



UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Lidský kapitál v modelech personálního řízení

Rigorózní práce

Studijní obor: Andragogika

Autor: Mgr. František Vrbovský

Olomouc

2020

Prohlašuji, že jsem rigorózní práci na téma „Lidský kapitál v modelech personálního řízení“
vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	Mgr. František Vrbovský
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Rok obhajoby	2020

Název práce:	Lidský kapitál v modelech personálního řízení
Anotace práce:	Cílem práce je charakterizovat vybrané modely personálního řízení a to, jaký význam přikládají lidskému kapitálu a jak se v tomto ohledu odlišují. Zvoleny byly Michiganský model, Guestův model a HR Business Partnering. Výzkumná otázka zní: Existují odlišnosti v zohledňování významu lidského kapitálu v jednotlivých modelech personálního řízení? K dosažení cíle práce je postupováno metodou analýzy odborné literatury, která vzešla z popsané strategie vyhledávání zdrojů a následné komparace podle stanovených kritérií zvolených modelů personálního řízení.
Klíčová slova:	Guestův model, HR Business Partnering, Michiganský model, Personální řízení, Řízení lidských zdrojů, HR, HRM, Lidské zdroje, Lidský kapitál
Title of Thesis:	Human Capital in HRM Models
Annotation:	The goal of thesis is to describe selected HR models and also to describe their considerations on human capital and to describe the differences between these considerations. The chosen models are Michigan model, Guest model and HR Business Partnering. The research question is: Are there any differences between considerations on the human capital among mentioned HR models? The method of thesis is the analysis of literature, which came up from described research strategy and the comparison of models according to determined criteria of chosen HR models.
Keywords:	Guest model, HR Business Partnering, Michigan Model, HR Management, HR, HRM, Human Resources, Human Capital
Názvy příloh vázaných v práci:	-
Počet literatury a zdrojů:	47
Rozsah práce:	111 s. (201 045 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod	6
1 Lidský kapitál	9
1.1 Východiska k lidskému kapitálu a lidským zdrojům	9
1.2 Lidský kapitál a jeho klíčová role v organizaci	16
2 Modely personálního řízení a jejich výběr	17
2.1 Význam lidského kapitálu, modely personálního řízení a jejich vývoj	18
2.2 Východiska k tvrdým a měkkým modelům personálního řízení	20
2.3 Deskripce modelů personálního řízení	21
2.4 Zdroje k vybraným modelům personálního řízení a jejich selekce	22
3 Michiganský model	25
3.1 Autorství, historie vzniku a charakteristika	25
3.2 Základní principy Michiganského modelu	27
3.3 Organizační umístění personálního řízení v Michiganském modelu	35
3.4 Význam lidského kapitálu v Michiganském modelu	38
3.5 Shrnutí Michiganského modelu	38
4 Guestův model	40
4.1 Autorství, historie vzniku a charakteristika	40
4.2 Základní principy Guestova modelu	41
4.3 Organizační umístění personálního řízení v Guestově modelu	49
4.4 Význam lidského kapitálu dle Guestova modelu	53
4.5 Shrnutí Guestova modelu	55
5 HR Business Partnering	56
5.1 Autorství, historie vzniku a charakteristika	56
5.2 Základní principy modelu HR Business Partnering	60
5.3 Organizační umístění personálního řízení v HR Business Partneringu	67
5.4 Význam lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering	70
5.5 Shrnutí modelu HR Business Partnering	71
6 Komparace modelů personálního řízení	72
6.1 Zdroje pro komparaci	72
6.2 Metoda komparace	72
6.3 Výzkumný problém a výzkumná otázka komparace	73
6.4 Indikátory komparace	74
6.5 Hypotézy	75
6.6 Analýza významu lidského kapitálu v modelech	77
6.6.1 Význam lidského kapitálu v Michiganském modelu	77
6.6.2 Význam lidského kapitálu v Guestově modelu	81
6.6.3 Význam lidského kapitálu v modelu HR Business Partnering	84
6.7 Komparace modelů	89
6.7.1 Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu	89
6.7.2 Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering	92
6.7.3 Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering	96
6.8 Potvrzení hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky	100
6.9 Shrnutí výsledků komparace	103
Závěr	105
Literatura a zdroje	107
Seznam schémat a tabulek	111

Úvod

Předkládaná rigorózní práce s názvem *Lidský kapitál v modelech personálního řízení* sleduje vztah práce s lidským kapitálem a personálním řízením v organizaci. Zpracovávané téma je součástí práce s lidmi v organizaci, s jejich rozvojem a vzděláváním pro potřeby organizace, či s nábořem a výběrem pracovníků.

Propojenost práce s lidským kapitálem a personálního řízení jsem měl možnost poznat ve Velké Británii v organizaci, která se zabývá outsourcingem náboru a výběru zaměstnanců. Další úhel pohledu jsem získal z pozice HR Business Partnera pro nábor a výběr u druhého největšího soukromého zaměstnavatele Olomouckého kraje. Třetí optiku mi poskytla pozice externího konzultanta pro řadu dalších zaměstnavatelů. Organizace, pro které jsem dosud pracoval, měly často propracované jednotlivé personální procesy a využívaly různé izolované prvky modelů personálního řízení. Chyběla v nich však často funkční návaznost. Nikdy jsem se tak nesetkal s tím, že by některá z organizací užívala ucelený systém, který by byl zastřešený například určitým modelem personálního řízení. Jsem přesvědčen o tom, že kdyby tyto organizace implementovaly pečlivě vybraný model personálního řízení, tak by to mělo významně pozitivní vliv na konzistentnost v přístupu k rozvoji lidského kapitálu v organizaci.

Koncept lidského kapitálu se v souvislosti s lidskými zdroji, mezilidskými vztahy, personálním řízením, personálním managementem, řízením kariéry či rozvojem pracovních sil, používá od konce 50. let 20. století. Ekonomové jako Jacob Mincer (1958), Theodore W. Schultz (1961), Gary S. Becker (2009) proto považují výdaje na vzdělávání, školení, lékařskou péči atd. za investice do lidského kapitálu. Dle Arnošta Veselého (2006, s. 9) je lidský kapitál „...*vědění vtělené v lidech. Lze jej rozdělit na znalosti (tj. poznatky a informace, které jedinec má a které je schopen nějakým způsobem vyjádřit a komunikovat) a poznávací i výkonové dovednosti, které jsou aktuálními schopnostmi konkrétního člověka, a jako takové bezprostředně nepřenositelné.*“ Vztahují se na něj obecné charakteristiky kapitálu. Podle Veselého (2006) se může jednat o aktivum, kterým disponují lidé, potažmo organizace, která tyto lidi zaměstnává. Toto aktivum rovněž přímo implikuje kompetence organizace, díky kterým je možné na trhu uspět. Z výše zmíněného vyplývá, že čím rozvinutějším lidským kapitálem organizace disponuje, tím úspěšnější může být. Z tohoto pohledu je cílem organizace svůj lidský kapitál jako aktivum rozvíjet nebo získávat, což není vždy tak snadné. Lidský kapitál je možné považovat spíše za vektor než skalár.

Je tedy nezbytné, udat mu nejen hodnotu, ale i směr, kterým je rozvíjen a je žádoucí, aby tento směr byl v souladu se směrem rozvoje organizace. A zde se dostává na řadu výše zmíněná potřeba konzistentnosti v práci s lidským kapitálem a jeho rozvojem v organizaci a tu je schopen do určité míry poskytnout model personálního řízení.

Pokud se organizace rozhodne pro implementaci některého z modelů personálního řízení, stojí nejdříve před rozhodnutím, který model bude v jejích podmínkách nejvhodnějším. Cíle organizace mohou být různé, ať už je to „jen“ generování zisku nebo kontinuálnost a dlouhodobost působení na trhu nebo budoucí expanze za hranice státu, zlepšení podmínek na trhu práce například tvořením společensky odpovědných pracovních míst a mnoho dalších. K naplnění každého z naznačených cílů vede pravděpodobně odlišná strategie a z ní vyplývající požadavky na kompetence pracovníků organizace. Model personálního řízení je proto volen dle cílů a požadavků konkrétní organizace.

Jak jsem již uvedl výše, lidský kapitál je jedním z klíčů k úspěchu organizace. Pokud není o rozvoji lidského kapitálu v organizacích uvažováno, může se stát, že organizace dlouhodobě, v neustále se měnícím tržním prostředí, neuspěje. Naopak pokud bude organizace aktivně přistupovat k rozvoji lidského kapitálu tak, aby přinášel požadovanou přidanou hodnotu pro organizaci a jejím prostřednictvím trhu, existuje vyšší pravděpodobnost, že organizace uspěje.

Z uvedeného vyplývá cíl práce a výzkumná otázka. Cílem práce je charakterizovat vybrané modely personálního řízení a to, jaký význam přiřkládají lidskému kapitálu a jak se v tomto ohledu odlišují. Výzkumná otázka zní: Existují odlišnosti v zohledňování významu lidského kapitálu v jednotlivých modelech personálního řízení?

K dosažení cíle práce je postupováno metodou analýzy odborné literatury a následné komparace podle stanovených kritérií zvolených modelů personálního řízení. K naplnění cíle postupuji od charakteristiky klíčových konceptů práce (kapitoly Východiska k lidskému kapitálu, Modely personálního řízení), dále volím konkrétní modely personálního řízení (výběr je rozpracován v kapitole Modely personálního řízení a jejich výběr), následně stanovuji indikátory zohledňující význam lidského kapitálu v jednotlivých modelech. Pro deskripci modelů personálního řízení vycházím z primární literatury autorů modelů. Následně aplikuji poznatky sekundární literatury, která se k této primární literatuře vztahuje. Pro zodpovězení výzkumné otázky užívám primární i sekundární literaturu, která uvádí do souvislosti jednotlivé modely personálního řízení a lidský kapitál (podrobný popis metody výběru literatury uvádím v kapitole 2.4). Uvedenému postupu odpovídá pak i struktura práce. První kapitola pojednává o konceptu lidského kapitálu, jeho objevení a vymezení

v dílech autorů, kteří jej v souvislosti s personálním řízením používají. Druhá kapitola popisuje modely personálního řízení a jejich výběr. Třetí kapitola se soustřeďuje na první z vybraných modelů Michiganský model. Čtvrtá kapitola je věnována druhému z modelů, a to Guestovu. HR Business Partnering je předmětem páté kapitoly. Šestá kapitola se soustřeďuje na komparaci modelů personálního řízení a pozici lidského kapitálu v nich.

1 Lidský kapitál

Vývoj zohledňování významu lidského kapitálu v organizaci byl iniciován zejména změnami, které se odehrávaly ve vnějším prostředí (trh, společnost a technologie) a s nimiž šel ruku v ruce vývoj požadavků na organizace samotné.

Dle Ulricha (2009) se v 2. polovině 20. století požadavky na kompetence organizací zásadně zvyšovaly, organizace tak byly nuceny přenést tyto zvýšené požadavky na požadavky na pracovní výkon a kompetence svých pracovníků – s tím úzce souvisela potřeba investování do lidského kapitálu pracovníků – tedy potřeba vzdělávání, rozvoje, efektivního řízení pracovního výkonu atd. – tak i potřeba si tento hodnotný lidský kapitál udržet a zabránit tak ekonomicky vysoce nevýhodné fluktuaci. Jeden z efektivních nástrojů, který slouží k budování loajality zaměstnanců organizace, je zajištění jejich spokojenosti a angažovanosti. Rovinu spokojenosti zaměstnanců je možné rozdělit do klíčových faktorů, které spokojenost pracovníkům přináší – odměňování, možnost kariérního a profesního rozvoje, pocit smysluplnosti práce, vyváženost pracovního a osobního života a mnohé další. Proto, aby proces vývoje pohlížení na lidský kapitál v organizaci byl zřejmý, uvedu dále obecná východiska k lidskému kapitálu v organizaci z perspektivy Davida Ulricha (2009) a dále Boltanského a Chiapello (2007). Následně uvedu jednotlivé změny (a reakce organizací na ně) jak na trhu, tak i ve společnosti, které přiměly organizace lidský kapitál považovat za klíčovou hodnotu a aktivum.

1.1 Východiska k lidskému kapitálu a lidským zdrojům

Nejprve uvedu jednotlivé pojmy a popíši vztahy mezi nimi tak, abych objasnil myšlenkové obraty a závěry, které jsem využil jako východiska pro další části této práce. Jelikož existuje mnoho přístupů a z nich vycházejících variant interpretace pojmů lidský zdroj a lidský kapitál, uvedu přístup, který předloženou perspektivu zpřesňuje. Je tomu tak zejména z toho důvodu, že ve vybraném přístupu je na lidský kapitál pohlíženo jako na určité aktivum, které je spojené s konkrétním jednotlivcem. Tento přístup je popsán v publikaci *Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower* (Edvinsson, & Malone, 1997). Přístup obsahuje premisu, že lidský kapitál je komplexním pojetím lidského potenciálu, tedy dle Veselého (2006) spojení základního a širšího lidského kapitálu jednotlivce – jedná se tedy o souhrn nejen veškerých kompetencí

člověka, kterými disponuje v současnosti, ale i schopností získat nové kompetence v budoucnosti.

Lidský kapitál a lidský zdroj

Edvinsson a Malone (1997) zastupují ekonomický přístup k lidskému kapitálu. Uvádí, že v případě, kdy je lidský kapitál využit pro tvoření hodnot v organizaci, je nazýván lidským zdrojem. Becker (2009) definoval rovněž lidský kapitál z ekonomické perspektivy. Uvádí, že lidský kapitál je nejdůležitějším faktorem tvorby bohatství ve vyspělém světě. Edvinsson a Malone (1997) se dále v definici lidských zdrojů shodují s definicí lidského kapitálu Veselého (2006): tedy v tezi, že lidské zdroje v organizaci představují schopnosti, znalosti a dovednosti užívané k dosahování pracovních cílů a jejich prostřednictvím i organizačních cílů.

Definice pojmu lidské zdroje je užívána zejména v ekonomickém přístupu v pojetí, které pojímá pracovníky jako jeden ze zdrojů k dosahování úspěchu organizace (ostatně ani toto není dogma vzhledem k výše zmíněné definici lidského kapitálu dle Beckera). Pojmy lidský zdroj a lidský kapitál jsou dle výše zmíněného svým významem blízké, dle definic Veselého (2006) a Edvinssona a Maloneho (1997) dokonce totožné.

Pro naši perspektivu užívám pojem lidský kapitál, jelikož je také užíván v oblasti učení a vzdělávání dospělých, kdy bere zřetel na individualitu pracovníka a jeho pracovní potenciál v širším slova smyslu. Naproti tomu ekonomicky strohá definice pojmu lidský zdroj představuje v organizaci pouhý prostředek k dosažení úspěchu.

Pro zajímavost zmiňuji, že termín lidský kapitál je častěji autory jako např. Ulrich (2009) využíván u tzv. měkkých modelů personálního řízení, zato termín lidské zdroje je častěji využíván u tzv. tvrdých modelů. Tuto klasifikaci dále rozpracuji u jednotlivých modelů personálního řízení tak, aby byla zřejmá jejich příslušnost v této taxonomii.

Dle Mikoláše (2005) existuje dále tzv. intelektuální kapitál – ten představuje množinu lidského kapitálu, zájmového kapitálu (znalosti a dovednosti navázané na zákazníky) a strukturního kapitálu (organizační schopnosti, znalosti...). Armstrong (2007) definuje intelektuální kapitál jako množinu zásob a toků znalostí, kterými disponuje organizace. Zároveň intelektuální kapitál řadí mezi nehmotné zdroje, které tvoří část hodnoty organizace.

Lidský kapitál

Armstrong (2007, s. 29) uvádí, že: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*”

Naproti tomu Veselý (2006) upřesňuje pojem lidský kapitál tak, že hovoří o vědění vtěleném v lidech. Uvádí, že lidský kapitál obsahuje jak znalosti (nabyté v minulosti), tak i *poznávací a výkonové dovednosti* (schopnost nabýt nové kompetence v budoucnosti a užít je k výkonu povolání), a ty jako takové jsou bezprostředně nepřenositelné (každý lidský kapitál je tedy jedinečný a dokonale nereplikovatelný). V tomto se Veselý shoduje s Kameníčkem (2012), který rovněž uvádí, že lidský kapitál není možné separovat od konkrétního jedince.

Lidský kapitál je dle Veselého (2006) možné rozdělit na dva druhy – základní a širší lidský kapitál. Základní lidský kapitál představuje aktuální schopnosti, znalosti a dovednosti jedince, které je možné aktuálně využít pro pracovní výkon. Širší lidský kapitál naopak představuje potenciál člověka – schopnost rozvoje stávajících kompetencí a získání nových. Dle výše zmíněného přístupu, jenž pro výklad pojmů aplikuji, je lidský kapitál navázán na konkrétního jedince, nezáleží tedy na tom, zda vykonává povolání či nikoliv. Jedná se o určité aktivum, které má každý člověk v sobě a je možné jej využít k tvoření hodnot v širším slova smyslu.

Teoreticky je možné, aby byl lidský kapitál (základní i širší) v organizaci plně a beze zbytku využit – o tento ideál by měla organizace v ideálních podmínkách usilovat.

Prakticky je to však téměř nemožné ze dvou důvodů: První důvod je nedokonalost systému řízení organizací: ty nejsou bezchybné, a tudíž není bezchybná ani jejich schopnost mobilizace lidského kapitálu (tento termín dále rozpracuji dále v kapitole Mobilizace lidského kapitálu). Druhý důvod je, že lidský kapitál není možné dokonale změřit. Omezená část lidského kapitálu, kterou je možné dobře změřit a zmapovat, je pouze základní lidský kapitál (tedy to, jakými kompetencemi člověk aktuálně disponuje), širší lidský kapitál (tedy to, co se může člověk naučit a jaké kompetence dokáže získat) na základně dnešního vědeckého poznání nelze beze zbytku dokonale měřit. Určité dispozice jedince je možné odhadovat, ale zbytek lze usuzovat s relativní dávkou nepřesnosti. V realitě organizace se tedy nejčastěji setkáváme s tím, že pracovníci využívají pro výkon svého povolání jen část svého lidského kapitálu (schéma 1).

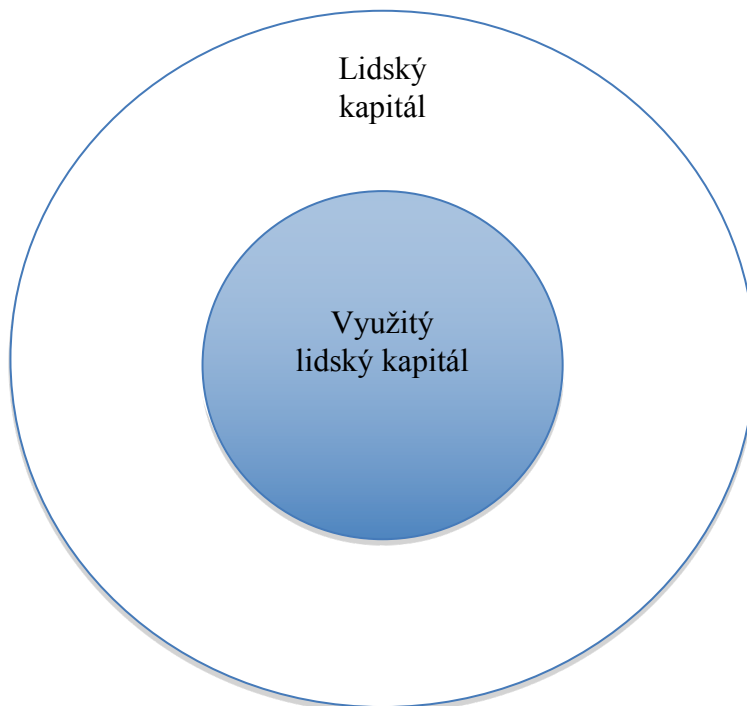


Schéma 1: Lidský kapitál (Vrbovský, 2018)

Jak jsem již zmiňoval výše, lidský kapitál organizace je považován za cenné aktivum. Aktivum, které dle Armstronga (2007) rozhoduje o úspěchu či neúspěchu. Pokud Armstrongovu tezi budu interpretovat doslovně, mohu tvrdit, že organizace, které nedisponují potřebným lidským kapitálem, nemohou uspět, naopak organizace, které disponují potřebným lidským kapitálem, mají vyšší pravděpodobnost úspěchu. Organizace by tedy měly usilovat o to, aby tímto lidským kapitálem disponovaly.

Toho mohou dosáhnout nejméně dvěma základními způsoby:

1. Získání potřebného lidského kapitálu vně organizace z trhu práce

Pokud organizace nedisponuje potřebným lidským kapitálem, který by jí poskytl požadované kompetence, může přistoupit k tomu, že se rozhodne navázat spolupráci s pracovníkem mimo firmu, který tímto potřebným lidským kapitálem disponuje. Tato spolupráce může mít několik různých podob, např. uzavření standardního pracovního poměru, spolupráce prostřednictvím dohod mimo pracovní poměr, externí spolupráce (spolupráce s živnostníkem či firmou) apod.

Tento způsob skýtá řadu výhod, ale i úskalí. Hlavní výhodou tohoto řešení je fakt, že je teoreticky možné získat ihned pracovníka s požadovaným lidským kapitálem bez nutnosti investice do jeho učení či vzdělávání. Nevýhod je však řada. Jednou z hlavních nevýhod je

nedokonalá situace na trhu práce, často není možné na trhu získat pracovníka s přesně stanovenou sadou kompetencí. Pokud takového pracovníka identifikujeme, nemusí být snadné jej pro spolupráci získat vzhledem k dlouhodobému růstu poptávky po kvalifikovaných pracovnících. Tento nárůst má ještě další efekt, a to jsou pořizovací náklady takového pracovníka – existuje vysoká pravděpodobnost, že pracovník s požadovaným lidským kapitálem bude mít výrazně vyšší mzdové či platové (příp. požadavky na odměnu) požadavky než pracovník, který požadovaným lidským kapitálem nedisponuje, ale je možné jej za tímto účelem vzdělávat a rozvíjet.

2. Získání potřebného lidského kapitálu uvnitř organizace rozvojem stávajícího nedokonalého lidského kapitálu

Druhým způsobem, který může organizace využít při potřebě získání požadovaného lidského kapitálu, je rozvoj lidského kapitálu stávajících pracovníků, kteří nedisponují požadovanými kompetencemi. Z pohledu Kameníčka (2012) se tento rozvojový proces nazývá investice do lidského kapitálu: „*Předmětem teorie investic do lidského kapitálu jsou aktivity, které ovlivňují budoucí peněžní i psychické příjmy tím, že tyto aktivity zvyšují zdroje, které se nacházejí v každém z nás.*“ (Kameníček, 2012, s. 17). Aktivitami, které měl Kameníček ve výše zmíněném výroku na mysli, jsou rozvojové aktivity, tedy aktivity, které vedou k rozvoji kompetencí a potažmo lidského kapitálu pracovníka. Mezi nejvýznamnější rozvojové aktivity patří dle Kameníčka (2012) vzdělání a výcvik.

I tento způsob přináší řadu výhod a úskalí. Hlavní výhodou je to, že interního pracovníka, který již pro nás pracuje, do určité míry známe. Můžeme tedy předpokládat jeho chování, postoje a jeho docilitu. Další nespornou výhodou je zachování personálních nákladů vynakládaných na tohoto pracovníka. Mezi nevýhody a úskalí patří riziko, že náš úsudek v oblasti docility nemusí být správný, a tudíž existuje pravděpodobnost, že tento pracovník nebude schopen požadované kompetence získat. Dalším nevýhodou je to, že pro rozvoj pracovníka bude nezbytné realizovat rozvojové aktivity, které budou vyžadovat finanční investici a zároveň budou implikovat pokles produktivity práce pracovníka, jelikož nebude v průběhu vzdělávání moci vykonávat svěřenou agendu. V neposlední řadě je třeba zmínit, že v případě, kdy pracovník požadované kompetence získá, tak existuje pravděpodobnost, že v budoucnosti bude nezbytné zvýšit jeho mzdu či plat, a to jak z legislativních důvodů, tak i z tržních důvodů. Tržními důvody mám na mysli zejména riziko, že pracovník získá vyšší finanční nabídku od konkurenčního zaměstnavatele a ukončí pracovní poměr v původní organizaci. Tomuto riziku je nezbytné předcházet, jelikož by to znamenalo marné

proinvestování nákladů na vzdělávání pracovníka. Poslední nevýhodou, kterou osobně považuji za klíčovou je, že rozvoj stávajícího pracovníka je časově náročný, tudíž doba, než získá požadované kompetence, není rovněž zanedbatelným faktorem. To potvrzuje rovněž Kameníček svým dalším výrokem: „*Investicemi do lidského kapitálu označujeme aktivity...Její výsledek se však vždy projevuje v delším období než v jediné uvažované periodě.*“ (Kameníček, 2012, s. 17)

Oba výše zmíněné přístupy je vhodné zvažovat, pokud organizace nedisponuje požadovaným lidským kapitálem. Přístup získávání lidského kapitálu prvním způsobem řadím mezi ekonomické přístupy, jelikož se jedná o ekonomicky vyčíslitelnou investici s relativně dobře odhadnutelným finančním dopadem.

Rozvoj vnitřního kapitálu organizace řadím mezi přístupy spjaté se vzděláváním, učením a rozvojem pracovníků, jelikož do tohoto přístupu spadá mnoho dalších zejm. andragogických a psychologických aspektů – tedy docilita a animace pracovníka, vzdělávání a rozvoj jeho kognitivních, psychomotorických i afektivních charakteristik apod.

Mobilizace lidského kapitálu

Dle Edvinssona a Maloneho (1997) je jedním ze základních cílů řízení lidských zdrojů v organizace maximalizace využití lidského kapitálu pracovníků, tedy tzv. mobilizace lidského kapitálu. Cílem mobilizace lidského kapitálu v je maximální možné využití lidského kapitálu pro tvoření hodnot v organizaci (schéma 2).

To, jak je organizace schopna mobilizovat lidský kapitál pracovníků, předurčuje také její efektivitu v práci s lidským kapitálem pomocí ukazatele efektivity využití lidského kapitálu. Tento vztah vyjadřují následujícím vztahem:

Lidský kapitál x schopnost mobilizace /100 = efektivita využití lidského kapitálu v organizaci (uváděná v procentech)

Pokud má organizace k dispozici lidský kapitál, ale není schopen jej mobilizovat, tak je efektivita využití lidského kapitálu rovna 0 %. Naopak pokud má organizace excelentní schopnost mobilizace lidského kapitálu, ale nemá žádný k dispozici, je efektivita využití lidského kapitálu opět rovna 0 %.

Pouze tehdy, pokud organizace disponuje jak lidským kapitálem, tak i schopností jeho mobilizace, může být efektivní při využití lidského kapitálu.

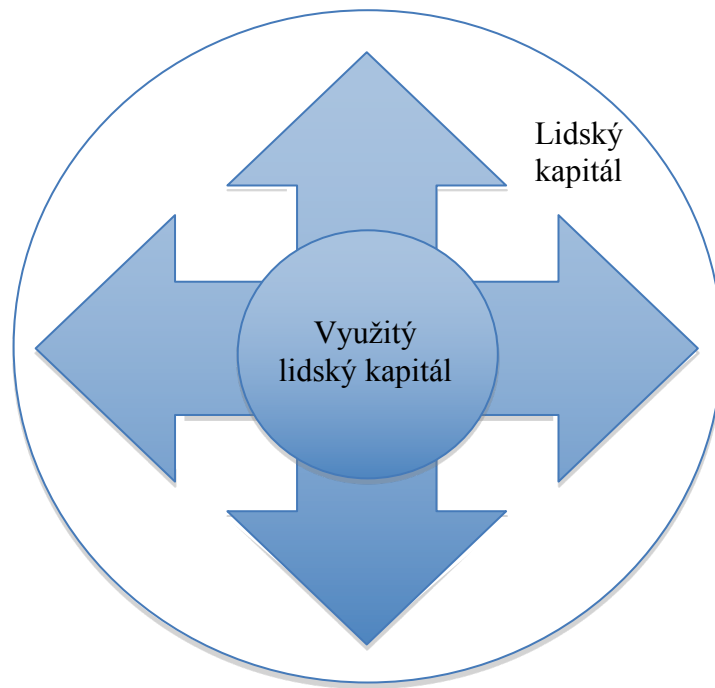


Schéma 2: Mobilizace lidského kapitálu (Vrbovský, 2018)

Efektivita využití lidského kapitálu

Cílem každé organizace, která pro svou činnost potřebuje lidský kapitál je najít správnou rovnováhu ve výše zmíněné rovnici. Tedy mít pracovníky s co možná nejvyššími kompetencemi (základním lidským kapitálem) a potenciálem získat nové kompetence (širším lidským kapitálem) a na straně druhé mít co nejlepší systém a know-how pro mobilizaci lidského kapitálu. Z ekonomického hlediska se ještě přidává faktor nákladové efektivity. Tuto tříbodovou aspiraci organizace vyjadřují touto větou:

Cílem organizace ve věci efektivního využití lidských zdrojů je mít: Správné lidi se správnými kompetencemi a potenciálem na správných pracovních místech za správnou cenu.

1.2 Lidský kapitál a jeho klíčová role v organizaci

Výše jsem zmínil důvody, které reflektují zohledňování významu lidského kapitálu v organizaci. Dle mého názoru je lidský kapitál klíčovým nástrojem k dosahování úspěchu organizace a nezbytnou součástí pro jeho dlouhodobé úspěšné setrvání v turbulentním tržním prostředí. Obdobné myšlenky formulují David Ulrich, Luc Boltanski a Eve Chiapello ve svých publikacích.

David Ulrich (2009) uvádí důležitost uvědomit si ekonomickou hodnotu lidského kapitálu nejen objektivní, ale i subjektivní – tu podtrhává existencí tvrdého konkurenčního boje o talenty a pracovníky, kteří poskytují svému zaměstnavateli značnou konkurenční výhodu. Ulrich (2009, s. 32) uvádí: *„Stejně jako sportovní kluby agresivně usilují o nejlepší sportovce, tak i podnikatelské organizace si již agresivně konkurují v boji o nejlepší talenty... Dovednosti vyžadované od bystrých, globálních, po světě putujících manažerů se stávají stále palčivějším problémem.“*

Boltanski a Chiapello (2007) také zdůrazňují, že pracovníci jsou to, v čem tkví ekonomická hodnota organizace. Na tom se shodují zároveň s autory Posadou, Martin-Sierrovou a Perezovou (2017), kteří uvádějí, že pracovníci organizace jsou často považováni za zdroj významné konkurenční výhody.

Nemohu však zde vynechat i myšlenky například Beera, Spector, Lawrence, Millse a Waltona (1984), kteří uvádí shodný výrok jako výše zmínění autoři – Ulrich, Boltanski a Chiapello apod., nicméně zároveň dodává, že fráze *lidský kapitál jako klíčová hodnota podniku* je určité klišé, tedy že všichni autoři té doby popisují a hovoří o tom, že lidský kapitál je pro fungování organizace zásadní, avšak nepopisují jak konkrétně, dokonce nejsou ani kompetentní popsat jednoznačnou definici lidského kapitálu, jejich definice mají různé odlišnosti. Beer, Spector, Lawrence, Millse a Walton (1984) uvádějí další zásadní poznámku, a to že lidský kapitál není možné plně měřit, a tudíž je velmi komplikované určit to, jakým lidským kapitálem disponují nejen pracovníci, ale i přeneseně celá organizace.

Uvedené myšlenky jsou podstatné pro upřesnění pojmu lidský kapitál ve významu určité míry specifické hodnoty, kdy je však i nezbytné si k tomuto pojmu zachovávat určitou míru odstupů a uvědomovat si rezervy v jeho pojmání, pojmenovávání a preciznosti jeho určování.

2 Modely personálního řízení a jejich výběr

Modely personálního řízení je možné klasifikovat dle různých parametrů, ať už se jedná o ekonomické parametry, parametry efektivity implementace nebo nákladové efektivity a mnoho dalších. V neposlední řadě je možné tyto modely také klasifikovat dle toho, jak je v modelu pohlíženo na lidské zdroje, resp. jaký význam přikládá organizace personálně řízeného dle konkrétního modelu lidskému kapitálu.

Modely personálního řízení v této práci volím dle jejich příslušnosti k taxonomii tvrdých a měkkých modelů¹, kterou stanovil Beer, Spector, Lawrence, Millse a Walton (1984) a Guest (1987). Z každé skupiny, tedy tvrdých a měkkých modelů, vybírám jeden model personálního řízení.

Jako zástupce tvrdých modelů volím Michiganský model, který Guest (1987), Truss (1997) a Gill (1999) shodně definují jako jediný model personálního řízení, který reprezentuje tvrdý přístup (Hard HRM Model). Pro výběr ve skupině měkkých modelů vybírám z těchto modelů: Harvardský model, Model volby (Choice model) a HR Business Partnering.

Jako zástupce měkkých modelů volím model HR Business Partnering, jelikož se v databázi EBSCO model HR Business Partnering, resp. HR Business Partner nachází největší počet publikací.²

Následně jako třetí model vybírám model, který je dle Edgara (2003) jediný, který není možné zařadit ani do skupiny tvrdých modelů, ani do skupiny měkkých modelů a nachází se tak na pomyslném pomezí mezi tvrdými a měkkými modely. Jedná se o Guestův model. Jednotlivé modely z těchto tří skupin vybírám pro deskripci a následnou komparaci, abych zjistil, popsal a následně komparoval to, jak zohledňují význam lidského kapitálu. Modely, které v této práci zkoumám a následně komparuji, jsou tedy následující: Michiganský model, Guestův model a HR Business Partnering.

V žádném případě se nejedná o komplexní klasifikaci, jelikož by bezesporu bylo možné vytvořit bezpočet klasifikací modelů personálního řízení z různých pohledů. Neusiluji

¹ Taxonomii tvrdých a měkkých modelů rozpracuji více v kapitole 2.3 Východiska k tvrdým a měkkým modelům personálního řízení podniku. V této části postačí informace, že tvrdé a měkké modely se odlišují v zohledňování významu lidského kapitálu na lidský kapitál.

² HR Business Partnering se objevuje v 18 publikacích, z toho v 9 recenzovaných, HR Business Partner se objevuje ve 323 publikacích, z toho v 96 recenzovaných). Druhý nejčetněji objevující se model je Harvardský model, který se objevuje se v 58 publikacích, z nichž 41 je recenzovaných a Choice model se objevuje pouze ve 2 publikacích, z nichž 1 je recenzovaná.

o poskytnutí univerzální metodiky pro výběr a implementaci modelu personálního řízení do organizace.

2.1 Význam lidského kapitálu, modely personálního řízení a jejich vývoj

V práci dále pracuji s pojmem *význam lidského kapitálu*. Lidský kapitál užívám zejména ve spojení s organizacemi v kontextu, jak zohledňuje organizace řízená dle určitého modelu personálního řízení význam lidského kapitálu.

Toto zohledňování významu lidského kapitálu je operacionalizováno do čtyř indikátorů, které reflektují konkrétní jednání v organizaci ve spojení s lidským kapitálem. Tyto indikátory vycházejí z publikace Davida Ulricha (2009) *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Ulrich je označuje jako klíčové pro organizace, které chtějí odpovědně pracovat s lidským kapitálem.

1. indikátor – zohledňování lidského kapitálu vně organizace. Vyjadřuje, zda organizace bere zřetel a zvažuje ve svém strategickém řízení problémy, které se týkají rozšířených personálních otázek vnějšího prostředí – vývoj a segmentace pracovní síly na trhu, dostatečné a nedostatečné kvalifikace pracovníků na trhu apod.
2. indikátor – zájem organizace o šíření pozitivního jména mezi lidmi. Vyjadřuje, zda má organizace zájem prezentovat svou značku zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci organizace.
3. indikátor – zájem o zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Vyjadřuje, jak se organizace zajímá o spokojenost svých zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace.
4. indikátor – rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Vyjadřuje, jaký dává organizace prostor pro rozvoj a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem a příležitosti k jejich seberealizaci.

Výše zmíněné indikátory významu lidského kapitálu v organizaci sleduji u jednotlivých modelů a následně dle nich jednotlivé modely v 6. kapitole komparuji.

Modely personálního řízení a jejich vývoj

Z toho, co uvádí Ulrich (1997), Boltanski, Chiapello (2007) a Posada, Martin-Sierrová a Perezová (2017), vyplývá, že od konce 20. století panuje mezi organizacemi povědomí o významu lidského kapitálu. V Michiganském modelu personálního řízení, který vznikl na počátku 70. let, toto uvědomění nebylo patrné. Naopak modely HR Business Partnering a Guestův model personálního řízení, jež vznikly v druhé polovině 90. let 20. století, jsou již

samy o sobě koncipovány tak, aby zohledňovaly význam lidského kapitálu. Ke změně tohoto postoje docházelo postupně zejména prostřednictvím změn na trhu, kterým musely organizace čelit. Předcházet tomu dlouhodobý vývoj, který vrcholil od konce 60. let 20. století do konce 90. let 20. století.

Guest (1997) zároveň dodává, že proto, aby organizace byly schopny těžit z potenciálu svého lidského kapitálu, je nezbytné, aby disponovaly sofistikovaným systémem pro řízení lidských zdrojů. Za tento sofistikovaný systém považují modely personálního řízení, kterých je značné množství. V této práci budu pracovat se třemi vybranými modely: s Michiganským modelem, Guestovým modelem a modelem HR Business Partnering. Implementace modelu personálního řízení je schopna poskytnout přímou a měřitelnou návaznost efektivity nakládání s lidským kapitálem na výkonnost organizace, čímž se řízení lidských zdrojů dostává do popředí strategického řízení jako neodmyslitelná disciplína, která tvoří jeden z hlavních pilířů organizační struktury.

Zároveň tyto modely personálního řízení, zejména tedy Guestův model a model HR Business Partnering, dle Anthonia a Omotayo (2012) poskytují návod, jak kontinuálně pracovat na zlepšování vztahů mezi pracovníky a managementem zejména prostřednictvím braní zřetele na potřeby pracovníků a snahou jim v rámci možností vycházet vstříc.

To činí z modelů personálního řízení, z mého pohledu, funkční nástroj jak pro tvorbu personální strategie, tak i její implementaci v organizaci a zároveň její kontinuální monitorování a vyhodnocování. Organizace tak může často předvídat různá rizika, která se týkají jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí organizace, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů a možnost na ně efektivně reagovat.

Jak jsem výše zmínil, zohledňování významu lidského kapitálu v organizaci je ovlivněno modelem personálního řízení. Dle toho, jak je na lidský kapitál v jednotlivých modelech pohlíženo, se dle Guesta (1987) modely personálního řízení dělí na tvrdé a měkké. Jejich charakteristiku uvedu níže.

2.2 Východiska k tvrdým a měkkým modelům personálního řízení

Beer, Spector, Lawrence, Millse a Walton (1984) a Guest (1987) uvádí shodně charakteristiku tvrdých a měkkých modelů personálního řízení z dvou optik. První optika je zohledňování významu lidského kapitálu, kde tvrdé modely pohlízejí na lidský kapitál na *pouhý* organizační zdroj pro dosahování strategických cílů, měkké modely přikládají lidskému kapitálu, tedy zprostředkovaně pracovníkům, kteří disponují lidským kapitálem, individuální zřetel k jejich potřebám a individualitám. Tuto optiku pojmenovávají autoři *resource based*. Druhá optika, která určuje charakteristiku tvrdých a měkkých modelů personálního řízení je holistický pohled na organizaci – u tvrdých modelů se na organizaci pohlíží deduktivně – nejdříve se tedy pohlíží na explicitní ukazatele, jako jsou mikroekonomická data – finanční výkonnost, rozvaha, výsledovka atd. a následně až na zdroje, které organizaci pomáhají této výkonnosti dosáhnout. Zatímco u měkkých modelů se pohlíží na organizaci induktivně – tedy prvotní zřetel je brán na pracovníky a skladbu jednotlivých oddělení společně s vizí, která říká, že když budou jednotliví pracovníci pracovat efektivně, jedná se o základ efektivního fungování celé organizace. Tuto optiku pojmenovávají autoři *inside-out*.

Pro doplnění tématu tvrdých a měkkých modelů personálního řízení je ještě z mého pohledu důležité zmínit myšlenky teoretiků jako je Edgar (2003), který zmiňuje, že rozdělení tvrdých a měkkých modelů personálního řízení je spíše teoretickým východiskem než reálnou praxí. Dle Edgara organizace realizují své podnikání za účelem dosažení zisku prostřednictvím hospodárného využívání všech organizačních zdrojů včetně lidských, nicméně přejímají také prvky humánního přístupu v nakládání s lidskými zdroji, kde zohledňují individuální potřeby pracovníků. Edgar tak hodnotí reálnou hranici mezi tvrdými a měkkými modely jako nevýznamnou. Tato práce se týká zejména zohledňování významu lidského kapitálu, proto volím první variantu optiky Beera, Spector, Lawrence, Millse a Waltona (1984) a Guesta (1997) na tvrdé a měkké modely personálního řízení – tedy tu optiku, která rozlišuje to, jak je význam lidského kapitálu zohledňován z organizační perspektivy.

Modely personálního řízení prodělaly v historii značný vývoj a je důležité poznamenat, že modely, které v práci zmiňuji, se s drobnými obměnami využívají i dnes. Michiganský model vznikl na počátku 70. let 20. století, Guestův model vznikl na konci 80. let a dále byl přepracován v průběhu 90. let 20. století, model HR Business Partnering vznikl v 2. polovině 90. let 20. století. Mezi vznikem těchto modelů je časový vývoj čítající téměř tři

dekády. V průběhu tohoto období prodělaly jak společnost, tak i technologické prostředí značný vývoj. Na tento vývoj reagovaly organizace realizací mnohých změn jak v oblasti procesů, tak i v oblasti postojů. Z mého pohledu je pro andragogickou perspektivu nejdůležitější změna zohledňování významu lidského kapitálu v organizaci.

Dle Boltanského a Chiapello (2007) tento aspekt zásadně ovlivnil jednak nahlížení organizací na své zaměstnance, jednak jejich strategické plánování, ve kterém začaly zohledňovat angažovanost svých pracovníků. Dle modelu HR Business Partnering a částečně i dle Guestova modelu personálního řízení se organizace nyní musí snažit nejen o maximalizaci využití potenciálu svých pracovníků, ale i o dosažení jistého statutu quo – jejich spokojenosti.

2.3 Deskripce modelů personálního řízení

Tento celek je věnován deskripci modelů personálního řízení. V každém z modelů sleduji totožné čtyři kategorie.

Kategorie autorství, historie vzniku a charakteristika uvádí, jak jednotlivé modely personálního řízení byly vytvořeny konkrétními autory, respektive institucemi za účelem vyřešení konkrétního praktického problému, který organizace v tomto období aktuálně řešily. V každém z modelů je možné sledovat stopu autora a rovněž otázek, na které chtěl tímto modelem odpovědět. Čtenáři práce uvedení autorství a historie vzniku modelu napomůže k pochopení kontextu vzniku modelu. Charakteristika obsahuje principy a procesy, na kterých je model postaven a jejich funkci v organizaci řízené dle konkrétního modelu personálního řízení.

Kategorie základní principy modelu popisuje prvky vztahující se k práci s pracovníky v organizaci, na kterých je model vystavěn a jejich vzájemná propojenost v celek.

Kategorie organizační umístění modelu personálního řízení – v této kategorii je popsána architektura organizační struktury organizace personálně řízené dle konkrétního modelu ve vztahu mezi strategickým řízením a personálním útvarem. Tento popis je nezbytný proto, aby z něj bylo možné vyvodit kompetence personálního útvaru – do jaké míry může ovlivňovat fungování celé organizace.

Kategorie lidský kapitál a jeho význam v konkrétním modelu – tato kategorie obsahuje informace o tom jak organizace, která je personálně řízena dle konkrétního modelu, pracuje

s lidským kapitálem. Data obsažená v této kategorii následně využívám pro komparaci modelů v zohledňování významu lidského kapitálu.

2.4 Zdroje k vybraným modelům personálního řízení a jejich selekce

Pro získání dat pro tuto práci vycházím z publikací, ve kterých autoři pracují s pojmy lidský kapitál, charakterizují zmíněné modely personálního řízení. Postup vyhledávání a výběr publikací popisují níže.

Publikace, které jsou použity pro deskripci lidského kapitálu a modelů personálního řízení v jednotlivých kapitolách, dále jako oporu pro výběr tří modelů personálního řízení a pro jejich komparaci v tom, jak organizace řízené dle konkrétního modelu zohledňují význam lidského kapitálu, získávám vyhledáváním v EBSCO, Google Scholar v letech 1980 až 2019.

Jazyk odborné literatury

Vyhledávání odborné literatury provádím jak v publikacích vydaných v českém jazyce, tak i v českých překladech zahraniční literatury. Dále také vyhledávám odbornou literaturu v anglickém jazyce, zejména proto, že modely personálního řízení, které v této práci popisují, vznikly v zahraničí, a tudíž je většina odborné literatury dostupná pouze v anglickém jazyce a dále rovněž z toho důvodu, že penzum relevantních zdrojů v českém jazyce je značně omezené.

Zdroje

Zdroje odborné literatury, ze kterých čerpám, jsou jak ve fyzické knižní podobě, tak i v elektronické podobě. Jedná se jak o ucelené odborné publikace knižního typu, dále odborné články publikované zejména oborovými odborníky anebo akademickými pracovníky.

Postup vyhledávání literatury a zdrojů

Jako primární literaturu pro popis modelů personálního řízení užívám publikace autorů jednotlivých modelů.

Sekundární literaturu pro odpověď na stanovenou výzkumnou otázku, vyhledávám prostřednictvím nástrojů elektronických vyhledávačů vědecké knihovny (EBSCO –

ve vyhledávači jsem využil všech databází, které EBSCO nabízí, označil jsem tedy výběr všech databází). Rovněž využívám volně dostupné vyhledávač Google Scholar.

Ve vyhledávačích volím seřazení publikací dle relevance. Nejdříve procházím databázi EBSCO, následně databázi Google Scholar.

Klíčová slova

Při vyhledávání sekundární literatury volím klíčová slova a jejich spojení, která charakterizují jednotlivé v práci rozpracované modely personálního řízení. Jedná se o níže uvedené kombinace klíčových slov:

„Michigan model“ AND „Human Capital“

„Guest model“ AND „Human Capital“

„HR Business Partnering“ AND „Human Capital“,

„Michigan model“ AND „Human Capital“	
EBSCO	0
Google Scholar	490
„Guest model“ AND „Human Capital“	
EBSCO	1
Google Scholar	138
„HR Business Partnering“ AND „Human Capital“	
EBSCO	2
Google Scholar	98

Tabulka 1: Zdroje modely a lidský kapitál

Popsanou vyhledávací strategií nalezené publikace dále procházím a na základě obsahové analýzy zaměřené na vztahu nalezeného textu ke konkrétnímu modelu personálního řízení a lidskému kapitálu.

Na základě uvedeného postupu jsou stanovené primární a sekundární zdroje použity pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Primární zdroje tvoří práce Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy a Mary Anne Devanna (1984), Dave E. Guest (1987, 1997), Dave Ulrich (2009).

Sekundární zdroje představují práce od autorů Raymond Caldwell (2004, 2008), Dave Ulrich a Wayne Brockbank (2009), Ronan Carbary a Christine Cross (2019) a Gary Rees a Paul E. Smith (2014).

Nalezené zdroje slouží pro zpracování kapitol 3.4, 4.4, 5.4 a následně pro komparaci v kapitole 6.

Následující kapitoly představí jednotlivé modely tak, jak chronologicky vznikaly – nejdříve Michiganský model, následně Guestův model a na závěr nejmladší model HR Business Partnering. Nejdříve modely charakterizují, následně uvedu umístění personálního útvaru v organizační struktuře a to, jak zohledňuje organizace význam lidského kapitálu z optiky ovlivněné zmíněným modelem personálního řízení.

3 Michiganský model

Jako první model personálního řízení volím Michiganský model. Charakteristiku tvrdého modelu získává Michiganský model proto, že byl vytvořen za účelem zajištění co možná nejefektivnější funkce organizace při využívání veškerých zdrojů, kterými disponuje, a na zaměstnance je v tomto modelu pohlíženo jako na zdroj, který je rovnocenný s ostatními zdroji – finančními, hmotnými i nehmotnými, který má sloužit výhradně k dosažení úspěchu organizace. Nyní uvedu autorství modelu proto, aby bylo zřejmé, kdo model vytvořil a jaký kontext jej k vytvoření modelu vedl. Dále model charakterizuji a detailně rozpracuji, abych osvětlil principy, na kterých je model postaven, a na závěr osvětlím organizační umístění personálního útvaru a zohledňování významu lidského kapitálu dle Michiganského modelu.

3.1 Autorství, historie vzniku a charakteristika

Autorství

Michiganský model vznikl v roce 1984. Vytvořili jej autoři na půdě Michiganské školy (z názvu této školy je také odvozen název modelu) Fombrun, Tichy a Devanna (1984) v publikaci Strategic Human Resource Management.

Historie a důvody vzniku Michiganského modelu

V 80. letech 20. století začaly vznikat nové modely a přístupy k personálnímu řízení a organizací. Bylo tomu zejména proto, že se v reálném fungování organizací začaly vyskytovat problémy a rizika, na která musely organizace reagovat změnami ve svém fungování. Některá rizika byla komplexního charakteru, tudíž bylo nezbytné, aby organizace tato rizika analyzovaly a implementovaly opatření k jejich předcházení, případně zmírňování jejich dopadů. Mezi takové změny patří například globalizace a její důsledek rostoucí konkurence a vznik nových organizací na trhu a měnící se trh nabídky a poptávky. V konkurenčním prostředí, ve kterém vznikaly stále nové organizace přicházející na trh s nabídkou nových produktů a služeb, bylo nezbytné přemýšlet nad tím, jak zefektivnit svůj provoz, jak snížit své náklady, a přitom maximalizovat zisk. Nedílnou součástí těchto myšlenek byly také práce na koncepci strategie řízení lidských zdrojů a jedním z výsledů této práce byl model personálního řízení zvaný Michiganský model.

Charakteristika Michiganského modelu

Michiganský model je znám rovněž pod názvem Model shody. Hlavní myšlenkou tohoto modelu bylo sladění strategie organizace se systémem řízení lidských zdrojů a její strukturou tak, aby organizace dosáhla svých strategických cílů. Dalším důležitou funkcí tohoto modelu je začlenění zaměstnanců jako nedílné součásti organizace, jelikož svou prací napomáhají naplňování strategie společnosti.

Tvůrci Michiganského modelu Fombrun, Tichy a Devanna (1984) uvádí, že organizace existuje proto, aby naplnil svou misi a dosahoval svých strategických cílů.

Strategický management si v tomto modelu klade za cíl balancovat tři propojené celky z vnitřního prostředí organizace – misi a strategii, organizační strukturu a systém řízení lidských zdrojů. Dále také model zohledňuje tři faktory vnějšího prostředí, které jej bezprostředně ovlivňují – politické působení, ekonomické působení a kulturně-sociální působení. Systém těchto šesti celků znázorňují na organizačním schématu (schéma 3).



Schéma 3: Šest celků působení na organizaci dle MM (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984)

Dle Fombrun, Ticheho a Devanny (1984) strategické řízení zohledňuje faktory jako je sociální působení a změny ve společnosti, avšak jen v omezené míře, a to v takové, která má, nebo by potenciálně mohla mít, vliv na fungování organizace.

3.2 Základní principy Michiganského modelu

Nyní uvedu základní pilíře a principy, na kterých je Michiganský model postaven. Nejdříve uvedu základní principy, jak model zohledňuje vnitřní a vnější prostředí organizace ve svém fungování, dále jak je jeho činnost propojena s misí, vizí a strategií organizace, a na závěr to, jak ovlivňuje řízení lidských zdrojů.

Propojení vnitřního a vnějšího prostředí organizace

Fombrun, Tichy a Devanna (1984) se s Dilcockem (2015) shodují na tom, že Michiganský model zohledňuje vlivy působení a interakci vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Klíčovou rolí v interakci hraje management, který definuje strategické cíle a strategii pro jejich dosahování.

Definování mise, vize a strategie je v kompetenci strategické řízení organizace. Strategické řízení rovněž definuje organizační strukturu tak, aby byly transparentně stanoveny jednotlivé hierarchické stupně řízení a s nimi spjatá odpovědnost za plnění strategických cílů. Strategické cíle jsou navrženy tak, aby jejich plněním organizace konvergovala k naplnění své vize.

Management dále integruje a organizuje činnosti oddělení řízení lidských zdrojů (personální útvar) tak, aby pracovníci rovněž přispívali k dosahování strategických cílů organizace. Všechny tři výše zmíněné propojené celky nemohou fungovat izolovaně, ba naopak, je zde nezbytná úzká provázanost a procesní reciprocita. Je nezbytné, aby tyto tři celky reagovaly na vývoj vnějšího prostředí tak, aby případné změny a rizika mohla organizace adekvátně reflektovat. Nyní charakterizují zmíněné jednotlivé celky podrobněji:

Mise, vize a strategie

Mise (poslání) vyjadřuje důvody, proč organizace vznikla a vykonává svou činnost, dále také vyjadřuje druh, charakter a povahu podnikání. Vize určuje cílový stav, ke kterému organizace svou činností konverguje. Organizace tak respektuje zásady mise a cílí k tomu, aby naplnila svou vizi, a stejně tak vedení organizace využívá všechny zdroje tak, aby organizace směřovala k naplnění vize.

Dle Fombruna, Ticheho a Devanny (1984) je jedním z hlavních zamýšlených efektů mise a vize konsolidace lidských a dalších zdrojů organizace.

Organizační struktura

Organizační struktura určuje rozdělení organizace do jednotlivých organizačních jednotek tak, aby byla zajištěna co nejefektivnější dělba práce a využití zdrojů. Organizační struktura také definuje řídicí odpovědnosti a kompetence jednotlivých stupňů řízení.

Fombrun, Tichy a Devanna (1984) rovněž uvádějí, že dělba práce a odpovědností je v organizační struktuře rozčleněna tak, aby bylo co nejsnadněji dosaženo organizačních cílů s minimalizací nežádoucích vlivů.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je pro organizaci klíčové, proto mu budu věnovat největší pozornost ze všech výše zmíněných pilířů.

Dle Armstronga (2007) tvůrci Michiganského modelu vyjádřili názor, že základním pilířem tohoto modelu je cyklus lidských zdrojů (schéma 5 a 6). Michiganský model personálního řízení považuje personální útvar za klíčové oddělení, které vykonává činnosti v oblasti lidských zdrojů, bez kterých by se organizace neobešla.

Cyklus řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007) se jedná o množinu činností personálního útvaru, které řízení lidských zdrojů vykonává a za jejichž výkon odpovídá.

Cyklus řízení lidských zdrojů v sobě obsahuje klíčové činnosti personálního útvaru, které představují také jeho hlavní úlohy v organizaci. Jedná se o činnosti nábor a výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Na schématech 4 a 5 je znázorněna architektura cyklu řízení lidských zdrojů v původním znění dle Fombrun a kol. v publikaci Human Resource Management (1984) a dále transformovaná verze dle Armstronga v publikaci Řízení lidských zdrojů (2007), která je z mého pohledu přehlednější zejména z důvodu evidentní vzájemné provázanosti jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti tvoří základní pilíře odpovědností personálního útvaru v Michiganském modelu. Proto se jim ještě budu dále věnovat a podrobně je rozpracuji.

Z obou ilustrací je možné vyčíst, že základním pilířem jednotlivých aktivit je nábor a výběr pracovníků. Je tomu tak proto, že v případě, kdy organizace potřebuje pro svou činnost lidskou práci, potřebuje pro její vykonávání přijmout pracovníky. Jakmile jsou pracovníci přijati, je nezbytné zajistit jejich pracovní výkon a za ten zaměstnance řádně odměnit. K tomu slouží nástroj řízení pracovního výkonu a odměňování. Dále, aby byla zajištěna

kontinuita kvalitního pracovního výkonu, je nezbytné mapovat efektivitu pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.

Dle Armstronga (2007) je proto třeba provádět hodnocení pracovníků, a to jak jejich výkonu (práce), tak i potenciálu (kompetenci). Když dojde k identifikaci nevyhovujících kompetencí, případně k identifikaci existující potřeby rozvoje kompetencí pracovníka (například při přípravě pracovníka na jinou pracovní pozici), organizace využívá aktivit vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zde se cyklus řízení lidských zdrojů uzavírá – organizace disponuje těmito nástroji proto, aby byla schopna zajistit pracovníky s požadovanými kompetencemi, kteří budou schopni realizovat požadovaný pracovní výkon.

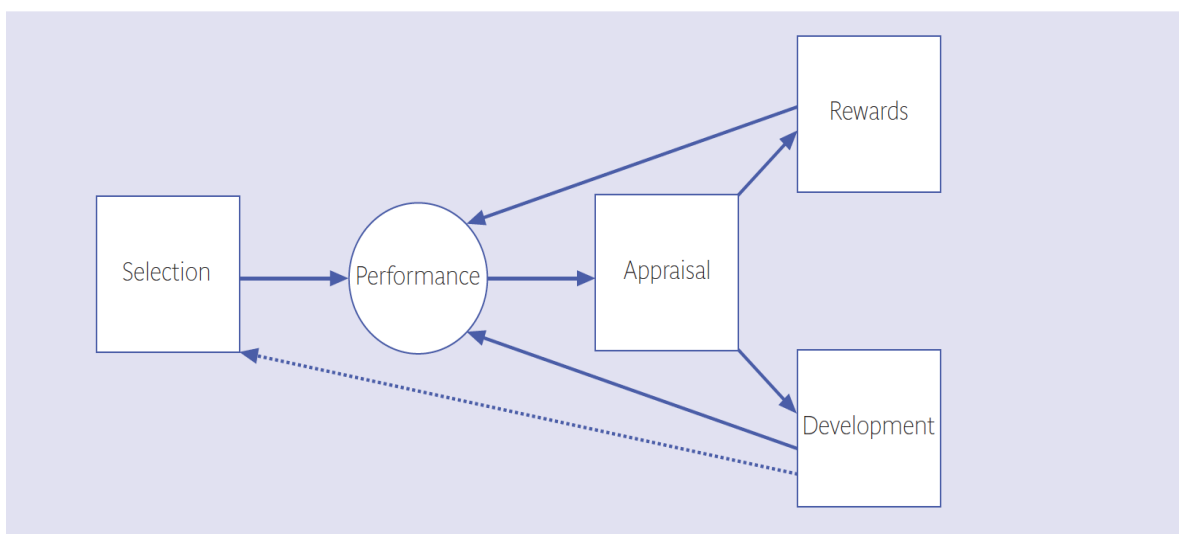


Schéma 4: Cyklus lidských zdrojů AJ (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984)

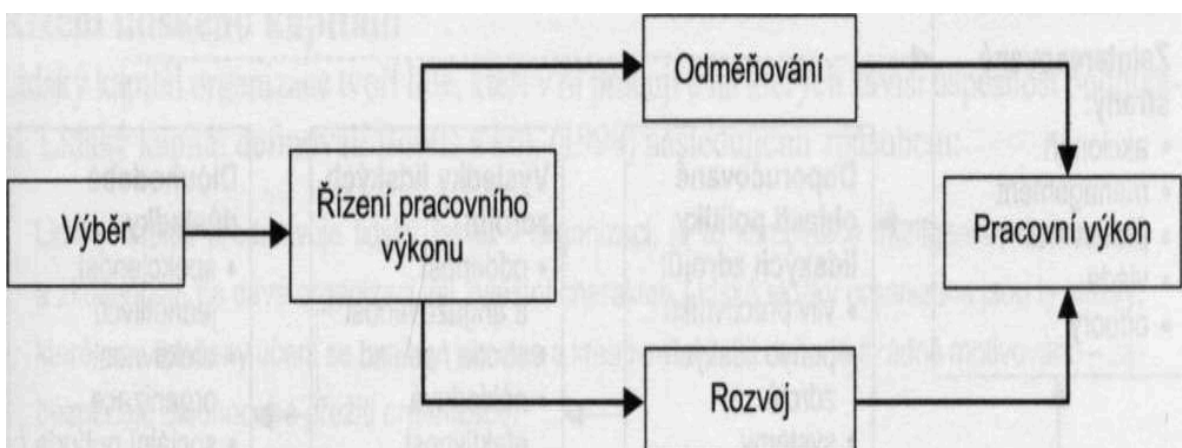


Schéma 5: Cyklus lidských zdrojů ČJ (Armstrong, 2007)

Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr jsou činnosti personálního útvaru, které jsou spojeny s přijímáním nových pracovníků organizace. Pod pojmem nábor se dle Koubka (2009) skrývají činnosti, které mají zajistit dostatek vhodných uchazečů o práci v organizaci. Koubek (2009) zmiňuje, že nábor je nástroj k zajištění co největšího počtu kandidátů pro výběr a výběr působí jako pomyslný filtr, který separuje kandidáty s požadovanými kompetencemi a kandidáty bez požadovaných kompetencí (schéma 6).

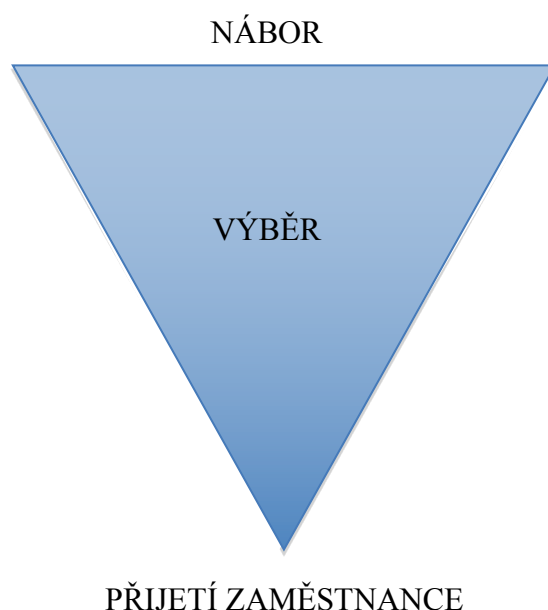


Schéma 6: Nábor a výběr (Vrbovský, 2018)

Nábor představuje činnosti, jako je vyhledávání kandidátů, publikace volných pracovních míst, dále také souhrn činností prezentace organizace zvaných Employer Branding³ (dále jen EB, nejčastější český překlad je prezentace značky zaměstnavatele, nejvýstižnější, z mého pohledu, je však budování značky zaměstnavatele) – jedná se o soubor veškerých prezentací organizace jako zaměstnavatele jak vůči stávajícím, tak i vůči potenciálním zaměstnancům.

³ Employer Branding zde zmiňuji, jelikož se jedná o jednu z důležitých činností, které podnik řízený dle modelu HR Business Partnering implementuje do svých personálních strategií – uvádím jej zde, jelikož se váže k tématu náboru zaměstnanců – dále se o něm budu zmiňovat v kapitole o HR Business Partneringu a v Komparaci modelů.

Druhou činností je výběr zaměstnanců. Výběr zaměstnanců v sobě sdružuje všechny aktivity, které mají z množiny kandidátů vybrat ty, jež nejlépe odpovídají požadavkům uvedeným v popisu pracovního místa. Patří sem metody jako výběrový pohovor, assessment centrum, development centrum, testování (psychologické, specifických gramotností – např. IT gramotnosti) apod. Nábor a výběr přichází na řadu v případě, že organizace má zájem přijmout pracovníka na konkrétní pracovní místo. K tomuto pracovnímu místu se vztahuje popis pracovního místa (tedy činnosti, kterou bude pracovník na této pozici vykonávat, dále jsou zde uvedeny požadavky na kompetence, kvalifikaci a na praxi). Požadavky na kvalifikaci a praxi jsou odvozeny z kompetenčního modelu pracovní pozice (kompetenční modely vztahené k pracovnímu místu mohou být dvou základních druhů – vytvořené na míru konkrétní pozici v organizaci, nebo převzaté z dostupných zdrojů jako např. Národní soustavy povolání atd.).

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je druhou činností personálního útvaru v Michiganském modelu. Je velmi důležité jak pro samotné povědomí vedení organizace o kompetencích jednotlivých pracovníků, tak i pro jejich rozvoj. Intenzivní provázanost systému hodnocení pracovníků organizace s firemní strategií, kulturou a řízením výkonu pracovníků je zřejmé ze schématu 7. Z uvedeného schématu vyplývá, že systém hodnocení je nezbytný pro mapování a modelování kompetenčního modelu pracovníků a následně i kompetenčního modelu organizace (bude dále vysvětleno v kapitole o Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců).

Dle Hroníka (2006) je hodnocení klíčový nástroj motivačního systému, jelikož slouží také k tomu, aby pracovníci byli motivováni k vlastnímu vzdělávání a rozvoji.

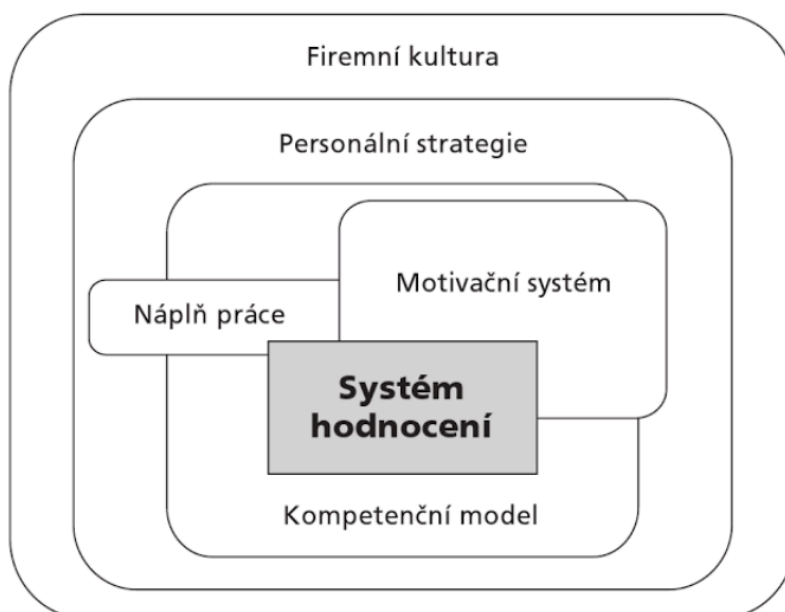


Schéma 7: Hodnocení pracovníků (Hroník, 2006)

Dle Hroníka (2006) se závěry vytvořené při procesu hodnocení zaměstnanců užívají jako východisko pro jejich rozvoj a také jako vodítko pro jejich další kariérní směřování. Při hodnocení zaměstnanců se hodnotí jejich pracovní výkon a kompetence. Hodnocení je tedy nástrojem jak metodiky řízení pracovního výkonu, tak i metodiky řízení dle kompetencí. Dosažení kvalitního a kontinuálního výkonu je možné jen při zajištění kompetentních zaměstnanců. Hodnocení je klíčem rovněž k identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků.

Filipczyková (2015, s. 34) uvádí: „Řízení výkonu (stejně jako hodnocení výkonu) se zabývá dosažením co nejlepšího výkonu u jednotlivce, avšak navíc ještě usiluje o co nejlepší výkon týmu a organizace jako celku. Řízení výkonu znamená integrovanější přístup založený na principu řízení lidí a základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“

Filipczyková (2015) i Hroník (2006) se shodují v tom, že hodnocení zaměstnanců může být silným motivačním nástrojem pro samotné pracovníky. Důležité je však bezchybné koncepční zpracování jak přípravy hodnocení, tak i závěrů hodnocení. Filipczyková (2015) rozděluje řízené hodnocení pracovníka na formální a neformální, kde formální je standardizované řízení s pevnými obdobími a kritérii, zatímco neformální nemá pevně stanovené období a kritéria mohou být proměnná.

Existují různé metody hodnocení a měření úrovně kompetencí pracovníků.

Dle Hroníka (2006, s. 55) se metody v této oblasti dělí na: „*Základní metody, doprovodné metody hodnocení a komparativní metody.*“

Jedna z často užívaných doprovodných metod hodnocení je 360° zpětná vazba. Ta funguje na principu získávání zpětné vazby na pracovníka dalšími pracovníky, se kterými přichází do interakce při plnění pracovních povinností. Důležitým faktorem je zachování anonymity tak, aby zpětná vazba byla co nejkonstruktivnější a neskýtala potenciál pro citlivé osobní spory nebo zklamání.

Novějším pojmem je 540° zpětná vazba, kde se do hodnocení začleňují názory externích subjektů, se kterými pracovník přichází do interakce – například zákazníci, dodavatelé atd. Existují další různé metody, které se užívají při hodnocení pracovníků, jak uvádí Hroník (2006, s. 96), a to zejména hodnocení podle stanovených cílů, na základě plnění norem, vycházející z volného popisu – univerzální metoda, podle stupnice, využívající checklist nebo klasifikační škály apod.

Odměňování zaměstnanců

Třetí činností personálního útvaru z cyklu řízení lidských zdrojů v organizaci dle Michiganského modelu je odměňování zaměstnanců. Dle Filipczykové (2015) je odměňování nezbytné jak pro odměnu, tak motivaci a stimulaci pracovníků. Odměňování (myšleno finanční) je úplatou pracovníkům za jejich investovaný čas a úsilí, které věnují organizaci. Dle Hroníka (2006) existují dvě základní formy odměňování – peněžité (mzda/plat, poukázky, příspěvky atd.) a nepeněžité (pochvala, poskytnutí možnosti vzdělávání, osobního rozvoje, kariérního rozvoje apod.). Peněžité formy odměňování se vztahují zejména k druhému patru Maslowovy pyramidy lidských potřeb – potřeby bezpečí a jistoty, jelikož finančními prostředky si pracovníci financují své životní režie, tvorba finanční rezervy jim přináší jistotu atd.

V tom se s Hroníkem ztotožňuje i Filipczyková (2015, s. 41): „*Zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojování vlastních potřeb.*“

Odměňování samotné musí být spravedlivé, proto organizace evidují jednotlivé stupně náročnosti požadavků na výkon povinností na pracovní pozici a zohledňují pracovní výkon. Tvorba struktury odměňování formou mzdy se podle Filipczykové (2015, s. 41) tvoří zejména pomocí faktorů, jako je složitost, odpovědnost a namáhavost práce, dále pak

obtížnost pracovních podmínek a v neposlední řadě podle dosahovaného pracovního výkonu.

Vzdělávání a rozvoj

Čtvrtou činností personálního útvaru z cyklu řízení lidských zdrojů je rozvoj pracovníků. Vzdelávání a rozvoj jsou dvě nejdůležitější činnosti směřující k rozvoji kompetencí organizace prostřednictvím rozvoje kompetencí jednotlivců (schéma 8).

Hroník (2007, s. 31): „*Vzdělávání – jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdelávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec. Při vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky ... Rozvoj – dosažení žádoucí změny za pomoci učení. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.*“

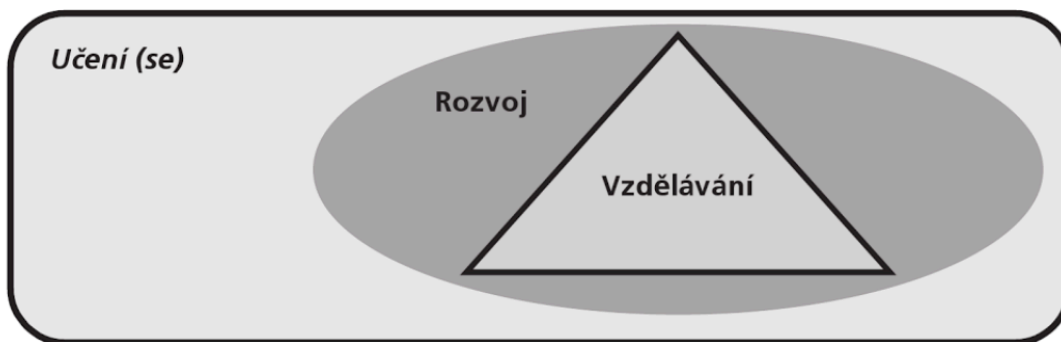


Schéma 8: Vzdelávání a rozvoj pracovníků (Hroník, 2007)

Vzdelávání je proces, jenž je blíže spjatý s institucemi, které vzdělávání poskytují, a je zejména orientovaný na vzdělavatele – jedná se tedy o rámcově ohraničený proces, který je zaměřen na předávání znalostí a dovedností. Naplněním časové dotace a předáním požadovaných informací určených vzdělávacím plánem aktivita končí (může ještě následovat hodnocení účastníků vzdělávací akce).

Naproti tomu rozvoj je více zaměřen na účastníka vzdělávání – tedy na osvojování si znalostí a dovedností a má za cíl dosažení požadovaného rozvoje účastníka. Cílem vzdělávání a rozvoje v organizaci je zajištění potřebných kompetencí pracovníků v požadované míře a kvalitě za vynaložení přiměřených nákladů. Jak již bylo výše zmíněno, organizace vykonávají svou činnost zpravidla v konkurenčním prostředí, které se pořád vyvíjí a stimuluje organizaci k tomu, aby se neustále zlepšovala a držela krok s konkurenty,

nebo je v ideálním případě předčila. Proto, aby toho organizace dosáhla, je nutné rozvíjet a neustále upravovat své klíčové kompetence.

Sada kompetencí organizace se nazývá kompetenční model a dle Hroníka (2006) slouží jako most mezi organizační strategií a strategií řízení lidských zdrojů. Kompetenční model organizace přímo koreluje s kompetenčním modelem klíčových pracovníků.

Plamínek (2014) označuje jako základní východisko pro vizualizaci propojení kompetencí organizace s kompetencemi jednotlivých pracovníků tzv. Kompetenční pravidlo, které vzniklo spoluprací Jiřího Plamínka a jeho kolegy Romana Fišera. Kompetenční pravidlo říká, že libovolná kompetence/nekompotence organizace může být vyjádřena kompetencí či nekompetencí konkrétního pracovníka. Z kompetenčního pravidla je tedy zřejmé, že pokud si chce organizace zajistit požadovaný kompetenční model, musí tak učinit prostřednictvím zajištění požadovaných kompetenčních modelů jednotlivých pracovníků v klíčových pozicích. K vybudování či zlepšení kompetencí pracovníků slouží nástroje vzdělávání a rozvoje. Mimo jiné z tohoto důvodu má tato činnost personálního útvaru své nezaměnitelné místo v cyklu řízení lidských zdrojů.

3.3 Organizační umístění personálního řízení v Michiganském modelu

V organizační struktuře organizace personálně řízené dle Michiganského modelu se personální útvar nachází v podřízeném postavení vůči strategickému řízení. Strategie řízení lidských zdrojů je v tomto modelu striktně podřízena organizační strategii, která ji tvoří a ovlivňuje. Přesněji řečeno strategie řízení lidských zdrojů je vytvářena personálním útvarem, avšak je vytvářena tak, aby plně respektovala strategii organizace. Působení v opačném směru, ve kterém by útvar řízení lidských zdrojů přímo ovlivňoval organizační strategii, není v koncepci Michiganského modelu možné. Personální útvar zde slouží k vykonávání činností, které jsou v souladu s organizační strategií a směřují k dosažení strategických cílů, aniž by spolurozhodoval při stanovování strategických cílů. Organizační umístění řízení lidských zdrojů znázorňují v podřízeném postavení (schéma 9)



Schéma 9: Umístění řízení lidských zdrojů v MM (Vrbovský, 2018)

V Michiganském modelu personální útvar působí jako samostatná organizační jednotka, která je však plně podřízena strategickému řízení. Personální útvar vytyčuje svoji vlastní vizi a poslání, jež užívá pro vlastní prezentaci a fungování. Tyto vize a poslání jsou tvořeny v plné návaznosti na strategii organizace a jsou tudíž významně determinované jejím zněním. Personální útvar se nepodílí na strategickém rozhodování a plánování, a i když jsou jeho činnosti pro organizaci klíčové, v organizační struktuře zaujímá pozici servisně administrativního partnera.

Role personálního útvaru v Michiganském modelu a klasifikace modelu

Michiganský model dle Guesta (1987) sice patří do HRM (Human Resources Management) modelů, ale svou charakteristikou inklinuje více k HR modelům (Human Relations Models). Guest rozděloval modely personálního řízení na HR a HRM. S tímto rozdělením také dále pracoval Storey (2007) ve svých publikacích. Rozdíl mezi systémem řízení lidských zdrojů typu HR a HRM je zejména v těžišti rolí pracovníků personálního útvaru (tab č. 2). Guest (1987) uvádí, že hlavní těžiště rolí personálního útvaru v HR modelu (tedy i v Michiganském modelu) inklinuje k těmto faktorům: administrativní, reaktivní, nezohledňující změny na trhu, separátně fungující, smířlivý, účinný a specializovaný.

Debata mezi Human Relations (HR)/ Management Human Relation (HRM)	
Lidské vztahy (HR)	Management lidských vztahů (HRM)
Administrativní	Strategický
Reaktivní	Proaktivní
Ignorující trh	Měníci
Oddělené	Integrující
Konsensuální	Zavazující
Účinné	Účelný – hospodárný
Specializované	

Tabulka 2: Role personálního útvaru v HR a HRM (srov. Ivo, 2006)

Klasifikace Michiganského modelu mezi tvrdými a měkkými modely personálního řízení

Michiganský model dle Guesta (1987) patří mezi tvrdé modely personálního řízení. Je tomu tak zejména proto, že organizace zohledňuje význam lidských zdrojů, potažmo lidského kapitálu tak, že je na něj pohlíženo jako na jeden z organizačních nástrojů, které slouží k dosahování strategických cílů. Lidský kapitál je zde vnímán jako snadno nahraditelný a jeho přidaná hodnota pro organizaci není nijak výrazně zohledňována.

3.4 Význam lidského kapitálu v Michiganském modelu

Dle Reese a Smitha (2014) a Guesta (1987, 1997) patří Michiganský model personálního řízení mezi tvrdé modely personálního řízení (Hard HRM models) právě z důvodu zohledňování významu lidského kapitálu. Michiganský model považuje zaměstnance jako organizační zdroj sloužící k dosahování cílů organizace.

Reese a Smith (2014) uvádí, že lidský kapitál je nejdůležitějším produktivním zdrojem organizace a úspěšné organizace jsou ty, které jsou schopny nejlépe využít své lidské zdroje. V Michiganském modelu byly rozčleněny čtyři nejdůležitější činnosti personálního řízení sloužící jako nástroje dosahování úspěchu organizace. Vzhledem k tomu že Michiganský model patří mezi tvrdé modely personálního řízení, jsou tyto čtyři činnosti vždy koncipovány tak, aby směřovaly prioritně k prospěchu organizace a dosahování jejích cílů. Není zde brán významný zřetel na zaměstnance jako individuality, ale na zaměstnance jako hlavní nástroj pro dosažení vytyčené strategie organizace. V organizaci, která je personálně řízena dle Michiganského modelu, s lidskými zdroji nakládáno stejně jako s jinými strategickými zdroji organizace, tedy s co nejnižšími náklady a co možná nejvyšší efektivitou.

Dle Reese a Smitha (2014) není v Michiganském modelu personálního řízení brán zřetel na vůli zaměstnanců, jsou považováni za nástroj pro dosahování strategických cílů. Dle tohoto modelu jsou zaměstnanci pro organizaci přínosem jen tehdy, když jejich práce má příznivý účinek na dosahování cílů organizační strategie.

3.5 Shrnutí Michiganského modelu

Michiganský model je jeden z HRM modelů, který Storey (2007) klasifikuje jako tvrdý model a Guest (1987) jako model HRM.

Michiganský model personálního řízení je jedním z prvních komplexních modelů personálního řízení, které vznikly v 80. letech 20. století. Michiganský model v sobě integruje klíčové personální činnosti, jako je nábor a výběr, odměňování, hodnocení a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Personální útvar v tomto modelu není participantem při strategickém rozhodování v organizaci, je pouze v podřízené roli vykonavatele jednotlivých personálních činností tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace.

Patří do skupiny tvrdých modelů personálního řízení zejména z důvodu omezeného zohledňování významu lidského kapitálu, který redukuje na *pouhý* organizační zdroj, který slouží výhradně pro dosahování úspěchu a generování zisku.

Hlavní silnou stránkou tohoto modelu je prioritní zaměření na výkon a rozvoj organizace. Dalším pozitivním zaměřením z ekonomického pohledu je minimalizace personálních nákladů v organizaci tak, aby byly lidské zdroje co nejefektivněji využity. Michiganský model personálního řízení je silně ekonomicky orientovaný, až nadčasově ve věci hodnocení organizačních nákladů a jejich zeštíhlování a eliminace.

Dle Storeyho (2007) je velkým rizikem Michiganského modelu jeho tvrdost, tedy to, že nezohledňuje vývoj vnějšího prostředí, tedy i společnosti jako takové. S tím se pojí riziko neschopnosti přizpůsobení se budoucím požadavkům zaměstnanců, jelikož je tento model zaměřen pouze na výkon svého podnikání, nikoliv na lidské zdroje. Posledním rizikem, které zmiňuje, je ryze pragmatický přístup, který nezohledňuje zaměstnance jako individuality hodné zřetele a péče, ale jen jako zdroj, jehož pomocí je možné dosáhnout úspěchu.

Poslední slabou stránkou Michiganského modelu je to, že personální útvar je odtržen od strategického řízení organizace, nemá tedy možnost vyjadřovat se aktivně organizační strategii a ani ji spolutvořit. Měnicí se potřeby zaměstnanců a vývoj trhu práce nejsou zohledňovány ve strategickém rozhodování a organizace se tedy tomuto klíčovému faktoru nemůže přizpůsobovat. To vede k tomu, že od Michiganského modelu organizace často upouštějí a nahrazují jej pružnějšími a modernějšími modely personálního řízení.

4 Guestův model

Guestův model je model personálního řízení, který vytvořil David Guest, jeden z významných teoretiků, kteří analyzovali jednotlivé modely personálního řízení. Guest se v několika publikacích vyjadřoval také k předchozímu modelu – Michiganskému modelu a možná proto je v Guestově modelu možné najít určité paralely s tímto modelem. Z určitého pohledu existují jisté paralely Guestova modelu s Harwardským modelem, Guestův model je zpravidla považován za sofistikovanější, jelikož sleduje více perspektiv, a to konkrétně sedm, namísto čtyř, jenž sleduje Harwardský model. O těchto perspektivách budu dále pojednávat v kapitole Charakteristika Guestova modelu.

Guestův model je do určité míry modelem, který je určen k přímé implementaci do organizačního fungování a reflektuje tak reálnou situaci a potřeby organizací na konci 90. let 20. století. Dle Guestovy taxonomie tvrdých a měkkých modelů personálního řízení není možné tento model beze zbytku přiřadit ani k jednomu z těchto protipólů. Guestův model svou charakteristikou stojí někde uprostřed mezi těmito póly. Více toto tvrzení rozpracuji dále v kapitole Role personálního útvaru v Guestově modelu a klasifikace modelu.

4.1 Autorství, historie vzniku a charakteristika

Autorství

Guestův model personálního řízení je pojmenován podle svého autora Davida E. Guesta, profesora organizační psychologie a řízení lidských zdrojů, který působí na King's College v Londýně. David Guest tento koncept vytvořil v roce 1987 (Guest, 1987) a následně jej upravil v roce 1997 (Guest, 1997). Zajímavost tohoto modelu je, že je implementován ve známém obchodním domě Harrods v Londýně.

Historie a důvody vzniku Guestova modelu

Jak jsem již zmínil v úvodním textu o tomto modelu, Guest byl významným teoretikem, který analyzoval, studoval a následně se kriticky vyjadřoval k jednotlivým modelům personálního řízení. Následně analyzované dílčí části modelů synteticky sdružoval a z mého pohledu se mnohými inspiroval při tvorbě tohoto modelu. Například z Michiganského modelu personálního řízení si převzal výkonovou, ekonomickou a nákladově efektivní orientaci pro nakládání s lidským kapitálem v organizaci, dále z Harwardského modelu

personálního řízení si Guestův model přebírá braní individuálního zřetele na potřeby pracovníků, zejména pro dosažení jejich angažovanosti. Angažovanost pracovníků je rovněž jednou ze základních aspirací modelu HR Business Partnering, tedy třetího modelu, který rozpracuji v této práci.

4.2 Základní principy Guestova modelu

Anthonia a Omotayo (2012) popisují Guestův (1997) model tak, že organizace, která je personálně řízen dle Guestova modelu aspiruje k naplnění dvou základních principů – princip integrace činnosti personálního útvaru se strategickým řízením a princip činností personálního útvaru, které směřují k tomu, aby pracovníci v organizaci disponovali klíčovými charakteristikami.

Integraci činností personálního útvaru znázorňuje schéma 10, tedy jak horizontální, tak i vertikální integraci personálního útvaru v Guestově modelu. Princip integrace činností personálního útvaru je z popisu Anthonia a Omotayo (2012) téměř paralelní k popisu provázanosti činností personálního útvaru a strategického řízení organizace Davida Ulricha (2014) v modelu HR Business Partnering.

Horizontální integraci jednotlivých činností personálního útvaru (schéma 10) a jejich zamýšlených dopadů budu věnovat další kapitole, která má název Klíčové charakteristiky pracovníků. Vertikální integrace, která je patrná z tohoto schématu propojuje činnosti personálního útvaru s formální organizační strukturou organizace. Personální útvar je tedy v podřízeném postavení vůči strategickému řízení – postavení personálního útvaru v Guestově modelu podrobně charakterizují v kapitole Organizační umístění personálního útvaru v Guestově modelu.

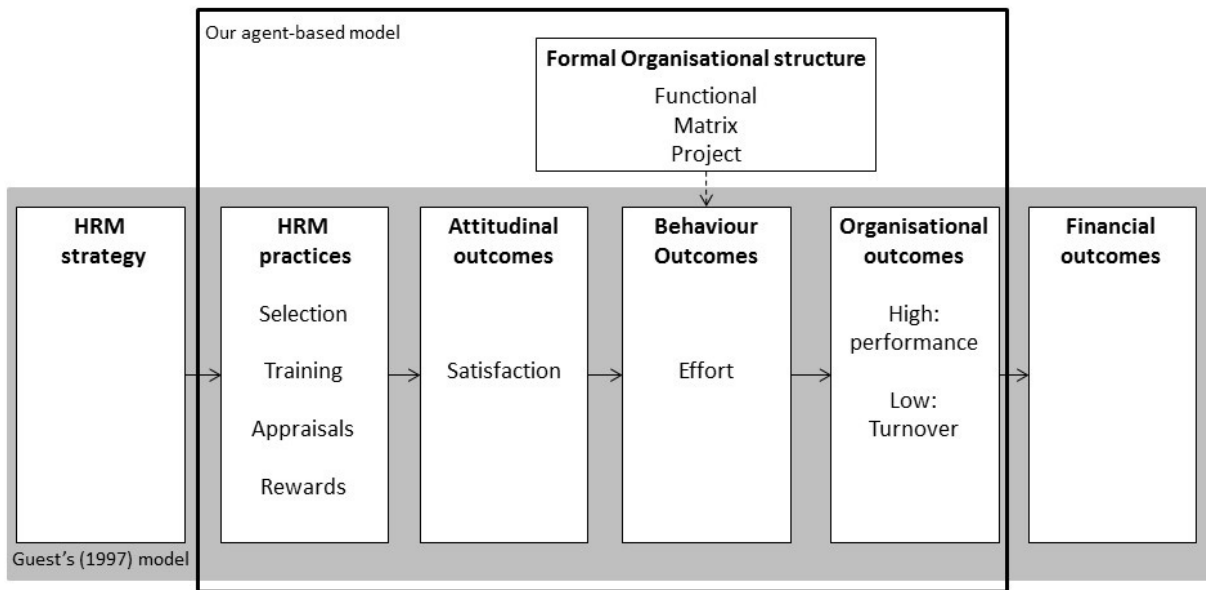


Schéma 10: Principy Guestova modelu (Posada, Martin-Sierra, & Perez, 2017)

Anthonia a Omotayo (2012) popisují integraci takto: Strategie řízení lidských zdrojů musí zahrnovat přímou návaznost na organizační strategii. Dále však již neuvádějí (na rozdíl od Ulricha v modelu HR Business Partnering) potřebu reciprocitu v ovlivňování organizační strategie a personální strategie. Guestův model personálního řízení je tedy v principu integrace pouze jednosměrný – dle principů v modelu obsažených je nezbytné, aby personální strategie a personální procesy byly v souladu s organizační strategií, avšak personální útvar tuto strategii nemůže přímo ovlivňovat.

Druhým principem, na kterém je Guestův model postaven je následující:

Dle Marsdena (2002) je druhou centrální myšlenkou Guestova modelu personálního řízení princip, který říká, že procesy personálního útvaru v organizaci by měly být navrženy tak, aby byl personální útvar schopen zajistit tři klíčové charakteristiky pracovníků: angažovanost, kvalitu a flexibilitu. Tyto charakteristiky následně mají dopad na další procesy a dopady v rámci celé organizace.

Nejdříve podrobně rozpracuji tyto tři charakteristiky a následně uvedu jednotlivé předpokládané dopady těchto charakteristik.

Klíčové charakteristiky pracovníků

Angažovanost pracovníků

Marsden (2002) uvádí, že autor modelu vnímá angažovanost pracovníků jako hlavní efekt činnosti personálního útvaru, díky kterému jsou pracovníci navázáni na organizaci. To jí přináší benefity v oblasti zvýšeného úsilí pracovníků k dosahování pracovních cílů, jejich nakloněnost ke vzájemné spolupráci a začleňování do neformálních pracovních skupin – Guest to nazývá pojmem *Organizational Citizenship* (je možné přeložit jako občanství v organizaci – Guest tím míní vytvoření určité atmosféry sounáležitosti a pospolitosti jak mezi jednotlivými pracovníky, tak i mezi pracovníky a organizací).

Kvalita pracovníků

První charakteristikou, kterou má personální útvar zajistit je co nejvyšší možná kvalita pracovníků.

Marsden (2002) uvádí, že organizace, která je personálně řízena dle Guestova modelu usiluje o to, aby disponovala vysoce kvalitními pracovníky. Uvádí, že kvalita pracovníků se váže nejen na jejich základní lidský kapitál (jedná se o kompetence, kterými aktuálně pracovníci disponují – viz kapitola o Lidském kapitálu), ale i na jejich širší kapitál (potenciál nové kompetence získat) - tedy zejména ke schopnosti a ochotě pracovníků neustále se učit na pracovišti a získávat tak nové kompetence.

Organizace funguje ve výrazně turbulentním a neustále se měnícím prostředí, ve kterém se pracovníci musí neustále vzdělávat tak, aby byli schopni podávat očekávaný pracovní výkon v současnosti a zároveň aby byli schopni získat nové kompetence pro podávání pracovního výkonu v budoucnosti, která skýtá potenciál nespočtu změn, možností a příležitostí.

Dle Marsdena (2002) je budoucnost plná nejistot jak pro organizace, tak i pro pracovníky – jediná garance, na kterou je možné se v postindustriální době spolehnout je, že proto, aby organizace i její pracovníci v tržním prostředí obstáli, musejí být stále připraveni k neustálému učení se a přizpůsobování se měnícím se podmínkám.

Flexibilita pracovníků

Personální útvar v Guestově modelu strategicky pracuje na tom, aby pracovníci disponovali co možná největší flexibilitou, a to jak z pohledu znalostí a dovedností, tak i z pohledu jejich osobních postojů k potenciálním změnám.

Dle Marsdena (2002) si Guest uvědomoval, že jsou organizace vystaveny širokému spektru vlivů z vnějšího i vnitřního prostředí, které je nutí k tomu se neustále přizpůsobovat a zdokonalovat.

Systém Change Managementu je v tomto modelu nastaven jak směrem od jednotlivce k organizaci jako celku, kdy prostřednictvím elementárních změn v pracovních činnostech pracovníků je možné dosáhnout kýžené změny v celé organizaci, tak i opačným směrem, tedy směrem od organizace k jednotlivcům – kdy je třeba aplikovat globální změny v celé organizaci, které budou mít subsidiární vliv na dílčí pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců.

Dopady klíčových charakteristik pracovníků na fungování organizace

Schéma 11 (a přeložené verzi z tabulky 3) představuje Guestův model personálního řízení. Schéma znázorňuje tabulku, která v šesti sloupcích zobrazuje horizontální integraci činností personálního útvaru, jejich procesního počátku na levé straně a jejich důsledků na pravé straně.

Ve třetím sloupci zleva se nacházejí výše zmíněné klíčové charakteristiky pracovníků, které personální útvar považuje za žádané výstupy: angažovanost, kvalita a flexibilita. Sloupce nalevo od těchto charakteristik představují činnosti a procesy, kterými personální útvar míní dosahovat těchto charakteristik a sloupce napravo představují jejich důsledky, jinými slovy zamýšlené dopady těchto charakteristik na fungování organizace.

Výše jsem vyjmenoval a popsal jednotlivé klíčové charakteristiky, nyní uvedu jejich procesní propojenost, tedy jejich vznik a následné zamýšlené důsledky.

Strategie PÚ	Činnosti PÚ	Výstupy činností PÚ	Vliv na chování	Vliv na výkonnost	Vliv na finance
Diferenciace (inovace)	Výběr	Angažovanost	Snaha, motivace	Vyšší kvalita, produktivita, inovace	Zisky
	Vzdělávání				
Zaměření na kvalitu	Hodnocení	Kvalita	Spolupráce, angažování	Redukce absence, fluktuace, konfliktů, stížností zákazníků	Návratnost investic
	Odměňování				
Nákladová efektivita	Popis práce	Flexibilita	„Organizační občanství“	Redukce absence, fluktuace, konfliktů, stížností zákazníků	Návratnost investic
	Angažování				
	Bezpečnost				

Tabulka 3: Guestův model – CZ (Marsden, 2002, vlastní překlad)

Angažovanost pracovníků

Procesy pro zajištění – Strategie personálního útvaru a činnosti personálního útvaru

První klíčová charakteristika pracovníků dle Guestova modelu je angažovanost. Nyní popíšeme jak její procesní provázanost v organizaci, tak i její zamýšlené dopady na fungování organizace dle schématu Guestova modelu na schéma 11.

Na schématu 11 a v tabulce 3 je znázorněna návaznost procesů pro zajištění angažovanosti pracovníků jako klíčové charakteristiky následujícím způsobem:

Dle Marsdena (2002) má personální útvar v Guestově modelu zájem o to, aby pracovníci byli angažovaní – toho má v plánu docílit prostřednictvím diferenciací pracovníků na základě jejich pracovních výkonů – diferenciací pracovníků je tedy možné stanovit jako strategický cíl personálního útvaru (první sloupec). Diferenciace pracovníků personální útvar dosáhne prostřednictvím procesů, které má ve své režii (druhý sloupec) – tedy výběrem a vzděláváním.

Procesem výběru dospěje diferenciací tak, že v aktivitách nábory a výběru na pracovní pozice v organizaci bude vybírat pracovníky, kteří budou mít takové kompetence, které budou skýtat potenciál k podávání nadprůměrného pracovního výkonu.

Vzděláváním dosáhne diferenciací tak, že pracovníkům, kteří budou podávat nadprůměrné pracovní výkony, poskytne personální útvar příležitosti k dalšímu profesnímu vzdělávání a rozvoji.

Angažovanost pracovníků

Zamýšlené důsledky – chování a výkonnost pracovníků a finanční ukazatele

Na schématu 11 a v tabulce 3 je znázorněna návaznost zamýšlených důsledků angažovanosti pracovníků v organizaci následujícím způsobem:

Angažovanost pracovníků představuje dopad v oblasti chování pracovníků nárůst jejich snahy a motivace, kterou projevují při plnění pracovních povinností. Což má dle Guestova modelu přímý vliv na výkonnost, konkrétně v oblasti vyšší kvality odváděné práce, dále na vyšší produktivitu a také na inovace, ke kterými jsou pracovníci jak více naklonění, tak je i v některých případech sami podněcují.

Dále v návaznosti je zamýšleno, že z finančního hlediska budou mít výše zmíněné důsledky charakteristiky angažovanosti pracovníků vliv na zisk a úspěch organizace.

Kvalita pracovníků

Procesy pro zajištění – Strategie personálního útvaru a činnosti personálního útvaru

Druhá klíčová charakteristika pracovníků dle Guestova modelu je kvalita pracovníků. Nyní popíšeme jak její procesní provázanost v organizaci, tak i její zamýšlené dopady na její fungování dle schématu Guestova modelu.

Na schématu 11 a v tabulce 3 je znázorněna návaznost procesů pro zajištění kvality pracovníků jako kýžené charakteristiky následujícím způsobem:

Dle Marsdena (2002) má personální útvar v Guestově modelu zájem o to, aby pracovníci disponovali co nejvyššími možnými kvalitami – toho má v plánu docílit prostřednictvím holistické orientace na kvalitu ve všech aspektech fungování organizace. Strategie personálního útvaru se tedy v tomto modelu zaměřuje na maximalizaci kvalit pracovníků a jejich pracovního výkonu - tu stimuluje prostřednictvím personálních činností hodnocení a odměňování. V Guestově modelu personálního řízení je klíčové, aby všichni pracovníci, nehledě na to, jak klíčovou roli mají ve fungování organizace, byli hodnoceni na pravidelné bázi. Tím personální útvar (a zprostředkovaně i strategické řízení organizace), získává vypovídající informace o tom, jakými kompetencemi pracovníci disponují, zároveň také v jaké oblasti nejsou kompetentní. V neposlední řadě získává informace o tom, kde mají pracovníci potenciální prostor k získání nových nebo k rozvoji stávajících kompetencí.

Druhou nedílnou činností personálního útvaru, která se vztahuje ke kvalitě pracovníků, je systém odměňování. Odměňování je procesně navázané na hodnocení pracovníků, je tedy nastaveno tak, aby korelovalo s kvalitou pracovníků a jejich pracovního výkonu. Jednak

v dlouhodobém systému řízení dle kompetencí – tedy provázanost fixní složky mzdy s kompetencemi pracovníků, tak i v krátkodobém systému řízení pracovního výkonu – tedy provázanost variabilní složky mzdy s kvalitou a kvantitou pracovního výkonu. Odměňování je zároveň také prostředkem, k již zmíněné diferenciaci nadprůměrných pracovníků od průměrných.

Kvalita pracovníků

Zamýšlené důsledky – Chování a výkonnost pracovníků a finanční ukazatele

Na schématu 11 a v tabulce 3 je znázorněna návaznost zamýšlených důsledků kvality pracovníků organizace následujícím způsobem:

Personální útvar dle Guestova modelu očekává, že prostřednictvím zajištění kvality pracovníků systémem hodnocení a diferenciačního odměňování bude podporovat vzájemnou spolupráci pracovníků, pozitivní týmovou interakci a angažovanost.

Dle Marsdena (2002) jsou spolupráce a týmová interakce důsledkem kvality v oblasti chování pracovníků způsobeny tím, že v organizaci vznikne bezprostřední prostředí, ve kterém budou pracovníci vědět, že za svou pracovní činnost (jak kompetentnost, tak i pracovní výkon) jsou férově ohodnoceni. Zároveň je v Guestově modelu zamýšleno, že u pracovníků dojde ke zvýšení jejich angažovanosti, jelikož si budou vědomi toho, že v případě zvýšení přidané hodnoty jejich pracovní činnosti budou náležitě odměněni.

Z finančního hlediska personální útvar zamýšlí, že tyto výše zmíněné důsledky budou mít vliv na finanční výkonnost organizace, tedy na zvýšení návratnosti investic zejména do lidských zdrojů.

Flexibilita pracovníků

Procesy pro zajištění – Strategie personálního útvaru a činnosti personálního útvaru

Třetí a poslední klíčová charakteristika pracovníků dle Guestova modelu je flexibilita pracovníků. Nyní popíše jak její procesní provázanost v organizaci, tak i její zamýšlené dopady na fungování organizace dle schématu Guestova modelu na schématu 11.

Na schématu 11 a v tabulce 3 je znázorněna návaznost procesů pro zajištění flexibility pracovníků jako kýžené charakteristiky následujícím způsobem:

V oblasti třetí klíčové charakteristiky pracovníků, tedy jejich flexibility, personální útvar nastavuje strategický cíl nákladová efektivita při využívání lidských zdrojů. Dle schématu této nákladové efektivity zamýšlí organizace dosáhnout prostřednictvím tří činností, kde

první je tvorba a revize odpovídajících popisů práce jednotlivých pracovních pozic proto, aby bylo možné definovat jednotlivé činnosti, které tvoří pracovní náplň pracovníků a na základě toho analyzovat jejich přidanou hodnotu pro fungování organizace a dle toho je odpovídajícím způsobem mzdově ohodnotit. Zároveň personální útvar kontinuálně provádí rovněž revizi popisů práce tak, aby byly aktuální a odpovídaly současným požadavkům, které jsou na organizaci kladeny. I zde je zřejmé, že tento princip odpovídá Kompetenčnímu pravidlu Plamínka (2014) – tedy, že organizace disponuje takovými kompetencemi, kterými disponují pracovníci (viz. kapitola Vzdělávání a rozvoj v Michiganském modelu).

Druhá činnost, kterou se organizace dle Guestova modelu snaží zajistit nákladovou efektivitu a zároveň budovat u svých zaměstnanců flexibilitu je zapojování pracovníků do projektů a činností, které vyžadují interdisciplinární a transdisciplinární přístup – dochází tedy u pracovníků jak k výstupu ze stereotypu jednotlivých pracovních pozic a zároveň činností v oddělení. Přidanou hodnotou je budování flexibility pracovníků i jednotlivých oddělení a tím i celé organizace. Zároveň tak může organizace řešit problémy, které by často v rámci jednoho oddělení nemohly být vyřešeny.

Třetí činností, kterou organizace zamýšlí dosahovat flexibility a nákladové efektivity při nakládání s lidskými zdroji je zajištění bezpečnostních opatření – jedná se o tvorbu organizačního systému, jejichž účel je předcházet bezpečnostním rizikům a škodám.

Flexibilita pracovníků

Zamýšlené důsledky – chování a výkonnost pracovníků a finanční ukazatele

Na schématu 10 a v tabulce 3 je znázorněna návaznost zamýšlených důsledků flexibility pracovníků následujícím způsobem:

Personální útvar dle Guestova modelu očekává, že prostřednictvím budování flexibility pracovníků se zvýší jejich loajalita a umocní se pocit jejich kolektivní soudržnosti, což povede primárně k redukci absence, fluktuace, konfliktů a sekundárně ke snížení počtu stížností ze strany zákazníků na nekvalitu.

Z finančního hlediska personální útvar zamýšlí, že tyto výše zmíněné důsledky budou mít vliv na finanční výkonnost organizace, stejně tak jako u charakteristiky angažovanosti, tedy na zvýšení návratnosti investic zejména do lidských zdrojů. Lapina, Maurane a Starineca (2013) tyto tři klíčové charakteristiky popsali ve zjednodušeném schématu na schématu 11.

Guestův model	HRM strategie	Výběr Vzdělávání Odměňování Odměny Popis pracovního místa Angažovanost Status a bezpečnost	<u>HRM důsledky:</u> angažovanost, kvalita, flexibilita <u>Důsledky v chování:</u> snaha/motivace, spolupráce, organizační soudržnost <u>Výkonové důsledky:</u> vysoká produktivita, kvalita a inovativnost, nízká absence, fluktuace, konflikty a reklamace <u>Finanční důsledky:</u> zisky, návratnost investic
----------------------	---------------	--	--

Schéma 11: Zjednodušené činnosti a dopady Guestův model (Guest, 1997; Lapina, Maurane, & Starineca, 2013)

Lapina, Maurane a Starineca (2013) popisují návaznost jednotlivých činností personálního útvaru (výběr, vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování, tvorba a revize popisů práce, angažovanosti a zajištění bezpečnosti) na přímé výstupy ve čtyřech oblastech: a) důsledky řízení lidských zdrojů – angažovanost, kvalita a flexibilita, b) důsledky v chování – úsilí a motivace, spolupráce, soudržnost, „organizační občanství“, c) výkonové důsledky – vysoká produktivita, kvalita a inovace, nízká absence pracovníků, fluktuace, konflikty a stížnosti zákazníků a d) finanční důsledky – zisky, návratnost investic.

4.3 Organizační umístění personálního řízení v Guestově modelu

Jak jsem již zmínil v předchozí kapitole, cílem koncepčních i operativních činností personálního útvaru v organizaci, která je personálně řízena dle Guestova modelu je naplnění dvou základních principů – jedná se primárně o princip systémového propojení činností personálního útvaru se strategickým řízením a sekundárně o princip, jež představuje aspirace jednotlivých činností personálního útvaru k naplnění cílů v oblasti systému metodiky řízení dle kompetencí. Tato metodika si klade v Guestově modelu za cíl to, aby pracovníci reálně disponovali co nejširším výčtem požadovaných kompetencí obsažených v kompetenčních modelech jejich pracovních pozic, které jsou za účelem zjednodušení a zajištění určité míry unifikace napříč rozličnými kompetenčními modely pracovních pozic v organizaci sdruženy do sad klíčových charakteristik. Jedná se o zmíněné charakteristiky: angažovanost, kvalita a flexibilita. Dle Guestova modelu je prostřednictvím zajištění těchto klíčových charakteristik organizace schopna dosáhnout co možná nejvyšší efektivity při

práci se základním lidským kapitálem a poskytnutí možností rozvoje širšího lidského kapitálu. Dle Lapiny, Maurine a Starineca (2013) je strategickým cílem personálního útvaru dosažení těchto charakteristik a tomu je podřízeno jak organizační umístění personálního útvaru v organizaci, tak i rozsah jeho kompetencí ve smyslu pravomocí k zasahování do činností strategického řízení. Personální útvar má v organizaci, která je personálně řízena dle Guestova modelu, možnost zasahovat téměř do všech procesů a systémů i mimo jeho tradiční působení, například jak je tomu v Michiganském modelu personálního řízení, právě za účelem dosažení naplnění principu kýžených charakteristik.

Role personálního útvaru v Guestově modelu a klasifikace modelu

Role personálního útvaru představují pozice, které personální útvar zaujímá proto, aby byl schopen naplnit své strategické cíle. Personální útvar má možnost svou koncepční činností zasahovat do procesů v organizaci ve dvou rovinách.

První rovina se týká zasahování personálního útvaru do procesů a činností, které jsou standardně v poli jeho působení a personální útvar zde působí jako správce/majitel (Process Owner) procesů, druhá rovina představuje zasahování personálního útvaru do procesů, které se již organizačně nacházejí mimo jeho standardní pole působnosti a správcem/majitelem procesů jsou jiné organizační útvary.

První rovina – procesy z oblasti cyklu řízení lidských zdrojů

V praxi je tomu tak, že personální útvar může bez jakýchkoliv omezení plně zasahovat do procesů, které jsou v jeho přímé správě – jedná se tedy zejména o činnosti cyklu řízení lidských zdrojů, o kterých jsem pojednával v kapitole o Michiganském modelu. Jsou to následující činnosti: nábor a výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Procesy týkající se těchto činností, případně procesy nacházející se v blízké provázanosti těchto činností může personální útvar plně ovlivňovat a měnit za účelem dosažení co nejvyšší možné efektivity. Standardně bývá v organizaci nastavena strategie personálního útvaru, která obsahuje strategické cíle – obecně je to v zajištění funkčního chodu jednotlivých činností cyklu řízení lidských zdrojů a v Guestově modelu se přidává ještě rovina, která obsahuje zájem personálního útvaru zajistit to, aby pracovníci byli co nejvyšší profesní kvality, byli co možná nejflexibilnější a aby se angažovali i nad rámec svých standardních pracovních úkolů.

Stanovení a tvorba této strategie s odpovídajícími operacionalizovanými cíli a ukazateli jejich dosahování bývá standardně v kompetenci řídicího pracovníka personálního útvaru – tedy personálního ředitele, případně personálního manažera.

Ve velkých organizacích (dle Šikýře, 2014) se pojem velká organizace užívá pro organizace, které mají více než 500 zaměstnanců) není neobvyklé, že personální útvar získává rozšířený rozměr specializací jednotlivých pracovníků. V malých a středních organizacích bývají z mé zkušenosti personální činnosti často spojené s dalšími činnostmi – například pracovník, který spravuje administrativní kroky spojené se vznikem pracovního poměru (pracovní právní dokumenty, organizace školení BOZP, organizace vstupní lékařské prohlídky apod.), má na starost i kontrolu docházky, organizaci vzdělávání a rozvoje pracovníků (legislativně povinná školení a další vzdělávací aktivity), často participuje i na náboru a výběru pracovníků společně s vedoucím pracovníkem oddělení, pro nějž je nábor a výběr realizován atd.

Jedná se tedy o relativně široké spektrum činností, které pracovníci personálního útvaru v malých a středních organizacích realizují. Vzhledem k tomu, že každá z těchto činností má svá specifika, je každé činnosti třeba věnovat zvláštní zřetel a péči. Vzhledem k tomu, že výše zmíněné činnosti mohou probíhat často v rychlém sledu, nebo dokonce i paralelně, může docházet ke snižování jak efektivity, tak i kvality vykonávání těchto činností.

Bezesporu efektivnější je model, který užívají velké organizace, kde se jednotliví pracovníci personálního útvaru specializují na jednotlivé činnosti z cyklu řízení lidských zdrojů. Takové organizace často zaměstnávají například jednoho pracovníka, který se specializuje na nábor a výběr pracovníků a administraci vzniku pracovního poměru, dále pracovníka, který se specializuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků, dále metodika, který nastavuje systém hodnocení a odměňování a realizuje poté i jeho kontrolu apod.

Tento systém, který je aplikován u velkých organizací je pro Guestův model klíčový, jelikož vzhledem k tomu, jak pregnantně Guestův model artikuluje své požadavky v oblasti klíčových charakteristik pracovníků, bylo by velice obtížné dosahovat těchto explicitně stanovených cílů, bez toho aniž by se těmto cílům věnoval specializovaný pracovník personálního útvaru.

Druhá rovina – procesy mimo oblast cyklu řízení lidských zdrojů

Tato druhá rovina již mírně vybočuje ze standardní oblasti působení personálního útvaru známé například z organizační architektury v Michiganském modelu personálního řízení

(komparaci těchto odlišností dále rozpracuji v kapitole Komparace Michiganského a Guestova modelu personálního řízení).

V Guestově modelu je v kompetenci personálního útvaru provádět soustavnou analýzu procesů v organizaci tak, aby bylo dosaženo klíčových charakteristik, jež si personální útvar klade za strategický cíl. V případě, že personální útvar identifikuje neefektivitu při práci s lidským kapitálem v oddělení, které organizačně nespadá pod personální útvar, personální útvar v Guestově modelu má za úkol tuto neefektivitu analyzovat včetně jejích příčin a následků a dále stanovit vliv těchto následků na jednotlivé výstupy, které vycházejí z horizontální integrace činností personálního útvaru, které jsem rozpracoval v kapitole Dopady klíčových charakteristik pracovníků na fungování organizace. Jedná se o tyto výstupy: Výstupy řízení lidských zdrojů, výstupy v chování, výstupy výkonnostní a finanční výstupy.

S vypracovanou analýzou následně personální útvar seznámí strategické řízení a společně navrhnou nápravu této neefektivity tak, aby byla tato neefektivita co nejrychleji eliminována, případně pokud není možné ji plně eliminovat, tak alespoň dosáhnout minimalizace negativních dopadů na výše zmíněné výstupy, které představují některé z klíčových ukazatelů fungování organizace.

Z výše zmíněného vyplývá, že organizační umístění personálního řízení v organizaci personálně řízené dle Guestova modelu je unikátní. V první rovině existuje jistá paralela s jinými modely personálního řízení, avšak v druhé rovině je možné identifikovat mimořádnou schopnost personálního řízení zasahovat teoreticky do všech procesů napříč organizační strukturou tak, aby bylo dosaženo cíle, který je prvotně stanoven jako dílčí cíl jednoho z oddělení – tedy personálního útvaru. Personální útvar v Guestově modelu personálního řízení má tedy významný vliv na fungování celé organizace a dle Guestova modelu by měla jednotlivá organizační oddělení poskytnout nezbytnou součinnost personálnímu útvaru pro dosažení eliminace procesních neefektivit.

Tím se personální útvar dostává organizačně na pozici, ze které může přímo ovlivňovat reálné fungování organizace bez přímého zásahu do jeho strategického směřování.

Klasifikace Guestova modelu mezi tvrdými a měkkými modely personálního řízení

Guestův model z hlediska klasifikace mezi tvrdými a měkkými modely personálního řízení, kterou formuloval Guest (1987), se nachází v pomyslném středu této hranice. Dle svých charakteristik se nejvíce přibližuje k teorii, kterou formuloval Edgar (2003) jako určitou mutaci praktické implementace modelů personálního řízení do reálné situace v organizaci.

Edgar (2003) zmiňoval, že rozdělení modelů na tvrdé a měkké je možné pouze v teoretické rovině, jelikož v případě implementace ryze teoretického modelu, ať už tvrdého nebo měkkého, do praktického fungování organizace by působilo mnoho neefektivit. Edgar konstatoval, že v reálné situaci organizace i při implementaci tvrdého modelu přejímá určité prvky měkkého modelu a naopak.

Guestův model i v teoretické rovině přejímá prvky obou těchto protipólů, zejména ekonomické a nákladově efektivní směřování fungování organizace, které jsou charakteristické pro tvrdé modely personálního řízení. Tento model zároveň formuluje potřebu brání individuálního zřetele na potřeby pracovníků, jelikož pouze tehdy bude organizace schopna disponovat lidským kapitálem s kýženými charakteristikami – jako je flexibilita, angažovanost a kvalita.

Tím je organizace schopna dosahovat ve velké míře ekonomické výkonnosti a zároveň je schopna vytvářet takové prostředí, atmosféru a firemní kulturu, ve které mají pracovníci možnost využít svých individuálních kvalit k plnění pracovních povinností.

4.4 Význam lidského kapitálu dle Guestova modelu

Dle Gesta (1997) je v organizaci personálně řízené dle Guestova modelu zohledňován význam lidského kapitálu tak, že je na pracovníky pohlíženo tak, že jsou zohledňováni jako výjimečné individuality, není tedy na lidský kapitál organizace pohlíženo pouze jako na celek. Lidský kapitál organizace je synteticky sestaven z unikátních individuálních lidských kapitálů jednotlivých pracovníků. Vlastnosti lidského kapitálu organizace jsou tedy určitou kompilací vlastností individualit.

Guest (1997) dále uvádí, že lidský kapitál je významným zdrojem pro dosahování úspěchu organizace jen tehdy, jestliže je s ním efektivně pracováno. Zmiňují nezbytnost jak zajišťování nákladové efektivity při využívání lidského kapitálu, tak i maximalizaci jeho potenciálu – je možné toho dosáhnout prostřednictvím budování klíčových charakteristik pracovníků – tedy angažovanosti, kvality a flexibility.

Tyto tři klíčové charakteristiky však mají přímou provázanost na organizační cíle a sledované strategické ukazatele. Dle Gesta (1997):

1. Angažovanost pracovníků – má zajistit organizaci jak ztotožnění pracovníků s organizačními cíli, tak i proaktivitu při jejich dosahování.

2. Kvalita pracovníků – má zajistit organizaci vysoký stupeň výkonnosti, která přímo závisí na kvalitě pracovníků a managementu

3. Flexibilita pracovníků – má zajistit organizaci možnost měnit své vnitřní prostředí tak, aby mohlo čelit požadavkům a výzvám jak z oblasti obecného prostředí, tak i úkolového.

Čtvrtý pilíř Guestova modelu je integrace personálního útvaru se strategickým řízením, která zajišťuje přímou provázanost činností personálního útvaru a strategických cílů organizace.

Caldwell (2004) ve svém příspěvku v magazínu *Industrial Relations Journal* uvádí, že jedním ze zásadních přístupů práce s lidským kapitálem je to, jak na něj organizace pohlíží. Dle Guestova modelu je nezbytné pohlížet na lidský kapitál jako na fundamentální konkurenční výhodu organizace. Nicméně hned vzápětí zmiňuje, že je nezbytné, aby organizace disponovala nejen kvalitním lidským kapitálem, ale i organizačními procesy a systémy, které umožňují efektivní práci s lidským kapitálem – tedy zajistí systémové využívání kompetencí pracovníků a také jejich následný rozvoj, případně získávání nových kompetencí.

Z toho, co Caldwell (2004) ve zmíněném článku uvádí, je zřejmé, že zohledňování významu lidského kapitálu v organizaci zásadně ovlivňuje fungování organizace a také způsob dosahování jejích cílů. Organizace, která je personálně řízena dle Guestova modelu si uvědomuje klíčovou roli kvalitního lidského kapitálu při dosahování strategických cílů, zároveň si však také uvědomuje nezbytnost systémové práce s tímto lidským kapitálem. Na jedné straně této linie se tedy nachází lidský kapitál, který představuje potenciál, na druhé straně zodpovědnost organizace tvořit takové procesy, které zajistí efektivní nakládání s tímto potenciálem a v neposlední řadě také jeho kontinuální rozvoj. Pokud bych tuto implikaci zjednodušil, bylo by možné uvést určitou paralelu k výroky Raymonda Caldwell (2004): Organizace bude jen tak úspěšná, jak kvalitní bude mít pracovníky a jak kvalitně s nimi bude schopna pracovat.

Carberry a Cross (2019) uvádí, že dle Guestova modelu je žádoucí budovat pozitivní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem přístupem HR oddělení, z čehož mohou těžit jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatel.

4.5 Shrnutí Guestova modelu

Guestův model je jeden z novodobých modelů personálního řízení, který byl vytvořen na přelomu 20. a 21. století. Jedná se o model, který reflektuje jak ekonomické ambice organizace, tak i individuální potřeby pracovníků. Guestův model personálního řízení je postaven na principu horizontální a vertikální integrace koncepčních činností personálního útvaru. Tento model je postaven na základním principu tří klíčových charakteristik, které má personální útvar za cíl podporovat u pracovníků. Jedná se o tyto charakteristiky: kvalita, flexibilita a angažovanost pracovníků – ty jsou systémově propojené s činnostmi personálního útvaru, které mají dané charakteristiky u pracovníků zajistit. Naplnění tohoto cíle následně organizace kontroluje v operacionalizovaných indikátorech v oblastech řízení lidských zdrojů, chování pracovníků a v neposlední řadě i ve výkonových a finančních ukazatelích.

Personální útvar v Guestově modelu zaujímá klíčovou roli zejména proto, že má možnost ovlivňování procesů napříč organizačními odděleními. Tato kompetence je na personální útvar delegována proto, aby byl personální útvar schopen identifikovat a eliminovat případné procesní neefektivitu v zajišťování výše zmíněných charakteristik pracovníků, které jsou pro organizaci v tomto modelu klíčové. Personální útvar sice působí v organizační struktuře podřízeně pod strategickým řízením, avšak má možnost ovlivňovat ve spolupráci se strategickým řízením téměř libovolný proces v organizaci.

Guestův model se nachází na pomezí tvrdých a měkkých modelů personálního řízení, které definoval sám Guest (1997) a přejímá tak prvky z obou stran. Ze strany tvrdých modelů přejímá striktní ekonomické ambice organizace a ze strany měkkých modelů individuální zřetel na potřeby pracovníků. Těží tedy z výhod, jak tradičních modelů jako je Michiganský model, ale zároveň je schopen aspirovat k modernějším modelům jako je například HR Business Partnering.

5 HR Business Partnering

Třetí a zároveň poslední model, který zpracovávám v této práci je HR Business Partnering. Tento model vznikl v USA, ale dnes se užívá po celém světě a těší se oblibě i v České republice, kde se s jistými nuancemi úspěšně implementuje již několik let.

Nejdříve uvedu autorství a kontext vzniku modelu, aby bylo zřejmé, za jakých podmínek tento model vznikl a jaké aspekty jeho vznik podněcovaly. Poté zevrubně rozpracuji jeho charakteristiku a principy, na kterých je model založen. Na závěr uvedu stejně jako u Michiganského modelu a Guestova modelu umístění personálního útvaru v organizační struktuře, role pracovníků personálního útvaru a klasifikaci modelu HR Business Partnering mezi tvrdými a měkkými modely personálního řízení a na závěr to, jak je zohledňován význam lidského kapitálu v organizaci z perspektivy tohoto modelu.

5.1 Autorství, historie vzniku a charakteristika

Autorství

Autorem modelu HR Business Partnering je profesor David Ulrich, který působí na podnikohospodářské fakultě na Univerzitě v Michiganu, dále působí jako jeden z ředitelů univerzitních programů zaměřených na řízení lidských zdrojů, které byly od roku 1990 odbornými periodiky jako například Business Week, The Wall Street Journal a Fortune hodnoceny jako nejlepší. Výzkum Davida Ulricha je zaměřen zejména na vývoj organizací a jejich přizpůsobování se neustále měnícím se podmínkám na trhu a ve společnosti. Dave Ulrich byl označen mimo jiné periodikem Business Week jako jeden z nejlepších vzdělavatelů v oblasti lidských zdrojů a obdržel také ceny za vynikající přínos v oblasti lidských zdrojů (Ulrich, 2009).

Historie a důvody vzniku modelu HR Business Partnering

Model HR Business Partnering prvně zformuloval David Ulrich ve své knize Human Resource Champions (1996), pro citace a parafráze v této práci jsem použil český překlad této publikace s názvem Mistrovské řízení lidských zdrojů (2009).

V publikaci uvedl jak celý koncept HR Business Partnering, tak i důvody, proč tento ucelený koncept vytvořil. Nastínil tehdejší situaci na trhu a uvedl jednotlivé stimuly (problémy), se kterými se musí organizace vypořádávat, aby zůstaly i nadále konkurenceschopné. Zmínil osm problémů, které se týkají jak ekonomických, tak i sociologických paradigmat. Pro porozumění důvodům vytvoření modelu HR Business Partnering je nyní ve stručnosti uvedu, zevrubně se jim však budu věnovat až v kapitole Aspekty, které ovlivnily vznik nových modelů.

Důvody vzniku modelu HR Business Partnering aneb stimuly, které vedou organizace k neustálému zlepšování se (Ulrich, 2009, s. 22-34):

1. *„Globalizace*
2. *Hodnotový řetězec pro konkurenceschopnost podniku a služby útvaru lidských zdrojů*
3. *Ziskovost pomocí nákladů a růstu*
4. *Zaměření na schopnost*
5. *Změna, změna a opět změna*
6. *Technologie*
7. *Získávání, udržování a měření/posuzování schopností intelektuálního kapitálu*
8. *Obrat o 180° není transformace.*“

David Ulrich (2009) považuje za nezbytné pro každou organizaci, která chce dlouhodobě obstát v konkurenčním prostředí, aby těmto problémům čelila a přistupovala k jejich řešení proaktivně. Zmiňuje to proto, že tyto stimuly ovlivňují organizaci v mnoha aspektech, zejména při strategickém rozhodování, před nímž je nezbytné vykonat dílčí strategické analýzy a v nich počítat s jednotlivými faktory a riziky jak z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí. Oblast, kterou dle Ulricha (2009) tyto problémy zásadně ovlivňují je útvar řízení lidských zdrojů (personální útvar). Perspektiva řízení lidských zdrojů je pro hledisko této práce klíčová, proto ji detailněji rozpracuji v kapitole Aspekty, které ovlivnily vznik nových modelů.

Nyní charakterizuji model HR Business Partnering a uvedu aspekty, jak tento model personálního řízení ovlivňuje organizaci.

Charakteristika HR Business Partneringu

Dle Davida Ulricha (2009) je základní charakteristikou tohoto modelu paradigma, kterým se pohlíží na role personálního útvaru. Toto Ulrichovo paradigma se v mnohých faktorech shoduje s paradigmatem Guesta, které uvedl ve své publikaci *Human resource management and industrial relations* (1987), o HR a HRM modelech. Je tedy možné usuzovat, že z Guestovy koncepce Ulrich při vytváření modelu HR Business Partnering vycházel.

V Ulrichově paradigmatu se na personální útvar pohlíží jako na obchodního partnera při tvorbě a realizaci strategie organizace. Aby toho bylo možné dosáhnout, bylo nezbytné personální útvar úzce provázat se strategickým řízením a rozšířit jeho kompetence. Proto byly definovány nové role personálního útvaru, potažmo jednotlivých pracovníků personálního útvaru. Jako základní východisko změny perspektivy jejich činností bylo považováno přesunutí těžiště činností od – k:

<i>Změna těžiště rolí personálního útvaru v HR Business Partneringu</i>	
Od:	K:
<i>Operativní</i>	<i>Strategické</i>
<i>Dozoru</i>	<i>Partnerství</i>
<i>Krátkodobé</i>	<i>Dlouhodobé</i>
<i>Administrativní</i>	<i>Konzultativní</i>
<i>Reagující</i>	<i>Iniciativní a proaktivní</i>
<i>Zaměřené na činnost</i>	<i>Zaměřené na řešení</i>

Tabulka 4: Změna těžiště rolí personálního útvaru v BP (Ulrich, 2009)

Dle Davida Ulricha (2009) jsou role personalistů mnohem komplexnější, smíšené – personalisté musejí plnit jak operativní, tak strategické role, dozorcí i partnerské, krátkodobé i dlouhodobé apod. (viz. tabulka 4). Pojem smíšené role je základním postulátem pro definici role personálního útvaru v modelu HR Business Partnering. Nedílnou součástí smíšených rolí, které musí personální útvar zastávat, je také obchodní partnerství (neboli HR Business Partnering), ostatně v publikaci *Mistrovské řízení lidských zdrojů* autor uvádí, že pracovníci personálního útvaru v modelu HR Business Partnering jsou považováni za partnery v podnikání. Jejich role je vyjádřena touto rovnicí (Ulrich, 2009, s. 57):

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

Tato rovnice vypovídá o tom, že personalisté jako partneři v podnikání působí simultánně ve všech čtyřech rolích, které tvoří nedílné součásti celku partnerství (schéma 12).

Ulrich uvádí (2009, s. 57): „Strategičtí partneři jsou partneři 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 jsou partneři v podnikání, protože šetří peníze svých podniků pomocí účinnějšího vytváření a zabezpečování systémů personální práce. Bojovníci za a o pracovníky jsou partneři v podnikání, protože zajišťují, aby přínos pracovníků pro podnik zůstal trvale vysoký, a to z hlediska oddanosti i schopností pracovníků. Agenti změny jsou partneři v podnikání, protože pomáhají podnikům projít transformací a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám v podnikání.“

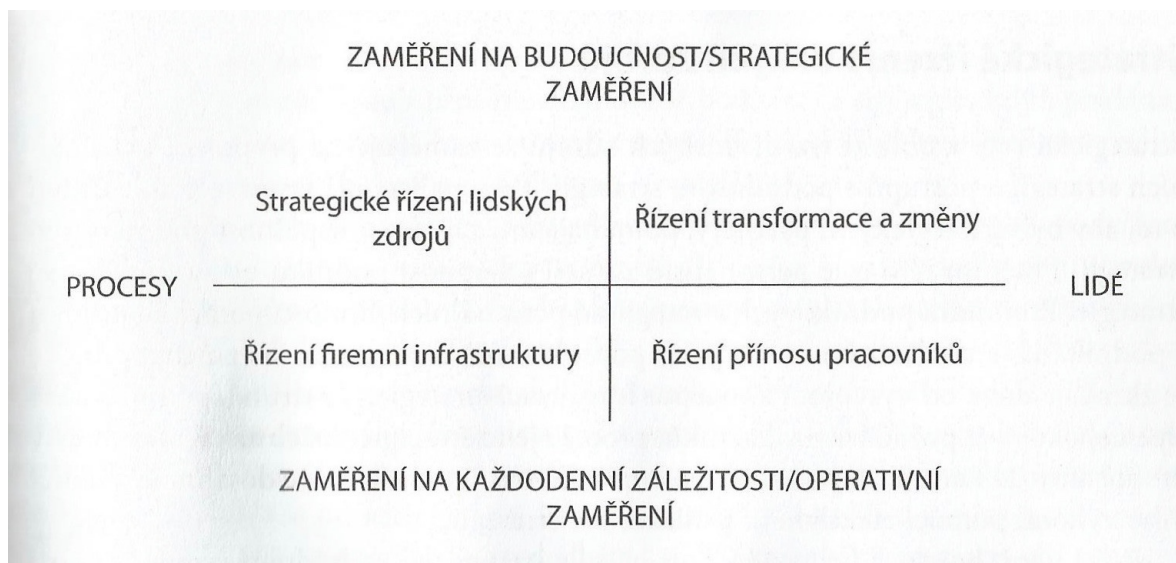


Schéma 12: HR BP schéma (Ulrich, 2009)

5.2 Základní principy modelu HR Business Partnering

Ulrich (2009) a Krishna (2012) se shodují na tom, že z charakteristiky modelu HR Business Partnering vyplývá, že základy, na nichž je tento model postaven, jsou zejména přesun těžiště rolí pracovníků personálního útvaru.

Níže uvedu charakteristiku těžiště rolí personálního útvaru v HR Business Partnering, dále shrnuji jejich přínosy pro fungování organizace a na závěr uvedu také paradoxy, které se k nim váží.

Těžiště rolí personálního útvaru v HR Business Partnering

Dle Ulricha (2009) existuje mnoho výhod, ze kterých může organizace těžit, pokud se rozhodne pro implementaci modelu HR Business Partnering. Tyto výhody vycházejí zejména ze změny těžiště rolí, které zastávají pracovníci personálního útvaru. Jen pro připomenutí uvedu, že role personalistů v modelu HR Business Partnering jsou čtyři: strategický partner, administrativní expert, bojovník za pracovníky a agent změny. Z těchto čtyř rolí si personální útvar nově osvojil jen tři, jelikož jednu z rolí již zastával i v tradičních modelech personálního řízení – a to je role administrativního experta – s touto rolí vznikl i koncept Michiganského modelu personálního řízení⁴.

Přínosy nových rolí personálního útvaru v modelu HR Business Partnering

Strategické partnerství

„Naši lidé jsou nejdůležitějším bohatstvím našich zákazníků. Chceme být atraktivním zaměstnavatelem a mít pracovníky, které by naši zákazníci chtěli“ Ulrich (2009, s. 74). Z výše zmíněné citace je zřejmé, že vnější a vnitřní prostředí organizace je velmi úzce provázané a tudíž prostředí, ve kterém by jedno druhé neovlivňovalo je utopické. Není možné dosáhnout úspěchu u zákazníků, pokud organizace nebude zaměstnávat lidi, kteří budou schopni zákazníka zaujmout, získat a uspokojit. Pokud užijeme implikaci ze zákaznického hlediska na finanční hledisko, vytvořím myšlenkový konstrukt, který říká, že pokud organizace nebude schopna zaujmout a získat zákazníka, nemůže profitovat

⁴ Fakticky existovala potřeba vykonávání jednotlivých činností, které jsou obsaženy v cyklu řízení lidských zdrojů, o kterých jsem psal v kapitole o Michiganském modelu. Jedná se o činnosti nábor a výběr, odměňování, hodnocení a rozvoj zaměstnanců.

a z finančního hlediska nebude dosahovat kladných výsledků. Tato provázanost se v modelu HR Business Partnering sleduje na úrovni strategického řízení, které pro její sledování užívá Balanced Scorecard (sledování vyvážených ukazatelů).

Dle Ulricha (2009) se v perspektivě HR Business Partnering sledují pouze tři ze čtyř dimenzí přidané hodnoty organizace, které jsou odvozeny z vyvážených ukazatelů – ekonomická, zákaznická a lidská. Jedná se o unikátní manažerský nástroj pro sledování úspěšnosti organizace, který je možný aplikovat na mnoho perspektiv. V modelu HR Business Partnering se Balanced Scorecard využívá pro tvorbu a sledování provázanosti strategie personálního řízení a organizační strategie. Dále se také užívá pro zachování provázanosti operativních činností se strategickými plány personálního útvaru.

Už jen myšlenka takto blízké kooperace obou strategií dává systému personálního řízení nový rozměr a možnosti strategického plánování, ve kterém jak personální útvar, tak i strategické řízení organizace směřují ke stejnému cíli. Je tedy možné jejich cestu mapovat a průběžně vyhodnocovat. Personální útvar se díky HR Business Partneringu stává rovnocenným partnerem pro implementaci organizační strategie a při její tvorbě působí v paralelním postavení, nikoliv podřízeném, jak tomu bylo v tradičním modelu personálního řízení.

Ulrich (2009, s. 74): „*Když personalisté fungují jako strategiční partneři, spolupracují s liniiovými manažery na zavedení a řízení procesu, který vytváří takovou organizaci, jež by uspokojila požadavky podniku.*“ Ulrich a Brockbank (2009) sumarizují, že hlavní přidanou hodnotou této role je její možnost detailního zaměření se na tvoření hodnoty v klíčových ukazatelích Balanced Scorecard.

Bojovník za pracovníky

Pracovníci jsou považováni za jeden z klíčových zdrojů úspěchu organizace. Zaměstnanci organizace představují její potenciál. Je nutné dodat, že z trojúhelníku organizačních zdrojů, které představují její potenciál (hmotné, nehmotné, a lidské), je možné vyřadit kteroukoliv složku kromě lidských zdrojů tak, aby organizace mohla uspět a generovat zisk. Například spojíme-li hmotné a lidské zdroje, jsme schopni vyrobit výrobek a ten poté prodat. Spojíme-li nehmotné a lidské zdroje, jsme schopni prodat službu zákazníkovi. Spojíme-li hmotné a nehmotné zdroje, nejsme schopni bez lidské práce ani vyrobit výrobek, ani dodat službu. Tento myšlenkový konstrukt potvrzuje ústřední postavení lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci.

Konkurence na trhu neustále roste a konkurenční boj se zvyšuje, a tím jsou organizace stimulovány k neustálému vývoji a zlepšování se (zvyšovat svůj užitek pro zákazníka, zvyšovat kvalitu svých výrobků, snižovat své náklady apod.). Tento tlak se přímo přenáší i na pracovníky organizace, jelikož ti jsou jejím klíčovým zdrojem.

Ulrich (2009, s. 74): „*Od pracovníků vyžaduje stále více – aby byli globálnější, více zaměřeni na zákazníka, byli flexibilnější, více orientovaní na učení a vzdělávání, na tým a týmovou práci, produktivnější atd.*“

Je tedy nezbytné, aby pracovní výkon zaměstnanců byl řízen, stejně tak jako požadavky na zaměstnance. Dle Ulricha (2009) se při plnění jejich pracovních úkolů potkávají dvě proměnné – zdroje (potenciál pracovníka vykonávat práci) a požadavky (práce, která je po něm požadována). Tyto zdroje a požadavky musí být dlouhodobě v rovnováze⁵, v opačném případě může vzniknout mnoho nepříznivých vlivů – například pokud jsou požadavky menší než zdroje, pracovník se může cítit nevyužitý a v extrémním případě se nudit, v opačném případě, pokud jsou požadavky výrazně vyšší než zdroje, pracovník může snadno podlehnout pracovní depresi (schéma 13). Oba extrémy nejsou pro organizaci příznivé, a tudíž je nezbytné, aby organizace sledovala přiměřenost pracovního vytížení jednotlivých pracovníků. Pracovníci personálního útvaru zde zároveň participují při řízení pracovního výkonu a jako bojovníci za pracovníky se snaží, aby bylo rozložení požadavků na pracovní výkon zaměstnanců v rovnováze.

Další důležitou rolí personalisty v modelu HR Business Partnering je role naslouchajícího potřebám pracovníků. Pracovník personálního útvaru se stává mediátorem mezi řadovými zaměstnanci a managementem, kdy zaměstnance vyslechne a poté se z informací snaží vyvodit prostor pro zlepšení a posun organizačních procesů. Jak jsem již zmínil v kapitole Paradoxy HR Business Partneringu, role personalisty je náročná zejména v balancování mezi požadavky managementu a zaměstnanců, nicméně tato role je nezbytná. Pokud by s názory a zpětnou vazbou pracovníků nikdo systematicky nepracoval, přicházela by organizace o značné množství potenciálně užitečných informací a podnětů ke zlepšení na jedné straně a na straně druhé by se zde objevovalo riziko nespokojenosti zaměstnanců s absencí možností vyjádřit svůj vlastní názor.

⁵ Tento postulát Ulrich dále ve své publikaci Mistrovské řízení lidských zdrojů (2009) vyvrací premisou, která říká, že požadavky na zaměstnance by měly být lehce vyšší, než jejich zdroje, aby měli pracovníci stimuly k profesnímu rozvoji

K depresi dochází, když $P > Z$ nebo $Z > P$.

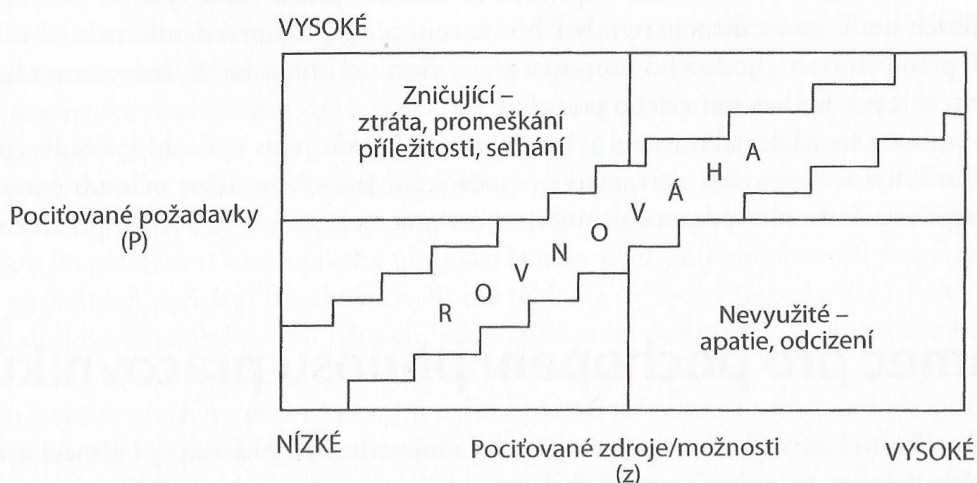


Schéma 13: Rozložení práce - požadavky a zdroje (Ulrich, 2009)

Agent změny

Jak jsem již v této práci zmínil, organizace existuje v prostředí, které podléhá neustálým změnám. Vývoj trhů, nových technologií, nástrojů a metod je kontinuální, a tak každá organizace, která chce uspět, musí držet krok s tímto rozvojem anebo, v lepším případě tento vývoj iniciovat a podněcovat. Na vlivy vnějšího prostředí musí organizace flexibilně reagovat, a pokud se má organizace přizpůsobovat prostředí, je třeba změny iniciovat zevnitř. V modelu HR Business Partnering hraje personální útvar klíčovou roli při řízení změn (Change Management), ať už při podněcování kontinuálního zlepšování, tak i plánované skokové transformaci.

V případě kontinuálního zlepšování (Continuous Improvement) se personální útvar podílí například na komunikaci přidané hodnoty neustálého zlepšování a stimuluje tak zejména postojovou složku pracovníků. V systémech neustálého zlepšování se personální útvar snaží stimulovat jednotlivé pracovníky k přemýšlení nad potenciálními zlepšeními (např. systém Kaizen). Změny v zaběhlých a funkčních procesech jsou často vítány s nevolí, a proto je nezbytné komunikovat výhody, které nová změna přinese tak, aby si pracovníci sami dokázali odpovědět na otázku: V čem jim tato změna usnadní, zrychlí nebo zjednoduší práci? V dalších systémových zlepšeních (například 5S, Six Sigma atd.), které napomáhají zlepšit efektivitu procesů a výkonu práce v organizaci, na kterých se podílejí již specializované týmy průmyslových inženýrů, je třeba také součinnosti pracovníků, kteří procesy vykonávají, a proto je i zde důležité stimulovat postoj pracovníků tak, aby změnu vítali, nikoliv odmítali.

V případě skokové transformace je třeba pracovníky na změny připravovat, pokud možno dlouhodobě s předstihem. Například pokud se organizace chystá transformovat z výrobní firmy na firmu obchodní, nebo pokud má zájem uzavřít pobočku v určitém státě a detašovat pracoviště do jiného státu. Pokud jsou pracovníci připravováni systematicky předem, je možné zmírnit nežádoucí efekty, které může transformace vyvolat – například negativní pocity pracovníků: pocity nejistoty, strachu z neznámého atd. V prvním případě je vhodné zajišťovat rozvoj potřebných kompetencí pracovníků, aby transformace proběhla co možná nejefektivněji, v druhém případě je na místě rozvíjet gramotnost pracovníků, aby měli dostatečné znalosti o možnostech outplacementu atd. Ve všech výše zmíněných případech hraje v modelu HR Business Partnering personální útvar klíčovou roli.

Dle Ulricha existují tři druhy změn v organizaci – iniciativy změn, změny procesů a změny kultury. Konkrétně Ulrich (2009, s. 164) uvádí: „*Všechny tři typy změn jsou důležité. Iniciativy, které zvyšují úroveň kvality řízení, jsou ekvivalentem každodenního uspokojování tělesných potřeb jídlem. Dobíjejí, doplňují organizaci novými nápady, pohledy a přístupy. Procesy, které mění to, jak se práce vykonává, jsou jako tělesné systémy (dýchací systém, nervový systém atd.), které udržují tělo při životě. Zlepšování procesů mění podobu infrastruktury firmy. Změny kultury prostupují duši a myšlením organizace. Mění to, jak organizace myslí a jak sama sebe vnímá... 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.*“ Ulrich (2009) za závěr konstatuje, že úspěšní agenti změny jsou schopni nahradit odpor řešením, strach ze změny vzrušením z příležitosti ke zlepšení se.

Paradoxy rolí v modelu HR Business Partnering

David Ulrich (2009) uvádí, že při transformaci řízení lidských zdrojů v organizaci dle modelu HR Business Partnering je důležité změnit perspektivu činností řízení lidských zdrojů a změnit plánování z operativního na strategické. Klíčem k úspěšnému užití modelu HR Business Partnering je pochopení principu zvyšování přidané hodnoty ze strany personálního útvaru pro organizaci jako takovou.

K tomu Sandstrom (2002) dodává, že aby byl personální útvar schopen transformaci perspektivy činností personálního útvaru realizovat, je nezbytné, aby si pracovníci personálního útvaru osvojili následující zásady:

1. Naučit se to, jak organizace funguje

2. Převzít iniciativu
3. Sledovat vyšší perspektivu
4. Odpoutat se od minulosti
5. Vědět, kde získat podporu

Ulrich (2009) dále uvádí dva základní paradoxy, které se i při respektování výše zmíněných zásad při implementaci modelu HR Business Partnering vyskytují. Váží se k implementaci činností personálního útvaru, potažmo k novým rolím personalistů v organizaci:

„Strategický partner versus bojovník za pracovníky.” (Ulrich, 2009, s. 63)

Některé role personálního útvaru mohou být zdánlivě obtížně slučitelné, jako je například role strategického partnera pro management a majitele organizace a na straně druhé role bojovníka za pracovníky (rozumějme zastánce práv pracovníků). Pro pracovníka personálního útvaru v modelu HR Business Partnering je nezbytné, aby jej management považoval za skutečného strategického partnera, s nímž může řešit jak otázky tvorby organizační strategie, tak i její následnou implementaci. Strategie řízení lidských zdrojů je v tomto modelu nedílným stavebním kamenem pro organizační strategii. Management organizace si uvědomuje, že většiny cílů organizační strategie není možné dosáhnout bez zaměstnanců se správnými kompetencemi správně umístěných v organizační struktuře. Pokud z čistě akademických důvodů přesunu těžiště zohledňování významu lidského kapitálu, z andragogického na ekonomické, tedy z nahlížení na pracovníka z individuality mající své vlastní potřeby, cíle a přání na pouhý lidský zdroj, tedy prostředek organizace ke generování zisku – skýtá tento přesun značné riziko generalizace individuálních potřeb zaměstnanců.

Dle Ulricha (2009) se můžeme dostat do situace, kdy se z řízení lidských zdrojů odsunou rysy lidem vlastní – jako je lidskost, pochopení, soucit a další – a tehdy by se takový přístup k řízení mohl setkat s nevolí ze strany zaměstnanců. V takové situaci by vedení organizace vyžadovalo pouze plnění cílů a poslušnost zaměstnanců, aniž by byly jakkoliv zohledňovány jejich potřeby. Nutno dodat, že si organizace klade za cíl využívat své zdroje co nejefektivněji tak, aby její vlastní podnikání bylo co nejefektivnější, na druhou stranu dle modelu HR Business Partnering je důležité zachovat co nejvyšší míru humánnosti proto, aby se organizace nepropůjčovala k řízení a zacházení se zaměstnanci jen jako s pouhými

lidskými zdroji. Sami cítíte, jak vratká je tato plošina pro balancování. Zajištění rovnováhy mezi potřebami organizace na straně jedné a potřebami pracovníků na straně druhé je jeden z nejdůležitějších cílů personálního útvaru v modelu HR Business Partnering.

Ulrich (2009, s. 63): *„Dosažení úspěchu v podmínkách smíšené role vyžaduje, aby personalisté vyvažovali napětí vlastní role strategického partnera na jedné straně a bojovníka za pracovníky, či dokonce zastávce pracovníků na straně druhé. Jako strategičtí partneři manažerů se personalisté „paktují“ s manažery a jsou považováni za součást managementu. Dovedeno do extrému to může způsobovat odcizení mezi pracovníky a jak personálním útvarem, tak managementem Jako bojovníci za pracovníky, kteří jsou partnery manažerů i pracovníků, personalisté zajišťují, aby starosti a potřeby pracovníků byly prezentovány managementu. Dovedeno do extrému to může způsobit odcizení mezi personálním útvarem a managementem, který možná nebude chtít spolupracovat s lidmi z personálního útvaru, ve kterých vidí jedince necitlivé k podnikové realitě a obhájce pracovníků.“*

„Agenti změny versus administrativní experti“ (Ulrich, 2009, s. 64)

Druhým paradoxem v rolích personálního útvaru v HR Business Partnering je současná potřeba zachování kontinuity činností a stability a zároveň potřeba stimulace rozvoje a inovací. Každá organizace směřuje k udržení určité míry stability a kontinuity stávajících činností zejména proto, aby bylo možné stanovit přehledné firemní procesy a směrnice, kterými se budou zaměstnanci řídit tak, aby jejich činnost kontinuálně konzistentně směřovala k dosahování organizačních cílů. Nicméně na organizaci působí nejrůznější vlivy (zmiňované v kapitole Důvody vzniku HR Business Partnering aneb stimuly, které vedou organizace k neustálému zlepšování se), na které musí organizace reagovat, aby obstála v konkurenčním prostředí. Další zdánlivě paradoxní úlohou personálního útvaru je tak udržení rovnováhy ve strategickém kontinuu, tedy mezi stabilitou, která přinášela úspěch organizaci v minulosti a současnosti, a inovací a vývojem, díky kterému bude organizace schopna dosahovat úspěchu i v budoucnosti.

Ulrich (2009, s. 64): *„Podniky musejí vyvažovat mezi minulostí a budoucností. Podnik musí ctít svou minulost, ale také ji musí překonávat. Musí uznávat, že minulé, dosavadní úspěchy zajišťují současné přežití, ale že pouze opuštěním minulého se dojde k budoucímu. Staré kultury by měly být základem nových kultur, a nikoliv se stát překážkami změny.“*

5.3 Organizační umístění personálního řízení v HR Business Partneringu

Personální útvar je v HR Business Partneringu považován za partnera v podnikání. Uvádím, že v činnostech personálního útvaru se integrují činnosti, které se s personálním útvarem v tradičním modelu vůbec nespojovaly.

Personální útvar je nejen vykonavatel jednotlivých operativních činností z cyklu řízení lidských zdrojů personálního útvaru (nábor a výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců), ale také participuje v transformaci organizace, strategickém plánování, implementaci administrativních opatření a působí jako mediátor mezi organizačními potřebami a potřebami zaměstnanců.

Dle Ulricha (2009) personální útvar působí v oblasti strategického řízení organizace jako rovnocenný partner – podílí se na strategickém plánování a přímo jej ovlivňuje. V organizační struktuře je možné řízení lidských zdrojů zaznačit paralelně vedle strategického řízení organizace (viz schéma 14)

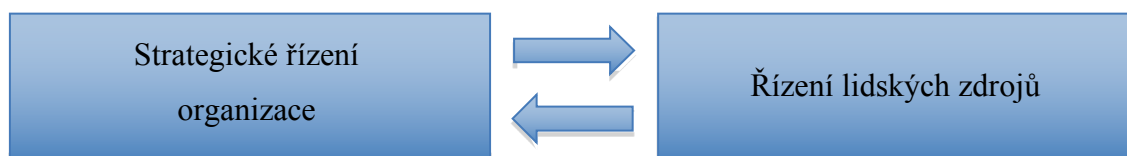


Schéma 14: Řízení lidských zdrojů v HR BP (Vrbovský 2018)

Maugans (2015) pro upřesnění dodává, že se v modelech personálního řízení, jako je HR Business Partnering, očekává, že personální útvar bude začleněn do formulování a implementace organizační strategie. Jedná se však o participativní roli. Role personálního útvaru není koncipována tak, aby personální útvar byl hlavním tvořitelem organizační strategie, k organizační strategii se však může vyjadřovat a do značné míry může její tvorbu a implementaci ovlivnit.

K odpovědnosti za dílčí činnosti při implementaci organizační strategie se vyjadřuje David Ulrich (2009). Zmiňuje, že je nezbytné rozdělit odpovědnost za výsledky jednotlivých činností implementace organizační strategie, na kterých se personální útvar podílí mezi klíčové participanty. Pokládá si otázku: Jaká je míra odpovědnosti manažerů a jaká personálního úseku?

Ulrich (2009, s. 61): *„I když plnění každé ze čtyř rolí je věcí personalistů, nemusejí personalisté vykonávat v rámci těchto čtyř rolí celou práci sami. Tj. personalisté musejí garantovat, že v každé roli bude dosaženo hodnocení 10 bodů, ale nemusejí udělat všechnu*

práci pro to, aby bylo těchto 10 bodů dosaženo. V závislosti na procesech vytvořených k dosažení tohoto cíle se o tuto práci mohou podělit linioví manažeři, externí poradci, pracovníci, technologie nebo jiné mechanismy zabezpečování personální práce.“

Personální útvar musí definovat cíle a rozdělení sdílené odpovědnosti za jejich dosažení. Rozdělení podílu na činnostech v jednotlivých kvadrantech ilustruje schéma 15.

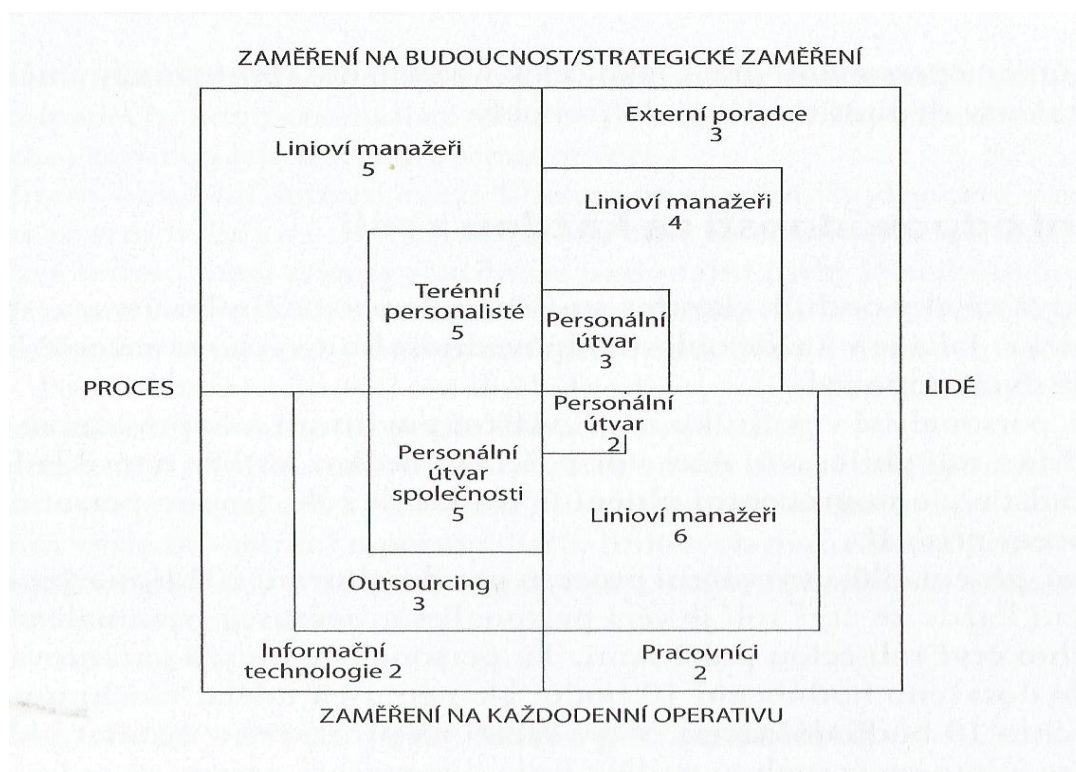


Schéma 15: Rozdělení míry odpovědnosti k dosahování cílů (Ulrich, 2009)

Důležitost a užitečnost přesunutí těžiště sdílených odpovědností na liniové manažery akcentuje také Olson (2014), který dodává, že linioví manažeři musejí být rozvíjeni a koučováni právě personálním útvarem, aby byli schopni tyto role a odpovědnosti plnohodnotně převzít (dále o tomto rozvoji budu psát v kapitole Vedoucí, lídři a úskalí síťového uspořádání).

Role personálního útvaru v HR Business Partneringu

Model HR Business Partnering patří dle parametrů rolí personálního útvaru do skupiny HRM, které stanovil Guest (1997). Jen pro připomenutí kontextu: Guest (1997) rozděloval modely personálního řízení na HR a HRM (Human Resources Management) – o tom jsem se již zmiňoval v kapitole Role personálního útvaru v Michiganském modelu. S tímto rozdělením také dále pracoval Storey (2007) ve svých publikacích. Rozdíl mezi HR

a HRM je zejména v těžišti rolí pracovníků personálního útvaru (tabulka 3 na s. 36). Guest (1997) uvádí, že změna těžiště rolí v HRM inklinuje zejména k těmto novým faktorům (přeloženo z AJ do ČJ z výše zmíněné tabulky): *Strategický, Proaktivní, Podporující změnu Integrovaný, Odhodlaný, Efektivní.*

Klasifikace HR Business Partneringu mezi tvrdými a měkkými modely personálního řízení

Model HR Business Partnering se jednoznačně řadí mezi měkké modely personálního řízení, jelikož jeho základní charakteristika je založena na čtyřech rolích pracovníků personálního útvaru – roli strategického partnera, administrativního experta, agenta změny a bojovníka za pracovníky. Pro zdůvodnění tohoto zařazení je klíčová zejména poslední role bojovníka za pracovníky. Cílem této role je tvořit pracovní prostředí v organizaci tak, aby byli pracovníci spokojeni a měli pocit individuálního docenění.

Byť některé role mohou být dle Ulricha (2009) ve zdánlivé kolizi (rozpracoval jsem více v kapitole o Paradoxech rolí v modelu HR Business Partnering), klíčová je vždy perspektiva induktivní – tedy braní zřetele na individuální pracovní podmínky a potřeby pracovníků a z nich vytvářet pracovní prostředí a fungování organizace tak, aby bylo zajištěno, že pracovníci mají co nejlepší podmínky pro výkon své profese.

5.4 Význam lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering

HR Business Partnering je model personálního řízení, který byl vytvořen s myšlenkou co nejefektivnějšího využití lidských zdrojů, ostatně stejně tomu tak je i v dalších modelech personálního řízení. V tomto aspektu se HR Business Partnering neliší od tradičního modelu personálního řízení.

Dle Ulricha a Brockbanka (2009) je nezbytné však investovat do rozvoje pracovníků proto, aby dokázali organizaci poskytovat kontinuálně přidanou hodnotu.

Hlavním rozdílem v zohledňování významu lidských zdrojů a lidského kapitálu fakt, že je na ně pohlíženo nejen jako na jeden ze zdrojů organizace sloužící k dosahování jejího úspěchu, ale také jako na pracovníky hodné individuálního zřetele, kteří skýtají organizaci potenciál k jeho budoucímu rozvoji. Na zaměstnance je pohlíženo jako na jedinečné individuality, které jsou hodny individuálního přístupu k jejich potřebám a zajišťování jejich spokojenosti. Proto je v modelu HR Business Partnering jedna z hlavních úloh personálního útvaru role Bojovníka za pracovníky. Cílem této role je věnovat jednotlivým pracovníkům co nejvyšší míru péče a individuálního přístupu tak, aby byli při výkonu svého povolání spokojeni. Jedním z cílů tohoto modelu je, prostřednictvím role pracovníků personálního útvaru Bojovník za pracovníky, minimalizace nespokojenosti zaměstnanců a tím i minimalizace negativních ukazatelů nespokojenosti zaměstnanců, jako například vysoká fluktuace, negativní zpětná vazba od zaměstnanců, konflikty a nedorozumění na pracovišti apod.

Neméně důležitou činností role bojovníka za pracovníky je dle Caldwell (2008) také rozvíjení lidského kapitálu (Human Capital Developer), kdy se organizace prostřednictvím personálního útvaru zasazuje o vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Dalším zásadním faktorem je to, že dle HR Business Partneringu je lidský kapitál považován za jeden z klíčových určovatелů potenciálu a hodnoty organizace. Je tomu tak zejména proto, že organizace čelí neustálým vnějším vlivům, které jej nutí ke změnám a vývoji. Organizace, která chce iniciovat změnu, musí začít hned po stanovení strategického plánu změny u svých zaměstnanců, jelikož lidské zdroje jsou stejně tak důležitým faktorem, který rozhoduje o úspěchu a neúspěchu implementace požadované změny jako její samotná koncepce. Schopnost organizace měnit se a vyvíjet se žádoucím způsobem je plně ekvivalentní schopnosti změny a rozvoje lidského kapitálu organizace, tedy jednotlivých pracovníků.

5.5 Shrnutí modelu HR Business Partnering

Model HR Business Partnering je jeden z HRM modelů, který Storey (2007) klasifikuje jako měkký model a Guest (1997) jako model HRM.

Jedná se o model, který vznikl induktivním způsobem. Autor David Ulrich jej vytvořil na základě analýzy tehdejších modelů personálního řízení, které porovnal s reálnými potřebami organizací v 90. letech. Model vytvořil tak, aby byl schopen reflektovat vývoj organizace z personální perspektivy.

Personální útvar zde zastává čtyři role: V první roli strategického partnera se personální útvar stává partnerem pro strategické řízení, a tak přímo ovlivňuje směřování organizace. V druhé roli administrativního experta zajišťuje precizní provedení činností cyklu řízení lidských zdrojů, tedy standardní činnosti personálního útvaru. Ve třetí roli agenta změny zajišťuje bezproblémové implementace změn v organizaci a ve čtvrté roli bojovníka za pracovníky má za úkol zajistit co nejlepší možnou shodu mezi vedením organizace a jednotlivými zaměstnanci a zajistit tak oboustrannou spokojenost.

Tyto role jsou značně komplexní a je žádoucí, aby byly vykonávány simultánně, což klade vysoké požadavky na pracovníky personálního útvaru – potenciální nevýhodou tohoto modelu jsou tedy relativně vysoké nároky na kompetence pracovníků personálního oddělení, od kterých se vyžaduje až renesanční sada kompetencí: Jak teoretická znalost fungování organizace, tak i praktická zkušenost a emoční inteligence.

Naopak hlavní výhodou tohoto modelu je to, že zohledňuje a reflektuje vývoj vnějšího prostředí organizace, a to jak změny ve společnosti, tak i změny zohledňování významu lidského kapitálu atd. Díky této vlastnosti je organizace personálně řízena dle modelu HR Business Partnering schopna flexibilně reagovat na tyto vnější změny a může vnitřní změny iniciovat tak, aby pružně reagovaly na realitu vnějšího prostředí.

6 Komparace modelů personálního řízení

Kapitole komparace předcházely kapitoly, ve kterých jsem popisoval a charakterizoval modely – jak Michiganský model, Guestův model tak i model HR Business Partnering. V komparaci sleduji rozdíly v zohledňování významu lidského kapitálu ve všech třech vybraných modelech a dle těchto rozdílů modely mezi sebou komparuji prostřednictvím zvolené metody.

Nejdříve uvedu metodu komparace, aby bylo zřejmé, jakou metodu volím a jak dle ní postupuji. Dále provedu samotnou komparaci užitím této metody.

6.1 Zdroje pro komparaci

K čerpání dat pro komparaci užívám výhradně odbornou literaturu, která pojednává o Michiganském modelu, Guestově modelu a modelu HR Business Partnering.

Primární zdroje tvoří práce Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy a Mary Anne Devanna (1984), Dave E. Guest (1997), Dave Ulrich (2009).

Sekundární zdroje představují práce Raymond Caldwell (2004, 2008), Dave Ulrich a Wayne Brockbank (2009), Ronan Carbary a Christine Cross (2019), Gary Rees a Paul E. Smith (2014).

6.2 Metoda komparace

Komparaci modelů personálního řízení rozdělují na tři dílčí části, ve kterých porovnávám mezi sebou vždy dvojici modelů v tom, jak zohledňují význam lidského kapitálu. Komparuji všechny tři modely mezi sebou, protože každý z nich byl vytvořen v jiných podmínkách, v jiném období a s jinými cíli. Zároveň byl každý z autorů modelů ovlivněn odlišným prostředím, ve kterém se pohyboval. Tudíž lze předpokládat, že to, jak jednotlivé modely personálního řízení zohledňují význam lidského kapitálu, se bude lišit.

Tyto tři dílčí komparace jsou následující:

- Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu
- Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering

- Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering

Jako metodu komparace volím analytickou indukci, a to proto, že dle Hendla (2005) je jejím cílem identifikace univerzálních a kauzálních vztahů. Komparaci provádím dle postupu analytické indukce Hendla (2005), který její postup uvádí takto:

1. Stanovení výzkumného problému
2. Provedení prvotní analýzy dat z dokumentů
3. Stanovení sledovaných indikátorů komparace
4. Formulace prvotní hypotézy a pracovních hypotéz pro interpretaci vztahů k indikátorům
5. Postupně se uvádí a zkoumají jednotlivé instance vztahující se ke stanoveným indikátorům a pozorují se jejich vztahy – za účelem potvrzení či vyvrácení hypotézy. Druhotným cílem metody je, pokud možno, najít adekvátní negativní případy (případy, které hypotézu vyvracejí) a následně je aplikovat pro zjemnění původně stanovené hypotézy.

Zde nejdříve analyzuji jednotlivé modely v zohledňování významu lidského kapitálu ve dvou rovinách indikátorů komparace, následně provádím samotnou komparaci modelů dle výše zmíněné chronologie.

6. Potvrzení hypotézy / úprava hypotézy
7. Zodpovězení výzkumné otázky

6.3 Výzkumný problém a výzkumná otázka komparace

Jako výzkumný problém určuji to, jak se odlišují organizace personálně řízené dle vybraných modelů personálního řízení v zohledňování významu lidského kapitálu – tedy dle Michiganského modelu, Guestova modelu a modelu HR Business Partnering.

Výzkumná otázka zní:

Jaký význam má lidský kapitál ve vybraných modelech personálního řízení?

Pojem význam lidského kapitálu je chápán v kontextu, který je vymezený v kapitole 2.2 Význam lidského kapitálu, modely personálního řízení a jejich vývoj. Pro zodpovězení výzkumné otázky v komparaci prostřednictvím analytické indukce užívám operacionalizace

a určuji jednotlivé indikátory přiřkládání významu lidského kapitálu v organizaci, které jsou rovněž uvedeny v kapitole 2.2.

6.4 Indikátory komparace

Pro komparaci stanovuji operacionalizované indikátory komparace, které je možné sledovat u všech třech zmíněných modelů personálního řízení. Tyto indikátory se týkají zohledňování významu lidského kapitálu organizací.

Sledované indikátory komparace jsou rozděleny do dvou stěžejních rovin, které dle Davida Ulricha (2009) signifikantně vypovídají o tom, jak organizace zohledňuje význam lidského kapitálu. Tyto indikátory sleduji ve třech modelech: v Michiganském modelu, v Guestově modelu a v modelu HR Business Partnering.

První rovina indikátorů komparace

První rovina se týká zohledňování vývoje vnějšího prostředí organizace v oblasti lidského kapitálu do strategického řízení.

Prvním indikátorem je to, zda organizace bere zřetel a zvažuje ve svém strategickém řízení problémy, které se týkají rozšířených personálních otázek vnějšího prostředí organizace – vývoj a segmentace pracovní síly na trhu, dostatečné a nedostatečné kvalifikace pracovníků na trhu apod.

Druhým indikátorem je to, zda má organizace zájem prezentovat svou značku zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci.

Druhá rovina indikátorů komparace

Druhá rovina se týká zohledňování významu stávajícího lidského kapitálu organizace, tedy pracovníků, kteří již v organizaci pracují.

Třetí indikátor vypovídá o tom, jak se organizace zajímá o spokojenost svých zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace.

Čtvrtý indikátor představuje, jaký dává organizace prostor pro rozvoj a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem a příležitosti k jejich seberealizaci.

6.5 Hypotézy

Pro každou dílčí komparaci stanovuji hypotézu:

Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle Guestova modelu.

Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering:

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle modelu HR Business Partnering.

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle modelu HR Business Partnering.

Pro každou hypotézu stanovuji čtyři pracovní hypotézy, vždy dvě pro každý model.

Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu

Pracovní hypotézy pro Michiganský model:

- 1. Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
- 2. Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace*

Pracovní hypotézy pro Guestův model:

- 1. Organizace personálně řízená dle Guestova modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.*
- 2. Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména z pragmatických důvodů.*

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering

Pracovní hypotézy pro Guestův model:

1. *Organizace personálně řízená dle Guestova modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.*
2. *Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména pragmatických důvodů.*

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

1. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
2. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.*

Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering

Pracovní hypotézy pro Michiganský model:

1. *Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
2. *Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.*

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

1. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
2. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.*

6.6 Analýza významu lidského kapitálu v modelech

Význam lidského kapitálu byl předmětem teoretické části práce a je podrobněji popsán v podkapitole 2.2.

6.6.1 Význam lidského kapitálu v Michiganském modelu

Nyní uvedu jednotlivé případy v Michiganském modelu, ve kterých se vyskytují indikátory komparace ve výše zmíněných dvou rovinách tak, aby z nich bylo možné indukovat závěr, který potvrdí, případně vyvrátí, uvedené pracovní hypotézy, které se vztahují k Michiganskému modelu personálního řízení.

Případy v první rovině

První rovina se týká zohledňování vnějšího prostředí organizace v oblasti lidského kapitálu do strategického řízení.

Dle Reese a Smitha (2014) organizace personálně řízená dle Michiganského modelu považuje pracovníky za organizační zdroj, jehož je možné snadno nahradit. Budování značky zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci nevnímá jako důležité. V tomto názoru se shodují jak Reese a Smith (2014), tak i Guest (1997).

Ulrich (2014) tuto tezi potvrzuje a dále rozšiřuje tvrzením, které uvádí ve své publikaci, že modely jako je Michiganský model (a další tradiční modely) personálního řízení dostatečně nezohledňují dění vně organizace v aspektu vývoje a změn pracovní síly a jsou tedy pouze reaktivní, nikoliv proaktivní, jinými slovy pouze reagují na změny na trhu až v okamžiku, kdy jsou donuceny jejich důsledkům čelit. Organizace nevytvářejí v personálních otázkách plány a strategie, jak změnám předejít a jak se na ně připravit.

Toto Ulrich (2014) ještě potvrzuje tvrzením, že personální útvar jedná výhradně podřízeně a je odtržen od možnosti participovat na tvorbě organizační strategie. Nemá tedy možnost vytvářet a prosazovat strategie, které by iniciovaly proaktivní přístup ke změnám na trhu.

Z mého pohledu je dalším zásadním problémem izolace většiny aktivit personálního útvaru, které jsou vykonávány opět pouze reaktivním, podřízeným způsobem, tedy na základě vzniklého požadavku ze strany strategického řízení.

Dle Ulricha (2014) strategické řízení nemá zájem o koncepční práci personálního útvaru, která by zohledňovala strategické plány. Díky tomu je možné aktivity personálního útvaru propojit jen v omezené míře se strategickými plány organizace, a tak je téměř nemožné zajistit synergický efekt a tím dát personálnímu útvaru vyšší smysl a směr, který by mohl přímo ovlivnit i organizační strategii a vizi. Souhrnem těchto aspektů je potvrzen fakt, který jsem uvedl v kapitole Shrnutí Michiganského modelu – tedy to, že personální útvar působí jen jako vykonavatel dílčích činností, které jsou na něj delegovány a jsou nezbytné pro dosažení cílů organizační strategie, avšak nemá možnost tuto strategii, jakkoliv ovlivnit.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukuji závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat zohledňování významu lidského kapitálu dle Michiganského modelu v první rovině indikátorů komparace:

Personální útvar nemá možnost ovlivnit organizační strategii.



Organizace nemá zájem o koncepční strategickou práci personálního útvaru týkající se pracovníků na trhu a změn jejich požadavků.



Organizace nemá zájem přizpůsobovat se a zohledňovat změny požadavků potenciálních pracovníků.



Organizace očekává, že se pracovníci přizpůsobí jeho podmínkám, nikoliv naopak.



Organizace nemá zájem budovat značku zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci.
Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že personální útvar nemá možnost ovlivnit organizační strategii, nemá zájem o koncepční strategickou práci personálního útvaru týkající se pracovníků na trhu a změn jejich požadavků a zároveň nemá zájem přizpůsobovat se a zohledňovat změny požadavků potenciálních pracovníků a očekává, že se pracovníci přizpůsobí podmínkám organizace. Organizace strategicky nebuduje značku zaměstnavatele.

Případy v druhé rovině

Druhá rovina se týká stávajících zaměstnanců organizace a zřetele, který bere na jejich vzdělávání, rozvoj, motivaci a jejich spokojenost.

Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků

Fomrun, Tichy a Devanna (1984) uvádí, že s pracovníky v organizaci by mělo být zacházeno jako se zdrojem pro dosahování organizačních cílů, tedy co nejefektivněji. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v Michiganském modelu organizovány jen ve dvou případech – v prvním případě se jedná o vzdělávání pracovníků tehdy, kdy tuto povinnost ukládá zákon (povinná školení bezpečnosti práce, způsobilosti pro řízení vozidel apod.). V druhém případě vzdělávání

a rozvoj pracovníků probíhá tehdy, kdy je to nezbytné pro výkon pracovních povinností – tehdy, kdy pracovník potřebuje nebo v budoucnu bude potřebovat pro výkon profese určitou kompetenci nebo jejich sadu a tu je možné nabýt prostřednictvím vzdělávání. V jiných případech než v těchto dvou výše zmíněných, jsou dle Michiganského modelu považovány investice do vzdělání a rozvoje pracovníků za plýtvání.

Dle Reese a Smitha (2014) všechny činnosti, které se týkají interakce s pracovníky v organizaci, musejí být posuzovány v první řadě z ekonomického hlediska a z pohledu dosahování cílů organizační strategie. Činnosti jako motivace a odměňování zmiňuje jako důležité, ale jen tehdy, když budou prostředkem ke splnění organizačních cílů a organizační vize.

Spokojenost pracovníků

Reese a Smith (2014) jde v hodnocení pracovníků v Michiganském modelu ještě dále a hodnotí je ještě tvrději: uvádí, že manažeři v organizaci mají posuzovat a jednat s pracovníky pouze dle míry jejich přínosu. V Michiganském modelu není žádným způsobem zohledňována reciprocita vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Organizace považuje své pracovníky za nahraditelný zdroj, který svou prací přispívá k dosažení jeho organizační strategie – nemá zájem získávat informace o spokojenosti pracovníků, o důvodech jejich případného ukončení pracovního poměru atd.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukuji závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat zohledňování významu lidského kapitálu dle Michiganského modelu v druhé rovině indikátorů komparace:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá výhradně z pragmatických důvodů.



Jednání s pracovníky je předurčováno ekonomickými stimuly.



Organizace se nezajímá o spokojenost zaměstnanců a o důvody případného ukončení pracovního poměru.

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá v organizaci výhradně z pragmatických důvodů, dále jednání s pracovníky je předurčováno ekonomickými stimuly a zároveň se organizace nezajímá o spokojenost zaměstnanců a o důvody případného ukončení pracovního poměru.

6.6.2 Význam lidského kapitálu v Guestově modelu

Nyní uvedu jednotlivé případy v Guestově modelu, ve kterých se vyskytují indikátory komparace ve výše zmíněných dvou rovinách tak, aby z nich bylo možné indukovat závěr, který potvrdí, případně vyvrátí, uvedené pracovní hypotézy, které se vztahují ke Guestovu modelu personálního řízení.

Případy v první rovině

První rovina se týká zohledňování vnějšího prostředí organizace v oblasti lidského kapitálu do strategického řízení.

Guestův model personálního řízení je model, který je endocentrický. Orientuje se zejména na organizační procesy a na jejich efektivitu. Principy Guestova modelu jsou rovněž zaměřeny na klíčové charakteristiky interních pracovníků. Proto, aby mohl být naplněn cíl naplnění těchto charakteristik, má personální útvar možnost společně se strategickým řízením ovlivňovat procesy napříč odděleními.

Dle Guesta (1997) jsou koncepční práce personálního útvaru orientovány primárně na vnitřní prostředí organizace, které se snaží utvářet tak, aby v něm existovaly co možná nejlepší podmínky pro budování horizontální i vertikální integrace personálních procesů.

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu má zájem o prezentování značky zaměstnavatele, avšak nevytváří v této oblasti strategické záměry.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukují závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat zohledňování významu lidského kapitálu dle Guestova modelu v první rovině indikátorů komparace:

Personální útvar má možnost ovlivnit organizační procesy, avšak na strategického řízení přímý vliv nemá.



Strategické řízení má zájem o koncepční práci personálního útvaru týkající se zejména vnitřních procesů a interních pracovníků, na potenciální pracovníky vně organizace se přímo nezaměřuje.



Organizace personálně řízená dle Guestova modelu se zaměřuje primárně na fungování interního prostředí organizace.



Organizace personálně řízená dle Guestova modelu má zájem o prezentování značky zaměstnavatele, avšak nevytváří v této oblasti strategické záměry.

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.

Případy v druhé rovině

Druhá rovina se týká stávajících zaměstnanců organizace a zřetele, který bere na jejich vzdělávání, rozvoj, motivaci a jejich spokojenost.

Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků

Organizace pracovníkům poskytuje široké spektrum příležitostí pro vzdělávání a rozvoj, je však důležité zmínit, že tyto vzdělávací aktivity jsou vždy koncipovány tak, aby poskytovaly pracovníkům odbornou oporu při plnění jejich pracovních povinností. Organizace personálně řízená dle Guestova modelu pohlíží na pracovníky jako na individuality, které chce individuálně rozvíjet a vzdělávat. Využívá se zde metod rozvoje pracovníků jako mentoring, identifikace talentů apod.

Pracovníci tak mají určitou volnost při výběru vzdělávací aktivity, na výběr je však primárně redukované spektrum orientované vždy na aplikaci na konkrétní pracovní pozici (vyjma vzdělávacích aktivit, které jsou koncipovány pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, kteří budou v budoucnu měnit pracovní pozici, ať už vertikálně díky kariéernímu růstu, nebo horizontálně z důvodu rotací na pracovišti atd.). Tato orientace je takto stanovena proto, aby docházelo k naplnění jednoho ze stejně důležitých principů, jako je budování klíčových

charakteristik u pracovníků a tím je nákladová a ekonomická efektivita – tedy finančně hospodárné nakládání s aktivy organizace.

Spokojenost pracovníků

Dle Guesta (1997) je cílem personálního útvaru v Guestově modelu zajistit tři klíčové charakteristiky pracovníků – tedy jejich flexibilitu, kvalitu a angažovanost.

Je zřejmé, že tyto tři charakteristiky jsou velmi úzce propojeny s vlastnostmi, které je možné u pracovníků podporovat právě vzděláváním, rozvojem, ale i motivací.

Pro organizaci je důležité, aby byli jeho pracovníci spokojeni, jelikož prostřednictvím spokojenosti je možné následně dosáhnout i angažovanosti pracovníků, tedy toho, aby projevovali pozitivní iniciativu nad rámec svých standardní pracovních povinností. V Guestově modelu je považován za nejméně kýžený výsledek personální práce frustrovaný pracovník. Proto se personální útvar snaží co nejvíce zasadit o to, aby byli pracovníci spokojeni. Zároveň je důležité zmínit, že dle Guestova modelu je lidský kapitál považován za klíčový faktor pro dosahování úspěchu organizace. Do svých pracovníků tedy investuje prostředky tak, aby bylo minimalizováno riziko jejich odchodu a tím redukována míra fluktuace.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukují závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat zohledňování významu lidského kapitálu dle Guestova modelu v druhé rovině indikátorů komparace:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá výhradně z pragmatických důvodů.



Jednání s pracovníky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem organizace o potřeby pracovníků, organizace má upřímný zájem o spokojenost jednotlivých pracovníků, na které pohlíží jako na individuality tak, aby bylo dosaženo jejich kýžených klíčových charakteristik



Organizace se zajímá o spokojenost a angažovanost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména pragmatických důvodů.

6.6.3 Význam lidského kapitálu v modelu HR Business Partnering

Nyní uvedu jednotlivé případy v modelu HR Business Partnering, ve kterých se vyskytují indikátory komparace ve výše zmíněných dvou rovinách tak, aby z nich bylo možné indukovat závěr, který potvrdí, případně vyvrátí uvedené pracovní hypotézy, která se vztahují k modelu HR Business Partnering.

Případy v první rovině

První rovina se týká zohledňování vnějšího prostředí organizace v oblasti lidského kapitálu do strategického řízení.

Ulrich (2009) uvádí, že pro organizaci, která je řízena dle HR Business Partneringu je nezbytné, aby došlo k integraci personálních procesů do organizační strategie. Personální procesy obsahují zejména aktivity, které jsem zmínil již v kapitole o Cyklu řízení lidských zdrojů. Pro připomenutí jsou to aktivity nábor a výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tyto aktivity se podílejí na formování a řízení lidského kapitálu v organizaci a řízení jeho přínosu. Dle modelu HR Business Partnering je lidský kapitál základním určovatelem hodnoty organizace a to, jak je lidský kapitál získáván a dále rozvíjen je jak pro hodnotu organizace, tak i pro budoucí fungování organizace klíčové.

V modelu HR Business Partnering bere organizace významný zřetel na náborové strategie tak, aby byla schopna realizovat akvizici pracovníků, kteří mu pomohou co nejlépe naplnit její strategii. Organizace proto strategicky sleduje jak vývoj pracovní síly na trhu, tak i počty studentů v jednotlivých ročnících institucí sekundárního a terciárního vzdělávání, kteří představují potenciální zaměstnance. Organizace řízená dle modelu HR Business Partnering přikládá důležitost strategickému Employer Brandingu, pomocí něhož se interně i navenek prezentuje vůči stávajícím a potenciálním pracovníkům.

Organizace vytváří strategie, jak tyto potenciální pracovníky co nejlépe zaujmout a získat. Organizace personálně řízená dle modelu HR Business Partnering se neustále vnitřně formuje tak, aby byla schopna co nejlépe odpovídat měnícím se potřebám a požadavkům

stávajících i potenciálních pracovníků. Organizace je v tomto ohledu Ulrichem (2014) přirovnávána k živému organismu, který se neustále mění a vyvíjí.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukuji závěry tak, abych mohl jejich prostřednictvím interpretovat zohledňování významu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering v první rovině indikátorů komparace:

Personální útvar má možnost ovlivnit organizační strategii



Strategické řízení má zájem o koncepční strategickou práci personálního útvaru týkající se stávajících pracovníků i potenciálních pracovníků na trhu a změn jejich požadavků a zohledňuje tyto změny ve strategickém plánování



Organizace má zájem přizpůsobovat se a zohledňovat změny požadavků stávajících i potenciálních pracovníků



Organizace se snaží pozitivně prezentovat svou značku zaměstnavatele vně i uvnitř organizace

Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury o HR Business Partneringu, ze které vyplývá, že personální útvar má možnost ovlivnit organizační strategii, strategické řízení má zájem o koncepční práci personálního útvaru týkající se stávajících pracovníků i potenciálních pracovníků a změn jejich požadavků a zohledňuje tyto změny

ve strategickém plánování a zároveň se snaží pozitivně prezentovat svou značku zaměstnavatele vně i uvnitř organizace.

Případy v druhé rovině

Druhá rovina se týká stávajících zaměstnanců organizace a zřetele, který organizace bere na jejich vzdělávání, rozvoj, motivaci a jejich spokojenost.

Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků

Ulrich (2009, 156): *„Tak jak požadavky na pracovníky rostou, je nutné nalézat a formovat specifické dovednosti, a mnohé podniky investují značné prostředky, aby pracovníkům pomohly tohoto cíle dosáhnout pomocí rozvojových a vzdělávacích aktivit.“*

To, co Ulrich zmiňuje, podtrhuje přístup organizace k potřebám vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Uvádí, že organizace podporuje své zaměstnance v jejich vzdělávání a rozvoji a bere zřetel na jejich vzdělávací potřeby, avšak zejména na ty, které jsou nezbytné pro výkon jejich povolání, či přípravu na budoucí povolání u stávajícího organizace. Dále uvádí, že v modelu HR Business Partnering je kladen značný důraz na rozličnost vzdělávacích a rozvojových aktivit tak, aby byly co nejefektivnější a co nejlépe přizpůsobené konkrétním potřebám jednotlivce.

Ulrich (2009) uvádí čtyři zásady pro práci s lidským kapitálem v organizaci, tyto zásady budu nyní parafrázovat:

1. Je nezbytné rozvíjet a vzdělávat pracovníky na každém stupni jejich kariéry
2. Je vhodné, aby vzdělávání a rozvoj byly podpořeny osobní zkušeností – proto je doporučeno zařazování do pracovních skupin, rotace na pracovištích atd.
3. Je vhodné, aby se pracovníci učili řešením reálných problémů v zaměstnání
4. Je vhodné vzdělávat pracovníky nejen prakticky, ale i metodicky, aby si osvojili co nejefektivnější metodiku

Z výše uvedeného je zřejmé, že se organizace, která je personálně řízena dle HR Business Partneringu zajímá o to, aby jeho zaměstnanci měli příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, a to v co nejvíce individualizované podobě tak, aby splňovaly jejich pracovní potřeby.

Spokojenost pracovníků

David Ulrich (2009) věnuje této instanci ve své knize Mistrovské řízení lidských zdrojů dvě rozsáhlé kapitoly.

V první kapitole, která se nazývá: „*Řízení přínosu pracovníků*“ (Ulrich, 2009, s. 48) Ulrich uvádí, že je pro organizaci nesmírně důležité, aby v něm byli zaměstnanci spokojeni, jelikož intelektuální kapitál (který vytváří zaměstnanci) se stává rozhodujícím zdrojem hodnoty firmy. Pracovníci personálního útvaru by měli být při zajišťování a rozvíjení spokojenosti zaměstnanců proaktivní.

Ulrich (2009, s. 48): „*Aktivní bojovníci za pracovníky, kteří rozumějí potřebám pracovníků a zabezpečují jejich uspokojování, přispívají k tomu, že se zvyšuje celkový přínos pracovníků. ... Hlavními aktivitami v oblasti řízení přínosu pracovníků jsou naslouchání, odpovídání na otázky a hledání a nalézání způsobů, jak poskytnout pracovníkům zdroje, které uspokojí požadavky na ně kladené.*“

Z výše zmíněného je zřejmé, že organizace, která je řízena dle modelu HR Business Partnering, se zaměřuje na zjišťování a uspokojování potřeb svých zaměstnanců. Je však nezbytné zmínit, že se jedná jak o formu určité odpovědnosti vůči zaměstnancům, tak i o pragmatický zájem maximalizovat pracovní výkon svých zaměstnanců prostřednictvím jejich spokojenosti.

Ulrich (2009) dále uvádí, že proto, aby byli zaměstnanci ochotni vyslovit své potřeby, je nezbytné vybudování důvěry mezi zaměstnanci a personálním útvarem. Ulrich (2009) dále uvádí, že nejlepší personální manažeři v modelu HR Business Partnering znají zaměstnance jménem a tráví čas tím, že zaměstnancům aktivně naslouchají.

Ve většině globálních firem, které čítají stovky zaměstnanců, není tato aspirace příliš reálná a Ulrich toto uvedl pravděpodobně s určitou mírou nadsázky – avšak i tak tato aspirace významně vypovídá o tom, jak se personální útvar v HR Business Partnering zajímá o potřeby zaměstnanců.

Ulrich (2009) na závěr kapitoly zmiňuje, že ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnance představuje jednu z největších ztrát organizace, zároveň se však jedná o neocenitelný zdroj informací, které mohou organizaci pomoci ve vlastním vývoji a zlepšování se. V modelu HR Business Partnering se personální útvar zasazuje o to, aby informace o důvodech ukončení pracovního poměru byly uchovávány a následně zpracovávány a využívány k nápravě v případech kdy je to možné.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukuji závěry tak, abych mohl jejich prostřednictvím interpretovat zohledňování významu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering v druhé rovině indikátorů komparace:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá nejen z pragmatických důvodů



Jednání s pracovníky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem organizace o potřeby pracovníků



Organizace se zajímá o spokojenost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance

Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury pojednávající o HR Business Partneringu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá nejen z pragmatických důvodů, jednání s pracovníky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem o potřeby pracovníků a zároveň se organizace zajímá o spokojenost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměr ze strany zaměstnance.

6.7 Komparace modelů

Nyní provedu komparaci závěrů, ke kterým jsem dospěl prostřednictvím metody analytické indukce. Vždy uvádím pracovní hypotézu, následně její potvrzení, případně úpravu a zdůvodnění.

6.7.1 Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu

Závěry Michiganský model

Michiganský model – první rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl, na základě analýzy odborné literatury v případech první roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Michiganského modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že personální útvar nemá možnost ovlivnit organizační strategii, nemá zájem o koncepční strategickou práci personálního útvaru týkající se pracovníků na trhu a změn jejich požadavků a zároveň nemá zájem přizpůsobovat se a zohledňovat změny požadavků potenciálních pracovníků a očekává, že se pracovníci přizpůsobí podmínkám organizace. Organizace strategicky nebuduje značku zaměstnavatele.

Michiganský model – druhá rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl, na základě analýzy odborné literatury v případech druhé roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Michiganského modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá v organizaci výhradně z pragmatických důvodů, dále jednání s pracovníky je předurčováno ekonomickými stimuly a zároveň se organizace nezajímá o spokojenost zaměstnanců a o důvody případného ukončení pracovního poměru.

Závěry Guestův model

Guestův model – první rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl, na základě analýzy odborné literatury v případech první roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Guestova modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Guestově modelu, ze které vyplývá, že personální útvar má možnost ovlivnit organizační procesy, avšak na strategické řízení přímý vliv nemá, strategické řízení má zájem o koncepční práci personálního útvaru týkající se zejména vnitřních procesů a interních pracovníků, na potenciální pracovníky vně organizace se přímo nezaměřuje a organizace personálně řízená dle Guestova modelu se zaměřuje primárně na fungování interního prostředí organizace. Organizace personálně

řízená dle Guestova modelu má zájem o prezentování značky zaměstnavatele, avšak nevytváří v této oblasti strategické záměry.

Guestův model – druhá rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl, na základě analýzy odborné literatury v případech druhé roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Guestova modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména pragmatických důvodů.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Guestově modelu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá sice zejména z pragmatických důvodů, což je jeden z indikátorů, který do určité míry negativně ovlivňuje zohledňování významu lidského kapitálu v druhé rovině, avšak další argumenty výrazně podporují pozitivní ráz druhé roviny a to: Jednání s pracovníky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem o potřeby pracovníků, organizace má upřímný zájem o spokojenost jednotlivých pracovníků, na které pohlíží jako na individuality tak, aby bylo dosaženo jejich kýžených klíčových charakteristik

Organizace se zajímá o spokojenost a angažovanost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

Sumarizace závěrů Michiganského modelu a Guestova modelu

Sumarizace závěrů v první rovině

Na základě výše uvedených indukovaných závěrů konstatuji, že organizace personálně řízená dle Michiganského modelu pohlíží na lidský kapitál v první rovině zohledňování významu lidského kapitálu téměř shodně s výjimkou zájmu o prezentaci pozitivní značky zaměstnavatele. V Michiganském modelu organizace nemá nijak zásadní zájem o pozitivní prezentaci značky zaměstnavatele (Employer Branding), naopak v Guestově modelu má organizace zájem o pozitivní prezentaci své značky jako zaměstnavatele.

Sumarizace závěrů v druhé rovině

Z výše uvedených závěrů vyplývá to, že organizace personálně řízená dle Michiganského modelu pohlíží na lidský kapitál v druhé rovině zohledňování významu lidského kapitálu shodně v prvním bodě a odlišně ve dvou bodech této roviny. Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá jak v Michiganském modelu, tak i v Guestově modelu zejména z pragmatických důvodů.

Dále se však přístupy v jednotlivých modelech liší – v organizaci personálně řízené dle Michiganského modelu je jednání s pracovníky předurčováno výhradně ekonomickými stimuly a organizace se zpravidla nezajímá o spokojenost svých pracovníků a nesleduje důvody případné fluktuace. Naopak v organizaci personálně řízené dle Guestova modelu není jednání s pracovníky předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ba naopak, na pracovníky je nahlíženo jako na individuality, které mají své vlastní potřeby a preference a v rámci možností je jim vycházeno vstříc – z tohoto tvrzení indukují to, že organizace personálně řízená dle Guestova modelu má zájem o spokojenost svých pracovníků. Zároveň dle Guestova modelu se organizace zajímá o důvody ukončení pracovních poměrů ze strany zaměstnance, tyto důvody eviduje, analyzuje a pracuje na případných možných nápravách tak, aby byla fluktuace minimalizována.

6.7.2 Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering

Závěry Michiganský model

Michiganský model – první rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl, na základě analýzy odborné literatury v případech první roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Michiganského modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že personální útvar nemá možnost ovlivnit organizační strategii, nemá zájem o koncepční strategickou práci personálního útvaru týkající se pracovníků na trhu a změn jejich požadavků a zároveň nemá zájem přizpůsobovat se a zohledňovat změny požadavků potenciálních pracovníků a očekává, že se pracovníci přizpůsobí podmínkám organizace. Organizace strategicky nebuduje značku zaměstnavatele.

Michiganský model – druhá rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl, na základě analýzy odborné literatury v případech druhé roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Michiganského modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá výhradně z pragmatických důvodů, dále jednání s pracovníky je předurčováno ekonomickými stimuly a zároveň se organizace nezajímá o spokojenost zaměstnanců a o důvody případného ukončení pracovního poměru.

Závěry HR Business Partnering

HR Business Partnering – první rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury v případech první roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering jsou následující:

Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury o HR Business Partneringu, ze které vyplývá, že personální útvar má možnost ovlivnit organizační strategii, strategické řízení má zájem o koncepční práci personálního útvaru týkající se stávajících pracovníků i potenciálních pracovníků a změn jejich požadavků a zohledňuje tyto změny ve strategickém plánování a zároveň se snaží pozitivně prezentovat svou značku zaměstnavatele vně i uvnitř organizace.

HR Business Partnering – druhá rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury v případech druhé roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering jsou následující:

Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury pojednávající o HR Business Partneringu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá nejen z pragmatických důvodů, jednání s pracovníky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem o potřeby pracovníků a zároveň se organizace zajímá o spokojenost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměr ze strany zaměstnance.

Sumarizace závěrů Michiganského modelu a HR Business Partneringu

Sumarizace závěrů v první rovině

Z výše uvedených závěrů vyplývá to, že organizace, která je personálně řízena dle Michiganského modelu, pohlíží na lidský kapitál odlišně ve všech bodech první roviny oproti organizaci, která je personálně řízena dle modelu HR Business Partnering.

V Michiganském modelu nemá personální útvar možnost ovlivnit personální strategii a strategické řízení nemá zájem o koncepční práci personálního útvaru týkající se vývoje požadavků potenciálních pracovníků na trhu, dále dodávám, že vzhledem k tomu, že organizace tento vývoj požadavků nesleduje, zároveň nemá zájem se těmto měnícím požadavkům iniciativně přizpůsobovat. Naopak v HR Business Partneringu personální útvar výrazně participuje při strategickém řízení a vedení organizace má zájem o koncepční práci personálního útvaru, kterou personální útvar sleduje, analyzuje a vyhodnocuje vývoj požadavků potenciálních pracovníků a kontinuálně se snaží jim přizpůsobovat. Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nemá zájem budovat pozitivní Employer Branding, organizace řízená dle HR Business Partneringu naopak má zájem o budování pozitivní značky zaměstnavatele.

Sumarizace závěrů v druhé rovině

Z výše uvedených závěrů konstatuji, že organizace, která je personálně řízena dle Michiganského modelu pohlíží na lidský kapitál odlišně ve všech bodech druhé roviny komparace oproti organizaci, která je personálně řízena dle modelu HR Business Partnering. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci personálně řízené dle Michiganského modelu probíhá výhradně z pragmatických důvodů, naopak v HR Business Partneringu jsou aktivity vzdělávání a rozvoje realizovány nejen z pragmatických důvodů, například i z důvodu rozvoje firemní kultury, spokojenosti a angažovanosti pracovníků atd. Oproti HR Business Partneringu je jednání s pracovníky v Michiganském modelu předurčováno zejména ekonomickými stimuly. Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu se nezajímá o důvody ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, naopak v HR Business Partneringu jsou tyto důvody evidovány, vyhodnocovány a zapracovávány tak, aby byla možná jejich minimalizace, případně eliminace.

6.7.3 Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering

Závěry Guestův model

Guestův model – první rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury v případech první roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Guestova modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Guestově modelu, ze které vyplývá, že personální útvar má možnost ovlivnit organizační procesy, avšak na strategického řízení přímý vliv nemá, strategické řízení má zájem o koncepční práci personálního útvaru týkající se zejména vnitřních procesů a interních pracovníků, na potenciální pracovníky vně organizace se přímo nezaměřuje a organizace personálně řízená dle Guestova modelu se zaměřuje primárně na fungování interního prostředí organizace.

Guestův model – druhá rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury v případech druhé roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle Guestova modelu jsou následující:

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména pragmatických důvodů.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Guestově modelu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá sice zejména z pragmatických důvodů,

což je jeden z indikátorů, který do určité míry negativně ovlivňuje zohledňování významu lidského kapitálu v druhé rovině, avšak další argumenty výrazně podporují pozitivní ráz druhé roviny a to: jednání s pracovníky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem organizace o potřeby pracovníků, organizace má upřímný zájem o spokojenost pracovníků tak, aby bylo dosaženo jejich kýžených klíčových charakteristik. Organizace se zajímá o spokojenost a angažovanost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance

Závěry HR Business Partnering

HR Business Partnering – první rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury v případech první roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering jsou následující:

Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury o HR Business Partneringu, ze které vyplývá, že personální útvar má možnost ovlivnit organizační strategii, strategické řízení má zájem o koncepční strategickou práci personálního útvaru týkající se stávajících pracovníků i potenciálních pracovníků a změn jejich požadavků a zohledňuje tyto změny ve strategickém plánování a zároveň se snaží pozitivně prezentovat svou značku zaměstnavatele vně i uvnitř organizace.

HR Business Partnering – druhá rovina

Závěry analýzy zohledňování významu lidského kapitálu

Závěry, ke kterým jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury v případech druhé roviny zohledňování významu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering jsou následující:

Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury pojednávající o HR Business Partneringu, ze které vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá nejen z pragmatických důvodů, jednání s pracovníky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem o potřeby pracovníků a zároveň se organizace zajímá o spokojenost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměr ze strany zaměstnance.

Sumarizace závěrů Guestova modelu a HR Business Partneringu

Sumarizace závěrů v první rovině

Z výše uvedených závěrů vyplývá to, že organizace, která je personálně řízena dle Guestova modelu pohlíží na lidský kapitál odlišně ve všech bodech první roviny vyjma prezentace značky zaměstnavatele v porovnání s organizací, která je personálně řízena dle modelu HR Business Partnering.

Personální útvar v organizaci personálně řízené dle Guestova modelu má možnost ovlivňovat fungování strategické řízení, avšak přímo do strategického rozhodování zasahovat nemůže. Organizace nemá zájem o koncepční práci personálního útvaru, která by analyzovala vývoj změn požadavků potenciálních pracovníků vně organizace, má zájem pouze o koncepční práci týkající se interních pracovníků a budování jejich klíčových charakteristik (flexibilita, kvalita a angažovanost) – a tedy se ani vývoji změn požadavků potenciálních pracovníků nemá možnost přizpůsobovat.

Naopak personální útvar v HR Business Partneringu má možnost přímo zasahovat do strategického řízení a zároveň předkládá závěry své koncepční práce týkající se vývoje

požadavků potenciální pracovníků vně organizace a ta se těmto vyvíjejícím požadavkům kontinuálně přizpůsobuje.

V Guestově modelu, stejně tak i v HR Business Partneringu je pro organizaci důležité pozitivně prezentovat svou značku jako zaměstnavatele.

Sumarizace závěrů v druhé rovině

Z výše uvedených závěrů vyplývá to, že organizace, která je personálně řízena dle Guestova modelu pohlíží na lidský kapitál shodně v bodech druhé roviny vyjma přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků v porovnání s organizací, která je personálně řízena dle modelu HR Business Partnering.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci personálně řízené dle Guestova modelu probíhá zejména z pragmatických důvodů, zatímco v HR Business Partneringu probíhá vzdělávání a rozvoj pracovníků nejen z pragmatických důvodů.

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu má zájem o spokojenost, angažovanost a flexibilitu pracovníků, proto bere zřetel na jejich individuální potřeby a preference, a tudíž jednání s pracovníky není předurčováno jen ekonomickými stimuly, stejně tak je tomu i u HR Business Partneringu.

Organizace personálně řízená jak dle Guestova modelu, tak i dle HR Business Partneringu se kontinuálně zaobírá důvody ukončení pracovních poměrů ze stran zaměstnanců a má zájem, pokud je to možné, tyto důvody eliminovat, a tak minimalizovat neplánovanou fluktuaci.

6.8 Potvrzení hypotéz a zodpovězení výzkumné otázky

Pro komparaci jsou stanoveny tři hypotézy, pro každou dílčí komparaci jednu.

Tyto hypotézy zní:

Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle Guestova modelu.

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering:

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle modelu HR Business Partnering.

Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle modelu HR Business Partnering.

Pro každou hypotézu jsou stanoveny čtyři pracovní hypotézy, vždy dvě pro každý model. Původně stanovené pracovní hypotézy na základě výsledků analytické indukce u Guestova modelu upravuji a níže zmiňuji všechny pracovní hypotézy včetně upravených:

Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu

Pracovní hypotézy pro Michiganský model:

- 1. Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
- 2. Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace*

Pracovní hypotézy pro Guestův model:

- 1. Organizace personálně řízená dle Guestova modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.*

2. *Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména z pragmatických důvodů.*

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering

Pracovní hypotézy pro Guestův model:

1. *Organizace personálně řízená dle Guestova modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.*
2. *Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména pragmatických důvodů.*

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

1. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
2. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.*

Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering

Pracovní hypotézy pro Michiganský model:

1. *Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
2. *Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu nezohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.*

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

1. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v první rovině indikátorů komparace.*
2. *Organizace personálně řízená dle HR Business Partneringu zohledňuje význam lidského kapitálu v druhé rovině indikátorů komparace.*

Potvrzení stanovených hypotéz

Konstatuji, že se pracovní hypotézy potvrdily s výjimkou pracovních hypotéz týkajících se Guestova modelu – ty bylo nezbytné upravit. Následně se po úpravě potvrdily všechny stanovené pracovní hypotézy, tudíž se potvrdily i tři hypotézy, které se týkaly dílčích komparací:

Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle Guestova modelu.

Výše zmíněná hypotéza týkající se komparace Michiganského modelu a Guestova modelu byla potvrzena.

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering:

Organizace personálně řízená dle Guestova modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle modelu HR Business Partnering.

Výše zmíněná hypotéza týkající se komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering byla potvrzena.

Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering:

Organizace personálně řízená dle Michiganského modelu zohledňuje význam lidského kapitálu odlišně od organizace řízené dle modelu HR Business Partnering.

Výše zmíněná hypotéza týkající se komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering byla potvrzena.

Zodpovězení výzkumné otázky

Na základě potvrzení stanovených hypotéz je možné zodpovědět výzkumnou otázku.

Výzkumná otázka zní:

Pohlíží organizace odlišně na lidský kapitál v Michiganském modelu, v Guestově modelu a v modelu HR Business Partnering?

Na výzkumnou otázku odpovídám kladně na základě provedené analytické indukce prostřednictvím dat čerpaných z odborné literatury.

6.9 Shrnutí výsledků komparace

Po realizaci komparace Michiganského modelu, Guestova modelu a modelu HR Business Partnering provedené prostřednictvím analytické indukce z dat uvedených na základě analýzy odborné literatury jsem dospěl k závěrům:

Michiganský model nezohledňuje význam lidského kapitálu ani ve svém strategickém řízení, ani v braní zřetele na spokojenost svých zaměstnanců.

Guestův model nezohledňuje význam lidského kapitálu ve svém strategickém řízení, ale bere zřetel na spokojenost svých zaměstnanců.

HR Business Partnering zohledňuje význam lidského kapitálu jak ve svém strategickém řízení, tak i v braní zřetele na spokojenost svých zaměstnanců.

Závěry komparace korespondují s historickým vývojem modelů personálního řízení, tedy historicky nejstarší je Michiganský model, dále Guestův model, a nakonec HR Business Partnering.

Význam lidského kapitálu ve vybraných modelech personálního řízení

Na základě výše zmíněných závěrů komparace uvedu ilustraci zohledňování významu lidského kapitálu dle vybraných modelů personálního řízení. Pro tuto ilustraci použiji jednoduchou škálu, která reflektuje to, jak organizace personálně řízená dle určitého modelu pohlíží na lidský kapitál (schéma 16).

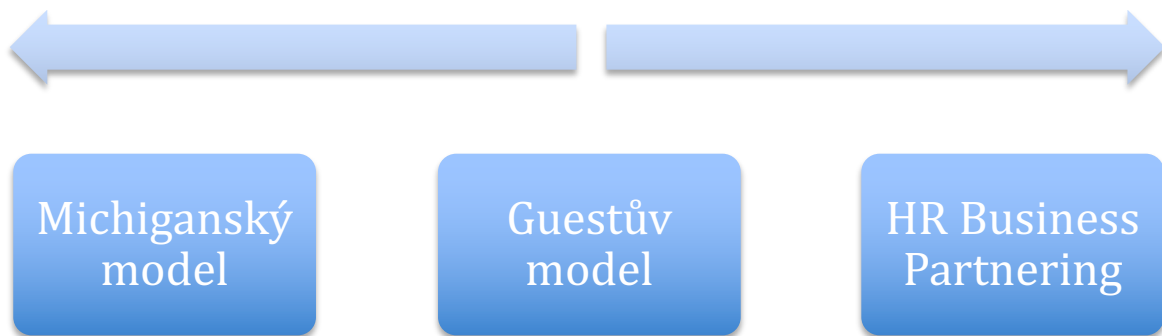


Schéma 16: Zohledňování významu lidského kapitálu v modelech personálního řízení (Autor)

Na krajích na schématu zobrazené škály se nacházejí teoretické extrémy, které nejsou ani jedním z vybraných modelů naplněny, vybrané modely k nim tedy pouze konvergují. Organizace, která je personálně řízena dle modelu konvergujícího k levému kraji škály téměř nezohledňuje význam lidského kapitálu a organizace personálně řízená dle modelu konvergujícího k pravému kraji škály naopak významně zohledňuje význam lidského kapitálu.

Pokud bych tuto škálu využil pro klasifikaci vybraných modelů, získal bych následující výsledek: Michiganský model se nachází na levé straně pomyslné škály zohledňování významu lidského kapitálu v organizaci, Guestův model uprostřed a model HR Business Partnering na pravé straně.

Závěr

Lidský kapitál je považován v oblasti pracovního života jako jednu z nejzásadnějších hodnot každého jedince. Tato premisa se v různých variacích vyskytuje v téměř každé odborné literatuře, která pojednává o lidském kapitálu. Lidský kapitál je unikátním aktivem. Jedná se o potenciál přizpůsobit se novým, neznámým a neustále se měnícím podmínkám prostředí. Fakta, ke kterým západní společnost dospěla procesem poznávání, jež jsou v dnešní době aktuální, mohou být snadno překonána, či vyvrácena během několika málo okamžiků. Co je dnes známo již zítra platit nemusí a co dnes není objasněno, může být již zítra známo. Tento proces turbulentní obměny znalostí je všeobecně platný pro dnešní dobu (skupiny teoretiků tuto dobu nazývají dobou exponenciální – proto, že některé teorie říkají, že počet informací, stejně tak jako výpočetní kapacita ICT technologií na světě se každý rok umocní druhou mocninou) a v určité míře působí na všechny subjekty, které se v dnešním prostředí pohybují. Aby byly tyto subjekty schopny v této době obstát, musí být obdařeny značným množstvím kompetencí a potenciálem získat nové kompetence. Takto definuje Veselý (2006) lidský kapitál. Lidský kapitál jako určité aktivum je možné přiřknout nejen lidem, ale i organizacím, které zaměstnávají lidi, a tudíž do určité míry disponují jejich lidským kapitálem. Tím se přeneseně užívá obrat, že organizace vlastní lidský kapitál, i když reálně je tento obrat ne úplně správný. Organizace totiž nevlastní lidský kapitál, nýbrž si jej za finanční protihodnotu najímají. Nejen organizace, které jsou tvořeny lidmi, ale i investoři si uvědomují význam lidského kapitálu, a proto jej aktivně vyhledávají a pokud jím disponují, pracují na jeho zhodnocení a udržení. Nebylo tomu však takto vždy – zohledňování významu lidského kapitálu se vyvíjelo více než třicet let a neustále se vyvíjí – ostatně jak jsem již zmínil, prostředí a podmínky se neustále vyvíjí, tudíž je vysoce pravděpodobné, že se bude i nadále vyvíjet zohledňování významu lidského kapitálu organizacemi.

Proto, aby byly organizace schopny pracovat co možná nejefektivněji se svým lidským kapitálem, byly vytvořeny sofistikované systémy pro personální řízení. Tyto systémy organizacím poskytují nástroje pro efektivní práci s lidským kapitálem a zároveň umožňují brát zřetel jak na individuální potřeby pracovníků a ty následně sladit se strategickým směřováním organizace. Tyto systémy tvoří kompilace manažerských nástrojů a metodik, které poskytují organizacím návod, jak prostřednictvím využívání lidského kapitálu dosáhnout ekonomické prosperity a úspěchu.

Výše zmíněná kauzalita mezi úspěchem organizace a implementovaným systémem pro personální řízení však není tak jednoznačná, jak je v této práci uváděno. I když je zřejmé, že pokud je organizace schopna pracovat efektivně s lidským kapitálem, je pro ni mnohem snazší dosahovat pozitivních ekonomických výsledků.

Martin Šikýř se ve své publikaci Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů (2014) vyjadřuje tak, že jednotlivé činnosti z cyklu řízení lidských zdrojů je možné organizovat univerzálně tak, aby jejich koncepční organizovanost přinesla přidanou hodnotu nezávisle na organizaci a okolnostech. Šikýř (2014, s. 13) k tématu dodává: *„V řízení lidských zdrojů existují univerzálně použitelné zásady a postupy výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí, jejichž uplatňování zlepšuje výkon organizace, a to více méně nezávisle na okolnostech jejich uplatňování.“*

Nicméně přímá kauzalita mezi úspěchem organizace a systémem řízení lidských zdrojů nebyla zatím empiricky prokázána. Proto považuji za důležité na závěr této práce dodat, že je nezbytné, i při výše zmíněném atraktivním výčtu přidaných hodnot modelů personálního řízení, zachovávat určitou rezervovanost a nepřijímat beze zbytku teorie, které uvádí přímou implikaci mezi úspěchem organizace s implementací systému pro řízení lidských zdrojů.

K tomuto tématu se vyjadřoval například Guest (2011), který věnoval významnou část své profesní kariéry právě systémům pro řízení lidských zdrojů v podnicích. Po desítkách let jeho výzkumu a s odstupem více než deseti let od vytvoření svého vlastního modelu personálního řízení (Guestova modelu) říká, že systém pro řízení lidských zdrojů je jen jednou z důležitých složek, které mohou dopomoci podniku k úspěchu. Dodává tedy rezervovaný a střízlivý nadhled, který říká, že po realizaci stovek výzkumů stále není možné s plnou jistotou konstatovat, že implementace systému pro řízení lidských zdrojů má přímý vliv na výkonnost podniku.

V těchto tvrzeních se s Guestem shoduje také Marques (2012), která říká, že tvorba modelů personálního řízení je často postavena na jednoznačném předpokladu, že existuje přímá kauzalita mezi výkonem personálních činností dle stanoveného modelu personálního řízení a výkonností organizace. Tento předpoklad však není jednoznačně potvrzen, jedná se tedy spíše o premisu nežli o postulát. Tato kritická tvrzení se však nesnaží sugerovat postulát, že systémy pro personální řízení neposkytují organizaci přidanou hodnotu, ba naopak, snaží se jen poukázat na to, že případné prvoplánové přístupy, které považují systémy řízení lidských zdrojů za samospásné nástroje skýtající garanci úspěchu, jsou velmi často odsouzeny právě k neúspěchu.

Literatura a zdroje

- Anthonia, A. A., & Omotayo, O. A. (2012). *Human Resource Management: Theory & Practice*. Lagos: Pumark Nigeria Limited.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Becker, G. S. (2009 [1964]). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, É. (2007). *The new spirit of capitalism*. (G. Elliott, Překl.) London: Verso.
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196-215.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 35(3), 275-194.
- Carbary, C., & Cross, C. (2019). *Human Resource Management*. Red Globe Press.
- Dilcock, M. (2015). HRM & Personnel Management: Comparative Analysis. *International Journal of Applied HRM*, 1(2), 1-18. Citováno dne 9. 12. 2019. Dostupné z: <http://www.managementjournals.com/journals/hrm/vol1/2-1-2-4.pdf>
- Edgar, F. (2003). Employee-Centred human resource management practices. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28(3), 230-240.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
- Filipczyková, H. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gill, C. (1999). *Use of hard and soft models of HRM to illustrate the gap between rhetoric and reality in workforce management*. Melbourne: Research Development Unit, RMIT Business.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

- Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The end of orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8543.1991.tb00235.x>
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
 DOI: 10.1080/095851997341630
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Hyett, N., Kenny, A., & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 1-12.
- Ivo, A. M. (2006). *Best Perspectives to Human Resource Management*. Limbe Cameroon: African Centre for Community and Development.
- Kameníček, J. (2012). *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2., upr. vyd. Praha: Karolinum.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Krishna, R. G. (2012). Transforming HR Professionals into Business Partners. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 29-35.
- Lapina, I., Maurane, G., & Starineca, O. (2013). Holistic Human Resource Management Model towards Sustainable and Sophisticated Business. In *Proceedings of the 17th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2013)*. Vol.2, United States of America, Orlando, 9-12 July, 2013 (pp.31-36). Florida: International Institute of Informatics and Systemics.
- Marques, M. A. (2012). The Way Organizational Models Shape Human Resource Management Practices and the Perceptions of Workers. Citováno dne 9. 12. 2019.
 Dostupné z:
<https://pdfs.semanticscholar.org/3a7b/9ba638972407e02779c8f68d883929740cc6.pdf>
- Marsden, A. (2002). Handle with care. *CIMA Insider*, 20-21.

- Maugans, C. (2015). 21st Century Human Resources: Employee Advocate, Business Partner, or Both? *Cornell HR Review*, 4. Citováno dne 9.12.2019. Dostupné: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/chrr/78>
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada.
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, 66(4), 281-302.
- Olson, M. (2014). The Business Partner balancing act: An analysis of alternative employee advocacy practices in the modern HR function. *Cornell HR Review*, 1-5. Citováno dne 9.12.2019. Staženo z: Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/chrr/73>
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada.
- Plunkert, L. M. (1990). The 1980's: a decade of job growth and industry shifts. *Monthly Labor Review*, 113(9), 3-16. Citováno dne 9. 12. 2019. Dostupné na: <https://www.bls.gov/mlr/1990/09/art1full.pdf>
- Posada, M., Martin-Sierra, C., & Perez, E. (2017). Effort, Satisfaction and Outcomes in Organisations. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation* 20 (2) 9 , 1-19. Dostupné na: <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/20/2/9.html#fig1>
- Rees, G., & Smith, P. E. (2014). *Strategi Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Sandstrom, L. (2002). Is HR Ready to Take on the Role of Business Partner? *Employment Relations Today*, 29(3), 31-37.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text*. 3rd ed. London: Thomson.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Truss, C. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies* 34:1, 54.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.
- Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.

- Ulrich, D., & Brockbank, W., (2009). The HR business-partner model: past learnings and future challenges. *People & Strategy*, 32(2), 5-7.
- Veselý, A. (2006). *Teorie mnohačetných forem kapitálů. Pražské sociálně vědní studie/ Prague Social Science Studies*. Praha: FSV UK.
- Vrbovský, F. (2018). *Vývoj přístupů k personálnímu řízení podniku od tradičního modelu k Business Partneringu*. Olomouc: UPOL.

Seznam schémat a tabulek

<i>Schéma 1: Lidský kapitál (Vrbovský, 2018)</i>	12
<i>Schéma 2: Mobilizace lidského kapitálu (Vrbovský, 2018)</i>	15
<i>Schéma 3: Šest celků působení na organizaci dle MM (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984)</i>	26
<i>Schéma 4: Cyklus lidských zdrojů AJ (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984)</i>	29
<i>Schéma 5: Cyklus lidských zdrojů ČJ (Armstrong, 2007)</i>	29
<i>Schéma 6: Nábor a výběr (Vrbovský, 2018)</i>	30
<i>Schéma 7: Hodnocení pracovníků (Hroník, 2006)</i>	32
<i>Schéma 8: Vzdělávání a rozvoj pracovníků (Hroník, 2007)</i>	34
<i>Schéma 9: Umístění řízení lidských zdrojů v MM (Vrbovský, 2018)</i>	36
<i>Schéma 10: Principy Guestova modelu (Posada, Martin-Sierra, & Perez, 2017)</i>	42
<i>Schéma 11: Zjednodušené činnosti a dopady Guestův model (Guest, 1997; Lapina, Maurane, & Starinca, 2013)</i>	49
<i>Schéma 12: HR BP schéma (Ulrich, 2009)</i>	59
<i>Schéma 13: Rozložení práce - požadavky a zdroje (Ulrich, 2009)</i>	63
<i>Schéma 14: Řízení lidských zdrojů v HR BP (Vrbovský 2018)</i>	67
<i>Schéma 15: Rozdělení míry odpovědnosti k dosahování cílů (Ulrich, 2009)</i>	68
<i>Schéma 16: Zohledňování významu lidského kapitálu v modelech personálního řízení (Autor)</i>	104
<i>Tabulka 1: Zdroje modely a lidský kapitál</i>	23
<i>Tabulka 2: Role personálního útvaru v HR a HRM (srov. Ivo, 2006)</i>	37
<i>Tabulka 3: Guestův model – CZ (Marsden, 2002, vlastní překlad)</i>	45
<i>Tabulka 4: Změna těžiště rolí personálního útvaru v BP (Ulrich, 2009)</i>	58