

MAPA SKRYTÝCH HR RIZIK

🔥 13 HR rizik, která si obvykle uvědomíme příliš pozdě

Jak rozhodovat včas

Přestaňte hasit požáry – naučte se jednat dříve, než vůbec začne hořet.

- Identifikujte budoucí riziko**
Zaměřte se na hrozby, které se teprve rýsují, ne na ty, které jsou už v plném proudu.
- Hledejte včasné signály**
Ověřte náznaky u jednotlivců nebo týmů dříve, než se negativně projeví na výkonu.
- Využijte data k rozhodnutí**
Použijte zjištění jako pevný podklad pro povýšení, změnu role nebo složení týmu.
- Sledujte dlouhodobý vývoj**
Klíčové změny se dějí v čase, nikoli v jediném okamžiku.

**Cílem není reagovat rychle.
Cílem je rozhodnout včas.**

Rizika, která nevidíte... Zatím.
Některá z největších rizik se skrývají na očích – dokud není pozdě a jejich náprava je drahá.

- Nevypadají urgentně**
Jsou často maskovány dobrým výkonem a projev se až s velkým zpožděním.
- Chybí včasné varování**
Jejich společným znakem je absence jasných signálů a selených kritérií pro rozhodování.
- Důvěřujte svému instinktu**
Pocit, že „něco nesedí“, i když nevíte přesně co, je ten nejdůležitější signál.
- Není to selhání lidí**
Jde o selhání systému, který nedokázal problém včas rozpoznat.

Jak poznat rizikové HR rozhodnutí

Rozhodnutí s odloženými náklady
V danou chvíli dává smysl, ale vytváří skryté budoucí problémy.

Zpoždění dopadu

Následky se projeví až po týdnech, měsících nebo během krize.

Šíření dopadu

Problém se přenesl z jedince na celý tým, spolupráci a firemní kulturu.

Nevratnost

Pozdější náprava je časově i finančně velmi nákladná, někdy nemožná.

Zastavte se před každým důležitým rozhodnutím
Zeptejte se: Hrozí zde zpoždění dopadu, šíření dopadu nebo nevratnost?

Tiché signály: Proč největší rizika zůstávají skrytá

Mnoho vážných problémů ve firmách, jako je klasická loajalita nebo toxická kultura, zůstává dlouho skryta pod povrchem zdánlivě dobrých výsledků. Problémy se řeší až ve chvíli, kdy dojde k incidentu, konfliktu nebo odchodu klíčových lidí, což je pro firmu nejdražší.

- Problém: Iluze klidu**
Zelená KPI maskují červené vlajky
Skládá se z povrchových výsledků, často odhalí pomalost celých systémových rizik.
- Loajalita se mění v ticho**
Zaměstnanci často mlčí, protože nechtějí být vnímáni jako ti, co „odpíjí problémy“.
- Kultura odměňuje přizpůsobení**
Problémy se odkládají a normalizují, protože systém ocení, kdo se na ně dívá.

Řešení: Hledejte včasné signály
Zaveďte měsíční „check-in včasných signálů“
Shláďte 10 minut na otázky: „Co se tuší v pořádku, ale něco drhne?“
Nejdražší problémy nejsou ty viditelné, ale ty, které dlouho vypadají „v pořádku“.

RIZIKO #1

ŠPATNÝ FIT ROLE x ČLOVĚK
(často se „pozná“ až po adaptaci)

proč je to nákladné: nábor · adaptace · ztracený čas · odchod / přesun
proč to zůstává skryté: snaha a disciplína překryjí, že to „nesedí“
včasné signály: roste kontrola · začne se při zpětné vazbě hájit · ubývá energie
kdy se to projeví: typicky 3–9 měsíců po nástupu / změně role
typická věta: „ono si to sedne“

rychlá akce: před obsazením/změnou role sepište 3 klíčové nároky role a ověřte je proti 3 silným stránkám/limitům člověka (a dohodněte podporu)

Špatný fit se často neprojevívá výkonem, projevívá se tím, kolik úsilí stojí udržet výkon.

RIZIKO #2

NESOULAD MASKOVANÝ VÝKONEM
(navenek vše funguje, uvnitř roste přetížení)

proč je to nákladné: vyčerpání · ztráta motivace · chyba v zátěži · odchod klíčového člověka
proč to zůstává skryté: výsledky jsou dobré, náklady se platí energií a zdravím
včasné signály: mizí smysl · roste cynismus · člověk se stahuje z komunikace
kdy se to projeví: při zvýšení tlaku / změně role / dlouhé zátěži (často náhle)
typická věta: „on/ona to přece zvládá“

rychlá akce: udělejte „náklady výkonu“ 1:1 (zátěž, regenerace, hranice) a upravte práci dřív, než přijde kolaps

Výkon může problém zakrýt. Ukáže se, když přijde vyšší tlak nebo změna.

RIZIKO #3

TICHÁ REZIGNACE (QUIET QUITTING)
(člověk zůstává, ale jede jen na minimum)

proč je to nákladné: tempo a kvalita práce postupně klesají · přibývá chyb · práci za něj dotahují druzí
proč to zůstává skryté: nic nehoří, plní základ, nevzniká viditelný konflikt
včasné signály: mizí iniciativa · dělá jen „to, co musí“ · vyhýbá se věcem navíc
kdy se to projeví: později v atmosféře týmu, ve spolupráci a ve fluktuaci
typická věta: „aspoň nedělá problémy“

rychlá akce: v 1:1 formátu identifikujte 1 věc, která člověka vyčerpává, a domluvte 1 konkrétní změnu práce na 30 dní

Nejvíce stojí dlouhé období, kdy se nic neděje, ale výkon se pomalu vytrácí.

RIZIKO #4

NÍZKÉ PSYCHOLOGICKÉ BEZPEČÍ
(lidé raději mlčí, než aby riskovali)

proč je to nákladné: chyby se tají · mizí zlepšení · problémy se řeší pozdě
proč to zůstává skryté: navenek klid, uvnitř opatrnost a „hlídání se“
včasné signály: málo otázek · málo nesouhlasu · nikdo nenavrhne změny
kdy se to projeví: při změně, krizi nebo když se něco pokazí
typická věta: „u nás je klid, my se neuhádáme“

rychlá akce: zaveďte pravidlo „nejdřív problém, ne hledání viníka“ + krátkou retrospektivu po každém problému (bez trestání za otevřenost)

Když se lidé bojí mluvit, organizace přichází o včasné varovné signály.

RIZIKO #5

SKRYTÝ KONFLIKT A PASIVNÍ ODPOR
(navenek klid, ale spolupráce drhne)

proč je to nákladné: věci trvají déle · přibývá nedorozumění · roste počet oprav a vrácení se
proč to zůstává skryté: nikdo se nehádá, nesouhlas se jen obchází
včasné signály: dohody se plní jen formálně · informace se zadržují · roste obcházení přímé komunikace
kdy se to projeví: při změně, pod tlakem nebo když odejde klíčový člověk
typická věta: „my spolu vycházíme“

rychlá akce: udělejte facilitované vyjasnění třecích ploch a sepište „working agreement“ (co si slibujeme v spolupráci)

Navenek klid, ale uvnitř se ztrácí čas na nedorozumění a dohady.

RIZIKO #6

JEDNOTLIVCI JSOU OK, ALE TÝM NE
(všichni jsou schopní, ale celek se nehybe)

proč je to nákladné: práce se zpomaluje · přibývá neshod · rozhodnutí se vlečou
proč to zůstává skryté: každý působí kompetentně, ale chybí společné úsilí
včasné signály: nejasná odpovědnost · úkoly zůstávají nedotažené · dohody se v praxi nedodržují
kdy se to projeví: při složitějších úkolech, změně nebo růstu týmu
typická věta: „máme skvělé lidi, jen to nějak skřípe“

rychlá akce: zmapujte, kdo rozhoduje, kdo je konzultován, kdo informován a nastavte 2–3 pravidla koordinace

Problém často není v lidech, ale ve společném fungování týmu.

Jak na lepší rozhodnutí: Mapa & Semafor

Tato infografika vizualizuje rozhodovací proces ve dvou krocích. Nejprve provede uživatele pěti klíčovými otázkami (Mapa), které pomáhají zhodnotit situaci. Poté představuje systém Semaforu pro klasifikaci varovných signálů a určení správné reakce.

Fáze 1: Mapa rozhodování – 5 klíčových otázek

- Co přesně rozhodujeme a jak poznáme úspěch?**
Zformulujte cíl a kritéria úspěchu do jediné, jasné věty.
- Kdy se projeví dopad?**
Zvažte, zda bude dopad okamžitý, po měsících, nebo až pod tlakem.
- Koho to ovlivní nejdrůbe?**
Identifikujte dopad na jednotlivce, tým, tým, spolupráci nebo celou kulturu.
- Co už nepůjde levně vrátit zpět?**
Zaměřte se na nevratné ztráty: čas, důvěra, stabilita a reputace.
- Kdy je projeví belo dopad?**
Zvažte, zda bude dopad okamžitý, po měsících, nebo až pod tlakem.
- Jaké včasné signály budeme sledovat?**
Definujte 2–3 konkrétní ukazatele a termín pro jejich kontrolu (např. do 30 dnů).

Fáze 2: Semafor – Vyhodnocení signálů a akce

- 🟢 SLEDUJ**
Jde o ojedinělý signál bez zjevného negativního dopadu.
 - 🟡 ŘEŠ**
Signály se opakují, mění se chování, ale výkon zatím drží.
 - 🔴 ZASÁHNI**
Dochází ke konfliktu, incidentu, odchodu klíčového člověka nebo kolapsu.
- “Dobré rozhodnutí není to rychlé. Je to to, které počítá i s odloženým dopadem.”**

Od reakce k prevenci: Nový pohled na HR rizika

- Zaměření na následky**
Řeší se pouze viditelné symptomy, až když se problém plně projeví.
- Pozdní a drahé rozhodování**
Zasahuje se v momentě, kdy je změna a náprava nejvíce nákladná.
- Čekání na „červenou na semaforu“**
Organizace jedná až v okamžiku zjevné krize, nikoli dříve.
- Reaktivní přístup (Starý model)**
- Preventivní přístup (Nový model)**
- Zaměření na příčiny**
Hledají se opakující se mechanismy, které problémům předcházejí.
- Včasné a levné rozhodování**
Rozhoduje se v okamžiku, kdy je změna ještě snadná a levná.
- Odhalování skrytých mechanismů**
Sleduje se např. nesoulad role a člověka, skrytý konflikt či dopad stylu vedení.

RIZIKO #8

KULTURA, SPRÁVEDLNOST „NA PAPIŘE“
(hodnoty se říkají, ale lidé je nežijí)

proč je to nákladné: klesá důvěra · roste cynismus · odcházejí schopní lidé
proč to zůstává skryté: navenek vše vypadá korektně, uvnitř se ztrácí víra ve férovost
včasné signály: dvojitý metr · výjimky pro některé lidi · odměny a uznání nejdou podle deklarovaných pravidel · opatrnost mluvit otevřeně
kdy se to projeví: při reorganizaci, povyšování, odměnách nebo propouštění
typická věta: „my máme skvělou kulturu“

rychlá akce: udělejte audit „dvojího metru“: vyjmenujte 3 nejčastější výjimky z pravidel

Když lidé nevěří ve férovost, motivace klesá i bez viditelného konfliktu.

RIZIKO #9

ZKRESLÉNÍ V HR ROZHODOVÁNÍ (BIAS)
(neúmyslné zvýhodňujeme „známé“)

proč je to nákladné: horší výběr lidí · ztráta talentu · nerovnost a demotivace
proč to zůstává skryté: rozhodnutí působí „rozmumně“, ale opírá se o první dojem
včasné signály: příliš rychlá shoda · „mám z něj dobrý pocit“ · stejní lidé pořád vyhrávají
kdy se to projeví: v náboru, povyšování, hodnocení i v hybridní práci
typická věta: „mně na něm něco nesedí“

rychlá akce: standardizujte rozhodování: předem daná kritéria + „druhý pár očí“ u klíčových rozhodnutí (minimálně výběr/povýšení)

Když chybí společná kritéria, rozhoduje pocit a ten bývá opakovaně nepřesný.

RIZIKO #10

KRITICKÉ ROLE A ODLIV KNOW-HOW
(firma stojí na pár lidech)

proč je to nákladné: výpadek projektů · zpoždění · drahé zástupy · závislost na jednom člověku
proč to zůstává skryté: vše funguje, dokud klíčový člověk nechybí
včasné signály: „jen on/ona to umí“ · žádná dokumentace · nikdo není připraven převzít roli
kdy se to projeví: při nemoci, odchodu nebo náhlé změně priorit
typická věta: „bez něj/ní to nejde“

rychlá akce: sepište kritické role + „bus factor“ (kolik lidí umí zastoupit) a udělejte plán zastupitelnosti/dokumentace

Největší riziko není odchod. Je to to, že firma nemá připravenou náhradu.

RIZIKO #11

PROXIMITY BIAS V HYBRIDNÍ PRÁCI
(„kdo je v kanceláři, má navrch“)

proč je to nákladné: ztráta talentu · demotivace · nerovné příležitosti · nedůvěra
proč to zůstává skryté: rozhodnutí působí „prakticky“ (rychlejší domluva), ale odměňuje přítomnost, ne přínos
včasné signály: lidé na home office nejsou u neformálních rozhodnutí · v hodnocení se objevuje „nejste tolik vidět“ · „druhá liga“
kdy se to projeví: při povyšování, rozdělování projektů, odměnách a viditelných příležitostech (typicky po 3–6 měsících hybridu)
typická věta: „potřebuju někoho, koho mám po ruce“

rychlá akce: u hybridu zaveďte „viditelnost pro všechny“: hodnotit podle výstupů

Když se výkon zamění za viditelnost, vzniká tichá nespravedlnost, fluktuace a nedůvěra.

RIZIKO #12

BOREOUT A NEVYUŽITÝ POTENCIÁL
(práce je „ok“, ale bez smyslu a bez růstu)

proč je to nákladné: ztráta iniciativy · odchod talentů · stagnace kvality · „vyčerpání“ lidí, kteří byli dřív silní
proč to zůstává skryté: člověk plní úkoly, není konflikt, přestává se zapojovat a učit
včasné signály: rutina bez změny · žádné nové výzvy · klesá zvědavost a nápady · práce „pod úroveň“ · neangažovanost
kdy se to projeví: typicky po delší době v jedné roli, po reorganizaci (často až výpovědi nebo tichou rezignací)
typická věta: „tohle stačí, hlavně ať je klid“

rychlá akce: vytipujte 1 roli s nevyužitým potenciálem a dejte 1 „stretch“ úkol / rotaci / interní mobilitu do 30 dnů

Syndrom znužení nevypadá jako problém, dokud neodejde „stabilní“ člověk.

RIZIKO #13

BEZ SMĚRU A BEZ NÁSLEDKŮ
(pravidla platí někdy; žádná odpovědnost)

proč je to nákladné: chaos v prioritách · ztráta důvěry · cynismus · nárůst politiky
proč to zůstává skryté: navenek se „nějak jede“, ale uvnitř se lidé přizpůsobí
včasné signály: lidé nevědí, co je teď nejdůležitější · stejné chyby se opakují bez reakce · odpovědnost se přehazuje („to není moje“) · špatný výkon prochází
kdy se to projeví: při změně, krizi nebo růstu, když už nestačí improvizace
typická věta: „to se nějak udělá“ / „hlavně ať to nevypadá špatně“

rychlá akce: napište 3 priority na 30 dní, přiřaďte odpovědnou osobu a nastavte týdenní kontrolu (kdo rozhodne do kdy)

Když není jasný směr a nejsou následky, tým se naučí jednu věc: nevyčítat.

WinQuo: Včasný radar rizik

WinQuo je nástroj, který funguje jako včasný varovný systém. Pomáhá odhalit příčiny 13 klíčových rizik na pracovišti ještě předtím, než se projeví ve snížení výkonu zaměstnanců nebo jejich odchodu.

- Jak na to ve 3 krocích**
 - Vyberte hrozící riziko**
Zaměřte se na 1–2 problémy, které se ve vašem týmu teprve rýsují.
 - Ověřte skutečnou příčinu**
Zjistěte, zda jde o týmové napětí nebo nesoulad role a člověka.
 - Jednejte a sledujte vývoj**
Nastavte konkrétní kroky na 30 dní a pozorujte, co se změní.

Zjistěte více
Příklady z praxe a kontext
vphodevpraci.cz
Nástroj a ukázky reportů
WinQuo.com

© Mgr. et Mgr. Martin Vítický | Psycholog práce a organizace