

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Silvie Michalcová

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2011

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Silvie Michalcová

HR Business partnerství a jeho implementace do firemního
prostředí

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Vykopal

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Magister Combined (Part time)
2010 - 2011

DIPLOMA THESIS

Silvie Michalcová

HR Business Partnership and its implementation in the business
environment

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Petr Vykopal

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.



V Praze dne 1. 3.2013

Silvie Michalcová

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Petrovi Vykopalovi za pomoc, ochotu a podporu při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou strategie řízení lidských zdrojů a konceptem HR Business partnerství, který na ni navazuje. Rozebírá cíle a přístupy ve strategickém řízení lidských zdrojů, řízení změny ve společnosti, cíle a obsah HR Business partnerství, úlohu HR Business partnera. Teoretické poznatky jsou využity v praktickém projektu tvorby a implementace konceptu HR Business partnerství v konkrétní finanční instituci na území ČR. Je zde detailně popsána realizace konceptu ve firemním prostředí, které se autorka sama aktivně účastnila. Závěrem bude použita, jako metoda ověření přínosu a funkčnosti nástroje pro strategické řízení lidských zdrojů, anketa mezi zaměstnanci společnosti.

Klíčové pojmy

Řízení lidských zdrojů

Strategie

Management

Partner

HR Business partner

Změna

Řízení změny

SWOT analýza

Implementace

Firemní prostředí

Firemní kultura

Organizace

HR centrum

Vize

Organizační struktura

Annotation

This thesis deals with the human resources strategy and the concept of HR Business Partnership, which follows up on it. It analyzes the objectives and approaches in strategic human resource management, management of change in society, the objectives and content of HR Business Partnership, the role of HR Business Partner. Theoretical knowledge is applied in a practical project development and implementation of HR Business Partnership concept in a particular financial institution in Czech Republic. There is a detail description of implementation of the concept in a business environment, which the author herself actively participated. Finally it will be used as a survey among employees as a method of verifying the benefits and functionality of tools for strategic human resource management.

Key words

Human Resources Management

Strategy

Management

Partner

HR Business Partner

Change

Change Management

SWOT analysis

Implementation

Corporate environments

Corporate Culture

Organization

HR center

Vision

Organizational structure

OBSAH

ÚVOD	8
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů	12
1.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů	14
1.4 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	16
1.5 Řízení změny a změna firemní kultury.....	18
2 HR BUSINESS PARTNERSTVÍ.....	26
2.1 Historie.....	26
2.2 Úloha HR.....	28
2.3 HR v modelu Business partnerství.....	32
2.4 Úskalí modelu HR Business partnerství	37
3 TVORBA A IMPLEMENTACE MODELU HR BUSINESS PARTNERSTVÍ.....	39
3.1 Úvod do problematiky společnosti	40
3.2 Proměna HR.....	42
3.3 Příprava implementace modelu HR Business partnerství.....	45
3.4 Proces implementace modelu HR Business partnerství	47
3.5 Úloha HR Business partnera ve společnosti	50
3.6 Překážky na cestě k HR Business partnerství.....	52
4 SWOT ANALÝZA.....	54
4.1 Metodika	54
4.2 Organizace	57
4.3 Výsledky	58

4.4 Výstupy braistormingu - faktory ovlivňující model HR Business partnerství v ČMSS.....	61
5 EMPIRICKÝ PRŮZKUM – VYHODNOCENÍ PŘÍNOSU A VYUŽITÍ HR BUSINESS PARTNERA VE SPOLEČNOSTI ČMSS.....	63
5.1 Cíl průzkumu	63
5.2 Formulace hypotéz.....	63
5.3 Použitá technika.....	64
5.4 Charakteristika zkoumaného vzorku	64
5.5 Organizace sběru dat.....	64
5.6 Výsledky a jejich statistické zpracování	65
5.7 Výsledky a jejich interpretace.....	65
5.8 Závěrečná tvrzení.....	75
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	
SEZNAM PŘÍLOH	

ÚVOD

Současný svět, ve kterém žijeme a který nás obklopuje, prochází nepřetržitě dynamickými změnami ve všech sférách života. Firmy a společnosti jsou vystaveny stále většímu tlaku konkurence. Pokud chtějí této konkurenci úspěšně čelit a dosahovat trvalých úspěchů ve své činnosti, nemohou a nesmí být pouhým pasivním účastníkem, který nastalé změny přijímá a adaptuje se na ně, ale musí se stát z větší části jejich přímým iniciátorem, aktivně vstupovat do dění na trhu, předvídat a zároveň aktivně ovlivňovat nové situace, které mohou nastat. Obstát v aktuálním tržním prostředí vyžaduje od vedoucích pracovníků firem aktivitu, ustavičnou pozornost, flexibilitu a stálý osobní vývoj. Zajistit si místo mezi těmi nejlepšími znamená stanovit jasné vize a cíle dalšího směřování firmy, jednat podle nich a mít dostatek odvahy a sil často i zásadně měnit zaběhnutý způsob, jakým se vše dosud řídilo a provádělo.

Stále větší množství organizací si uvědomuje jak významná je souvislost mezi investováním do zaměstnanců a výkonem organizace. Proto je jejich snahou nacházet stále nové způsoby, jak pracovat s lidmi a dále rozvíjet jejich potenciál. Toto hledání má ve většině organizací dopad i na roli HR, které se stále častěji mění na roli „HR Business partnera“. Rozhodně již není možné se spokojit s tím, aby personalisté byli pouhými vykonavateli úlohy administrátorů, kteří se zabývají metodikou směrnic, pravidel a postupů. V současnosti je jejich úkolem vstupovat do dění ve společnosti aktivně, stát se rovnocenným partnerem nejvyššího vedení, který spolupracuje jak na vytváření pravidel dobrého fungování organizace, tak na potřebných změnách. Spolehlivou cestou je neustále se učit, rozvíjet, postupovat a jednat rychleji než konkurence, tj. vytvářet přidanou hodnotu a doručovat výsledky.

Cílem této diplomové práce je seznámit čtenáře s tím, co v obecné míře znamená strategie lidských zdrojů, představit problematiku konceptu business partnerství a popsat implementaci takového systému do firemního prostředí.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol, přičemž každá z nich obsahuje další podkapitoly. První část nabízí teorii strategie řízení lidských zdrojů. Čtenáře seznámí s jejími cíli, definicí, přístupy a krátce se zaměří na faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňují. Kapitulu ukončí neméně důležité pojednání o řízení změn a změně firemní kultury ve společnosti.

Obsahem druhé kapitoly je teoretický vstup do konceptu HR Business partnerství. Zde práce ve svém úvodu popisuje jeho stručnou charakteristiku a historické souvislosti. Dále se zaměřuje na podobu HR v modelu HR Business partnerství. Nezapomíná ani na zmínku o možných úskalích tohoto konceptu.

Třetí kapitola pojednává o HR business partnerství z pohledu praktické realizace v konkrétní společnosti. Seznamuje čtenáře s firmou, kde byl model HR Business partnerství v roce 2010 – 2011 zaváděn. Popisuje průběh transformace HR, která byla ke konečné úspěšnosti projektu nezbytná a úlohu HR Business partnera, který ve společnosti nyní působí. Předkládá jak přínosy systému, tak samozřejmě i úskalí, která s sebou nese.

Jako metoda ověření přínosu a funkčnosti konceptu HR Business partnerství je zařazena v závěrečné praktické kapitole zpětná vazba v podobě dotazníku, která byla realizována mezi všemi zaměstnanci společnosti.

Tato diplomová práce by měla přispět k rozšíření povědomí o možnostech implementace a realizace modelu HR Business partnerství a jeho vlivu na strategické řízení lidských zdrojů. Klade si za úkol odpovědět na otázky typu: Je HR Business partnerství vhodným systémem řízení lidských zdrojů pro zmíněnou společnost? A dokáže být sám HR Business partner užitečným partnerem v řízení lidských zdrojů?

Zodpovězení těchto otázek a mnoha dalších je obsahem následujících stran.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vybudování kvalitní, dlouhodobě prospěšné a užitečné strategie **ŘLZ - řízení lidských zdrojů** je zcela určitě úloha pro tým sestavený ze zkušených, vysoce motivovaných a vzdělaných manažerů, kteří postupem času pochopili, že pouhá rychlost rozhodování spolu s improvizací jako hlavní způsob řízení lidských zdrojů již nemůže stačit.

Úspěšný byznys dneška je téměř vždy postaven především na vizi, tzn. představě, kam zamýšlí vedení s firmou dospět v průběhu 3, 5 či 7 let. Firemní vize, jakkoli by byla sdílena většinou nebo v ideálním případě všemi zaměstnanci, by zůstala pouhým přáním, pokud by cesta k jejímu uskutečnění nebyla předem pečlivě promyšlená, systematicky naplánovaná a důsledně dodržovaná. Z toho tedy vyplývá, že firma potřebuje i zamýšlený směr, tj. strategii rozpracovat do konkrétních dílčích etap a jednotlivých kroků. Pro stanovení smysluplných strategických cílů je především zapotřebí vyhodnotit informace o stávajícím stavu vnitřního prostředí firmy a zároveň o vnějším prostředí – o aktuálních změnách, kterými procházejí trh a společnost. Je tedy nezbytné provést zevrubnou analýzu obou zmíněných prostředí.

Strategie je nástroj, který se snaží předem připravit podnik na veškeré situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Podnik v souladu se svou strategií provádí takové kroky, které sice přinesou krátkodobý efekt, ale současně vytvoří příznivé předpoklady dlouhodobého rozvoje podniku. Celková strategie firmy je zpravidla rozdělena do několika dílčích strategií. Obvykle se jedná o strategii obchodní, výrobní, investiční, vývojovou a strategii řízení lidských zdrojů.

V posledních letech se pro firmy stávají daleko dostupnějšími spíše nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu nekoupíme. Ty si firma musí vychovat a zformovat k obrazu svému. A to bývá často proces, který může trvat i celé roky. Když vidíme, jak dlouho „vychováváme“ špičkového technika, obchodníka, asistentku, musí nás napadnout hned několik otázek: Jaké požadavky budou na naše zaměstnance kladeny například v roce 2020? Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset osvojit? Jaké nové potřeby a požadavky jim v budoucnu vzniknou? Jakým konkurenčním nabídkám budeme nuceni na trhu práce čelit? Jakými prostředky si kvalitní lidi udržíme? Co se pro ně stane účinnou motivací? Jaké způsoby vedení lidí a

řízení přinesou nejvyšší efektivitu? Zjištění, že s lidskou důvěrou a loajalitou je nebezpečné experimentovat a improvizovat posiluje nutnost řídit lidské zdroje strategicky – cíleně.

Jak z výše uvedeného vyplývá, strategické řízení lidských zdrojů je úzce spojeno se **strategií podniku**, ve kterém je uplatňována. Její neoddělitelnou součástí je personální strategie a personální politika podniku.

Personální strategie je tvořena dlouhodobými cíli firmy v oblasti využívání pracovních zdrojů a hospodaření s nimi. Samozřejmou součástí personální strategie jsou i způsoby, metody a kroky vedoucí k dosažení předem stanovených cílů. Pokud chceme srozumitelně zformulovat personální strategii, musíme najít odpovědi na základní otázky střednědobého personálního rozvoje společnosti. Bude se jednat o otázky počtu pracovníků, jejich vzdělanostního a kvalifikačního profilu, vedení, motivace, tréninku a konečně i hodnocení zaměstnanců. Obecné schéma personální strategie tvoří nejprve plán personálních potřeb firmy a jejich zabezpečení, tj. například plán přijímání nových pracovníků, dále plán vzdělávání a tréninku zaměstnanců, plán řízení jejich znalostí, strategie motivace, odměňování a řízení výkonu, plán hodnocení pracovníků a strategie v oblasti firemní kultury.¹

„Úlohou personální strategie je tedy stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení. Stejně tak musí zjistit změny, které je potřeba uskutečnit v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod podniku.“²

Urban (2004) definuje **personální politiku** jako soubor relativně stabilních praktických zásad spojených s řízením lidí v organizaci a personálním rozhodováním. Slouží k postupnému naplňování cílů personální strategie a usměrňování chování pracovníků v organizaci tak, aby jejich pracovní chování a postoje byly v souladu s cíli organizace. Stabilita personální politiky, její transparence a dodržování dávají zaměstnancům v organizaci pocit jistoty i záruky a perspektivu, že jejich pracovní úsilí a chování povede k očekávaným výsledkům. Srozumitelná a zároveň přijatelná personální politika tvoří důležitý předpoklad úspěšné motivace a výkonnosti

¹ URBAN, J. : *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN: 80-7357-019-X, s. 153.

² KUCHARČÍKOVÁ, A., Vodák, J. : *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 35.

zaměstnanců a stává se tak účinným nástrojem vedoucím k omezování konfliktů, ke kterým může v organizaci docházet. Personální politika by měla být jasně formulována, zaměstnanci by s ní měli být seznámeni, případně by měli mít možnost na ní participovat.³

Zásady personální politiky se projevují především v oblastech přijímání zaměstnanců, jejich odměňování, povyšování a průběžném vzdělávání, v politice zaměstnaneckých vztahů a spolupráci s odbory.

Strategie lidských zdrojů je tedy nedílný komplex několika oblastí, které je nutné nastavit v celkové koncepci takovým způsobem, aby nejlépe vyhovovaly potřebám a požadavkům dané společnosti.

1.1 Definice strategického řízení lidských zdrojů

V literatuře je možné nalézt mnoho definic strategického řízení lidských zdrojů. Pro účel této práce jsou zde uvedeny pouze některé z nich.

„Strategické řízení lidských zdrojů je **praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii**“⁴

Armstrong (2007) uvádí, že se jedná o přístup k rozhodování o podnikových plánech a záměrech v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Dále také uvádí, že strategický přístup řízení lidských zdrojů plodí **strategie lidských zdrojů** a ty jsou integrovány s podnikovou strategií. Tento proces se nazývá **strategická integrace** a je nezbytný pro zabezpečení takové shody mezi podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů, aby strategie lidských zdrojů podporovala strategii podniku a aby ji rovněž pomáhala definovat.⁵

³ URBAN, J. : *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN: 80-7357-019-X, s. 153.

⁴ KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 24.

⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169- 614-5, s. 502.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí, že strategické řízení lidských zdrojů se v podniku musí zabývat aktivitami, které slouží k podpoře konkurenční strategie podniku. Jedná se o takové aktivity, které se týkají řízení lidí na všech úrovních podniku a jsou zaměřeny na vytváření a udržování jeho konkurenční výhody. „Strategické řízení lidských zdrojů je významné při **získávání konkurenční výhody**. Nový přístup k řízení lidských zdrojů od strategie se odvíjející, to jsou ty schopnosti, zdroje, vztahy, metody a rozhodnutí, které podniku dovolují využít příležitosti na trhu a vyhnout se nástrahám. Pomáhají mu úspěšně dosáhnout požadovaných cílů“.⁶

„Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje záležitosti, týkající se celé organizace – struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje schopností, řízení znalostí a řízení změny. Strategie lidských zdrojů zajistí, že bude mít organizace kvalitnější lidi než její konkurenti, že bude rozvíjet a vychovávat jedinečný intelektuální kapitál podniku, že se bude rozvíjet kultura povzbuzující v organizaci proces učení.“⁷

Výkladů je mnoho, avšak jejich autoři nacházejí shodu v mnoha bodech. Nejčastějšími termíny, které se v textech vyskytují, jsou: konkurenceschopnost, politika podniku, strategická integrace, strategie lidských zdrojů, intelektuální kapitál podniku, cíle. Z toho je zřejmé, jak klíčovou roli hraje ve fungování podniku propojení již zmíněné globální strategie podniku a strategie lidských zdrojů.

1.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je **vytvářet a udržovat strategickou schopnost organizace při zabezpečování kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků**, kteří jsou pro ni nezbytní k dosahování trvalé konkurenční výhody. Snahou řízení lidských zdrojů je udávat směr, často v turbulentním prostředí tak, aby podnikatelské potřeby organizace a zároveň individuální i kolektivní potřeby jejich pracovníků mohly být v nejvyšší možné míře uspokojeny. Toho je možné

⁶ KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. : *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 35.

⁷ KOCIÁNOVÁ, R. : *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7, s. 143.

dosáhnout vytvořením a následně realizací logicky promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů i nezbytných programů, které jsou zaměřeny na lidské zdroje. Když uvažujeme o cílech strategického řízení lidských zdrojů, musíme předem pečlivě zvážit, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla brát v úvahu dílčí zájmy všech stran zainteresovaných na organizaci. Tedy zájmy pracovníků, vlastníků a managementu.

Měkké strategické řízení lidských zdrojů bude klást v řízení lidí větší důraz na stránku mezilidských vztahů, na jistotu zaměstnání, soustavný osobní rozvoj, komunikaci a zapojování pracovníků do rozhodování, kvalitu pracovního života a jeho vyváženost. Důraz bude kladen v neposlední řadě na etické aspekty.

Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů na druhé straně bude klást důraz především na výsledný užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů.

Ideálně by se strategické řízení lidských zdrojů mělo pokoušet dosahovat co nejoptimálnější rovnováhy mezi tvrdými a měkkými prvky. Všechny organizace existují proto, aby plnily své předem stanovené cíle, a musejí tedy zabezpečit, aby pro tyto účely měly veškeré potřebné zdroje a aby je využívaly maximálně efektivně. Stejně tak by ale měly vzít v úvahu lidskou stránku věci, obsaženou v koncepci měkkého strategického řízení lidských zdrojů. Měly by plánovat s myšlenkou na lidi, brát v úvahu potřeby a aspirace všech lidí v organizaci. Skutečnost bývá spíše taková, že manažeři mají zpravidla tendenci upřednostňovat především tvrdý přístup a ponechávat prvky měkkého přístupu v pozadí. Takový postup je však z dlouhodobého pohledu daleko méně efektivní.⁸

1.3 Přístupy k řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů, které je založené na lidském kapitálu, se velmi pozorně zaměřuje na to, aby intelektuální dispozice zaměstnanců vyhovovaly požadavkům organizace. V důsledku toho musí být strategické řízení v obecném slova smyslu vázáno na stálý **rozvoj schopností lidí a dosažení „strategického souladu“**.

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 2005. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2, s. 54.

Strategickým souladem se rozumí úzká propojenost strategie lidských zdrojů s podnikovou strategií. V ideálním případě by měla být strategie lidských zdrojů nedílnou součástí podnikové strategie a měla by do ní vstupovat již ve fázi plánování.

Tři hlavní přístupy:⁹

(definoval Richardson a Thompson, 1999)

1. Přístup vycházející z **nejlepšího postupu / nejlepší praxe**, který je založen na přesvědčení, že existuje jakýsi soubor nejlepších postupů řízení lidských zdrojů, které (pokud budou použity) povedou k lepšímu výkonu organizace. Je však velmi obtížné tyto „nejlepší postupy“ akceptovat jako univerzální návod. Co funguje dobře v jedné organizaci, nemusí nutně vyhovovat jiné, protože to nemusí být ve shodě s její strategií, kulturou, stylem řízení, technikou a technologií či pracovními postupy.
2. Přístup **nejlepšího přizpůsobení neboli „šití na míru“**, který je založen na přesvědčení, že pro politiku a praxi řízení lidských zdrojů nemohou existovat žádné univerzální předpisy. Všechno závisí na podmínkách a prostředí, v jakých organizace existuje, na její kultuře a na její podnikatelské strategii. Samozřejmě tím není myšleno, že by bylo správné ignorovat „nejlepší postupy / praxi“, které dobře fungují v jednom prostředí. Benchmarking (porovnání s určitým vzorem) může posloužit jako nástroj pro identifikaci oblastí, které je potřeba inovovat nebo rozvíjet. Tím můžeme získat informace o tom, co funguje či nefunguje ve srovnatelných organizacích. Následně je na dané firmě, aby rozhodla, co platí všeobecně, z čeho se lze poučit a co lze použít tak, aby to vyhovovalo konkrétním strategickým a provozním požadavkům firmy. Kritikové namítají, že ani tento přístup není stoprocentní. Podle nich je model přizpůsobení limitován nemožností modelovat všechny nepředvídané a nahodilé situace a považují za obtížné zjistit a ukázat jejich vzájemné propojení, a to jak na sebe vzájemně působí.
3. **„Konfigurační“** přístup, který se zaměřuje na hledání specifických konfigurací. Konfiguraci v tomto kontextu chápeme jako vytváření a zavádění několika

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 2005. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2, s. 54

postupů v oblasti lidských zdrojů najednou, tak aby byly vzájemně provázány, a tedy se navzájem doplňovaly a podporovaly. Záměrem je, aby uspořádání „propojených“ postupů v oblasti lidských zdrojů sloužilo efektivněji, než kdyby existovaly jako separátní objekty, které k sobě nemají žádný vztah. Obtížným se pak může stát rozhodnout, jak nejlépe různé postupy propojit a sladit.

1.4 Faktory, ovlivňující řízení lidských zdrojů

Jak autorka již výše uvedla, strategii řízení lidských zdrojů je nutné propojovat se strategií celé organizace. Strategické řízení lidských zdrojů se musí zabývat jak vnitřními podmínkami, tak i podmínkami vnějšími. S těmi přichází do konfrontace každá organizace. Její nevýhodou je, že na **vnější podmínky** musí nutně reagovat, avšak jsou pro ni velmi málo ovlivnitelné. Patří mezi ně:¹⁰

Vývoj techniky a technologie

- automatizace, robotizace, přenos informací

Populace

- přírůstek obyvatelstva klesá a zároveň se prodlužuje střední délka života

Změny hodnotových orientací lidí

- důležité je rozpoznat míru stability oblíbenosti určitých povolání, typů vzdělání atd.

Migrace

- pracovních sil – včetně mezistátní mobility. Lidé se stěhují za prací, přemísťují se převážně do velkých měst. Mohou migrovat buď vnitrostátně nebo mezinárodně

Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti

- (státní či lokální), míra jejich stability

Proměna trhu práce

- rozdíl mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil (změna strukturální, kvalifikační, změna věkové struktury)

¹⁰ KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Managment Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 25.

Ekonomická situace

- situace na trhu práce, stabilita politických poměrů apod.

Politika zaměstnanosti

- vláda vytváří politiku zaměstnanosti.

Je důležité tyto podmínky zkoumat a vyhodnocovat v místě působení dané organizace, či na území, kde se vyskytuje její rozhodující část. Pracovní síla v zemích s vyspělou tržní ekonomikou se vyznačuje vysokou prostorovou i pracovní mobilitou a organizace tak nebývají závislé pouze na pracovních zdrojích vyskytujících se v jejich nejbližším okolí. V České republice zatím limituje pracovní mobilitu nepříznivá situace na trhu s bydlením, především ve městech a průmyslových oblastech.¹¹

Vnitřní podmínky mají přímý vztah k organizaci a jejím procesům:¹²

Organizace

- (velikost, organizační struktura, personální politika, firemní kultura, technologie, produkce, atd.)

Práce

- (její charakter a obsah, autonomie, obtížnost, rizikovitost, individuální/týmový charakter, organizace práce atd.)

Zaměstnanci

- (jejich počet, demografie, ekonomická situace, znalosti a dovednosti zaměstnanců, potenciál k rozvoji, demografická fluktuace, hodnotové orientace, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky, sociální i prostorová struktura, mobilita, atd.)

Je tedy zřejmé, že strategické řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu veškeré faktory, které na organizaci působí. Jedná se tedy o komplexní proces.¹³

¹¹ KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Managment Press 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 25.

¹² KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Managment Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 26.

¹³ KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Managment Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3, s. 26.

1.5 Řízení změny a změna firemní kultury

V současné společnosti dochází k mnoha změnám, na které jsme nuceni velmi rychle a pružně reagovat. Příčinou je silný progres technologií, snadný přístup k informacím a růst globalizace. Je důležité umět reagovat na změny odpovídajícím způsobem.

Reakce na změny v rámci firmy se musí být v souladu s tempem, jakým narůstají změny mimo firmu. Třemi obecnými typy reakcí mohou být:¹⁴ **iniciativy, procesy a přizpůsobení kultury.**

Iniciativy změn se zaměřují na zavádění nových procesů, programů a postupů. K takovým iniciativám dochází každoročně ve většině firem. Jsou identifikovány v rámci strategického řízení a plánování. Realizovány jsou jako součást vyvíjejících se procesů a zlepšování řízení. *Změny procesů* ve firmě se zaměřují na způsoby vykonávání práce. Firmy nejprve identifikují důležité procesy a následně se pokoušejí tyto procesy zlepšit formou zjednodušení práce, hodnocení a posuzování přidané hodnoty a dalšími způsoby.

Změna kultury ve firmě nastává, když zde dochází ke změně základních způsobů podnikání. Mění se přitom identita firmy a to jak pro pracovníky, tak pro klienty.¹⁵

Personalisté jako **agenti změny** budují schopnost firmy zvládat všechny tři typy změny. Zajišťují, aby iniciativy byly definovány, vytvářeny a předkládány včas, aby procesy byly ukončovány, startovány a zjednodušovány a aby byly diskutovány základní hodnoty v organizaci a byly přizpůsobovány měnícím se podmínkám podnikání. Nadšení pro změnu se však dosahuje relativně snadno. Naopak obtížnější je pak samotná realizace. Úspěšní agenti změny se neutápí v obavách a pesimismu, ale hledají ve změně nové příležitosti, které se jim nabízejí a současně vymýšlejí konkrétní řešení. Samotná podpora a iniciativa personalistů je velmi důležitá pro realizaci změn v celé společnosti. **Hlavním úkolem personalisty jako agenta změny je dělat při**

¹⁴ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 164.

¹⁵ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 164.

výběru chytrých řešení jakéhosi průvodce těm, kteří jsou povinni uskutečnit změnu.¹⁶ Pokud mají být personalisté agenty změny, musejí zvládat čtyři věci:¹⁷

1. **katalyzátor/bojovník/patron**

- bojovat za změnu, být přesvědčen o její správnosti, přesvědčit i vrcholový management, aby se aktivně zajímal o změnu

2. **usnadňovatel, podporovatel, facilitátor**

- usnadňovat a podporovat změnu ze své pozice, iniciovat aktivity k usnadnění změny, poskytnout vlastní odbornost

3. **tvůrce**

- navrhování a vytváření nových personálních systémů a procesů

4. **demonstrátor**

- demonstrování změny ve své vlastní oblasti působení, „jít příkladem“

Ke změnám dochází. Vždy to tak je a vždy to tak bude. Jestliže je v tom něco nového, pak jen to, že ke změnám dochází rychleji než kdykoliv dříve. Aby pomohli organizaci reagovat na iniciativy změn, procesy změn a změny kultury, musejí linioví manažeři a personalisté velmi mistrovsky zvládat jak teorii, tak praxi změny.

Tím, že personalisté a linioví manažeři pochopí teorii a budou uplatňovat nástroje změny, mohou začít vidět změnu jako přítele, nikoliv jako nepřitele; jako příležitost, a nikoliv jako riziko; jako konkurenční výhodu, a nikoliv jako bariéru; a jako zdroj hodnoty, a nikoliv jako překážku.¹⁸

Vzhledem k problematice HR Business partnerství, na kterou se zaměřuje tato diplomová práce, považuje autorka za důležité uvést čtenáře do problematiky **změny firemní kultury**. Právě ta je nedílnou součástí změny fungování HR a práce s lidmi ve firemním prostředí.

Většina firem se snaží mít svůj vlastní obraz, podle kterého by ji lidé nebo ostatní společnosti mohli neomylně poznat. Odlišit se, zařadit se do určité skupiny, držet si patřičný styl, vzhled a tvář. Toto vše je tvořeno nejrůznějšími aspekty jako jsou např.

¹⁶ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 176.

¹⁷ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 193.

¹⁸ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 196.

hodnoty, design, image, strategie, komunikace, identita, firemní rituály, symboly, hodnoty a představy vedení. Jedním slovem pak celý komplex pravidel, charakteru, myšlenek, jednání ale i atmosféru ve firmě definujeme jako kulturu.

Firemní kultura má v současnosti své stálé a pevné místo mezi standardními ukazateli hodnoty firmy a lze konstatovat, že její důležitost z tohoto pohledu neustále roste. Hodnota firmy pramení jak z finančního, tak duševního kapitálu, v němž podstatnou úlohu zastává lidský faktor. Lidský kapitál je složen z kompetentnosti a přístupů lidí, kteří pro firmu pracují. V rámci řízení firemní kultury je potřeba jednotlivé kompetence jasně vymezit a přístupy internalizovat. Pragmaticky řízená firemní kultura je dnes velmi významným zdrojem úspěchů firmy.

Podle současného pojetí reprezentuje firemní kultura představy, přístupy a hodnoty společné nejen lidem ve vedení firmy, ale i všem jejím zaměstnancům. Kromě výše zmíněných alternativ lze firemní kulturu též definovat jako soubor **základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování**, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování jejích členů.¹⁹

Základními **předpoklady** se rozumí trvalé neměnné představy, které jsou členy firmy považovány za samozřejmé a nezpochybnitelné a fungují u nich zcela automaticky (např. „vedení firmy můžeme důvěřovat“).²⁰

Hodnotou se stává vše, co je považováno za důležité, žádoucí a čemu je přikládán význam z hlediska jednotlivce nebo firmy jako celku. Hodnotový systém jednotlivce určuje to, co je pro něho osobně významné, firemní hodnoty jsou výrazem preferencí v rámci firmy. Firemní hodnotou může být např. snaha o šetrné chování k životnímu prostředí nebo být vždy o krok napřed před konkurencí. Klíčové firemní hodnoty bývají obsaženy ve formulaci mise firmy, která je komunikována všem pracovníkům firmy i vyhlášována navenek.

Postoje se vztahují k pozitivním či negativním pocitům a člověk v nich zaujímá určitý hodnotící vztah k nějakému objektu (věci, události, problému). Na úrovni firmy jsou postoje k určitým objektům sdíleny všemi pracovníky.²¹

¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2, s. 176.

²⁰ MAG Consulting, s.r.o. Firemní kultura (cit. 2011-02-20), Dostupné z: www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765

²¹ MAG Consulting, s.r.o. Firemní kultura (cit. 2011-02-20), Dostupné z: www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765

Firemní kultura zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitrofiremní komunikaci a veškeré počínání lidí ve firmě. Obvykle působí „pod povrchem“ a významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek firmy. **Je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě** – na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda se zamýšlená změna úspěšně povede.

Pro svou komplexnost je firemní kultura velmi obtížně uchopitelná a vyjádřitelná, proces jejího **utváření a změny** je tedy pro management bezesporu mimořádně složitou úlohou. V první řadě je třeba jednoznačně a srozumitelně formulovat dlouhodobě udržitelnou strategii firmy. Vedení si při tom musí především ujasnit, jakým směrem se chce firma ubírat, kdo budou její cíloví zákazníci a jak hodlá postupovat v konkurenčním boji.

Dalším důležitým krokem je stanovení prvotních požadavků na pracovní jednání pracovníků. Je nutné naprosto jasně zformulovat očekávání firmy v oblasti odborné, výkonové i osobnostní charakteristiky každého zaměstnance. Jednotlivé pracovní role pak musí být přesně a srozumitelně vymezeny, aby se s nimi mohli zaměstnanci snadno seznámit a pokud možno i ztotožnit.

Management firmy by měl vytvořit dokument, kde budou jednotlivé zásady – parametry žádoucí kultury firmy – vymezeny a zaznamenány. Tento dokument může pomoci v budoucnu řešit situace, při kterých dojde k porušení firemních pravidel. Vedle obecných požadavků musí zaměstnancům představit i vizi a směr dalšího působení firmy. Měl by být všem dostupný a každý nový zaměstnanec by s jeho obsahem měl být seznámen. Dobře zformulovaná sepsaná firemní kultura může pomoci novým zaměstnancům rychle a bez obtíží pochopit principy a zásady firmy.²²

Správné nastavení firemní kultury vyžaduje citlivý přístup k tvorbě pravidel. Je patrné, že neexistuje přímá úměra mezi rozsahem a tvrdostí kontroly zaměstnanců a úspěšností podniku. Klade-li management při prosazování firemní kultury důraz především na formální vztahy a kontrolu založenou na sankcích, účinky tohoto postupu bývají spíše opačné – u zaměstnanců se často projevují v pocitech selhání, frustrace, krátkodobé perspektivy a konfliktu. Mnohem příznivější výsledky přináší přístup založený na pozitivní motivaci, kdy směrnice mají charakter doporučení a pomůcky, která práci usnadňuje.

²² ŠIGUT, Z. : *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 66 – 69.

Jednotlivé požadavky musí být zaměstnancům nejen zprostředkovány, ale je nezbytné jim současně umožnit, aby si mohli nové vzorce jednání vyzkoušet, hodnoty ověřit a osvojit, a to formou odborného vzdělávání a tréninku. Nové požadavky musí být pro zaměstnance dosažitelné, je tedy důležité do jejich vzdělávání v potřebné míře investovat a zabezpečit tak soustavný a plynulý rozvoj jejich znalostí a dovedností. Investice do vzdělávání zaměstnanců jsou důležité i z dalšího hlediska – zejména pro mladé zaměstnance a čerstvé absolventy škol je další vzdělávání, osobní rozvoj a osvojování si nových vědomostí a dovedností často daleko významnějším přínosem než výše finančního ohodnocení.

Pravidelná **hodnocení úrovně firemní kultury** a jejího vlivu na spokojenost pracovníků jsou zásadní pro kontrolu její efektivity. Tato hodnocení mohou vycházet z anonymních měření změn ve vnímání firemní kultury pracovníky, průzkumu úrovně jejich loajality k firemní kultuře a cílovým hodnotám apod. Dosažené parametry je potom vhodné porovnat s ukazateli fluktuace, absencí, nemocnosti a přidanou hodnotou pracovníka.

Výsledky přezkoumávání vlivu firemní kultury na celkovou výkonnost firmy potvrdí správné nebo nesprávné nastavení metodiky. V druhém případě by pak vedení mělo uvažovat o její aktualizaci nebo změně. Zejména trvalé zlepšování zpětné vazby přinese synergické efekty v podobě vyššího stupně identifikace pracovníků s firmou.

Ve firmách, které dosahují efektivních výsledků, mají jednotliví pracovníci vliv na rozhodování týkající se jejich práce, cítí se být cennou součástí v rámci integrity firmy a plně si uvědomují, že svou prací významně přispívají k dosahování firemních cílů. Management sehrává v této oblasti klíčovou roli – má-li být dosaženo předpokladu efektivnosti firmy, je třeba vysoce sofistikovaného řízení a odpovídajících způsobů motivace zaměstnanců, stejně jako důslednosti v komunikaci vize a demonstraci priorit firmy.

Výkonnost firmy značně závisí na stupni angažovanosti a participace všech jejích zaměstnanců. Je zapotřebí zmocnit jednotlivé pracovníky k výkonu konkrétních činností, přesně vymezit zodpovědnosti a určit pravomoci. Management musí přiměřeně a spravedlivě stanovit pracovní zatížení zaměstnanců a vybudovat uvnitř firmy atmosféru kooperativity a týmového „ducha“. Důležité je vytvořit silnou orientaci na

služby zákazníkům, na vysokou kvalitu produktů a služeb a tyto priority neustále demonstrovat.²³

Zásadní význam z hlediska motivace zaměstnanců má zpětná vazba, pracovníci musí znát nejen vizi a směr, kterým se firma ubírá, ale také svou individuální roli při dosahování cílů a úspěchu. Pocit smysluplnosti z práce, kterou vykonávají, je zejména pro mladé lidi ve firmě významnou hnací silou.

Účinky dobře nastavené a správně řízené firemní kultury jsou patrné v několika ohledech: roste spokojenost vedení s prací a výkony zaměstnanců, roste vědomí sounáležitosti a sílí identifikace pracovníků s firmou, úspěšně jsou získáváni noví pracovníci, klesá četnost osobních konfliktů mezi pracovníky, vyjasní se kompetence firmy a její pozice v rámci konkurenčního prostředí, zlepšuje se image a společenské akceptování firmy.²⁴

Několik důvodů proč měnit firemní kulturu:²⁵

- současná, vžitá kultura neodpovídá změnám;
- dochází k nesouladu mezi vžitou firemní kulturou a novou strategií firmy;
- podnik přechází do nové vývojové etapy;
- dochází ke změně velikosti podniku;
- dochází ke změně předmětu podnikání;
- mění se postavení firmy na trhu;
- ve firmě dochází k fúzi.

Podstatou každé změny je přechod od výchozího stavu k cílovému. Firemní kultura zasahuje až do dřeně firemních procesů a úzce souvisí s rozhodovacími procesy a řízením. Firemní kultura se může stát brzdou nebo naopak katalyzátorem změn ve firmě. **Styl firemního řízení s firemní kulturou úzce souvisí. Rozlišujeme tyto:**

Direktivní styl jde často ruku v ruce s převážně formální firemní kulturou. Tím, že do rozhodování zařazuje méně častěji nižší úrovně zaměstnanců, může zajistit rychlejší implementaci zamýšlené změny. Tento způsob však představuje pouze technickou

²³ ŠIGUT, Z. : *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 66 – 69.

²⁴ ŠIGUT, Z. : *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 66 – 69.

²⁵ ŠIGUT, Z. : *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 66 – 69.

stránku věci. Jak ale víme, vše, na čem se podílejí lidé, nemá jen stránku technickou, ale i psychologickou. Pokud se volí direktivní styl již předem s vědomím jeho neprůchodnosti ve firmě, může to být proto, že se s odchodem části zaměstnanců v důsledku změn přímo předem kalkuluje.

Liberální styl, často vlastní firmám se spíše horizontální strukturou a méně výraznou hierarchií, má oproti direktivnímu výhodu v tom, že může implementaci změn zajistit podporou většího počtu lidí. Vpřed se sice postupuje pomaleji, ale změny jsou šířeji akceptovány, tudíž mají větší šanci, že se uchytí nejen formálně. Žádný manažer by neměl přirozený odpor zaměstnanců vůči jakékoli změně podcenit.

Silná neformální firemní kultura, která vytváří silnou identitu firmy, může být celkově velkým přínosem, ale i oříškem v době změn. **Nadstandardní kolegiální vazby** mezi zaměstnanci, které stmelovaly tým a povzbuzovaly ho k velkému pracovnímu nasazení v době klidu, se v době změn mohou stát překážkou.²⁶

Při plánování změn je třeba promyslet, jak pro ně získat **klíčové lidi ve firmě**. U neformální firemní kultury se nemusí jednat jen o řídicí zaměstnance. Řekněme, že firma má velmi otevřenou neformální kulturu, kde se velmi cení, že její příslušníci spolu chodí „na pivo“, mají podobné názory a záliby a rádi spolu mluví o práci i mimo pracoviště. Práce přesčas či o víkendu je dalším znakem příslušnosti k firmě, protože pracovní a soukromý čas se u mnohých prolíná. Člověk, který tyto klanové atributy nevyznává, nebo mu to jeho soukromý život neumožňuje, nepije a „dýchánek“ v podobě sportovních a kulturních akcí s kolegy se neúčastní, bude mít určitý problém se v takovém prostředí dobře adaptovat a prosadit, byť by to byl vynikající pracovník. Cestu ke změně lze v této firemní kultuře vyšlapat v zásadě dvěma způsoby: buď pro ni primárně získat výrazné nositele kultury, nebo poněkud oslabit její diskriminační charakter. Nejlepší strategií je nejspíše kombinace obojího.

Firemní kultura klade důraz na cestu i na kvalitu vztahů. Pokud je ve firmě příliš velký tlak na dosažení cílů, je v ohrožení firemní atmosféra a soudržnost. Na druhou stranu přehnaně liberální firemní kultura může zahrnutím příliš široké skupiny zaměstnanců do diskutování problémů a nalézání řešení narušit nebo zpomalit akceschopnost firmy. Největším tmelem každé společnosti stále zůstává nikoli firemní

²⁶ ŠIGUT, Z. : *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7, s. 66 – 69.

kultura, byť široce sdílená, nýbrž shoda na cílech, které jsou považovány za reálné a na neefektivnějších cestách k jejich dosažení.

Podoba firemní kultury do jisté míry **souvisí i s velikostí firmy**. Změnu firemní kultury, která doprovází růst větší firmy, zaměstnanci často vnímají negativně. Pociťují zhoršení „organizačního klimatu“. V malé firmě se vše řeší snáz a bez prodlení, s kolegy je jednodušší se na něčem dohodnout. Při větším počtu lidí a rozměrech společnosti jednoduchá řešení začínají narážet na svůj strop a je potřeba nastavit řízení firmy nově. Co se do té doby řešilo neformálně, je třeba do určité míry formalizovat. Změny spojené s růstem firmy přímo souvisejí i s proměnami firemní kultury, která se velmi pravděpodobně stane méně neformální, ale i méně klanovou, což zřejmě zajistí větší míru její prostupnosti a otevřenosti vůči jiným typům zaměstnanců.

Hlavní přínos firemní kultury lze spatřovat ve zvýšené **výkonnosti firmy**. Silná firemní kultura se odráží jak ve finančních (zvyšující se objem prodeje, rostoucí tržní podíl, vyšší produktivita, dlouhodobá ziskovost), tak nefinančních ukazatelích (vysoká míra spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců aj.) a je konkurenční výhodou.

Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků usnadňuje komunikaci a omezuje konflikty uvnitř firmy, zvyšuje schopnost dosáhnout shody a to vše přispívá k urychlení rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí.

Silná firemní kultura je charakteristická zejména vysokou mírou sdílení společných hodnot a cílů – projevuje se loajalitou a sounáležitostí s firmou a pozitivním postojem jednotlivců ke vzájemné spolupráci. Stává se tak významným zdrojem vnitřní soudržnosti i motivace pracovníků.

Pokud lidé ve firmě sdílejí společné hodnoty a normy, směřují stejným směrem a dodržují nepsaná shodná pravidla chování. Tím je zajištěna určitá neformální kontrola a snižuje se potřeba zavádění formálních kontrolních opatření, která mohou mít na pracovníky demotivující účinek. Kromě těchto výhod, nahlížených z pohledu celé firmy, představuje silná firemní kultura významné přínosy i pro každého jednotlivého zaměstnance – normy a vzorce chování redukuje nejistotu jeho postavení uvnitř firmy. Rovněž sdílení společných hodnot s ostatními kolegy zvyšuje jeho emocionální pohodu a spokojenost.

2 HR BUSINESS PARTNERSTVÍ

Model HR Business partnerství popsal jako první Dave Ulrich v roce 1997 ve své knize „Human Resource Champions“, v českém překladu „Mistrovské řízení lidských zdrojů“. HR business partnera zde popisuje a definuje jako skutečného partnera pro interní klienty, jako někoho, kdo rozumí jejich potřebám a navrhuje jim správná řešení situací, které je potřeba vyřešit.²⁷

HR business partneři působí prakticky jako **zástupci (prostředníci) HR u interních klientů**. Jsou to partneři manažerů, kteří se snaží plnit zadané cíle a ve spolupráci s HR společně implementovat strategie a koncepce. Spolupracují na jedné straně s liniovými manažery dané společnosti, na druhé straně mají k dispozici kolegy na expertních pozicích HR, kteří je v plnění cílů podporují. HR business partnerství může být realizováno jak interně, tak externě, formou outsourcingu.

2.1 Historie

V **70. letech 20. století** plnilo personální oddělení spíše administrativní funkci. Za jednu z nejdůležitějších činností bylo považováno vedení personální a mzdové dokumentace, nastavování struktury a pravidel (jeho úspěšnost se měřila množstvím vykazované pracovní činnosti). V **80. letech** začali lidé personální oddělení vnímat jako oddělení, které řídí personální procesy a má za cíl zajistit funkčnost systémů. Moderní personální oddělení dnes organizaci přináší přidanou hodnotu tím, že dokáže zajistit všechny tři stěžejní role:

- **roli transakční a technologické podpory** (administrativní agendy);
- **provozní roli** (vedení personálních procesů);
- nově **roli strategickou**.²⁸

²⁷ ULRICH, D. : *Human Resource Champions*. Boston, Massachutes: Harvard Busiess School Press, 1997.

²⁸ Horizonty – magazín pro Top management KPMG (cit. 2012-06-20), Šárka Horňáková Manager Management Consulting. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Horizons/Documents/KPMG-1206-Horizonty-Management-Consulting.pdf>

Vůbec poprvé použil pojem HR business partner **Dave Ulrich**, známý autor publikací z oblasti personálního řízení. Ve své knize *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, Ulrich přišel s myšlenkou transformovat personální oddělení takovým způsobem, aby jeho aktivity a činnosti odpovídaly potřebám interních zákazníků a zároveň napomáhaly organizaci dosáhnout vyššího finančního výkonu pomocí efektivnější realizace vlastní strategie.

Původní Ulrichův model chápe HR business partnera jako **strategického partnera** managementu, který má v první řadě promítnout podnikové strategie do priorit personálního útvaru a personální práce. Spolu s liniiovými manažery vytváří tým, který usiluje o naplnění stanovených podnikových cílů. Ve své práci se HR business partner zaměřuje na budoucnost personálního oddělení a jeho strategii, kterou dává do souladu s celofiremní strategií, věnuje se spíše procesům a disponuje vynikajícími odbornými znalostmi. Podle Ulricha by měli personalisté v rámci organizace zastávat tři další role:

Agent změny

- hlavním posláním je vytvořit inovovanou organizaci pomocí řízení transformace a implementace změny

Administrativní expert

- má za cíl vytvořit účinnou infrastrukturu, a tím dosáhnout úspory nákladů. Zároveň je odborníkem na interní procesy a dbá, aby byly v souladu s ostatními procesy v rámci organizace

Bojovník za pracovníky

- zajišťuje loajalitu zaměstnanců a motivaci prostřednictvím zabezpečování zdrojů pro ně a komunikace jejich potřeb směrem k vedení²⁹

Na počátku 21. století doznal Ulrichův model určitých změn, které se dají považovat za inovační. Role strategického partnera se posunula blíže roli agenta změny a nejčastěji bývá označován jako HR business partner, HR consultant, HR key account manager, HR representative apod.

V moderní společnosti musí HR business partner dokonale znát chod organizace, být schopen plánovat HR strategii s ohledem na celofiremní cíle, být agentem změny, řídit

²⁹ ULRICH, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

proces sdílení znalostí (tzv. knowledge management) a zároveň působit jako poradce v problematice řízení lidských zdrojů. HR business partner by měl být lídrem, který je schopen obstát ve všech uvedených rolích. HR manager navíc musí řídit chod oddělení lidských zdrojů, ve spolupráci s dalšími odděleními nastavovat a zvyšovat standardy pro dosažení vytyčené strategie a podílet se na řízení společnosti.

2.2 Úloha HR

Pro snazší pochopení souvislostí a role HR Business partnera, považuje autorka za důležité popsat funkci a roli HR v obecné rovině. Následně vysvětlí samotnou pozici HR Business partnera, která do tohoto konceptu zapadá.

Řízení lidských zdrojů chápeme v tomto kontextu jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení zaměstnanců organizace. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit své vytyčené cíle. Konkrétněji se **ŘLZ zaměřuje na dosahování těchto cílů:**³⁰

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

- zabezpečit, aby organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované zaměstnance. Znamená to předvídat a uspokojovat co nejlépe potřeby zaměstnanců a zvyšovat a rozvíjet jejich, potenciál, schopnosti a zaměstnatelnost. Toho lze dosáhnout pomocí poskytování dostatečného množství příležitostí k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Ocenění pracovníků

- zvyšovat motivaci a oddanost zaměstnanců zaváděním politiky a postupů, které zajišťují spravedlivé oceňování a odměňování lidí za vykonanou práci, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Vztahy

- vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky a v němž se bude rozvíjet týmová práce. Zavádět takové způsoby řízení, které pracovníkům dokazují, že jsou

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 2005. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2, s. 28.

vysokou hodnotou pro organizaci. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a široké veřejnosti) a přizpůsobovat se jim. Brát v úvahu, individuální i skupinové odlišnosti a rozdíly v potřebách, kulturách, stylech práce a aspiracích zaměstnanců. Snažit se vytvářet prostředí rovných příležitostí a etických zásad.

Splnit tyto úkoly může být velmi náročné. Cestou je nepochybně neustálé zdokonalování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Tím jsou myšleny materiální, finanční, informačních a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů je v první řadě zaměřeno na neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů a zlepšování využití jejich potenciálu. Vzhledem k tomu, že personalisté spolurozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, stávají se i důležitým subjektem, který se podílí mimo jiné i na rozhodování o zlepšování využití všech stávajících zdrojů organizace. Činnosti personalistů jsou zaměřeny na to, aby byla organizace výkonná a to tak, že za pomoci jim přístupných mechanismů vyvíjí nátlak na efektivnější využívání firemních nástrojů za účelem zvýšení produktivity.³¹

Do středu zájmu hlavních úkolů řízení lidských zdrojů se dostávají **aktivity**, které napomáhají pružnosti a efektivnosti organizace. Velký důraz je kladen zejména na zdravé mezilidské vztahy v organizaci a na péči o zaměstnance. Za samozřejmou se pokládá intenzivní interní komunikace v organizaci, proto se řízení lidských zdrojů zaměřuje na:³²

Vytváření a analýzu pracovních míst

- definice pracovních úkolů, kompetencí, odpovědností, specifikace pracovních míst

Personální plánování

- plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců

³¹ KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

³² KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

- náborový proces, zajištění nástupních dokumentů, orientace nového zaměstnance, adaptace atd.

Rozmíst'ování (zařazování) zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

- zařazení zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, kariérní růst, plány nástupnictví, přeřazování na jiné pozice, nižší funkci, odchody do důchodu, na mateřské dovolené a propouštění

Hodnocení zaměstnanců

- příprava potřebných formulářů, časový plán hodnocení, výběr obsahu a metoda hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření

Odměňování

- a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů atd.

Pracovní vztahy

- zejména jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisu z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních. Také se jedná o zaměstnanecké a mezilidské vztahy, řešení stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v organizaci apod.

Péče o zaměstnance

- pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, kulturních aktivit, životních podmínek zaměstnanců, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.

Personální informační systém

- zajišťování, uchování, zpracování a analýza dat, která se týkají pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým zaměstnancům, orgánům mimo organizaci – např. úřad práce, orgán státní statistiky, orgán státní správy), organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci (např. průzkum spokojenosti zaměstnanců) apod.

Průzkum trhu práce

- směřuje k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky a poptávky pracovních sil, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod.

Zdravotní péče o zaměstnance

- vycházejí ze zdravotního programu organizace a zahrnují nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale i léčbu, první pomoc, prevenci, apod.

Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací

- vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využití matematických a statistických metod v personální práci apod.

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

- především jde o dodržování ustanovení zákoníku práce, pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Podstatné je dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. Tato personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení některého pracovněprávního předpisu nebo porušování lidských práv.

Odpovědnost za personální řízení

- v organizaci ji nese vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad

personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými je zejména kompetencí liniových vedoucích.

Personální útvar

- poskytuje personální služby všem složkám organizace, tj. vrcholovému vedení, vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům.³³ Obecně lze vymezit úkoly, které přísluší personalistům a úkoly které v personální sféře vykonávají liniovní vedoucí.

Činnost personalistů

- mění se podle potřeb organizace. Činnost personalistů se v jednotlivých organizacích liší, nicméně určitý základ jako podobnost v personální oblasti existuje a mnoho úkolů je společných. Personalisté musejí sledovat vývoj trhu, reagovat na něj a informovat o něm vedoucí pracovníky i zaměstnance. Nezbytnou součástí jejich práce je komunikace se zaměstnanci. Personalisté také musí poměrně často objasňovat pozici organizace i mimo podnik. Personalistika je realizována jako součást celkového procesu řízení firmy a nemůže být posuzována odděleně.³⁴

2.3 HR v modelu Business partnerství

Klíčovým momentem pro jasné definování podoby HR Business partnerství je v každé organizaci pojmenování cíle. Na začátku by měl být určen nejen soubor činností personálního útvaru, ale primárně to, co by tyto činnosti měly organizaci přinést. Měli bychom vycházet z toho, jaké výsledky a hodnoty od personalistů očekáváme. Teprve pokud jsou tyto přínosy definovány, lze dále specifikovat role a činnosti personalistů. Pokud je v organizaci nastaven model HR Business partnerství, existuje zde skupina personalistů, kteří fungují jako tzv. „HR centrum“ (HRC), tím je myšleno zázemí HR a personalisté, kteří zastávají funkci HR Business partnerů (HR BP), jsou v tzv. „přední linii“. Jak již název napovídá, HR centrum funguje jako

³³ KOCIÁNOVÁ, R. : *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7, s. 123.

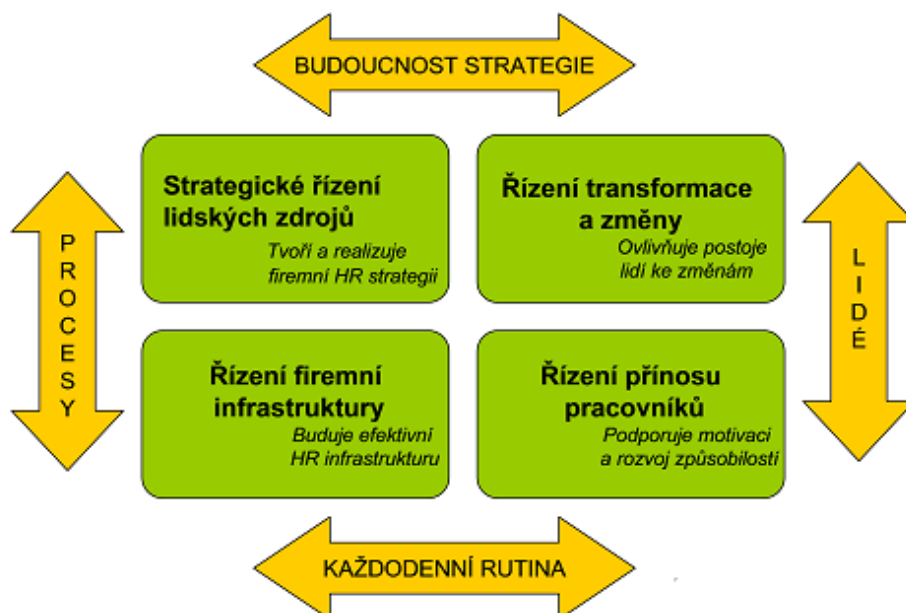
³⁴ KOCIÁNOVÁ, R. : *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7, s. 123.

centrum odbornosti či expertnosti, vychází odtud metodika veškerých HR procesů a postupů. HR BP zastávají naopak funkci „komunikátora“ neboli „kontaktního centra“, jsou prostředníky mezi liniiovými manažery a HR centrem.

Model HR Business partnerství podle Ulricha, jak je uveden na obrázku (viz. obr. č.1), popisuje (z hlediska přínosu) čtyři klíčové role, které musejí uvedení pracovníci plnit, aby se jejich partnerství stalo skutečností. Dvě osy představují zaměření a činnosti personalistů. Zaměření se pohybuje od dlouhodobého/strategického ke krátkodobému/operativnímu. Personalisté se musejí naučit být nejen strategičtí, ale zároveň operativní, zaměřeni na dlouhodobé a krátkodobé perspektivy. Činnosti se pohybují od řízení procesů (personální nástroje a systémy) k řízení lidí. Tyto dvě osy zobrazují **čtyři základní role v oblasti lidských zdrojů**:

1. strategické řízení lidských zdrojů;
2. řízení firemní infrastruktury;
3. řízení přínosu pracovníků;
4. řízení transformace a změny.

Obr. č. 1: model HR business partnerství tak, jak jej formuloval Dave Ulrich



Zdroj: Ulrich, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*.³⁵

³⁵ ULRICH, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 45.

V některých odkazech, které se odvolávají na americký originál Ulrichovy knihy „Human Resource Champions“, můžeme najít odlišné pojmenování jednotlivých rolí. Pro zajímavost, „Řízení přínosu pracovníků“ je uváděno též jako role „Oblíbence zaměstnanců“. Zde by se nabízela otázka, do jaké míry je nezbytné, aby se HR Business partner stal oblíbencem zaměstnanců. Autorka této práce se domnívá, že větší důraz než na oblíbenost, je v práci HR Business partnera třeba klást na získání důvěry v jeho kvality jak profesionální, tak osobní a tím dosažení respektu zaměstnanců. I z takových odlišností je zřejmé, že výklad role HR BP se zásadně odvíjí od tvůrců modelu v dané společnosti a její kultury.

Současní personalisté jsou často označováni také jako **partneři v podnikání**. Příliš často je však termín „partner v podnikání“ definován úzce jako personalista spolupracující s manažery na zavádění a realizaci strategie, tzn. fungujícího jako „strategický partner“. Dnes zjednodušeně chápaný pojem partner v podnikání nahrazuje dynamičtější, obsáhlejší rovnice:³⁶

**Partner v podnikání = Strategický partner + Administrativní expert + Bojovník
za pracovníky + Agent změny**

Partneři v podnikání existují ve **všech čtyřech rolích** definovaných v modelu smíšené role (viz. obr. č. 1), a nikoliv jen ve strategické roli.³⁷

- strategičtí partneři jsou partnery v podnikání, protože spojují systémy v oblasti lidských zdrojů s podnikovou strategií a stanovují priority v oblasti lidských zdrojů pro podnik jako celek;
- administrativní experti zase šetří peníze svých organizací pomocí účinného vytváření a zabezpečování systémů personální práce;
- bojovníci za pracovníky se starají o to, aby přínos pracovníků zůstal pro organizaci stabilní, tím je myšleno trvale vysoký;

³⁶ ULRICH, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 57.

³⁷ ULRICH, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 57.

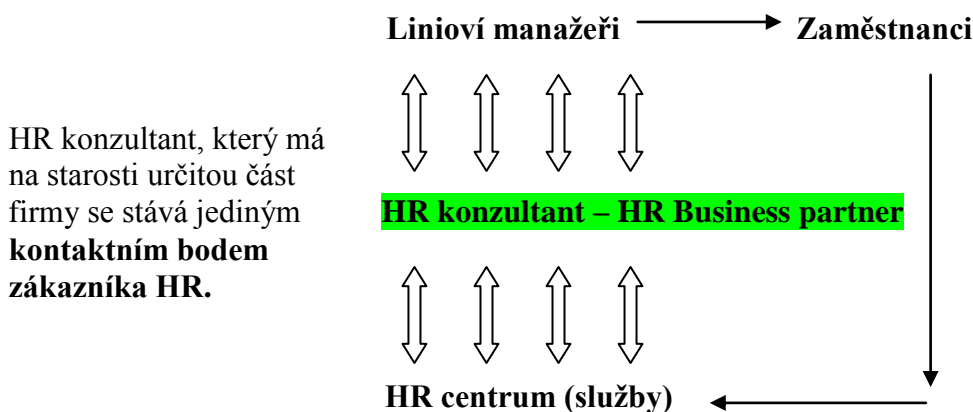
- agenti změny pomáhají organizaci v procesu změn, usnadňují ji přizpůsobení se nové situaci a měnícím se podmínkám podnikání.

Partner v podnikání z řad personalistů přidává firmě hodnotu prostřednictvím realizace strategie, administrativní výkonnosti a efektivnosti, oddanosti pracovníků a změny kultury.

Každá ze čtyř rolí je pro celkovou roli partnerství důležitá a podstatná. Pokud se stane, že některý člen týmu nerespektuje, ignoruje či jinak nespolupracuje s ostatními kolegy, poškozují tím celé HR a jeho veřejný obraz. **HR BP a HRC tvoří jeden tým** a podporu všem manažerům a všem zaměstnancům v HR oblasti. HR musí fungovat a vystupovat jako jeden celek, jeden proces a jeden tým a tak i doručovat výsledky své činnosti. Důležité je jasné vymezení role kompletního HR a pozice HR BP.

Za zásadní **funkci dnešního modelu HR BP** je považováno již zmíněné **doručování výsledků** („delivery model“ viz obr. č. 2). Jedná se o relativně inovativní způsob spolupráce HR s byznysem. HR BP se společně s HRC zamýšlí nad strategickými oblastmi, kde HR může skutečně přinést přidanou hodnotu.

Obr. č. 2: HR delivery model (doručování výsledků) /Ulrichův model/



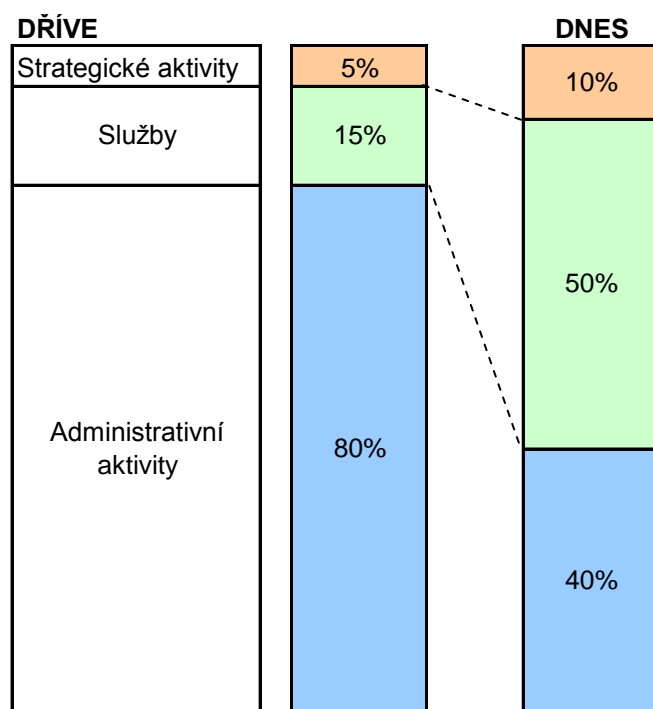
Zdroj: Hunter a kol. 2006.³⁸

Z výše uvedeného vyplývá, že současné HR se zaměřuje na aktivní spolupráci s managementem a zaměstnanci společnosti. Stává se iniciátorem změn se zaměřením

³⁸ HUNTER, I. a kol. : *HR Business Partners*. England, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2005. ISBN 13: 9780566086250.

na „doručování služeb“. Tím se odlišuje od HR, které jsme v minulosti znali jako převážně administrativní centrum. Tuto změnu vystihl ve své knize Hunter a kol., který se zmiňuje o změně zaměření aktivit současného HR (viz. obr. č. 3).

Graf. č. 1: HR doručování výsledků (HR delivery model) - změna zaměření aktivit HR



Zdroj: Hunter a kol. 2005.³⁹

HR činnost v dnešním pojetí podle Ulricha znamená:⁴⁰

1. Dlouhodobé strategické aktivity a poradenství

- facilitace organizačních/ týmových procesů (nový start, sloučení, redukce atd.);
- organizační poradenství;
- poradenství v oblasti personálního rozpočtu;
- řízení změny;
- facilitace procesů, které se týkají byznysu (plánovací workshopy, workshopy zlepšování procesů, mediační workshopy);

³⁹ HUNTER, I. a kol. : *HR Business Partners*. England, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2005. ISBN 13: 9780566086250.

⁴⁰ ULRICH, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5, s. 57.

2. HR služby

- identifikace tréninkových potřeb a jejich následná realizace;
- náborů a výběrů zaměstnanců;
- hodnocení výkonu;
- individuální práce s experty a talenty;
- poradenství v oblasti odměňování a benefitů;
- facilitace zaměstnaneckého průzkumu.

Role HR BP předpokládá tyto kvalifikace: ⁴¹

Kvalifikace:

SŠ, (ideálně) VŠ, praxe a zkušenost ve vedení lidí, (ideálně) absolvování nástavbového vyššího manažerského vzdělání ve specializaci na rozvoj lidských zdrojů, stáže, rotace, studijní pobyty, transfer know-how studium literatury, časopisů, doplňkové formy studia apod.

Postavení v managementu:

člen výkonného orgánu řízení firmy se projevuje v: identifikování potřeb dalšího rozvoje společnosti v HR oblasti, získávání podpory zaměstnanců pro naplňování strategie a cílů, vytváření a realizace strategií a koncepcí v HR, koordinaci a řízení projektových týmů pro rozvoj řízení lidských zdrojů.

Znalost:

legislativa, HR procesy, jazyková vybavenost.

2.4 Úskalí modelu HR Business partnerství

Vytvořením modelu HR Business partnerství usiluje společnost o vytvoření kompetentního kontaktního bodu pro manažery tak, aby jim dokázal nabídnout řešení prakticky v jakékoli oblasti lidských zdrojů.

Často v této souvislosti mluvíme o tzv. generalistickém přístupu. Dobrý HR Business Partner v tomto případě dokáže stejně dobře aplikovat jednotlivá ustanovení zákoníku

⁴¹ STÝBLO, J. : *Lidský kapitál v podniku počátkem třetího tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN: 80-86419-12-6.

práce, jako např. definovat vhodný rozvojový program pro kteréhokoliv zaměstnance, zvládnout správně sestavit a navrhnout efektivní organizační strukturu nebo doporučit optimální postup pro nábor nových zaměstnanců.

Právě zde ale můžeme narazit na jednu z největších překážek, která stojí v cestě opravdu kvalitní a efektivní implementaci modelu HR partnerství v každé společnosti. I když se na první pohled může jevit myšlenka **absolutní univerzálnosti HR Business Partnera** jako naprosto bezvadná, při bližším pohledu vidíme, že přináší řadu možných komplikací. Jen v ojedinělých případech dochází k tomu, že je HR Business Partner opravdu špičkovým odborníkem ve všech HR oblastech. Většinou má své oblíbenější a méně oblíbené disciplíny, což často pramení z jeho předchozích pracovních zkušeností v době, než se dostal právě do pozice generalisty.

Další častou nástrahou, která na HR Business Partnera čeká, je **tendence jeho interních klientů – manažerů – využívat jeho služeb stále více a ve větším rozsahu**. Velice snadno se pak HR Business Partner dostává do role „personální podpory“ svého interního klienta. To pak často vede k jeho přetížení, frustraci a ztrátě motivace.⁴²

Významnou roli hraje i to, jak je model HR partnerství v rámci firmy **prezentován, podporován a aplikován**. Tým sebelepších HR Business Partnerů nebude dosahovat očekávaných výsledků v situaci, kdy jeho zodpovědnosti a pravomoci nebudou vhodně vyváženy, nebo kdy se vnímání a očekávání interních klientů bude výrazně odchylovat od očekávání HR (potažmo HR Business Partnerů samotných).

⁴² Kariera.ihned.cz. (cit. 2009-08-20), Ctirad Nedbálek. Dostupné z : <http://m.ihned.cz/c1-38098730-hr-partnerstvi-model-rizeni-lidskych-zdroju>

3 TVORBA A IMPLEMENTACE MODELU HR BUSINESS PARTNERSTVÍ

Společnost se rozhodla pro změnu strategie lidských zdrojů v době, kdy situace na trhu vyžaduje vysokou flexibilitu. Vzhledem k tomu, že se pohybuje v oblasti stavebního spoření a financí, ocitá se v období velkých změn a ne zcela jisté budoucnosti. V segmentu stavebního spoření totiž vláda zavádí mnoho nového a nejedná se o změny ve prospěch spořitelny. Proto pro ni bylo a stále je důležité mít „správné lidi na správných místech“ a rychle reagovat na nastalé situace. Českomoravská stavební spořitelna, a.s. (ČMSS) si uvědomila, že je pro ni nezbytné stát v popředí změny. Nikoliv jako pasivní účastník, ale jako aktivní iniciátor nového. Od pracovníků lidských zdrojů je vyžadována velká zainteresovanost do výsledků řízení firmy a jejich úkolem je podporovat její cíle. Ve společnosti byl zrealizován personální audit, který upozornil na nutnou změnu stylu řízení lidí. Management by se měl nově věnovat více leadershipu a nebát se přenášet na zaměstnance více odpovědnosti a kompetencí. Tím bude zajištěna i vyšší míra spoluzodpovědnosti zaměstnanců na výsledcích společnosti.

Autorka této diplomové práce působí ve společnosti ČMSS od roku 2009. Nejprve na pozici specialisty náboru, v rámci reorganizace odboru a spolu se záměrem změny fungování HR se stala jedním z HR Business partnerů a zároveň koordinátorem tvorby a implementace modelu HR Business partnerství.

ČMSS je poměrně stabilní společnost, která až do roku 2010 vykazovala velmi nízkou fluktuaci. Není příliš zvyklá na zásadní změny. Proto pro ni není takový úkol jednoduchý. O to více je důležité, aby se místní odbor lidských zdrojů stal rovnocenným a respektovaným partnerem vrcholového vedení a zároveň silným zázemím zaměstnanců.

3.1 Úvod do problematiky společnosti

Českomoravská stavební spořitelna je akciovou společností – soukromým subjektem financovaným výhradně z vlastní podnikatelské činnosti. ČMSS a.s. má dva akcionáře s účastí jednoho zahraničního. Československou obchodní banku a.s. a německou stavební spořitelnu Bausparkasse Schwäbisch Hall AG.



Českomoravská stavební spořitelna je poskytovatelem široké škály **finančních služeb**. Její základní produkty tvoří portfolio nástrojů pro financování bydlení, dále je produktová nabídka doplněna o různé druhy pojištění jako jsou penzijní připojištění, podílové fondy a podobně. Společnost své produkty prodává prostřednictvím externí sítě obchodních zástupců. Podporu obchodním zástupcům poskytuje cca 620 kmenových zaměstnanců centrály. Odbor Lidské zdroje poskytuje služby pouze interním zaměstnancům. Pro externí síť je vyhrazen separátní tým HR.

ČMSS a.s. prosazuje ve své **firemní kultuře** otevřenou komunikaci a přístup ke kolegům. V rámci firmy vychází interní časopis, v provozu je intranet, jehož prostřednictvím zaměstnanci dostávají relevantní informace. Otevřená je také diskuze s vedením, k níž slouží další nástroje, např. snídaně se členy představenstva, panelové diskuze atd.

Společnost má sepsán etický kodex závazný pro všechny zaměstnance a 7 zásad chování v ČMSS. S těmito zásadami a dalšími prvky firemní kultury se seznamují všichni noví zaměstnanci ČMSS.

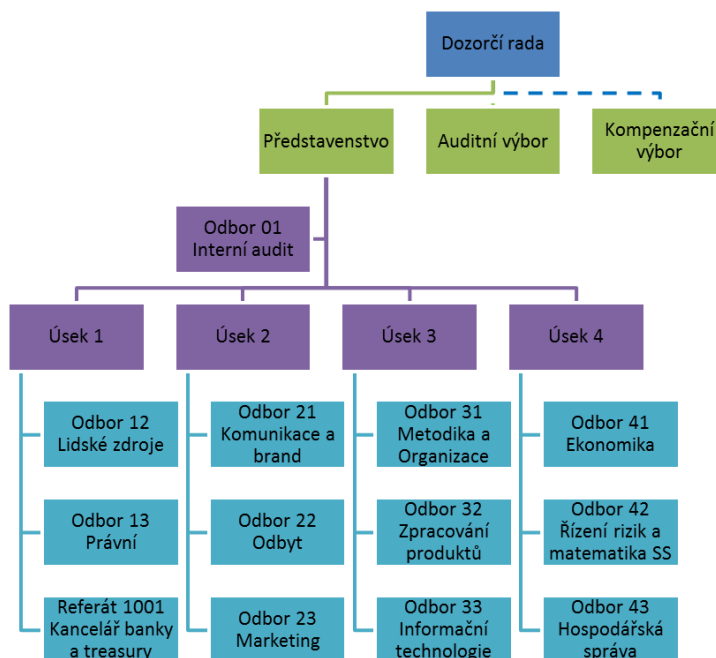
7 zásad chování v ČMSS

- *Každý může slušně říci cokoliv komukoliv*
- *Dáváme přednost hodnocení „plus a delta“ (pozitivní zhodnocení stávajícího stavu a doporučení směřující k jeho zdokonalení)*
- *Přicházíme s návrhy řešení, ne jen s popisem problémů*
- *Jsme spolehliví, plníme dohodnuté závazky*
- *Důležité věci řešíme dříve, než se stanou naléhavými*
- *Na začátcích rozhovorů určujeme cíle rozhovoru*
- *Nasloucháme si*

Organizační struktura společnosti je dobře čitelná a srozumitelná. Navzdory tomu, že se jedná o leadera na trhu, pracuje zde díky externí síti obchodních zástupců poměrně málo kmenových zaměstnanců. Tento fakt dovoluje vytvoření „ploché“ hierarchie

Společnost ČMSS a.s. je vedena 4 členy představenstva. Dále je členěna do 12 samostatných odborů, které se v některých případech dále člení na oddělení a referáty. Každý útvar je veden řídicím pracovníkem odpovídající úrovně. V rámci vybraných útvarů fungují navíc koordinátoři týmů – bez manažerských kompetencí.

Obr. č. 3 : Organizační struktura ČMSS



Zdroj: Interní materiály ČMSS ke dni 31. 12. 2010

3.2 Proměna HR

Jedním z pojetí konceptu HR BP je rozdělení činností HR tak, aby personalisté v roli HR BP získali dostatečný prostor a kapacitu pro strategické ovlivňování byznysu.

Proto také vznikly 3 skupiny pozic: **HR generalisté** (6), **HR specialisté** (2) a **HR Business partneři** (3). HR specialisty a HR generalisty můžeme pro zjednodušení nazývat jakýmsi HR centrem (HRC). Záměrem této změny byla kvalitativní proměna HR. Některé náplně práce pracovníků se změnily, některé zůstaly totožné.

HR Business Partner je kontaktní osobou pro vybraný úsek společnosti. Manažerům poskytuje poradenství v rámci lidských zdrojů, přenáší nové informace od LZ a zpět požadavky od manažerů.

HR Generalista vykonává činnost v rámci několika propojených oblastí personalistiky (např. nábor a rozvoj) a vytváří nové nástroje pro své oblasti.

HR specialista vykonává svou činnost ve specializované oblasti personalistiky.

Pracovníky HRC se stávají všichni HR generalisté a specialisté odboru. HRC přejímá denní operativu a procesní činnost řízení lidských zdrojů a HR BP tak zůstává ve strategické roli. Nelze však jednoduše přejít z operativních činností na strategické. Tato pozice předpokládá zvládnutí činností v obou oblastech.⁴³ Proto se také později ukázalo, že se stěžejním momentem změny stalo mimo jiné i vyjasnění kompetencí mezi samotnými pracovníky HR.

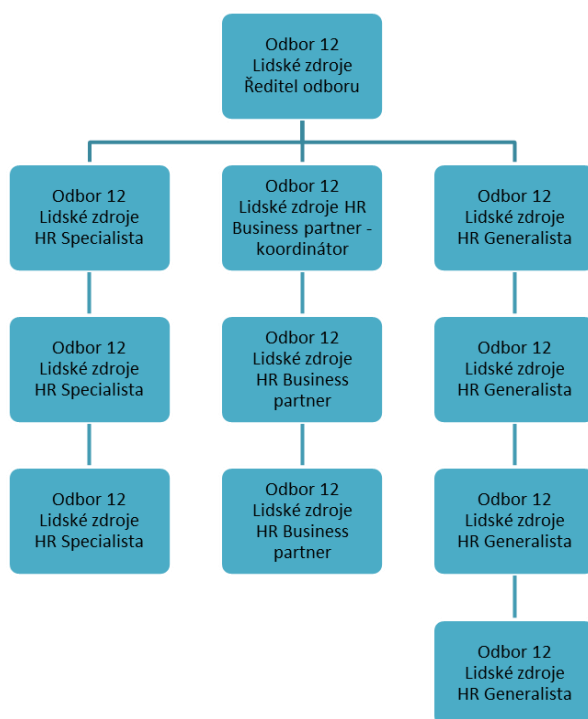
V době **před změnou HR** měl každý z 11 specialistů v kompetenci vlastní agendu a útvar řídil 1 manažer. Pracovníci zajišťovali agendu:

- pracovně právní (3 specialisté);
- nábor (2 specialisté);
- plánování mezd a pracovních míst (1 specialista);
- mzdy (2 specialisté);
- vzdělávání a rozvoj (2 specialisté);
- benefity (1 specialista).

V HR došlo k přeměně na konci roku 2010. Činnosti byly rozděleny mezi stávajících 11 pracovníků.

⁴³ Ulrich, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

Obr. č. 4 : Organizační struktura HR po změně



Zdroj: Interní materiály ČMSS ke dni 31. 12. 2010

Mezi hlavní činnosti odboru LZ nyní patří:

- tvorba metodiky v oblasti pracovně-právní, mzdové a sociální;
- nastavuje strategii rozvoje lidských zdrojů;
- tvorba systému nastavování rozvoje a hodnocení zaměstnanců;
- definuje a mapuje požadavky pozic;
- ve všech oblastech poskytuje poradenskou, supervizní a konzultantskou činnost;
- zajišťuje nábor a výběr zaměstnanců;
- zajišťuje administrativní chod personální oblasti;
- nastavování systému zaměstnaneckých výhod.

3.3 Příprava implementace modelu HR Business partnerství

Změna organizace a nastavení HR vznikla na základě podnětů představenstva společnosti. Jak autorka již výše zmínila, jedním z impulzů k této inovaci byly výsledky provedeného personálního auditu. Záměrem bylo vybudování takového HR, které bude více přístupné lidem, bude komunikativní, vstřícné a flexibilní.

Vlastní implementaci modelu předcházela **příprava** na její realizaci, která obsahovala **4 kroky**:

1. krokem bylo **přerozdělení HR činností a kompetencí**. V důsledku toho došlo i k přeměně stávajícího organizačního uspořádání. Jednalo se zejména o přesun administrativní a procesní stránky HR činností do HRC a o změnu pracovní náplně personalistů na pracovní náplň role HR BP, která se více koncentruje na strategické HR záležitosti. Tento bod se později ukázal jako **významný milník** v implementaci samotného systému.

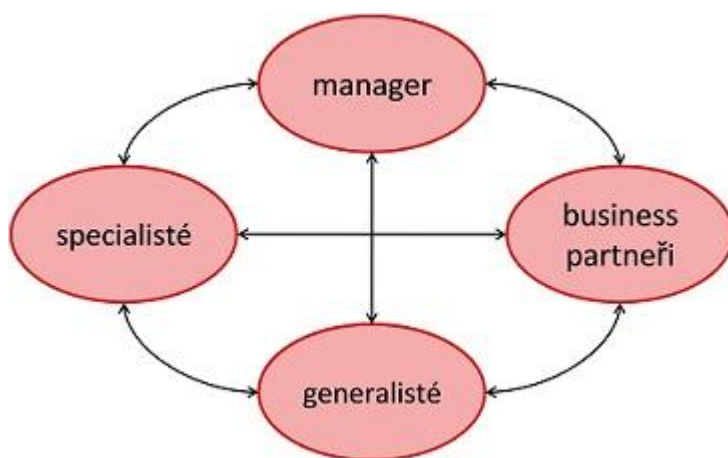
Počet personalistů zůstal stejný. Nezbytné bylo **rozdělení kompetencí a rolí personalistů**. Kdo bude zastávat pozici HR BP, kdo bude působit jako specialista a kdo jako generalista – v závislosti na kvalifikaci, kompetencích, osobních předpokladech a zainteresovanosti jednotlivých personalistů na určitou/ konkrétní HR pozici.

Nové organizační uspořádání HR určil svým rozhodnutím manažer odboru. Ten nejprve zmapoval činnosti jednotlivých pracovníků a následně přerozdělil role. Následovaly individuální rozhovory s pracovníky o jejich náplni práce a koncepci jejich dalšího rozvoje. Z těchto rozhovorů se vyprofilovali zaměstnanci, kteří projeví zájem o jednotlivé pozice. Vznikly tak již zmíněné 3 skupiny pracovníků.

HR Business partneři byli 3 včetně 1 koordinátora, který měl za úkol procesně sjednotit implementaci modelu HR Business partnerství do struktury společnosti. Koordinátorem se stala autorka této práce.

Záměrem bylo sjednotit HR v jednotný subjekt, kde na sebe práce jednotlivců navazují. Veškerou činnost zaštiťuje manažer, který zároveň zůstává součástí týmu.

Obr. č. 5 : Nové rozložení HR



Zdroj: Interní materiály ČMSS ke dni 31. 12. 2010

Důležitým **krokem (č. 2)** pro začátek bylo také **stanovení cílů**, které profilovaly novou tvář HR ve společnosti. Pracovníci HR se shodli na tom, že nově chtějí být:⁴⁴

- fungujícím centrem;
- strategickým partnerem;
- agentem změny;
- budovatelem vztahů;
- administrativním expertem;
- poskytovatelem servisu.

HR Business partnerství si kladlo za hlavní cíl stát se: „*partnerem a podporou managementu v oblasti řízení lidských zdrojů, zaměstnancům v oblasti jejich kariérního růstu a rozvoje*“.⁴⁵

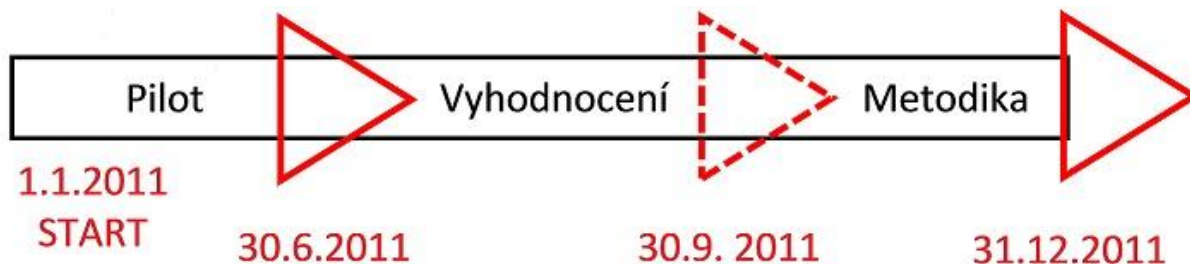
Jako **krok č. 3** byl nastaven **harmonogram implementace modelu** do společnosti, který byl rozložen do 3 fází. V první fázi byl realizován pilot, ve kterém mělo dojít k otestování modelu HR Business partnerství. Následovalo vyhodnocení (viz. analýza

⁴⁴ Interní materiály ČMSS ke dni 31.12.2010

⁴⁵ Interní materiály ČMSS ke dni 31.12.2010

v závěru této diplomové práce) a poslední neméně důležitou součástí bylo vypracování metodiky, která se stane „vodítkem“ pro práci v novém systému.

Obr. č. 6 : Harmonogram implementace modelu HR Business partnerství



Zdroj: *Interní materiály ČMSS ke dni 31.12.2010*

Jako velmi důležitý se ukázal **krok č. 4**, kdy došlo ke **zmapování veškerých HR procesů**. Zahrnut byl proces pracovně-právní agendy, proces rozvoje a proces nábory. Jako nezbytné se ukázalo přeorganizování činnosti jednotlivých pracovníků tak, aby navazovaly jedna na druhou v rámci nově nastavovaného modelu. Jednotlivé procesy uvádí autorka v této práci jako přílohu A, B.

3.4 Proces implementace modelu HR Business partnerství

Vlastní implementaci je možné pro účely této práce rozdělit do **5 klíčových oblastí**.

1. rozdělení působnosti HR Business partnerů – každému z pracovníků byla přidělena „klientela“. Jak bylo již výše uvedeno, ČMSS je rozdělena do 4 úseků, přičemž vedením každého z nich je pověřen jeden člen představenstva. Ke každému z těchto úseků byl přiřazen jeden ze tří HR Business partnerů. Vzhledem k tomu, že jeden z úseků by zůstal bez svého HR BP, byl tento rozdělen na dvě části, které byly přiřazeny k méně vytíženým HR BP.

2. prezentace modelu HR Business partnerství zaměstnancům společnosti – nejprve byl celý projekt prezentován představenstvu společnosti, které ho v nastavené podobě

schválilo. Dále každý z HR Business partnerů uspořádal v rámci svěřeného úseku prezentace, kde zaměstnancům (svým interním klientům) objasnil princip tohoto systému a nové fungování celého HR. Současně byl nový model představen a objasněn v interních sdělovacích prostředcích společnosti. (viz. příloha C)

3. získání důvěry a podpory managementu se ukázalo jako klíčové. Jednalo se o získání důvěry pomocí znalostí, přístupu, jednáním a zejména výsledky svých činností (doručování výsledků).

Cílem bylo splnit potřeby a očekávání liniových manažerů při tvorbě a používání HR nástrojů pro řízení lidí, kterými jsou např. podpora při rozvoji znalostí a dovedností v oblasti řízení lidí (někteří manažeři jsou dobří v technických dovednostech, slabší v „měkkých“ dovednostech jako je např. vedení lidí), komunikace změny (manažeři potřebují vědět, proč se změna děje, jaká je jejich role apod.), vnímání hodnoty (manažeři očekávají hmatatelný přínos, tj. potřebují fungující, uživatelsky jednoduché nástroje a procesy).

4. Zejména šlo o dovedání některých pracovníků, kterým se radikálně změnil obsah činností. HR BP měli za úkol naučit se byznys zevnitř (tj. poznat svěřenou oblast finančně, operačně, strategicky), vybudovat vztahy s klíčovými lidmi, (tj. vědět na koho se s čím obrátit), začít myslet strategicky (tj. předjímat jaké dopady budou mít požadavky byznysu na organizaci a HR strategii), správně nastavit proces měření (tj. umět definovat, monitorovat, reportovat, hodnotit a ocenit úspěch při implementaci strategie).

5. Ukončení pilotu a zhodnocení stávající situace. Vzhledem k tomu, že se v této fázi HR potýkalo nejvíce s vnitřním uspořádáním činností v HR, provedli pracovníci pod vedením externí konzultantské společnosti SWOT analýzu (viz. str. 54). Na základě jejich výsledků pak přijalo místní HR několik opatření.

Bylo důležité jasné rozdělení kompetencí v rámci činností pracovníků. Ukázalo se totiž, že část týmu neví, za co nese odpovědnost a kde jsou jejich kompetence. Manažer odboru na toto téma zrealizoval **workshop s externí společností**. Výstupem bylo jasné definované nastavení **rozdělení rolí a způsobu komunikace mezi HR Business partnery, HRC a manažerem odboru:**

HR Business partner směrem k HRC

- zodpovídá za komunikaci s manažery svěřených oblastí;
- jeho zodpovědností je komunikace informací z daného úseku generalistům;
- HR BP posílá e-maily v kopii generalistům, do jejichž kompetence daná věc patří;
- nastane-li netypická/mezní situace, zodpovídá za rozdělení rolí;
- nemá-li HR BP reakci žádného generalisty, může aktivně vtáhnout manažera odboru;
- u věcí týkajících se ředitelů, představenstva nebo ožehavých věcí zapojuje manažera odboru;
- koordinuje tvorbu materiálů, zodpovídá za to, že jej připomínají všichni, kdo by měli, HR BP zodpovídá za finální verzi;
- zodpovídá za informace ke skončení pracovního poměru.

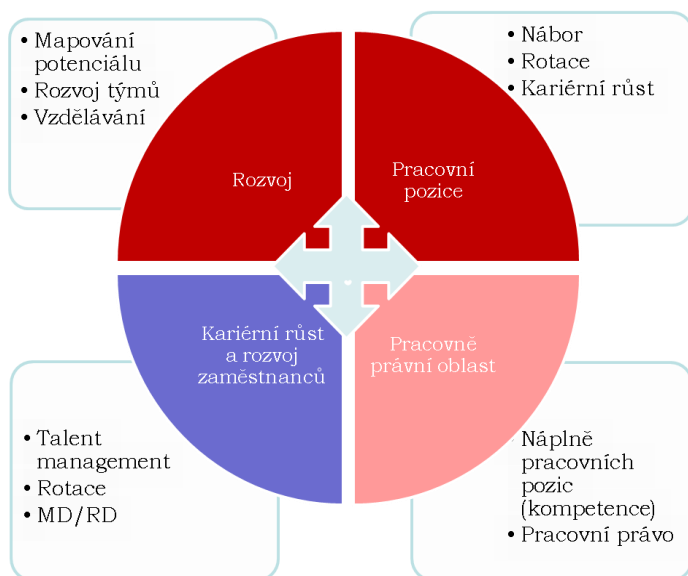
HRC směrem k HR BP

- informace posílané manažerům dávají pracovníci HRC v kopii příslušnému HR BP;
- připomínají veškeré materiály pro představenstvo společnosti;
- HR materiály směřující do firmy, tvoří pracovníci HRC;
- každý materiál ve finální verzi směřující do firmy, posílá pracovník HRC manažerovi odboru HR a v kopii všem HR BP;
- na základě přímého požadavku některého z manažerů společnosti, informuje příslušného HR BP o celé situaci;
- pokud jakýkoliv manažer svěřené oblasti nespolupracuje/nastane nestandardní situace, HR BP se domluví s příslušným pracovníkem z HRC na dalším postupu.

3.5 Úloha HR Business partnera ve společnosti

Změna HR role na roli HR BP vychází z „business“ konceptu, což znamená zejména porozumění byznysu a jeho ovlivňování. Předpokladem je nejen znalost byznysu, ale také osobní „odvaha“ a nasazení jednotlivých HR BP, stejně jako schopnost klást otázky. V první řadě jde o **porozumění principu řízení HR**. I přes tento obecný fakt se však v každé společnosti pozice HR Business partnera profiluje trochu jiným způsobem. V ČMSS byl model HR Business partnerství utvářen s pracovníky, kteří ve společnosti již několik předchozích let pracovali a měli ve své působnosti některou z oblastí HR. Tak tomu bývá ve většině firem, kde dochází k implementaci takového systému. Proto bylo na počátku nezbytné dovzdělat tyto pracovníky dle jejich individuálních potřeb a nastavení klíčových činností, které od pozice HR Business partnera společnost očekávala (viz. obr. č. 7).

Obr. č. 7 : Klíčové činnosti HR Business partnerů v ČMSS



Zdroj: Interní materiály ČMSS ke dni 31. 12. 2010

Oblasti působnosti HR BP byly na počátku implementace rozděleny na čtyři části. Červená barva na obrázku značí služby, které stávající HR BP mohou okamžitě nabídnout a jsou určeny pro management firmy. Růžová část vyznačuje část kompetence, ve které se musí tito pracovníci v době pilotu projektu dozdělat. A část modrá naznačuje nabídku služeb pro zaměstnance. Po ukončení zkušebního provozu modelu HR Business partnerství byl naplněn předpoklad doplnění znalostí pracovníků.

Klíčovými činnostmi HR Business partnerů se v ČMSS stává:

Oblast rozvoje

- ve spolupráci s manažery identifikuje rozvojové potřeby jednotlivých útvarů;
- spoluvytváří rozvojový proces;
- spolupracuje na plánu prostředků na vzdělávání a rozvoj;
- v rámci rozvoje pracuje se speciálními skupinami (Talenti, Manažeri, atd.);
- ve spolupráci s manažery prosazuje uplatňování firemní kultury ČMSS.

Oblast náboru

- spolupodílí se na návrhu personálního plánu;
- komunikuje s manažery potřeby náboru;
- definuje kompetence pro pracovní pozici;
- účastní se procesu výběrového řízení v roli pozorovatele.

Pracovně-právní oblast

- spolupodílí se s generalisty a specialisty HR na tvorbě personálních procesů, postupů, nástrojů;⁴⁶
- implementuje všechny změny v interní komunikaci a v personálních procesech, postupech a nástrojích směrem k manažerům a přináší zpětnou vazbu ke generalistům a specialistům;
- poskytuje poradenství v oblasti personálních procesů (nábor, odměňování, rozvoj...), personálního řízení, pracovního práva a interní komunikace;⁴⁷

⁴⁶ Zná požadavky interního klienta

- poskytuje komplexní podporu manažerům v oblasti interní komunikace, personálních procesech a postupech;
- s managementem připravuje a realizuje organizační změny.

3.6 Překážky na cestě k HR Business partnerství

Každý nový systém přináší svá specifická úskalí a v každé společnosti vznikají jejich odlišné podoby v závislosti na mnoha okolnostech. V průběhu implementace modelu HR Business partnerství v ČMSS bylo identifikováno několik takových rizik či překážek.

První a zcela stěžejní z nich bylo **interní nastavení HR**. Vzhledem k tomu, že většina pracovníků HR zde působí opravdu dlouhodobě (cca 10 let), nebylo pro ně jednoduché přijmout nový model práce a sdílet vlastní know-how činností, které vykonávají. Model HR Business partnerství se zde dlouhou dobu potýkal s rozdělením kompetencí pracovníků HR tak, aby byl každý z nich uplatněn v oblasti, kterou preferuje. Jak již výše autorka uvedla, došlo i k přizvání externí konzultantské společnosti, která v rámci společného workshopu pomohla pracovníkům nadefinovat míru kompetencí a pravidla komunikace, která se měla stát pro zúčastněné závaznými.

Další nezanedbatelnou překážkou se ukázala představa **absolutní univerzálnosti HR Business Partnera**. Vzhledem k tomu, že si každý z HR BP přinesl do nového systému vlastní užší odbornost, která byla spojena s jeho předchozí působností ve společnosti, bylo prakticky nemožné, aby okamžitě zastal funkci univerzálního konzultanta. Došlo i k tomu, že se v jejich práci objevily oblíbené a méně oblíbené disciplíny. Bylo nezbytné, aby si každý z nich doplnil své znalosti. Nedostatečnou všestrannost také negativně ovlivnil požadavek na velmi rychlou implementaci systému a tím tedy i krátký čas na její přípravu. Noví HR BP byli nuceni veškeré chybějící informace získávat během již „ostrého provozu“.

Nezanedbatelnou komplikací byly **kumulované role**. Každý z HR BP totiž kromě této pozice ještě zajišťoval část agendy z oblasti vzdělávání. Jeden z nich měl na starosti Talent management, druhý Top management a třetí veškerá školení pro zaměstnance.

⁴⁷ Nutná znalost předpisů, pravidel

Takto kombinované role se staly velmi problematickými, protože způsobily roztržitost pozornosti HR BP a zároveň dezorientaci zaměstnanců, kteří se na ně obraceli.

Někteří z HR BP se též setkali s **tendencí svých interních klientů – manažerů – využívat jeho služeb stále více a ve větším rozsahu**. Velice snadno se pak HR Business Partner dostával do role „personální podpory“ svého interního klienta.

Díky personálním změnám, které v odboru HR během minulého roku nastaly, byl zredukován počet HR BP na pouze 2. Každý z nich má na starosti 2 úseky. Dosud je model HR Business partnerství ve společnosti ČMSS funkční.

4 SWOT ANALÝZA

4.1 Metodika

SWOT analýza je standardní metodou používanou k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného vzorku a jeho možných příležitostí a ohrožení. Tvoří východisko pro formulování strategie.

SWOT je zkratkou z anglických slov **Strengths (silné stránky)**, **Weaknesses (slabiny)**, **Opportunities (příležitosti)**, **Threats (hrozby)**. Metoda spočívá ve výčtu a následné klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, ovlivňujících předmět výzkumu. Tato SWOT analýza byla součástí přípravy modelu HR Business partnerství. Proto se zde za předmět výzkumu považuje **naplnění vize HR Business partnerství v ČMSS**.

Faktory ovlivňující předmět výzkumu lze rozdělit:

- podle toho, zda je mohou pracovníci HR přímo ovlivnit nebo ne, na vnitřní a vnější;
- podle toho, zda přispívají naplnění vize nebo mu brání, na pozitivní nebo negativní.

Kombinací obou hledisek je možné rozlišit **čtyři základní skupiny těchto faktorů:**

- silné stránky (pozitivně působící faktory, které může HR přímo ovlivňovat);
- slabiny (negativně působící faktory, které může HR přímo ovlivňovat);
- příležitosti (pozitivně působící faktory, které nabízí vnější prostředí a jež HR nemůže přímo ovlivnit, ale může je využít);
- hrozby (negativně působící faktory, které pocházejí z vnějšího prostředí a jež HR nemůže přímo ovlivnit, ale může eliminovat jejich dopad)

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní

informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu nebo souladu. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že HR dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

SWOT analýza představuje fakticky kombinaci dvou analýz, skládá se z vnější analýzy, analýzy příležitostí a rizik (O-T), a z vnitřní analýzy, analýzy silných a slabých stránek (S-W).

Vnější analýza

Vnější analýza umožňuje rozlišit **atraktivní příležitosti**, které mohou HR přinést výhody v naplňování vize, a zároveň upozorňuje na **rizika**, kterým bude HR při naplňování vize čelit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak hrozby z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události.

Nástroji pro vnější analýzu jsou matice pro ohodnocení jednotlivých faktorů. **V matici příležitostí se hodnotí podle důležitosti a pravděpodobnosti.**

Důležitost	Pravděpodobnost	
	1	2
	3	4

1 = příležitosti, které jsou velmi důležité pro naplnění vize a s vysokou pravděpodobností, že reálně nastanou

2 = příležitosti, které jsou velmi důležité pro naplnění vize, ale pravděpodobnost, že reálně nastanou, je nízká

3 = příležitosti, které s vysoko pravděpodobností reálně nastanou, ale nejsou příliš důležité pro naplnění vize

4 = příležitosti, které nejsou příliš důležité pro naplnění vize, a pravděpodobnost, že reálně nastanou, je nízká

Klíčové z hlediska formulace strategie jsou faktory označené „1“. Faktory označené „2“ nebo „3“ jsou zajímavé jen v případě možnosti zvýšení jejich důležitosti nebo pravděpodobnosti. Faktory označené „4“ nejsou pro formulaci strategie relevantní.

Obdobně se pracuje s maticí hrozeb, kde faktor označený jako „1“ představuje obrovské riziko nenaplnění vize, u faktoru označených „2“ nebo „3“ je nutné se zabývat jejich eliminací buď snížením důležitosti nebo pravděpodobnosti. Faktor označený jako „4“ lze ignorovat.

Vnitřní analýza

Při **hodnocení silných a slabých stránek** je potřebné každý faktor ohodnotit **podle důležitosti** (pro naplnění vize rozhodující silná stránka nebo nepodstatná, rozhodující slabina nebo nepodstatná) a **podle intenzity** (jak moc je silná stránka opravdu silná a jak moc je slabina opravdu slabinou).

Z matice kombinace obou hledisek lze odvodit způsob zacházení s každým faktorem.

	Intenzita	
Důležitost	1	2
	3	4

1 = silná stránka, které je nutné ve strategii využít, nebo slabina, kterou je nutné odstranit

2 = silná stránka, kterou je nutné výrazně posílit, aby ji bylo možné ve strategii využít, nebo slabina, jejíž důležitost (negativní dopad) je nutné ve strategii zeslabit, aby neohrozila naplnění vize

3 = silná stránka, kterou je nutné se zabývat pouze, pokud lze zvýšit její důležitost pro naplnění vize, nebo slabina, kterou je nutné se zabývat jen v případě, že se zvýší její důležitost (negativní dopad)

4 = silná stránka nebo slabina, jíž není nutné se ve strategii zabývat

Ze SWOT analýzy (porovnání vnitřních a vnějších faktorů) lze odvodit (vygenerovat) ty strategické alternativy z možných, které jsou pro naplnění vize nejvhodnější.

Pomůckou tomu je následující schéma:

	Silné stránky - S	Slabiny – W
Příležitosti - O	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby - T	Strategie ST	Strategie WT

Nabízejí se čtyři hlavní alternativy strategií:

1. Strategie SO – využít vlastní silné stránky pro využití vnějších příležitostí
2. Strategie WO – překonat vlastní slabiny využitím vnějších příležitostí
3. Strategie SW – využít vlastní silné stránky k překonání slabin
4. Strategie WT – odstranit vlastní slabiny a eliminovat tak dopad vnější hrozby

4.2 Organizace

SWOT analýzu modelu HR Business partnerství po ukončení pilotu v ČMSS provedli pracovníci HR pod vedením externí konzultantské společnosti. Vzhledem k tomu, že se zde HR potýkalo nejvíce s problémem interního (v rámci odboru) nastavení nového modelu, je tato analýza zaměřena na situaci uvnitř HR. Její pracovníci ji zrealizovali pomocí standardních metod skupinové stimulace tvořivého myšlení (brainstorming) v rámci společného workshopu, který se konal 17. 10. 2011.

4.3 Výsledky

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chceme, aby okolí vnímalo náš útvar dobře, jako důležitou součást firmy ▪ Ranní rychlé porady (vždy 10 minut) ▪ Zvládání jasně definovaných projektů (dobře zvládáme firemní reorganizaci – každý měl jasnou roli, vkládání profesních požadavků na pozice – dobře jsme vzájemně komunikovali) ▪ Specializované činnosti (mzdy, nábor, benefity) ▪ Spolupráce (komunikace) HR BP navzájem ▪ Práce pod relativně velkým tlakem bez emocí (krátkodobě) ▪ Pomoc druhým – zejména směrem do firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasně vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků ▪ HR BP nedostatečně informují HRC ▪ Komunikace uvnitř HRC ▪ Předávání informací HR BP X HRC ▪ Vzájemná nedůvěra mezi některými pracovníky HR ▪ Podpora shora – HR má slabou pozici ▪ Dlouhodobá práce pod tlakem není bez emocí ▪ Nedostatek zpřístupněných informací v HR systému pro HR BP ▪ Univerzálnost HR BP
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pokud jsou jasně rozdělené role, funguje to (př.: mzdové účetní dělají docházku a funguje to) ▪ Otevřená komunikace ▪ Když se nebojíme zeptat ▪ Když stavíme na specializaci (dáme prostor odborníkovi) ▪ Když se nezaplétáme do emocí a řešíme problém, nikoli emoce ▪ Nemusíme reagovat na všechno – stačí být vrbou 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roztříštěnost činností HR ▪ Přetíženost HR BP ze strany managementu (stále více využívají k podpoře, méně ke strategii) ▪ Nevyvážené vytížení jednotlivých pracovníků HR ▪ Neuvážené zavádění nových činností ▪ Personální změny v HR ▪ Kumulované role HR BP

Silné stránky

Faktor	Intenzita	Důležitost
Chceme, aby okolí vnímalo náš útvar dobře, jako důležitou součást firmy	+	+
Ranní rychlé porady	-	+
Specializované činnosti (mzdy, nábor, benefity)	+	+
Zvládání jasně definovaných projektů	-	+
Spolupráce HR BP navzájem	+	+
Práce pod relativně velkým tlakem bez emocí (krátkodobě)	-	-
Pomoc druhým – zejména směrem do firmy	+	-

	Důležitost	
Intenzita	+	-
	+	Pomoc druhým – zejména směrem do firmy
	-	Práce pod relativně velkým tlakem bez emocí (krátkodobě)

Slabé stránky

Faktor	Intenzita	Důležitost
Jasně vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků	+	+
HR BP nedostatečně informují HRC	+	+
Komunikace uvnitř HRC	+	+
Předávání informací HR BP X HRC	+	+
Vzájemná nedůvěra mezi některými pracovníky HR	-	+
Podpora shora – HR má slabou pozici	+	+
Dlouhodobá práce pod tlakem není bez emocí	-	+
Nedostatek zpřístupněných informací v HR systému pro HR BP	-	-
Univerzálnost HR BP	+	+

	Důležitost		
Intenzita		+	-
	+	Jasně vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků HR BP nedostatečně informují HRC Komunikace uvnitř HRC Předávání informací HR BP X HRC Podpora shora – HR má slabou pozici Univerzálnost HR BP	
	-	Vzájemná nedůvěra mezi některými pracovníky HR Dlouhodobá práce pod tlakem není bez emocí	Nedostatek zpřístupněných informací

Příležitosti

Faktor	Intenzita	Důležitost
Jasně rozdělené role	+	+
Otevřená komunikace	+	+
Když se nebojíme zeptat	-	+
Když stavíme na specializaci (dáme prostor odborníkovi)	+	+
Když se nezaplétáme do emocí a řešíme problém, nikoli emoce	-	+
Nemusíme reagovat na všechno – stačí být vrbou	-	-

	Důležitost		
Intenzita		+	-
	+	Jasně vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků HR BP nedostatečně informují HRC Komunikace uvnitř HRC Předávání informací HR BP X HRC Podpora shora – HR má slabou pozici Univerzálnost HR BP	
	-	Když se nebojíme zeptat Když se nezaplétáme do emocí a řešíme problém, nikoli emoce	Nemusíme reagovat na všechno – stačí být vrbou

Hrozby

Faktor	Intenzita	Důležitost
Roztříštěnost činností HR	+	+
Přetíženost HR BP ze strany managementu (stále více využívají k podpoře, méně ke strategii)	+	+
Nevyvážené vytížení jednotlivých pracovníků HR	-	+
Neuvážené zavádění nových činností	+	-
Personální změny v HR	+	+
Kumulované role HR BP	+	-

	Důležitost		
Intenzita		+	-
	+	Roztříštěnost činností HR Přetíženost HR BP ze strany managementu (stále více využívají k podpoře, méně ke strategii) Personální změny v HR	Neuvážené zavádění nových činností Kumulované role HR BP
	-	Nevyvážené vytížení jednotlivých pracovníků HR	

4.4 Výstupy braistormingu - faktory ovlivňující model HR Business partnerství v ČMSS

Chceme, aby okolí vnímalo náš útvar dobře, jako důležitou součást firmy, ranní rychlé porady (vždy 10 minut), zvládnání jasně definovaných projektů (dobře zvládnáme firemní reorganizaci – každý měl jasnou roli, vkládání profesních požadavků na pozice – dobře jsme vzájemně komunikovali), specializované činnosti (mzdy, nábor, benefity), spolupráce (komunikace) HR BP navzájem, práce pod relativně velkým tlakem bez emocí (krátkodobě), pomoc druhým – zejména směrem do firmy, jasné vymezení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků, HR BP nedostatečně informují HRC, komunikace uvnitř HRC, předávání informací HR BP X HRC, vzájemná nedůvěra mezi některými pracovníky HR, podpora shora – HR má slabou pozici, dlouhodobá práce pod tlakem není bez emocí, nedostatek zpřístupněných informací v HR systému pro HR BP, univerzálnost HR BP, pokud jsou jasně rozdělené role, funguje to (př.: mzdové účetní dělají docházku a funguje to), otevřená komunikace, když se nebojíme zeptat, když stavíme na specializaci (dáme prostor odborníkovi), když

se nezaplétáme do emocí a řešíme problém, nikoli emoce, nemusíme reagovat na všechno – stačí být vrbou, roztržitost činností HR, přetíženost HR BP ze strany managementu (stále více využívají k podpoře, méně ke strategii), nevyvážené vytížení jednotlivých pracovníků HR, neuvážené zavádění nových činností, personální změny v HR, kumulované role HR BP.

5 EMPIRICKÝ PRŮZKUM – Vyhodnocení přínosu a využití HR Business partnera ve společnosti ČMSS

5.1 Cíl průzkumu

Průzkum byl realizován na konci roku 2011 jako vyhodnocení pilotu projektu HR Business partnerství. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda se HR Business partnerství ve stávajícím nastavení dá považovat za vhodný model řízení lidských zdrojů ve společnosti ČMSS. Zároveň klade otázku, zda je využitelný jak pro management společnosti, tak pro její zaměstnance na nižších pozicích. Zkoumá, do jaké míry je přínosem a jaké jsou další možnosti jeho rozvoje. Pro účely tohoto výzkumu jsou zaměstnanci na nižších pozicích nazýváni pouze jako „zaměstnanci“, u managementu (veškeré pozice s řízením lidí) zůstává označení totožné.

5.2 Formulace hypotéz

Před prováděním průzkumu byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1: HR Business partnerství je ve stávajícím nastavení přínosem pro management ČMSS.

Hypotéza č. 2: HR Business partnerství je ve stávajícím nastavení přínosem pro zaměstnance ČMSS.

Hypotéza č. 3: HR Business partnerství je ve stávajícím nastavení využitelné jako vhodný model řízení lidských zdrojů pro společnost ČMSS.

5.3 Použitá technika

K průzkumu byla použita technika anonymního elektronického dotazníku (viz příloha D). Ten byl rozdělen do dvou částí. První část byla rozdělena na otázky vyhrazené pro průzkum mezi managementem společnosti a mezi zaměstnanci. Druhá část dotazníku byla společná pro obě skupiny respondentů.

Dotazník

Celkem bylo položeno 7 otázek, kdy respondent mohl označit pouze jednu možnost. 6 otázek bylo uzavřených (respondent vybírá jednu z daných možností), 1 otevřená (možnost vpisovat vlastní odpověď).

5.4 Charakteristika zkoumaného vzorku

V souboru byli zastoupeni muži i ženy různých věkových kategorií (25 – 55let). Tito lidé jsou zaměstnanci jedné finanční společnosti. Působí na různých pozicích napříč firmou od nejnižších administrativních pozic po top management firmy (představenstvo banky). Jedná se o jednu z největších finančních institucí v České republice s působností českých a německých akcionářů.

5.5 Organizace sběru dat

Dotazníky byly rozeslány elektronickou formou s datem zpracování do 5 dnů. Po 3 dnech byla rozeslána další zpráva s upozorněním o končícím termínu vyplnění dotazníků. Elektronický systém průběžně vyhodnocoval výsledky, které měla autorka k dispozici.

5.6 Výsledky a jejich statistické zpracování

Rozesláno bylo celkem 615 dotazníků. Díky elektronickému zpracování nebyl při kvalitativní kontrole zjištěn žádný chybně vyplněný dotazník. 287 respondentů na dotazník neodpovědělo.

Zpracováno bylo tedy celkem 328 dotazníků a to elektronickou metodou vyhodnocení. 52 dotazníků vyplnili manažeři, dalších 276 vyplnili zaměstnanci.

5.7 Výsledky a jejich interpretace

Při zpracování výsledků bylo pro lepší přehlednost použito znázornění v tabulce i grafické vyjádření. Interpretace byla rozdělena do dvou částí. V první jsou vyhodnoceny zvlášť odpovědi managementu a zaměstnanců, druhá část je společná.

Management

Otázka, tabulka č. 1

V jaké oblasti je pro Vás systém HR Business partnerství nejužitečnější?

Odpověď	Počet respondentů
Pracovně – právní agenda	15
Rozvoj a školení zaměstnanců	10
Plánování a realizace organizačních změn	6
Výběrová řízení pracovníků	6
Nástupy pracovníků	5
Odměňování zaměstnanců	4
Plánování outdoorových aktivit	4
Žádné	2

V průzkumu se ukázalo, že management společnosti považuje za nejužitečnější pro svou práci pomoc HR Business partnerů v oblasti pracovně-právní a v otázkách rozvoje a školení svých týmů. Další nejžádanější oblastí je společně s výběrem pracovníků označena oblast plánování a realizace organizačních změn, přičemž tyto dvě oblasti spolu úzce souvisí (respondenti byli požádáni o zodpovězení otázek průzkumu v době, kdy probíhalo ve společnosti ČMSS mnoho organizačních změn. Tuto skutečnost je nutné reflektovat i ve výsledcích celého průzkumu). Jako další oblast, kterou management využívá, byla označena agenda nástupu pracovníků, jejich odměňování a plánování outdoorových aktivit. Pro 2 z tázaných manažerů není užitečná ani jedna ze zmíněných oblastí.

Otázka, tabulka č. 2

Spolupráce s Vaším HR Business partnerem Vám?

Odpověď	Počet respondentů
Vyhovuje	30
Spíše vyhovuje	16
Spíše nevyhovuje	4
Nevyhovuje	2

Více než polovina (57,7%) z manažerů, kteří odpověděli na otázku, zda jim spolupráce s HR Business partnerem vyhovuje, odpovědělo kladně. 16ti manažerům spolupráce spíše vyhovuje, 4 spíše nevyhovuje. Žádný z manažerů nepokládá spolupráci se svým HR BP za nevyhovující. Z doplňující otázky plyne, že u manažerů, kteří odpověděli spíše negativně, je faktorem nespokojenosti ve 2 případech nevyhovující frekvence schůzek s HR BP, v dalších dvou osobnost HR BP.

Tabulka, otázka č. 3

Je pro Vás HR Business partner přínosem ve Vaší práci?

Odpověď	Počet respondentů
Ano	29
Spíše ano	17
Spíše ne	4
Ne	2

Z vyhodnocení výsledků 3. otázky bylo zjištěno, že pro 29 manažerů je jejich HR BP přínosem v práci, 17 manažerů ohodnotilo spolupráci s HR BP jako spíše přínosnou, 4 jako spíše nepřínosnou a 2 jako nepřínosnou. Důvody k negativním odpovědím byly obdobné jako u předcházející otázky.

Zaměstnanci

Tabulka, otázka č. 4

V jaké oblasti je pro Vás systém HR Business partnerství nejužitečnější?

Odpověď	Počet respondentů
Rozvoj a školení	89
Pracovně – právní agenda	72
Benefity	51
Žádné	34
Odměňování	20
Outdoorové aktivity	10

Zaměstnanci považují za nejvíce užitečnou spolupráci v oblasti rozvoje a školení a pracovně-právní agendy. Dále je pro ně užitečná spolupráce při čerpání benefitů. Poměrně velká skupina odpověděla, že žádná ze zmíněných oblastí pro ně není užitečná a tedy využitelná. Hypotézou může být, že tito lidé pracují převážně na referentských pozicích, kde ani jedna z těchto oblastí není využitelná. 20 zaměstnanců využívá HR BP k tématům odměňování a 10 v plánování outdoorových aktivit.

Otázka, tabulka č. 5

Spolupráce s Vaším HR Business partnerem Vám?

Odpověď	Počet respondentů
Vyhovuje	132
Spíše vyhovuje	106
Spíše nevyhovuje	22
Nevyhovuje	16

48% zaměstnanců spolupráce s HR BP vyhovuje, 38% spíše vyhovuje. Dalším 8% spolupráce spíše nevyhovuje a zbylým 6 % nevyhovuje. Důvodem k negativní odpovědi byla vytíženost HR BP, osobnost HR BP a omezené znalosti HR BP.

Otázka, tabulka č. 6

Je pro Vás HR Business partner přínosem ve Vaší práci?

Odpověď	Počet respondentů
Ano	129
Spíše ano	106
Spíše ne	23
Ne	18

129 zaměstnanců považuje svého HR BP za přínos ve své práci. 106 za spíše přínosný, 23 zaměstnanců spíše nepovažuje svého HR BP za přínos a 18 zaměstnanců je nepovažuje za přínos vůbec. Důvody negativních odpovědí korespondují s odpověďmi na předešlou otázku.

Společná část

Otázka, tabulka č. 7

Považujete model HR Business partnerství v ČMSS za užitečný?

Odpověď	Počet respondentů
Ano	145
Spíše ano	108
Spíše ne	37
Ne	38

Přes $\frac{3}{4}$ dotázaných považuje model HR Business partnerství v ČMSS za užitečný. 37 dotázaných spíše nepovažuje tento systém za užitečný a 38 respondentů ho za užitečný nepovažuje vůbec.

Otázka, tabulka č. 8

Myslíte si, že je HR Business partnerství užitečným nástrojem pro řízení lidských zdrojů v ČMSS?

Odpověď	Počet respondentů
Ano	123
Spíše ano	130
Spíše ne	37
Ne	38

Převážná většina respondentů považuje model HR Business partnerství za užitečný nástroj řízení lidských zdrojů v ČMSS. Dalších 11% ho spíše nepovažuje za užitečný pro řízení lidských zdrojů a 12% ho nepovažuje za užitečný vůbec.

Otázka, tabulka č. 9

Co Vám v modelu HR Business partnerství ještě chybí?

Odpověď	Počet respondentů
Stále je třeba vše řešit s jednotlivými lidmi	2
Ideální by bylo mít jen jednu kontaktní osobu, to mi momentálně chybí.	1
Jsem se svým HR spokojen, takže nejspíš nic	2
Větší aktivita	1
Jsem spokojen, momentálně mne nenapadá vhodné doporučení ke změně	6

Na otevřenou otázku odpovědělo pouze 12 respondentů. 3 respondenti upozornili na chybějící univerzálnost HR BP (stále je třeba vše řešit s jednotlivými lidmi + poptávka po jedné kontaktní osobě). 1 respondent doporučuje větší aktivitu HR BP. Zbýlých 8 respondentů nemá nové podněty a jsou spokojeni.

5.8 Závěrečná tvrzení

Hypotéza č. 1: *HR Business partnerství je ve stávajícím nastavení přínosem pro management ČMSS.*

Tato hypotéza se potvrdila. V dotazníku se objevovaly spíše souhlasné odpovědi. Respondenti z řad managementu jsou z velké části přesvědčeni, že HR Business partnerství je pro ně ve stávajícím nastavení přínosem. Spolupráce s HR BP vyhovuje více než polovině dotázaných. Management je využívá nejvíce v oblastech pracovně-právní agendy a rozvoje svěřených týmů. Průzkum byl realizován v době poměrně rozsáhlých organizačních změn. Tato skutečnost se promítla i do výsledku ankety. V pořadí třetí a čtvrtou nejžádanější oblastí se proto stalo plánování a realizace organizačních změn a výběr nových pracovníků.

Hypotéza č. 2: *HR Business partnerství je ve stávajícím nastavení přínosem pro zaměstnance ČMSS.*

Tato hypotéza se taktéž potvrdila, nicméně výsledek není tak jednoznačný jako v případě managementu. Zaměstnanci považují za nejvíce užitečnou spolupráci v oblasti rozvoje a školení a pracovně-právní agendy. Poměrně velká část respondentů (12%) nepokládá ani jednu ze zmíněných oblastí za užitečnou. Hypotézou může být, že tyto lidé pracují převážně na referentských pozicích, kde ani jedna z těchto oblastí není využitelná. 85% dotázaných pokládá HR Business partnerství za přínosné a spíše přínosné pro svou práci.

Hypotéza č. 3: *HR Business partnerství je ve stávajícím nastavení využitelné jako vhodný model řízení lidských zdrojů pro společnost ČMSS.*

Tato hypotéza se jednoznačně potvrdila. 77% respondentů považuje HR Business partnerství v ČMSS za přínos. Stejný počet považuje tento model za vhodný nástroj k řízení lidských zdrojů v této společnosti. Závěrečná otevřená otázka ukázala, že by noví HR BP měli pracovat ještě na své univerzalitě tak, aby se stali kontaktním bodem pro zaměstnance ve všech požadovaných oblastech.

ZÁVĚR

Tak jako se vyvíjí celá firma, která je ovlivněna mnoha vnějšími i vnitřními faktory, mění se i personální práce v ní. Práce s lidskými zdroji se dostává do popředí zájmu společností, které si čím dál více uvědomují její důležitost ve svém životě. Úspěšné společnosti se snaží vytvořit takové prostředí a podmínky pro práci, které budou podporovat co nejproduktivnější výkon zaměstnanců. Ten následně povede ke generování zisku, který je bezpochyby pro každého majitele společnosti hlavním cílem podnikání. Tím se kruh uzavírá. Firma profituje díky svým zaměstnancům, zaměstnanci obdrží plat za svou práci od svého zaměstnavatele.

HR v ČMSS prošlo velkou změnou. Od separátních, převážně administrativních agend přechází k propojenému ucelenému systému, který se zaměřuje na podporu podnikání společnosti a její strategii. Jedná se o dlouhodobý proces, který není možné žádným způsobem uspíšit. HR se stává odpovědnějším a kompetentnějším, přebírá od vedení společnosti náročnější úkoly a jsou na něj kladeny čím dál větší požadavky. To s sebou samozřejmě nese i mnohá úskalí, na které musejí být pracovníci HR připraveni.

Jako jeden z nástrojů pro snazší plnění strategických úkolů a komunikaci si ČMSS vybrala **model HR Business partnerství. Připraven** byl v poměrně krátkém čase, v období **listopad – prosinec 2010. V lednu roku 2011** byla zahájena jeho **implementace**, která po poměrně úspěšném vyhodnocení půlročního pilotu, **skončila v prosinci 2011**. Tím však celá práce nekončí. Model HR Business partnerství se zde stává „živým organismem“, od kterého se očekávají flexibilní reakce na nastalé situace.

Na konci **prvního kvartálu roku 2012** odchází dva ze tří HR BP na mateřskou dovolenou. Zároveň je stále snižován počet zaměstnanců společnosti, která vykazuje nižší zisk než v předchozích letech. Hospodářské výsledky vzhledem k situaci na trhu se stovebním spořením kolísají. Po odchodu dvou ze tří HR Business partnerů a nucené redukci zaměstnanců celé společnosti, je model redukován na pouze dva HR Business partnery.

K lednu 2013 pracuje pro společnost ČMSS 601 zaměstnanců. HR BP zůstávají v počtu dvou. Jsou nyní samostatnými kompetentními pracovníky, kteří ve spolupráci se svými kolegy z HRC pracují pro strategii společnosti. Význam HR Business partnerství v současném období mimořádně vzrůstá. Dochází totiž k rozsáhlým organizačním změnám, v rámci kterých je potřeba naléhavě řešit nejenom strategické úkoly

jednotlivých odborných útvarů, ale i řadu personálně-právních otázek, které organizační změny vyvolávají.

HR Business partnerství se zde ukázalo jako užitečné v řízení lidských zdrojů. Velmi zásadním faktorem veškeré spolupráce jak s managementem firmy, tak se zaměstnanci je **důvěra**. Vzhledem k poměrně ploché organizační struktuře společnosti se zde HR BP dostává do úzkého kontaktu se svými klienty. Pro ty je zásadní jeho kompetentnost, odborná způsobilost a způsob komunikace, který uplatňuje. Pokud HR BP důvěru získá, má možnost stát se jejich opravdovým partnerem a průvodcem. To vše však závisí na jeho osobnostním charakteru, na odbornosti, kterou nabízí a na práci, kterou ve své pozici odvádí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. : *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. : *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.

HUNTER, I. a kol. : *HR Business Partners*. England, Aldershot: Gower Publishing Limited, 2005. ISBN 13: 9780566086250.

KOCIÁNOVÁ, R. : *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. : *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. : *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. : *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

STÝBLO, J. : *Lidský kapitál v podniku počátkem třetího tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN: 80-86419-12-6.

ŠIGUT, Z. : *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ULRICH, D. : *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, J. : *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN: 80-7357-019-X.

UZEL, J. : *Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. 1. vydání Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti a práce, 2006. 28 s. ISBN 80-86973-03-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Budování firemní kultury je cesta ke spokojeným zaměstnancům. (cit. 21.2.2009).

Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/firemni-kultury-je-cesta-k-zamestnancum>

MAG Consulting, s.r.o. : *Firemní kultura*. (cit. 2011-02-20). Dostupné z:

www.magconsulting.cz/articleattachment.aspx?AttachmentID=765

Horizonty – magazín pro Top management KPMG (cit. 2012-06-20), **Šárka**

Horňáková Manager Management Consulting. Dostupné z:

<http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Horizons/Documents/KPMG-1206-Horizonty-Management-Consulting.pdf>

Kariera.ihned.cz. (cit. 2009-08-20), Ctírad Nedbálek. Dostupné z:

<http://m.ihned.cz/c1-38098730-hr-partnerstvi-model-rizeni-lidskych-zdroju>

Mgr. Gabriela Brauchli. Dostupné z :

(<http://www.vuchs.cz/OPVpK/dokumenty/Tomsik-RLZ.pdf>)

SERIÁLOVÉ PUBLIKACE:

MODERNÍ ŘÍZENÍ. č. 2 (únor 2010). Praha: Economia, 2010. Vychází měsíčně.

ISSN 0026-8720

MODERNÍ ŘÍZENÍ : č. 5 (květen 2009). Praha : Economia, 2009. Vychází měsíčně.

ISSN 0026-8720

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model HR business partnerství tak, jak jej formuloval Dave Ulrich	33
Obrázek 2: HR delivery model (doručování výsledků) /Ulrichův model/	35
Obrázek 3: Organizační struktura ČMSS	42
Obrázek 4: Organizační struktura HR po změně	44
Obrázek. 5: Nové rozložení HR	46
Obrázek 6: Harmonogram implementace modelu HR Business partnerství	47
Obrázek 7: Klíčové činnosti HR Business partnerů v ČMSS	50

Seznam grafů:

Graf 1: HR doručování výsledků (HR delivery model), změna zaměření aktivit HR	36
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Proces náboru

Příloha B – Proces rozvoje

Příloha C – Článek firemního časopisu

Příloha D – Dotazník management

Příloha E – Dotazník zaměstnanec

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Silvie Michalcová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: HR Business partnerství a jeho implementace do firemního prostředí

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 5

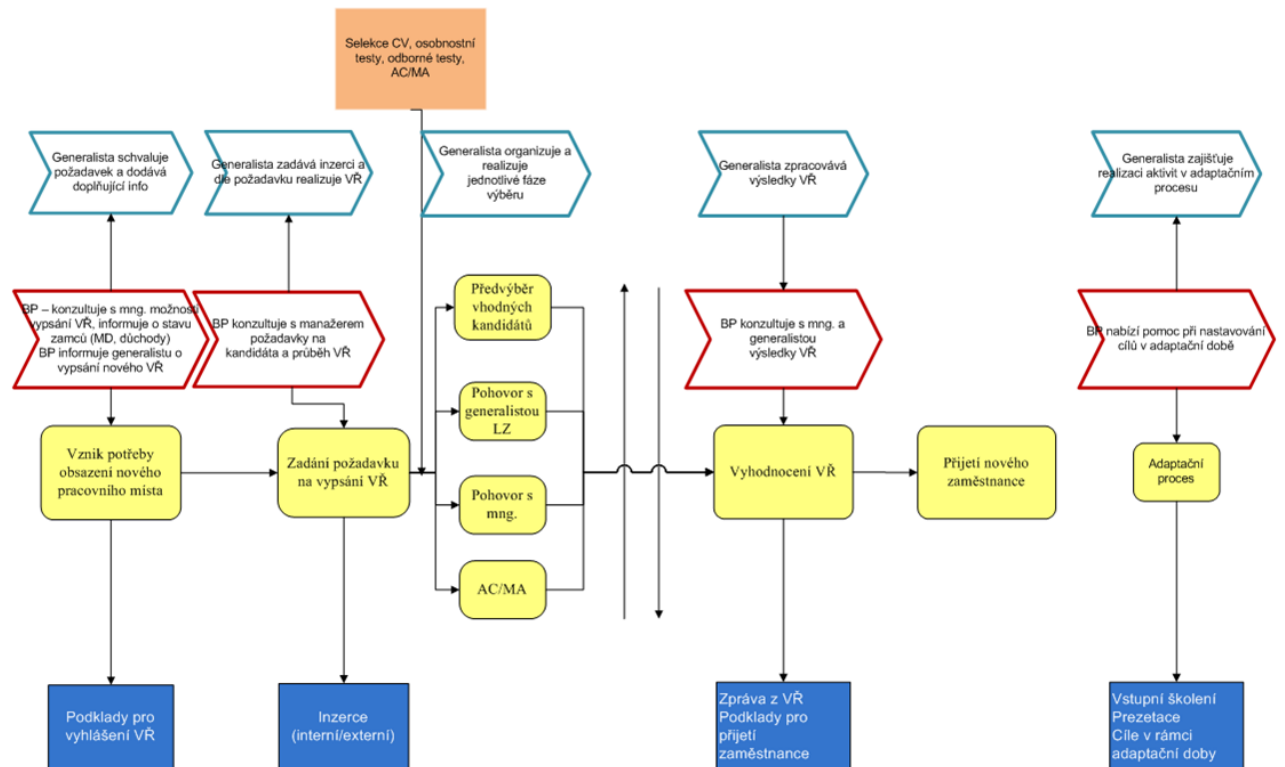
Počet titulů české literatury a pramenů: 14

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

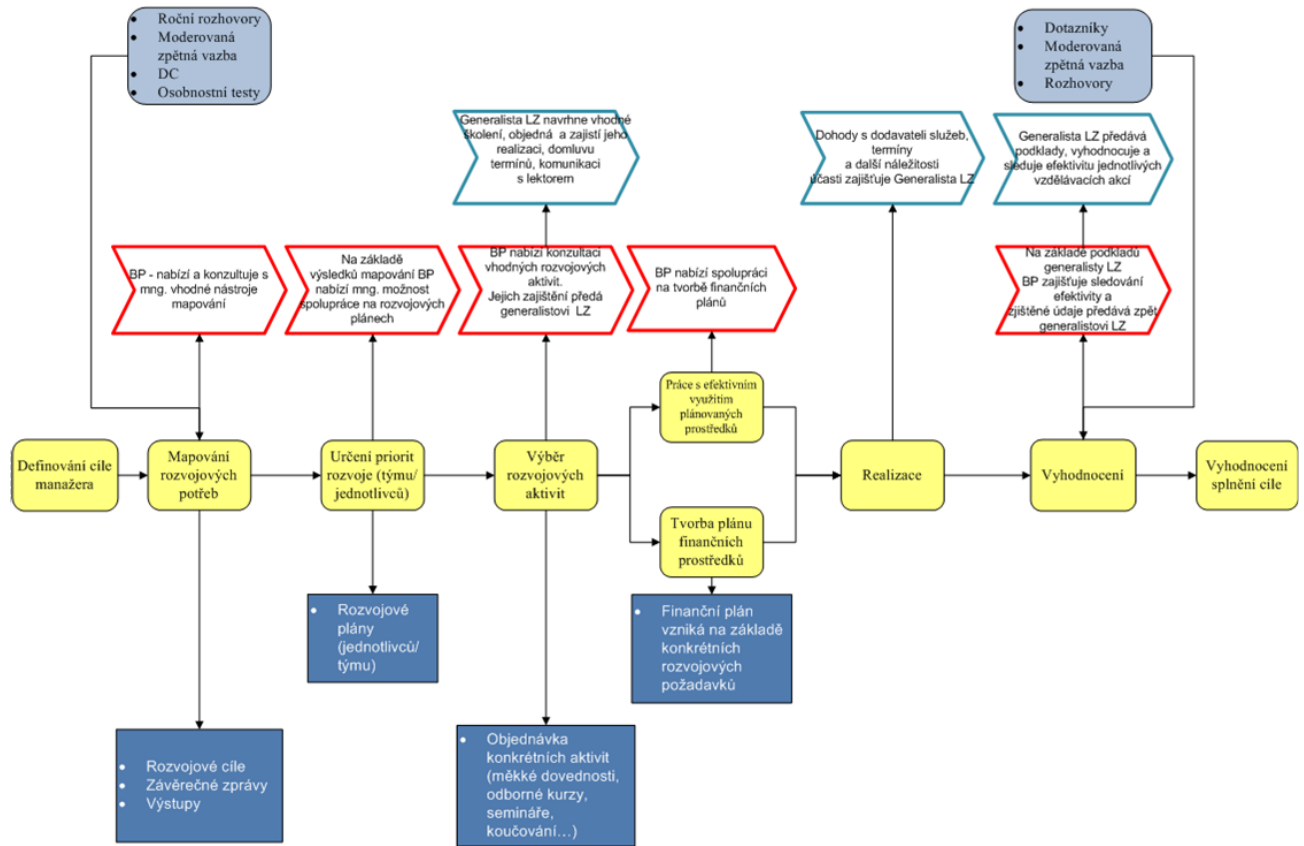
Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Petr Vykopal

Příloha A – Proces náboru



Příloha B - Proces rozvoje





Co je to HR Business partnerství?

V nové organizační struktuře odboru Lidské zdroje, o které v minulém čísle Spektra informoval ředitel Lidských zdrojů Petr Vykopal, se objevuje i nová pozice, HR Business partner. Na obsah pojmu HR Business partner se dnes ptáme Silvie Michalcové, která se aktivně podílela na přípravě konceptu HR Business partnerství, v současné době zastává pozici HR Business partnera pro úsek 4 a odbor Interní audit a zároveň je koordinátorkou všech HR Business partnerů.

Silvie, co to vlastně znamená HR Business partnerství?

Jedná se o nový HR model, který se v poslední době zavádí v mnoha společnostech na českém i zahraničním trhu. Důvody bývají prakticky totožné. Většinu firem k tomu vede touha po vytvoření kompetentního kontaktního bodu pro manažery společnosti, který jim dokáže nabídnout řešení pro prakticky jakoukoliv oblast lidských zdrojů.

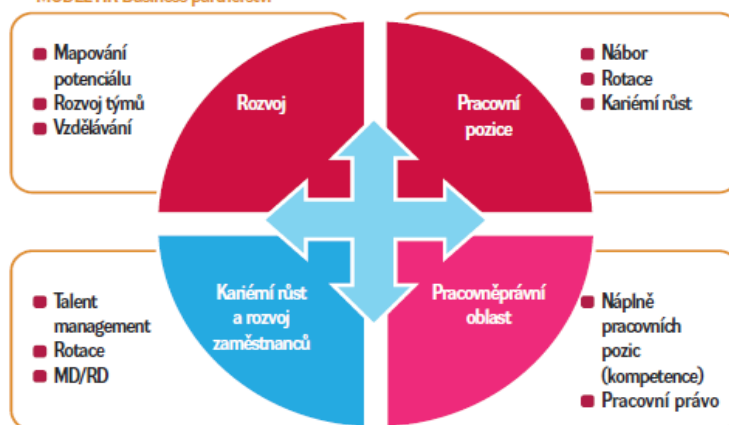
Jaký je Váš cíl?

Naším cílem je být partnerem a podporou managementu v oblasti řízení lidských zdrojů a zaměstnancům v oblasti jejich kariérního růstu a rozvoje. Na konceptu intenzivně pracujeme od listopadu loňského roku. Od 1. 1. 2011 jsme začali vedoucím pracovníkům nabízet spolupráci primárně v oblastech mapování potenciálu týmů, rozvoje týmů, vzdělávání a kariérního růstu, rotací a nábory.

Může být v něčem užitečný HR Business partner také zaměstnancům?

Zaměstnancům nabízíme spolupráci v oblasti jejich kariérního růstu, rotace a rozvoje. Bude-li někdo cítit, že by potřeboval změnu, novou výzvu, že by se rád posunul ve svém rozvoji, je to ideální situace pro kontaktování

MODEL HR Business partnerství



příslušného HR Business partnera. Chceme sehrát významnou roli při hledání řešení a mapování možností.

Na koho se vedoucí pracovníci a zaměstnanci mohou obracet?

V současné době máme ve firmě tři HR Business partnery, z nichž každý má ve své kompetenci jednotlivé úseky. Pro úsek 2, Kancelář banky a Treasury a odbor

Právní je to Irena Batoušková, pro úsek 3 Michaela Hartychová-Hroncová a pro úsek 4 + odbor Interní audit Silvie Michalcová.

Děkujeme za rozhovor a přejeme Vám i kolegyním hodně úspěchů v nové pozici.

Redakční rada

Příloha D – Dotazník management

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

od zavedení nového systému HR Business partnerství uplynulo několik měsíců a my bychom Vás rádi touto formou požádali o Váš názor na to, jak se nám v této oblasti vede. Připravili jsme pro Vás krátký dotazník na cca 5 minut. Při vyplňování se prosím zaměřte na osobu Vašeho HR Business partnera, se kterým spolupracujete. Výsledky průzkumu se samozřejmě budeme snažit zohlednit v naší další práci.

Děkujeme Vám za Vaši spolupráci

- 1) V jaké oblasti je pro Vás systém HR Business partnerství nejužitečnější?
 - a. Výběrová řízení nových zaměstnanců
 - b. Nástup pracovníků
 - c. Plánování a realizace organizačních změn
 - d. Rozvoj a školení zaměstnanců
 - e. Plánování outdoorových aktivit
 - f. Pracovně – právní poradenství
 - g. Odměňování zaměstnanců
 - h. Žádné
- 2) Spolupráce s Vaším HR Business partnerem Vám:
 - a. Vyhovuje
 - b. Spíše vyhovuje
 - c. Spíše nevyhovuje
 - d. Nevyhovuje
- 3) Je pro Vás HR Business partner přínosem ve Vaší práci?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 4) Považujete model HR Business partnerství v ČMSS za užitečný?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 5) Myslíte si, že je HR Business partnerství užitečným nástrojem pro řízení lidských zdrojů v ČMSS?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
- 6) Co Vám v modelu HR Business partnerství ještě chybí?
.....

Příloha E – Dotazník zaměstnanec

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

od zavedení nového systému HR Business partnerství uplynulo několik měsíců a my bychom Vás rádi touto formou požádali o Váš názor na to, jak se nám v této oblasti vede. Připravili jsme pro Vás krátký dotazník na cca 5 minut. Při vyplňování se prosím zaměřte na osobu Vašeho HR Business partnera, se kterým spolupracujete. Výsledky průzkumu se samozřejmě budeme snažit zohlednit v naší další práci.

Děkujeme Vám za Vaši spolupráci

- 1) V jaké oblasti je pro Vás systém HR Business partnerství nejužitečnější?
 - a. Rozvoj a školení
 - b. Plánování outdoorových aktivit
 - c. Pracovně – právní poradenství
 - d. Odměňování
 - e. Benefits
 - f. Žádné
- 2) Spolupráce s Vaším HR Business partnerem Vám:
 - g. Vyhovuje
 - h. Spíše vyhovuje
 - i. Spíše nevyhovuje
 - j. Nevyhovuje
- 3) Je pro Vás HR Business partner přínosem ve Vaší práci?
 - k. Ano
 - l. Spíše ano
 - m. Spíše ne
 - n. Ne
- 4) Považujete model HR Business partnerství v ČMSS za užitečný?
 - o. Ano
 - p. Spíše ano
 - q. Spíše ne
 - r. Ne
- 5) Myslíte si, že je HR Business partnerství užitečným nástrojem pro řízení lidských zdrojů v ČMSS?
 - s. Ano
 - t. Spíše ano
 - u. Spíše ne
 - v. Ne
- 6) Co Vám v modelu HR Business partnerství ještě chybí?

.....