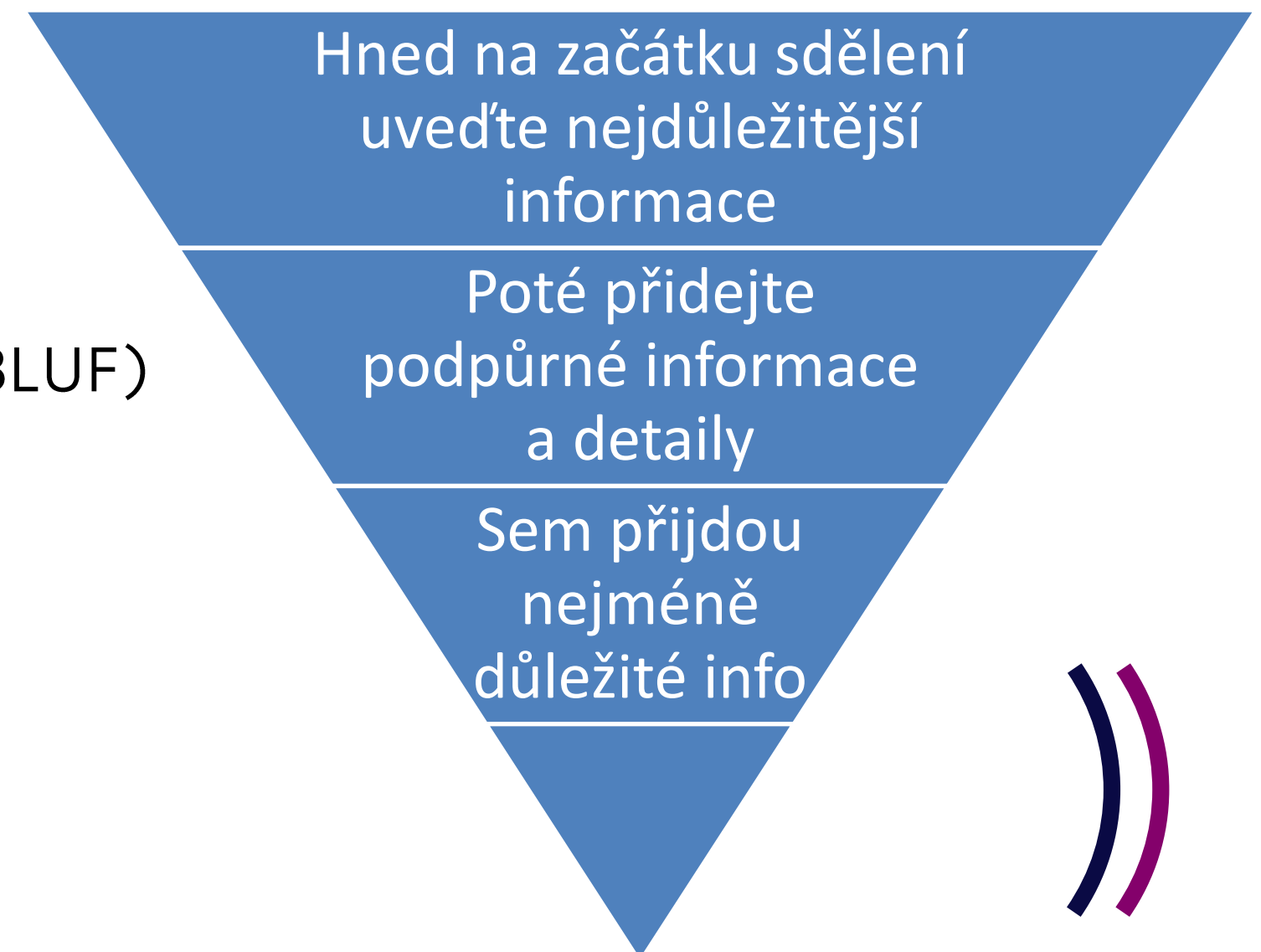
Jaký to má dopad na byznys (zisk, úspora, riziko, reputace), ne detaily procesu nebo emoce.

Struktura a srozumitelnost (Pyramidový princip):

Závěr na prvním místě (Bottom-Line Up Front / BLUF)

Extrémní stručnost (*executive summary*)

Řízení času (*elevator pitch / max 30 min!*)



ExeCom: Psychologie a čtení publika

Empatie vůči prioritám vedení (*WIIFM* - *What's in it for me?*)



„I Questions“

WIIFM = What is in it for me?

Co ta změna bude znamenat pro mne?

Jaké mám možnosti?

Jaké budu mít výhody z toho, když změnu podpořím?

Co když nebudu se změnou souhlasit?

Co když budu muset dělat více za stejné peníze?

Co když dostatečně dlouho počkám, přejde ta změna?

WCIDWT = What can I do with it?



ExeCom: Psychologie a čtení publika

Empatie vůči prioritám vedení (*WIIFM - What's in it for me?*)

Adaptabilita, žádná překvapení (*overcommunication*)

Práce s emocemi a odporem - konstruktivně zvládat kritiku, nesouhlas a těžké otázky pod tlakem.

Přinášet řešení, ne problémy.



ExeCom: Sebejistota a spolehlivost

Rozhodnost a jasné stanovisko

Práce s hlasem a tělem

Vizualizace dat



Komunikaci + charisma lze natrénovat!

RISEGUIDE

1,000,000+ USERS
Learning New Skills

RATED ON TRUSTPILOT
4.4 Satisfaction Score

Articulation Training Plan

TO STOP LOSING YOUR BEST IDEAS BETWEEN YOUR **BRAIN**
AND YOUR **MOUTH**

Select your gender:



Male >



Female >

By clicking 'Male' or 'Female' you agree to the [Terms of Use and Service](#),
[Privacy Policy](#), and [Cookie Policy](#) (including the use of tracking
technologies, e.g., Meta Pixel)

 Based on your assessment answers here's a friendly advice on starting **your growth journey**. Focus first on the pre-talk signals like posture, pace, and eye contact that set your status before you speak, then spot the habits that quietly cost you authority, learn to enter and claim a space without arrogance, and pick up phrasing that sounds decided.

- What you'll get after confirming:**
-  **Your personalised Growth Plan**
Built from your assessment answers
 -  **12 short lessons**
30 minutes a week, designed for your level
 -  **Lifetime access**
Revisit any lesson, any time

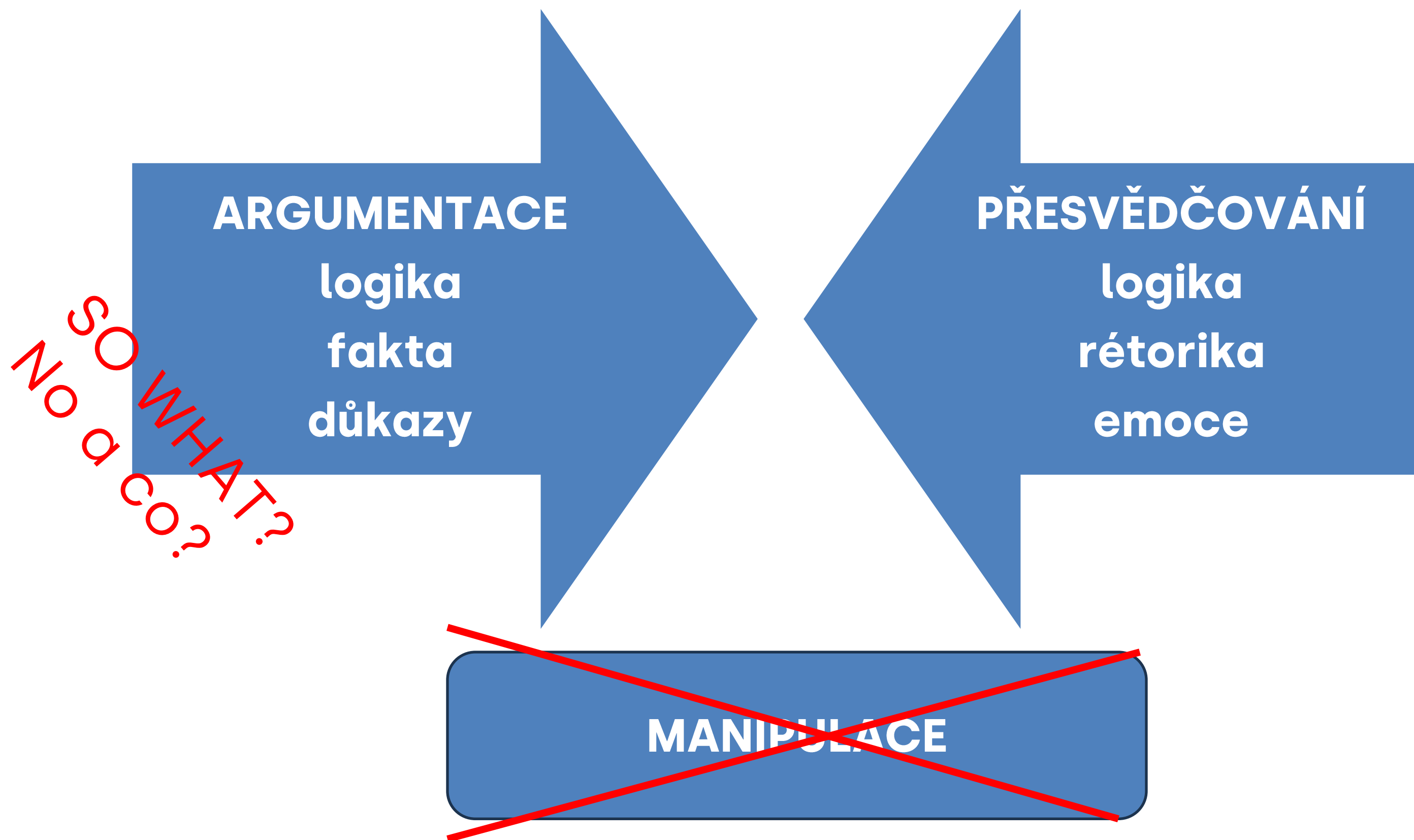
Your **Communication Growth Plan** is a 14-day program built on that one shift. Inside:

- **The 7-question framework** — what to ask in any conversation, in order, when your mind goes blank
- **The 9-word exit script** — how to end any conversation gracefully without it feeling like a runaway
- **The two-second rule** — the pause that makes the entire room lean in when you speak
- **How to enter a group of three** — the move that gets you into any conversation without breaking the rhythm

Robert Cialdini - Influence: The Psychology of Persuasion
Barbara Minto – The Pyramid principle
Fotini Iconomopoulos - Say Less, Get More



Argumentace vs přesvědčování



Umění přesvědčit

<https://edu.ceskatelevize.cz/video/5153-umeni-presvedcit>



Práce s odporem

Proč manažeři kladou odpor?

Strategie pro HRBP jak odpor překonat:

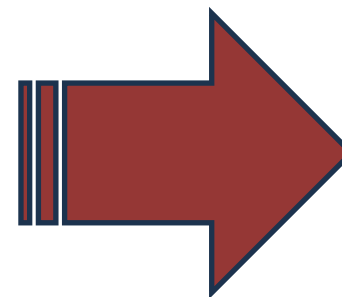
- Mluvte jazykem byznysu
- Budujte vztah
- Řešte jejich „okamžité bolesti“
- Najděte „první vlaštovku“ (interní šampión)

Zapojte je do HR řešení!

Vyjasněte, kdo má jakou roli:

- Manažer „vlastní lidi“
- HR „vlastní“ procesy a expertízu

Já proti tobě



**My společně proti
problému**



Role Play – Difficult Stakeholder

Jste HRBP ve výrobním závodě.

Vedoucí výroby chce okamžitě propustit seniorního operátora Tomáše (klíčový člověk v týmu). Tomáš sice udělal včera chybu, která měla dopad na kvalitu výrobků, bude firmu stát peníze a způsobí zpoždění celé dodávky důležitému zákazníkovi, doposud ale měl skvělé výsledky a neexistuje žádný oficiální záznam o špatném výkonu.

Vedoucí výroby chce Tomáše okamžitě vyhodit bez dodržení standardních HR procesů.

Váš cíl: Zklidnit situaci, udržet interní procesy (a legální bezpečnost firmy) a navést manažera na konstruktivní řešení.



Jak říct „NE“

Změnit „Ne“ na „Ano, pokud...“ nebo „Ano, ale jinak“

Metoda 3 kroků: Ocenit – Vysvětlit – Navrhnout /Diskutovat

Agumentovat byznysovými dopady a daty

Využít firemní pravidla a hodnoty jako štít

Když manažer přesto tlačí:

- Získat čas
- Eskalovat odpovědnost



Nejste „dutá vrba“

Rozlišovat mezi empatií a terapií

Nastavit pevné konverzační mantinely

Neřešte, nasměřujte člověka na správné místo

Hlídat si vlastní kapacitu



Respektujte hierarchii

Naslouchejte

Respektujte finální rozhodnutí manažera
„Disagree and commit“



Koučovací přístup HRBP

Kdy radit vs Kdy koučovat

Aktivní naslouchání

Parafráze a ověřování porozumění



Powerful Questions

CO?

JAK?

KDO?

~~PROČ?~~



Role Play – Manažer přichází pro řešení

Ahoj Aničko,

probírám situaci na fakturačním oddělení s odchodem Ivanky z různých stran a došla jsem k tomu, že by bylo fajn, aby někdo jiný než já zanalyzoval situaci v admin týmu.

Napadlo mě začít samostatnými rozhovory včetně odcházející Ivanky, aby dámy měly u nestranného člověka dát zpětnou vazbu na pracovní část a hlavně na osobní, jak se cítí, co jim vadí atd. a z toho mít nějaký výstup pro mě, kterého bych se mohla chytit a dále s tímto pracovat

Budu ráda za reakci, nápady, návrhy, případně dovysvětlím osobně.

Děkuji a pěkný večer

AS



Role Play – Záchrana klíčového zamce

Jste HRBP ve středně velké technologické společnosti.

Tomáš, člen obchodního týmu, byl dva roky hvězdou oddělení. Poslední dva měsíce ale chodí pozdě, dělá chyby, reaguje podrážděně na kritiku a nestíhá termíny. Tým kvůli tomu začíná být napjatý.

Obchodní manažer za Vámi přichází pro radu, protože situaci už neumí vyřešit sám a bojí se, že o Tomáše přijde, nebo že Tomáš rozloží celý tým.





**Obtížné
rozhovory**



Role Play

Jste HRBP a v tomto měsíci za vámi přišel již třetí člověk z týmu obchodního manažera AB s tím, že uvažuje o výpovědi z důvodu nereálných požadavků na výkon. Týmu se dlouhodobě daří překračovat zadané cíle, letos ale šel trh z různých důvodů o 15% dolů. Šéf ale požaduje nárůst prodeje cca o 10%, což není reálné. V létě odešel jeden obchodník, kterého se zatím nepodařilo nahradit. Výstupy z exit interview odpovídají tomu, co Vám říkají ostatní. Začal poslední kvartál, všichni mají nervy na pochodu a na poslední poradě šéf dokonce křičel. S bonusy se tým již rozloučil, to je život, ale tlak manažera a jeho chování je něco, s čím se neumějí vypořádat.

Dnes za vámi dokonce přišel i obchodník, který byl vloni vyhlášen nejlepším zaměstnancem. Požádal jste manažera AB o urgentní schůzku.





Spojte se s námi

✉ Jana.riebova@gmail.com

☎ 605 236 828