

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Studijní obor: Andragogika

**VÝVOJ POHLEDU NA HODNOTU LIDSKÉHO KAPITÁLU  
V MODELECH PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU**

**THE EVOLUTION OF CONSIDERATIONS ON THE VALUE OF  
HUMAN CAPITAL IN HRM MODELS IN CORPORATION**



**Rigorózní práce**

Autor: Mgr. Bc. František Vrbovský

Olomouc

2019

Místopřísežně prohlašuji, že jsem rigorózní práci na téma: „Vývoj pohledu na hodnotu lidského kapitálu v modelech personálního řízení podniku“ vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V této rigorózní práci jsem využil část své diplomové práce s názvem: „Vývoj přístupů k personálnímu řízení podniku od tradičního modelu k Business Partneringu.“

V Olomouci dne 20. 2. 2019

Podpis .....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. za metodologické konzultace.  
Rovněž bych chtěl poděkovat své manželce za podporu a její trpělivý přístup.

## Anotace

Jméno a příjmení:	Mgr. Bc. František Vrbovský
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Rok obhajoby	2019

Název práce:	Vývoj pohledu na hodnotu lidského kapitálu v modelech personálního řízení podniku
Anotace práce:	Rigorózní práce pojednává o vývoji pohledu na hodnotu lidského kapitálu v modelech personálního řízení podniku. Uvádí tři vybrané modely personálního řízení podniku a jejich pohled na hodnotu lidského kapitálu – Michiganský model, Guestův model a model HR Business Partnering. Dále je v práci provedena komparace modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu.
Klíčová slova:	HR Business Partnering, Michiganský model, Guestův model, Personální řízení podniku, Řízení lidských zdrojů, HR, HRM, Lidské zdroje, Lidský kapitál
Title of Thesis:	The evolution of considerations on the value of Human Capital in HRM Models in Corporation.
Annotation:	The rigorous thesis describes the evolution of considerations on the value of Human Capital in HRM models in Corporation. It also describes three chosen HRM models and their considerations on the value of Human Capital. The models are: Michigan model, Guest model and HR Business Partnering. The thesis also compares the consideration on the value of Human Capital in three mentioned models.
Keywords:	HR Business Partnering, Guest model, Michigan Model, HR Management, HR, HRM, Human Resources, Human Capital
Názvy příloh vázaných v práci:	-
Počet literatury a zdrojů:	38
Rozsah práce:	109 s. (185 682 znaků s mezerami)

<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Vývoj pohledu na hodnotu lidského kapitálu</b> .....	<b>8</b>
1.1 Východiska k lidskému kapitálu a lidským zdrojům.....	9
Lidský kapitál.....	10
1.1.1 Mobilizace lidského kapitálu .....	12
1.1.2 Efektivita využití lidského kapitálu v podniku .....	13
1.2 Lidský kapitál jako klíčový ukazatel hodnoty podniku.....	14
<b>2. Michiganský model</b> .....	<b>17</b>
2.1 Autorství a historie vzniku.....	17
2.2 Charakteristika Michiganského modelu .....	19
2.2.1 Základní principy Michiganského modelu .....	20
2.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Michiganském modelu .....	30
2.3.1 Role personálního útvaru v Michiganském modelu a klasifikace modelu .....	31
2.4 Pohled na lidský kapitál dle Michiganského modelu .....	33
2.5 Shrnutí Michiganského modelu .....	34
<b>3. Guestův model</b> .....	<b>35</b>
3.1 Autorství a historie vzniku.....	35
3.2 Charakteristika Guestova modelu.....	36
3.2.1 Základní principy Guestova modelu .....	36
3.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Guestově modelu .....	45
3.3.1 Role personálního útvaru v Guestově modelu a klasifikace modelu .....	46
3.4 Pohled na lidský kapitál dle Guestova modelu .....	49
3.5 Shrnutí Guestova modelu .....	51
<b>4. HR Business Partnering</b> .....	<b>52</b>
4.1 Autorství a historie vzniku.....	52
4.2 Charakteristika HR Business Partneringu .....	54
4.2.1 Základní principy modelu HR Business Partnering.....	56
4.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v HR Business Partneringu.....	64
4.3.1 Role personálního útvaru v HR Business Partneringu.....	66
4.4 Pohled na lidský kapitál dle modelu HR Business Partnering .....	67
4.5 Shrnutí modelu HR Business Partnering .....	68
<b>5. Komparace modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu</b> .....	<b>70</b>
5.1 Metodologie komparace .....	70
5.2 Výzkumný problém a výzkumná otázka komparace.....	71
5.3 Faktory komparace .....	72
5.4 Hypotéza .....	73
5.5 Analýza modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu.....	75
5.5.1 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle Michiganského modelu.....	75
5.5.2 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle Guestova modelu .....	78
5.5.3 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering.....	82
5.6 Komparace modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu.....	87
5.6.1 Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu.....	87
5.6.3 Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering .....	94
5.8 Potvrzení hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky .....	98
5.9 Shrnutí komparace modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu.....	102
Pohled na hodnotu lidského kapitálu ve vybraných modelech personálního řízení podniku .....	102
<b>Závěr</b> .....	<b>104</b>
<b>Literatura a zdroje</b> .....	<b>106</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek</b> .....	<b>109</b>

## Úvod

V dnešní době existuje řada modelů personálního řízení podniku. Tyto modely mají v mnoha případech potenciál poskytnout přidanou hodnotu strategickému řízení podniku zejména tím, že jsou schopny vnést systém a strategii do organizace personálních procesů podniku. V průběhu mého profesního života jsem pracoval jak v tuzemských, tak i zahraničních podnicích na pracovních pozicích v řízení lidských zdrojů a setkal jsem se s několika modely personálního řízení podniku. Některé modely podniku z mého pohledu sloužily, jiné však byly v podnicích implementovány jen z důvodu tlaku ze strany mateřské společnosti a následně do podniku nepřinesly významnou přidanou hodnotu. To mne přivedlo k zamyšlení, zda by bylo možné vybrat jiný model personálního řízení podniku, který by stávající model nahradil a přinesl by tak očekávané výhody. Z mého pohledu je však významně komplikované se v jednotlivých modelech vyznat a nastavit efektivní klíč, dle kterého by bylo možné vybrat ten nejvhodnější model pro konkrétní podnik. Modely personálního řízení podniku totiž často působí do určité míry univerzálně a jejich autoři hovoří o jejich vhodnosti a možnosti implementace do kteréhokoliv podniku. Dle mého názoru by však tento přístup přinesl významná zkrácení a neefektivitu.

Modely personálního řízení podniku 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 hodnotu lidského kapitálu, resp. jak se v podniku personálně řízeného dle konkrétního modelu pohlíží na hodnotu lidského kapitálu.

Z toho důvodu vybírám tři modely personálního řízení podniku a uvádím to, jak zohledňují hodnotu lidského kapitálu ve fungování podniku. Dle toho by bylo možné vytvořit určitou klasifikaci těchto tří modelů a na jejím základě by bylo možné doporučit implementaci konkrétního modelu do konkrétního podniku.

Je důležité zmínit, že se nejedná o globálně komplexní klasifikaci, jelikož by bezesporu bylo možné vytvořit bezpočet klasifikací modelů personálního řízení podniku z různých pohledů a v různých paradigmatech, jak zmiňuji výše. Považuji za důležité zmínit, že neusiluji o poskytnutí univerzální metodiky pro výběr a implementaci modelu personálního řízení do podniku.

V této práci provedu charakteristiku vybraných modelů a dále uvedu to, jak jejich charakteristiky korelují s jejich pohledem na hodnotu lidského kapitálu. Vybral jsem tři

modely personálního řízení podniku: Michiganský model, Guestův model a model HR Business Partnering. Vybral jsem si právě tyto modely zejména z toho důvodu, že z mého pohledu nejlépe reflektují vývoj pohledu na hodnotu lidského kapitálu. Nejdříve uvedu základní východiska pro oblast lidského kapitálu, následně provedu charakteristiku vybraných modelů. Na závěr provedu komparaci modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu prostřednictvím metody analytické indukce.

Cíl práce je:

Provést deskripci vybraných modelů personálního řízení podniku a jejich pohledu na hodnotu lidského kapitálu, dále provést komparaci tří vybraných modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu.

# 1. Vývoj pohledu na hodnotu lidského kapitálu

Modely personálního řízení podniku 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 podniky realizací mnohých změn jak v oblasti procesů, tak i v oblasti postojů. Z mého pohledu je pro andragogickou perspektivu nejdůležitější změna pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku.

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

Vývoj pohledu podniku na hodnotu lidského kapitálu byl iniciován zejména změnami, které se odehrávaly ve vnějším prostředí podniku (trh, společnost a technologie) a s nimiž šel ruku v ruce vývoj požadavků na podniky samotné.

Dle Ulricha (2007) se v 2. polovině 20. století požadavky na kompetence podniků zásadně zvyšovaly, podniky 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 podniku, 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 pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku byl zřejmý, uvedu dále obecná východiska hodnoty lidského kapitálu v podniku z perspektivy Davida



Ulricha (2007) a dále Boltanského a Chapello (2007). Následně uvedu jednotlivé změny (a reakce podniků na ně) jak na trhu, tak i ve společnosti, které přiměly podniky lidský kapitál považovat za svou 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 část této práce. Jelikož existuje mnoho paradigmat a z nich vycházejících variant interpretace pojmů lidský zdroj a lidský kapitál, uvedu paradigma, které je, dle mého názoru, pro naši perspektivu nejpřesnější. Je tomu tak zejména z toho důvodu, že ve vybraném paradigmatu je na lidský kapitál pohlíženo jako na určité aktivum, které je spojené s konkrétním jednotlivcem. Toto paradigma je popsáno v publikaci *Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower* (Edvinsson a Malone, 1997). Paradigma obsahuje premisu, že lidský kapitál je komplexním pojetím lidského potenciálu, tedy dle Veselého (2010) 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 ekonomické paradigma. Uvádí, že v případě, kdy je lidský kapitál využit pro tvoření hodnot v podniku, 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 (2010): tedy v tezi, že lidské zdroje v podniku představují schopnosti, znalosti a dovednosti užívané k dosahování pracovních cílů a jejich prostřednictvím i podnikových cílů.

Definice pojmu lidské zdroje je užívána zejména v ekonomickém paradigmatu v pojetí, které pojímá pracovníky podniku jako jeden ze zdrojů k dosahování úspěchu podniku (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 (2010) a Edvinssona a Maloneho (1997) dokonce totožné.

Pro naši perspektivu využívám pojem lidský kapitál, jelikož je více užíván v andragogickému paradigmatu, bere zřetel na individualitu pracovníka a jeho potenciál v širším slova smyslu. Naproti tomu ekonomicky strohá definice pojmu lidské zdroje představuje v podniku pouhý zdroj (prostředek) k dosažení úspěchu podniku.

V dalších kapitolách budu pojednávat o modelech personálního řízení podniku jako je Michiganský model, Guestův model a HR Business Partnering. Proto, abych zachoval určitou konzistenci v terminologii, budu u všech těchto modelů užívat pojmu lidský kapitál. Avšak pro zajímavost je možné zmínit, že termín lidský kapitál je častěji autory využíván u tzv. měkkých modelů personálního řízení podniku, 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.

### **Intelektuální kapitál**

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...). S intelektuálním kapitálem jako nadmnožinou lidského kapitálu operuje i David Ulrich (2009) v modelu HR Business Partnering.

Armstrong (2007) definuje intelektuální kapitál jako množinu zásob a toků znalostí, kterými disponuje podnik. Zároveň intelektuální kapitál řadí mezi nehmotné zdroje, které tvoří část hodnoty podniku.

### **Lidský kapitál**

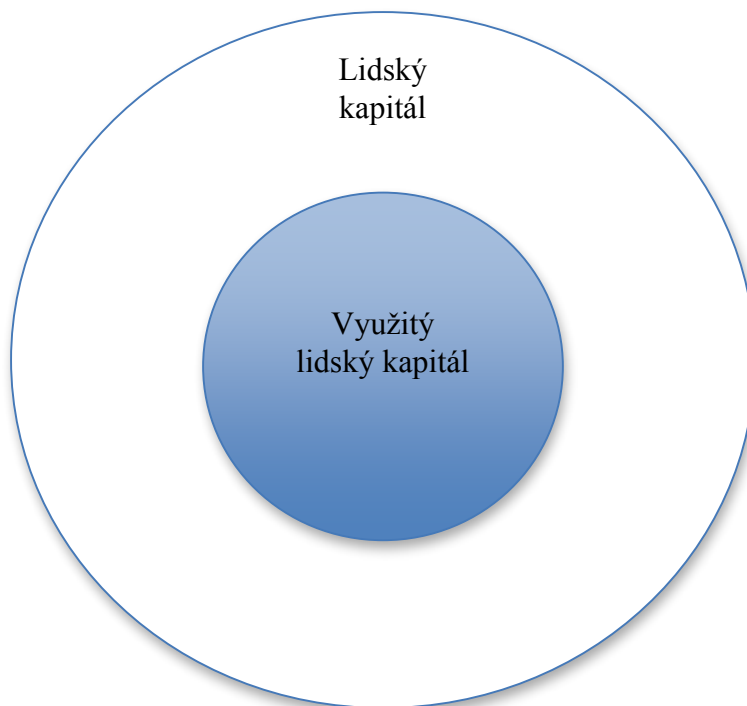
Armstrong (2007, 29) uvádí, že: *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li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

Naproti tomu Veselý (2010) 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).

Lidský kapitál je dle Veselého (2010) 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 – tedy schopnost rozvoje stávajících kompetencí a získání nových. Je nezbytné zmínit, dle paradigmatu, které pro výklad pojmů aplikuji, že lidský kapitál je 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 nejširším slova smyslu.

Teoreticky je možné, aby byl lidský kapitál (základní i širší) plně a beze zbytku využit v podniku – a k tomuto ideálu by měl podnik řízený dle HR Business Partneringu aspirovat. Prakticky je to však nemožné ze dvou důvodů: První důvod je nedokonalost systému řízení podniků - podniky nejsou bezchybné, a tudíž není bezchybná ani jejich schopnost mobilizace lidského kapitálu (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, čím 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 změřit. Je možné tedy částečně odhadovat určité dispozice člověka, ale zbytek lze odhadovat s relativní dávkou nepřesnosti. V realitě podniku se tedy nejčastěji setkáváme s tím, že pracovníci využívají pro výkon svého povolání jen část svého lidského kapitálu (obr č. 1).



Obrázek č. 1 Lidský kapitál (Zdroj Vrbovský, 2018)

### 1.1.1 Mobilizace lidského kapitálu

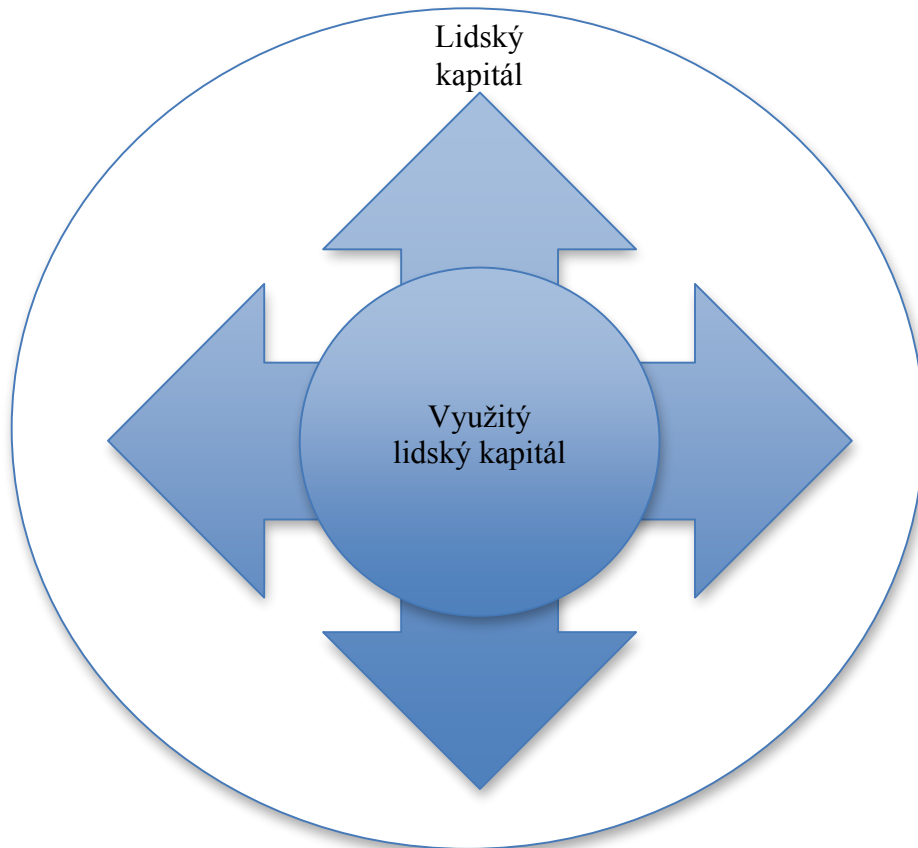
Dle Edvinssona a Maloneho (1997) je jedním ze základních cílů řízení lidských zdrojů v podniku maximalizace využití lidského kapitálu pracovníků, tedy tzv. mobilizace lidského kapitálu. Cílem mobilizace lidského kapitálu v podniku je maximální možné využití lidského kapitálu pro tvoření hodnot v podniku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

To, jak je podnik schopen mobilizovat lidský kapitál pracovníků, předurčuje také jeho efektivitu v práci s lidským kapitálem pomocí ukazatele efektivity využití lidského kapitálu v podniku. Tento vztah je možné vyjádřit následujícím vzorečkem:

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

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

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



Obrázek č. 2 Mobilizace lidského kapitálu (Zdroj Vrbovský, 2018)

### 1.1.2 Efektivita využití lidského kapitálu v podniku

Cílem každého podniku, který 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 podniku je možné vyjádřit touto větou:

Cílem podniku 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 jako klíčový ukazatel hodnoty podniku

Výše jsem zmínil důvody, které reflektují pohled na hodnotu lidského kapitálu pro podniky. Dle mého názoru je lidský kapitál klíčovým nástrojem k dosahování úspěchu podniku a nezbytnou součástí pro jeho dlouhodobé setrvání v turbulentním tržním prostředí. Obdobné myšlenky je možné vyčíst od autora Davida Ulricha a Luca Boltanského a Chiapello v jejich publikacích.

David Ulrich (2009) uvádí důležitost uvědomit si nejen objektivní hodnotu lidského kapitálu, ale také jeho subjektivní hodnotu – tu podtrhává existencí tvrdého konkurenčního boje o talenty a pracovníky, kteří poskytují svému zaměstnavateli značnou konkurenční výhodu. Ulrich (2009, 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.“*

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

Nemohu však zde vynechat i myšlenky například Beera a kol. (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 cliché, tedy že všichni autoři té doby popisují a hovoří o tom, že lidský kapitál je pro fungování podniku zásadní, avšak nepopisují jak konkrétně, dokonce nejsou ani plně kompetentní popsat jednoznačnou definici lidského kapitálu, jejich definice mají různé nuance. Další zásadní poznámkou, kterou Beer a kol. uvádí, je, že lidský kapitál není možné plně měřit a tudíž je velmi komplikované určit to, jakým lidským kapitálem disponují nejen pracovníci, ale i přeneseně celý podnik.

Tyto myšlenky Beera a kol. zde evidují zejména z tohoto důvodu, že i když v této práci pracují s pojmem lidský kapitál jako s do určité míry specifickou hodnotou, je zároveň nezbytné k tomuto pojmu zachovávat určitou míru odstupů a uvědomovat si rezervy v jeho pojímání, pojmenování a preciznosti jeho určování.

Z toho, co uvádí Ulrich, Boltanski, Chiapello a Posada a kol., je možné soudit, že od konce 20. století panuje mezi podniky povědomí o hodnotě 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 podniku, jež vznikly v druhé polovině 90. let 20. století, jsou již samy o sobě koncipovány tak, aby zohledňovaly hodnotu lidského kapitálu. Ke změně tohoto postoje docházelo postupně zejména prostřednictvím změn na trhu, kterým musely podniky 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 podniky byly schopny těžit z potenciálu svého lidského kapitálu, je nezbytné, aby disponovaly sofistikovaným systémem pro řízení lidských zdrojů. Za tento sofistikovaný systém je možné považovat modely personálního řízení podniku, kterých je značné množství. V této práci budu pracovat se třemi konkrétními modely: s Michiganským modelem, Guestovým modelem a modelem HR Business Partnering. Implementace některého z vybraných modelů personálního řízení je schopna poskytnout podniku přímou a měřitelnou návaznost efektivitu nakládání s lidským kapitálem v podniku na podnikovou výkonnost, čímž se řízení lidských zdrojů dostává do popředí strategického řízení podniku jako neodmyslitelná disciplína, která tvoří jeden z hlavních pilířů organizační struktury.

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

To činí z modelů personálního řízení podniku, z mého pohledu, výborný nástroj jak pro tvorbu personální strategie, tak její implementaci v podniku a zároveň její kontinuální monitorování a vyhodnocování. Podnik tak může často předvídat různé výzvy, které se týkají jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí podniku, zejména v oblasti řízení lidských zdrojů a efektivně na ně reagovat.

Nyní budu uvádět jednotlivé modely tak, jak chronologicky vznikaly – nejdříve uvedu Michiganský model, následně Guestův model a na závěr nejmladší model HR Business Partnering. Nejdříve modely charakterizují, následně uvedu umístění personálního útvaru v organizační struktuře podniku a pohled, kterým podnik pohlíží na hodnotu lidského

kapitálu z optiky ovlivněné zmíněným modelem personálního řízení – tyto pohledy budou v páté kapitole komparovat.



## **2. Michiganský model**

Jako první model personálního řízení podniku jsem si vybral Michiganský model. Vybral jsem si jej proto, že se jedná o tradiční model personálního řízení podniku, který je dodnes využíván a zároveň je nejvýraznějším představitelem tvrdých modelů personálního řízení podniku.

Charakteristiku tvrdého modelu získává Michiganský model proto, že byl vytvořen za účelem zajištění co možná nejefektivnější funkce podniku 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 k dosažení úspěchu podniku. 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 funguje, a na závěr osvětlím organizační umístění personálního útvaru a pohled na lidské zdroje dle Michiganského modelu.

### **2.1 Autorství a historie vzniku**

#### **Autorství**

Proto, aby bylo možné plnohodnotně popsat a pochopit modely personálního řízení podniku, je nutné uvést vždy historický kontext, ve kterém modely vznikaly, a také důvody, proč tomu tak bylo. První model, který v této práci zmiňuji, je Michiganský model, jež vznikl v roce 1984. Vytvořili jej autoři na půdě Michiganské školy (z názvu této školy je také odvozen název modelu) Folbrum, Tichy a Devanna v publikaci *Strategic Human Resource Management* (1984). Dále uvedu aspekty a historii vzniku Michiganského modelu.

#### **Historie a důvody vzniku Michiganského modelu**

V 80. letech 20. století začaly vznikat nové modely a přístupy k personálnímu řízení podniků a organizací. Bylo tomu zejména z induktivních důvodů, tedy důvodů, které

přiměly podniky k iniciaci změn. Ty nejdůležitější aspekty, které podněcovaly vznik nových modelů, byly zejména globalizace a její důsledek rostoucí konkurence a vznik nových podniků na trhu a měnící se trh nabídky a poptávky. Dále tyto aspekty více rozpracuji.

### **Globalizace a změny v americké společnosti**

60. léta 20. století byla v USA symbolem protestů a reforem. Mnozí mladí Američané protestovali proti válce ve Vietnamu, Afroameričané bojovali za svá občanská práva (symbolem boje za práva Afroameričanů a zároveň nejsignifikantnější osobností tohoto období byl Martin Luther King) a napříč Severní Amerikou se odehrávaly protesty na podporu rovnoprávnosti žen. Většina pozornosti tedy byla věnována všeobecně tématům, která se týkala lidských práv a jejich útlaku.

Kelly (1997) nazýval 70. a 80. léta 20. století v USA tzv. Obdobím změn v Americké společnosti. Jeden z hlavních důvodů odehrávání těchto změn bylo to, že USA postupně minimalizovaly svůj vliv ve Vietnamu, dále k uvolnění poměrů v USA přispělo také to, že se jednotlivým hnutím podařilo dosáhnout většiny svých cílů v prosazování rovnoprávnosti žen a etnických menšin a jejich práv. Třetím důležitým důvodem byly také neúprosne ekonomické změny – v 70. letech 20. století v USA panovala ekonomická recese.

Z mého pohledu byl nejdůležitějším symbolem toho, že lidé začali mít zájem o sebe samotné a vlastní rozvoj, silný vzestup počtu lidí, kteří měli zájem o další terciární vzdělání (právní a lékařské fakulty zaznamenaly na počátku 80. let velké seznamy čekatelů na studium).

Díky tomu se lidé začali více zajímat i o své povolání a začali mít větší ambice a zvyšovat své požadavky v tom, co chtějí získat jako protihodnotu za výkon svého povolání (více rozpracuji v kapitole o Změny v požadavcích pracovníků v 2. polovině 20. století)

### **Rostoucí konkurence a vznik nových podniků na trhu**

Mimo vliv globalizace a změny v americké společnosti působily na podniky také tlaky konkurence, které podniky nutily k neustálé snaze se zlepšovat. Na počátku 80. let 20. století prodělaly USA dvě silné ekonomické krize.

Dle Plunkerta (1990) však ani tyto krize nezabránilly tomu, aby se 80. léta stala výchozím bodem pro nejdělsí nepřerušené období ekonomického růstu pro většinu průmyslu

a obchodu v historii USA. Tyto dvě ekonomické krize byly bolestivým zásahem zejména pro těžební a výrobní společnosti a mnohé se z těchto krizí již nevzpamatovaly. Nicméně v tomto období vznikaly mnohé nové podniky jak výrobního charakteru, tak zejména poskytující služby.

### **Mění se trh nabídky a poptávky**

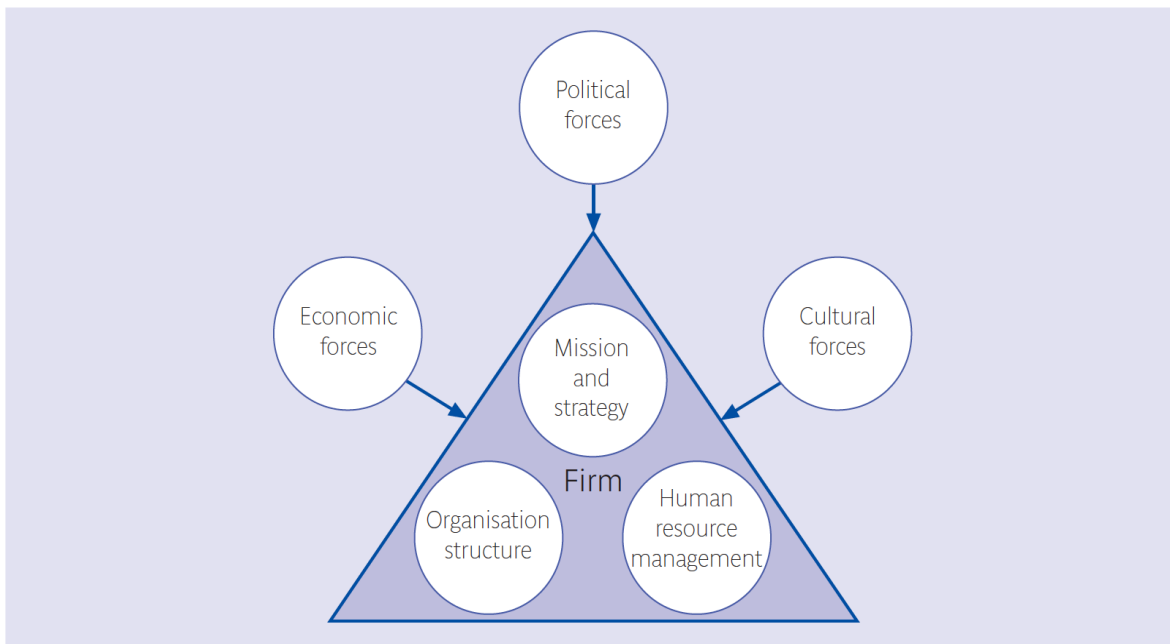
V konkurenčním prostředí, ve kterém vznikaly stále nové podniky přicházející na trh s nabídkou nových produktů a služeb, byla nutnost pro každý podnik, který chtěl v tomto prostředí obstát, přemýšlet nad tím, jak zefektivnit svůj provoz, jak snížit své náklady a přitom maximalizovat zisky. Nedílnou součástí těchto myšlenek byly také práce nad koncepcí strategie řízení lidských zdrojů a výsledkem této práce byl model personálního řízení podniku zvaný Michiganský model.

## **2.2 Charakteristika Michiganského modelu**

Michiganský model je znám také pod pojmem Model shody. Hlavní myšlenkou vzniku tohoto modelu bylo sladění strategie podniku se systémem řízení lidských zdrojů a strukturou organizace tak, aby podnik dosáhl svých vytyčených cílů. Dalším důležitým faktorem tohoto modelu bylo začlenění zaměstnanců jako nedílné součásti podniku, jelikož svou prací napomáhají realizaci strategie.

Tvůrci Michiganského modelu Folbrum, Tichy a Devanna (1984) uvádí, že podnik existuje proto, aby splnil svou misi a dosahoval svých cílů. Strategický management si v tomto modelu klade za cíl balancovat tři propojené celky z vnitřního prostředí podniku – misi a strategii, organizační strukturu a systém řízení lidských zdrojů. Dále také model zohledňuje tři faktory vnějšího prostředí podniku, které jej bezprostředně ovlivňují – politické působení, ekonomické působení a kulturní a sociální působení. Systém těchto šesti celků znázorňují na jednoduchém obrázku (obr. č. 3).

Dle Folbruma, Ticheho a Devanny (1984) podnikové 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 podniku.



Obrázek č. 3 Šest celků působení na podnik dle MM (Folbrum, Tichy a Devanna, 1984)

### 2.2.1 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 podniku, dále jak je propojen s misí, vizí a strategií podniku, a na závěr to, jak ovlivňuje řízení lidských zdrojů v podniku.

#### Propojení vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Dle Dilcocka (2015) Michiganský model zahrnuje a zohledňuje vlivy působení a interakci vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Klíčovou roli v interakci hraje management, který tvoří strategické plány tak, aby podnik dosáhl svých strategických cílů.

Management definuje misi, vizi a strategii, dále tvoří organizační strukturu tak, aby byly transparentně stanoveny jednotlivé stupně odpovědnosti a stupně řízení, které budou zodpovídat za plnění strategických cílů podniku. Strategické cíle jsou navrženy tak, aby jejich plněním podnik konvergoval k naplnění vize podniku. Management dále integruje a organizuje činnosti oddělení řízení lidských zdrojů (personální útvar) tak, aby přispívaly k dosažení strategických cílů podniku. Všechny tři výše zmíněné propojené celky nemohou fungovat separátně, ba naopak, je zde nutná blízká provázanost a procesní

reciprocita. Tyto tři celky zároveň musejí společně reagovat na vnější prostředí podniku, které je jím ovlivňováno. Nyní charakterizují zmíněné jednotlivé celky:

### **Mise, vize a strategie**

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

Dle Folbruma, Ticheho a Devanny (1984) je jedním z hlavních kýžených efektů mise a vize konsolidace lidských a dalších zdrojů podniku.

Podniková strategie je plán, jak dosáhnout strategických podnikových cílů, které povedou k naplnění, nebo alespoň přiblížení se k naplnění, vize podniku. Obrazně řečeno vize podniku je cíl, strategie je cesta, která podnik dostane ke stanovené vizi, a poslání jsou informace o tom, proč se podnik na cestu vydal a jaké hodnoty je při cestě nutné respektovat tak, aby se strategické plánování neproviňovalo vůči hodnotám obsaženým v misi.

### **Organizační struktura**

Organizační struktura určuje rozdělení podniku 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 v podniku.

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

## **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je pro podnik 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 (obr č. 5 a 6). Je tomu opravdu tak, jelikož Michiganský model personálního řízení podniku považuje personální útvar za klíčové oddělení, které vykonává činnosti v oblasti lidských zdrojů, bez kterých by se podnik neobešel. Dále popíši činnosti, které patří do cyklu lidských zdrojů tak, aby bylo zřejmé, z jakého důvodu jsou pro Michiganský model esenciální.

### **Cyklus řízení lidských zdrojů**

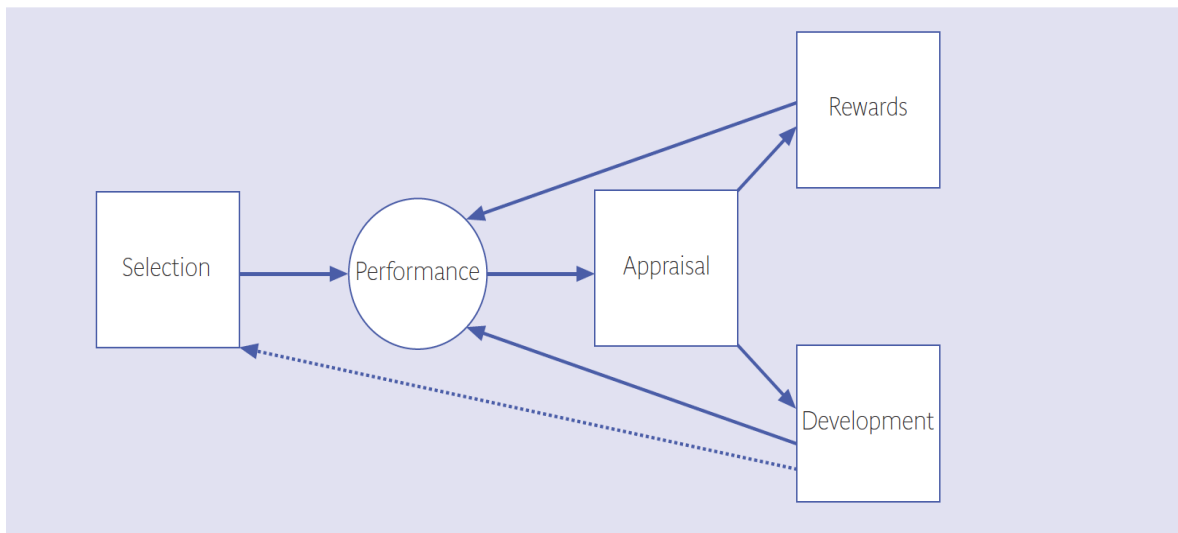
Dle Armstronga (2007) se jedná o množinu činností personálního útvaru, které řízení lidských zdrojů vykonává a za jejichž výkon odpovídá.

Cyklus řízení lidských zdrojů v sobě obsahuje klíčové činnosti personálního útvaru, které představují také jeho hlavní úlohy v podniku. Jedná se o činnosti nábor a výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Na obrázcích č. 4 a 5 je znázorněna architektura cyklu řízení lidských zdrojů v původním znění dle Folbruna 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 jednotlivé činnosti tvoří základní pilíře odpovědností personálního útvaru v Michiganském modelu. Proto se jim ještě budu dále věnovat a podrobně je rozpracuji.

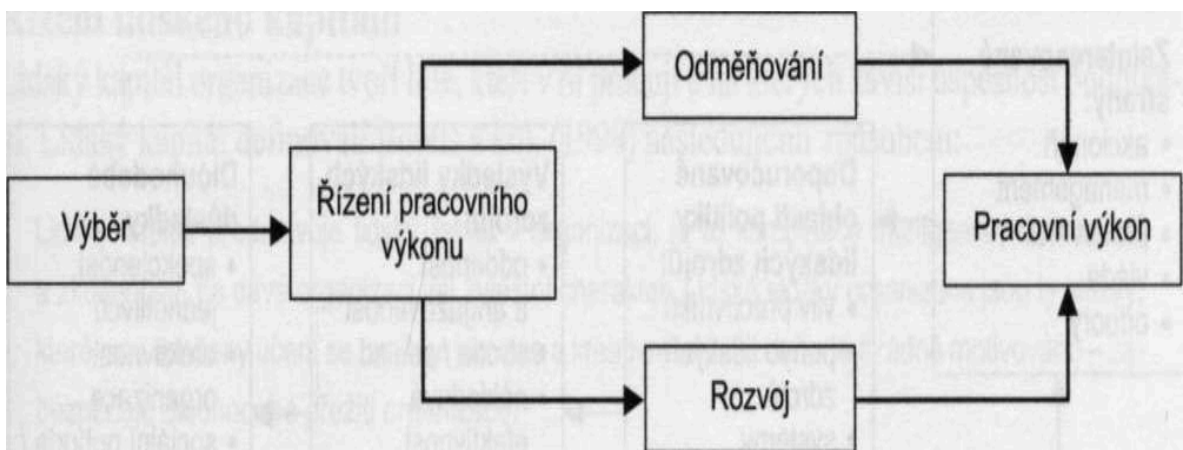
Z obou ilustrací je možné vyčíst, že základním pilířem a hybatelem jednotlivých aktivit cyklu řízení lidských zdrojů je nábor a výběr pracovníků. Je tomu tak proto, že v případě, kdy podnik potřebuje pro svou činnost lidskou práci, potřebuje na ni přijmout pracovníky. Jakmile jsou pracovníci do podniku 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 (kompetencí). Když dojde k identifikaci nevyhovujících

kompetencí, případně k identifikaci existující potřeby rozvoje kompetencí pracovníka (například při přípravě pracovníka na jinou pracovní pozici) podnik využívá aktivit vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zde se cyklus řízení lidských zdrojů uzavírá – podnik disponuje nástroji proto, aby měl pracovníky s požadovanými kompetencemi, kteří budou schopni realizovat požadovaný pracovní výkon.



Obrázek č. 4 Cyklus lidských zdrojů AJ (Folbrum, Tichy a Devanna, 1984)

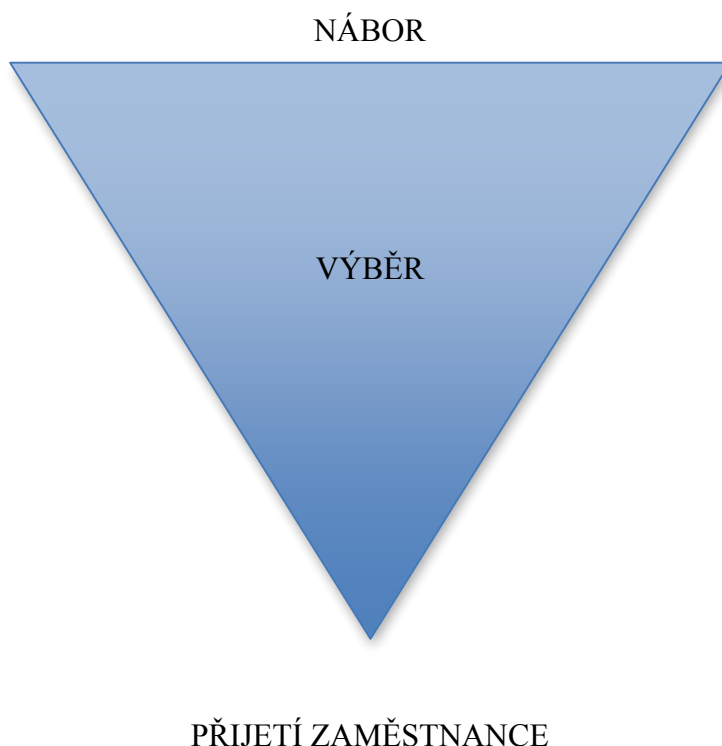


Obrázek č. 5 Cyklus lidských zdrojů ČJ (Armstrong, 2007)

## Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr jsou činnosti personálního útvaru, které jsou spojeny s přijímáním nových pracovníků podniku.

Pod pojmem nábor se dle Koubka (2009) skrývají činnosti, které mají podniku zajistit dostatek vhodných uchazečů o práci v podniku. 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 (obr. č. 6).



Obrázek č. 6 Nábor a výběr (Zdroj Vrbovský, 2018)

Pod nábořem se skrývají činnosti, jako je vyhledávání kandidátů, publikace volných pracovních míst, dále také souhrn činností prezentace podniku zvaných Strategic Employer Branding<sup>1</sup> (dále jen EB, nejčastější český překlad je prezentace značky zaměstnavatele, nejvýstižnější, z mého pohledu, je však strategické budování značky zaměstnavatele) –

---

<sup>1</sup> Strategický 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



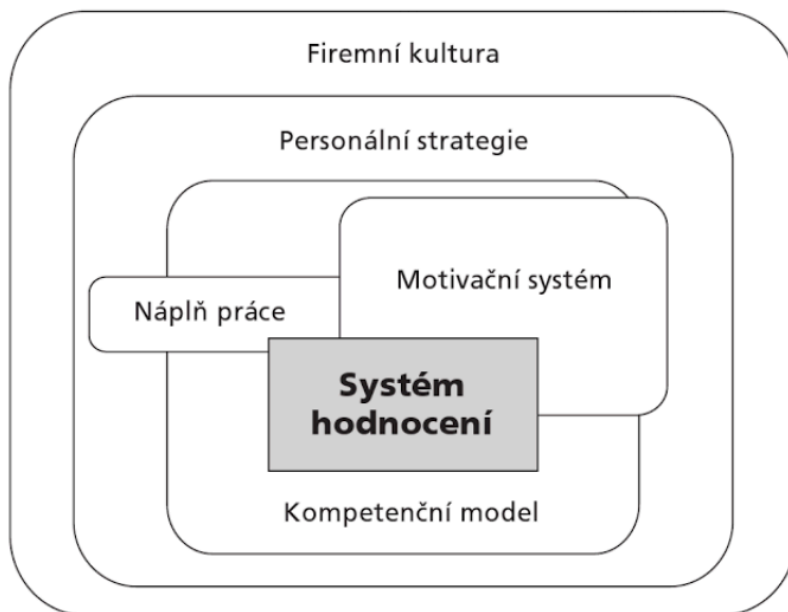
jedná se o soubor veškerých prezentací podniku jako zaměstnavatele jak vůči stávajícím, tak i vůči potenciálním zaměstnancům.

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 podnik 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 vztažené k pracovnímu místu mohou být dvou základních druhů – vytvořené na míru konkrétní pozici v podniku, 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 podniku o kompetencích jednotlivých pracovníků, tak i pro jejich rozvoj. Intenzivní provázanost systému hodnocení pracovníků podniku s firemní strategií, kulturou a řízením výkonu pracovníků je zřejmé z obr. č. 7. Z uvedeného obrázku vyplývá, že systém hodnocení je nezbytný pro mapování a modelování kompetenčního modelu pracovníků a následně i kompetenčního modelu podniku (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.



Obrázek č. 7 Hodnocení pracovníků (Hroník, 2006)

Dle Hroníka (2006) se závěry vytvořené při procesu hodnocení zaměstnanců užívají jako východisko pro rozvoj pracovníků a také jako vodítko pro jejich další kariérní směřování. Při hodnocení zaměstnanců se hodnotí zejména jejich pracovní výkon, hodnocení je tedy nástrojem řízení pracovního výkonu. Dosažení kvalitního a kontinuálního výkonu je možné jen při zajištění plnohodnotných kompetencí pracovníků. Hodnocení je klíčem k identifikaci potenciálních prostorů ke zlepšení a rozvoji zejména klíčových kompetencí.

Filipczyková (2015, 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.*“

Dále se Filipczyková (2015) i Hroník (2006) shodují v tom, že hodnocení zaměstnanců může být velmi silným motivačním nástrojem pro samotné pracovníky. Důležité je však bezchybné koncepční zpracování jak přípravy hodnocení, tak i vytvořených závěrů. 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, 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:

*„Hodnocení podle stanovených cílů*

*Hodnocení na základě plnění norem*

*Volný popis – univerzální metoda*

*Hodnocení podle stupnice*

*Checklist*

*Klasifikační škály“*

Atd.

(Hroník, 2006, 96)

## **Odměňování zaměstnanců**

Třetí činností personálního útvaru z cyklu řízení lidských zdrojů v podniku dle Michiganského modelu je odměňování zaměstnanců.

Dle Filipzykové (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 podniku.

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 Filipczykova (2015, 41): „Zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojování vlastních potřeb.“

Odměňování samotné musí být spravedlivé, proto podniky evidují jednotlivé stupně náročnosti požadavků na výkon povinností na pracovní pozici a zohledňují pracovní výkon.

Tvorba struktury odměňování se tvoří zejména pomocí těchto faktorů:

„Mzda se poskytuje podle:

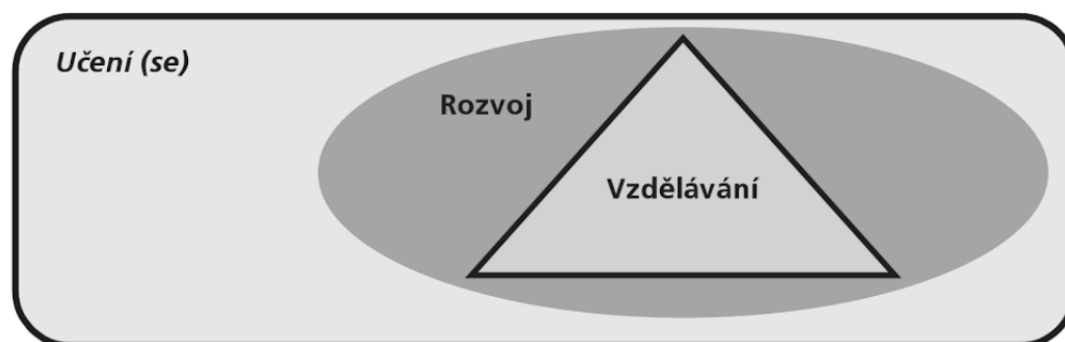
- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce
- podle obtížnosti pracovních podmínek
- podle dosahovaného pracovního výkonu“

(Filipczykova, 2015, 41)

## 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 podniku pomocí rozvoje kompetencí jednotlivců (obr. č. 8).

Hroník (2007, 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.“



Obrázek č. 8 Vzdelávání a rozvoj pracovníků (Hroník, 2007)

Vzdělávání 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 testování účastníků vzdělávací akce).

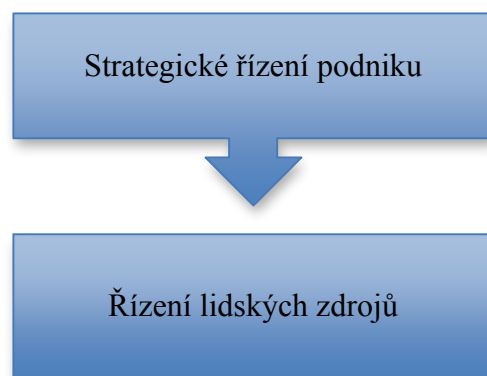
Naproti tomu rozvoj je více zaměřen na účastníka vzdělávání – tedy na přijímání znalostí a dovedností a má za cíl dosažení konkrétní požadované změny u účastníka rozvoje. Cílem vzdělávání a rozvoje v podniku je zajištění potřebných kompetencí pracovníků v požadované míře a kvalitě za vynaložení přiměřených nákladů. Již jsem zmínil, že podnik vykonává svou podnikatelskou činnost v konkurenčním prostředí, které se pořád vyvíjí a stimuluje podnik k tomu, aby se neustále zlepšoval a držel krok s konkurenty, nebo je v ideálním případě předčil. Proto, aby toho podnik dosáhl, je nutné rozvíjet a neustále upravovat své klíčové kompetence.

Sada kompetencí podniku se nazývá kompetenční model a dle Hroníka (2006) slouží jako most mezi podnikovou strategií a strategií řízení lidských zdrojů. Kompetenční model podniku přímo koreluje s kompetenčním modelem klíčových pracovníků podniku (dle mého názoru je velmi pravděpodobné, že koreluje s kompetenčním modelem i dalších pracovníků podniku, nejen klíčových).

Plamínek (2014) označuje jako základní východisko pro vizualizaci propojení kompetencí podniku s kompetencemi jednotlivých pracovníků tzv. Kompetenční pravidlo, které vzniklo spoluprací Jiřího Plamínka a jeho kolegy Romana Fišera. Kompetenční pravidlo říká, že absolutně jakákoliv kompetence/nekompotence celého podniku může být vyjádřena (převedena) na kompetenci/nekompenci konkrétního pracovníka. Z kompetenčního pravidla je tedy zřejmé, že pokud si chce podnik 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 v podniku. Proto má tato činnost personálního útvaru své nezaměnitelné místo v cyklu řízení lidských zdrojů.

## 2.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Michiganském modelu

V organizační struktuře podniku personálně řízeného dle Michiganského modelu se personální útvar nachází v podřízeném postavení vůči strategickému řízení podniku. Strategie řízení lidských zdrojů je v tomto modelu striktně podřízena podnikové strategii, která ji plně tvoří a ovlivňuje. Přesněji řečeno strategie řízení lidských zdrojů je vytvářena personálním útvarem, avšak je vytvářena tak, aby byla v plném konsensu s podnikovou strategií. Opačné působení, ve kterém by strategie řízení lidských zdrojů ovlivňovala, nebo i participativně vytvářela podnikovou strategii, není v koncepci Michiganského modelu možné. Personální útvar tedy slouží k vykonávání činností, které jsou v souladu s podnikovou strategií a směřují k dosažení strategických cílů podniku, aniž by spolurozhodoval o stanovování strategických cílů podniku. Organizační umístění řízení lidských zdrojů je možné znázornit v podřízeném postavení (obr. č. 9)



Obrázek č. 9 Umístění řízení lidských zdrojů v MM (Zdroj Vrbovský, 2018)

V Michiganském modelu je standardní, že personální útvar funguje jako samostatná organizační jednotka, která je však plně podřízena strategickému řízení podniku. Personální útvar sám vytyčuje své vlastní vize a poslání, která poté užívá pro svou vlastní prezentaci a fungování, avšak vize i poslání personálního útvaru jsou tvořeny v plné návaznosti na podnikovou strategii a jejich znění je tudíž významně determinované zněním podnikové strategie. Personální útvar se nepodílí na strategickém rozhodování a plánování podniku a i když jsou jeho činnosti pro podnik klíčové, v organizační architektuře podniku zaujímá pozici servisně - administrativního partnera.

### 2.3.1 Role personálního útvaru v Michiganském modelu a klasifikace modelu

#### Role personálního útvaru v Michiganském modelu

Michiganský model dle Gesta (1987) sice patří do HRM (Human Resources Management) modelů, ale svou charakteristikou inklinuje více k HR modelům (Human Relations Models). Gesta rozdělval modely personálního řízení podniku na HR a HRM. S tímto rozdělením také dále pracoval Storey ve svých publikacích. Rozdíl mezi systémem řízení lidských zdrojů typu HR a HRM je zejména v těžišti rolí pracovníků personálního útvaru (tab č. 1). Gesta (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

Role administrativního specialisty

<b>The Human Relations/HRM debate</b>	
<b>Human Relations</b>	<b>HRM</b>
Administrative	Strategic
Reactive	Proactive
Ignorant of market	Change
Separated	Integrated
Consensus	Commitment
Efficiency	effectiveness
Specialist function	

Tabulka č. 1 Role personálního útvaru v HR a HRM (Ivo, 2006)

## **Klasifikace Michiganského modelu mezi tvrdými a měkkými modely personálního řízení**

Beer a kol. (1984) a Guest (1987) uvádí shodně charakteristiku tvrdých a měkkých modelů personálního řízení podniku z dvou optik. První optika je pohled na hodnotu lidského kapitálu, kde tvrdé modely pohlíží na lidský kapitál na *pouhý* podnikový 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 podniku je holistický pohled na podnik – u tvrdých modelů se na podnik pohlíží deduktivně – nejdříve se tedy pohlíží na explicitní ukazatele, jako jsou mikroekonomická data – finanční výkonnost, rozvaha, výsledovka atd. a následně až na zdroje, které podniku pomáhají této výkonnosti dosáhnout. Zatímco u měkkých modelů se pohlíží na podnik induktivně – tedy prvotní zřetel je brán na pracovníky podniku a skladbu jednotlivých oddělení společně s vizí, která říká, že když budou jednotliví pracovníci pracovat efektivně, jedná se o základ efektivního fungování celého podniku. 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 F. Edgar (2003), který zmiňuje, že rozdělení tvrdých a měkkých modelů personálního řízení je spíše teoretickým východiskem, než reálnou praxí. Dle Edgara podniky realizují své podnikání za účelem dosažení zisku prostřednictvím hospodárného využívání všech podnikových 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 pohledu na hodnotu lidského kapitálu, proto volím první variantu optiky Beera a kol. a Guesta na tvrdé a měkké modely personálního řízení podniku – tedy tu optiku, která rozlišuje pohled na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy.



## 2.4 Pohled na lidský kapitál dle Michiganského modelu

Dle teorií Johna Storeyho (2007) a Guesta (1987) patří Michiganský model personálního řízení podniku mezi tvrdé modely personálního řízení podniku (Hard HRM models) právě z důvodu pohledu na lidský kapitál v podniku. Michiganský model považuje zaměstnance jako organizační zdroj sloužící k dosahování cílů organizace. Ve své publikaci Human Resource Management Storey (2007) píše také o tom, že lidský kapitál je nejdůležitějším produktivním zdrojem podniku a úspěšné podniky jsou ty, které jsou schopny nejlépe využít své lidské zdroje (o diferenciaci pojmů lidský kapitál a lidské zdroje budu více pojednávat v kapitole Východiska k lidskému kapitálu a lidským zdrojům).

V Michiganském modelu byly rozčleněny čtyři nejdůležitější činnosti personálního řízení podniku sloužící jako nástroje dosahování úspěchu podniku.

Storey (2001) uvádí, že vzhledem k tomu že Michiganský model patří do tvrdých modelů personálního řízení podniku, jsou tyto čtyři činnosti vždy koncipovány tak, aby směřovaly prioritně k prospěchu podniku a dosahování jeho vlastních cílů. Není zde brán významný zřetel na zaměstnance jako individuality, ale na zaměstnance jako hlavní nástroj pro dosažení vytyčené podnikové strategie.

Dle Storeyho (2007) je v podniku, který je řízen dle Michiganského modelu, s lidskými zdroji nakládáno stejně jako s jinými strategickými zdroji podniku, tedy s co nejnižšími náklady a co možná nejvyšší efektivitou.

V Michiganském modelu řízení organizace pohlíží na zaměstnance jako na nástroj pro dosahování obchodních cílů a dle tohoto modelu jsou zaměstnanci pro organizaci přínosem jen tehdy, když jejich práce má příznivý účinek na dosahování cílů podnikové strategie.

Dle Storeyho (2007) je tento model řízení lidských zdrojů svou filosofií mnohem blíže filosofii volného trhu práce s užitím činností náborem zaměstnanců, ukončování pracovního poměru a úsporných opatření tak, aby byly lidské zdroje a jejich využití co nejefektivnější.

## 2.5 Shrnutí Michiganského modelu

Michiganský model je jeden z HRM modelů, který je možné klasifikovat dle Storeyho (2007) jako tvrdý model a dle Guesta (1987) jako model HRM.

Michiganský model personálního řízení podniku 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 podniku, je pouze v roli receptora a vykonavatele jednotlivých personálních činností tak, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku.

Patří do skupiny tvrdých modelů personálního řízení z důvodu omezeného pohledu na lidský kapitál jako na *pouhý* podnikový zdroj pro dosahování úspěchu a generování zisku.

Hlavní výhodou tohoto modelu je prioritní zaměření na výkon a rozvoj podniku. Dalším ekonomicky pozitivním zaměřením je minimalizace personálních nákladů v podniku tak, aby byly lidské zdroje co nejefektivněji využity. Michiganský model personálního řízení podniku je silně ekonomicky orientovaný, až nadčasový ve věci hodnocení podnikových nákladů a jejich zeštíhlování a eliminace.

Dle Storeyho (2007) je však 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 business (výkon podnikání), nikoliv na lidské zdroje. Posledním rizikem, které zmiňuje, je onen čistě businessový přístup, který nezohledňuje zaměstnance jako individuality hodné zřetele a péče, ale jen jako zdroj, za pomocí kterého je možné dosáhnout úspěchu – riziko tohoto přístupu je možné vyústění k dezintegraci jednotlivých skupin zaměstnanců podniku a v extrémním případě také v intra-skupinové konflikty, které mohou mít za výsledek selhání podniku.

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

### 3. Guestův model

Guestův model je model personálního řízení podniku, 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 je možné najít i jisté paralely Guestova modelu s Harwardským modelem, Guestův model je možné považovat 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 podnikového fungování a reflektuje tak reálnou situaci a potřeby podniků na konci 90. let 20. století. Dle Guestovy taxonomie tvrdých a měkkých modelů personálního řízení podniku 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.

#### 3.1 Autorství a historie vzniku

##### **Autorství**

Guestův model personálního řízení podniku 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 a následně jej upravil v letech 1989 a 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 podniku. Následně analyzované dílčí části modelů synteticky sdružoval a z mého pohledu se mnohými inspiroval při tvorbě tohoto modelu. Například z Michiganského modelu personálního řízení podniku si převzal výkonovou, ekonomickou

a nákladově efektivní orientaci pro nakládání s lidským kapitálem v podniku, dále z Harwardského modelu personálního řízení podniku si Guestův model přebírá individuální zřetel 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.

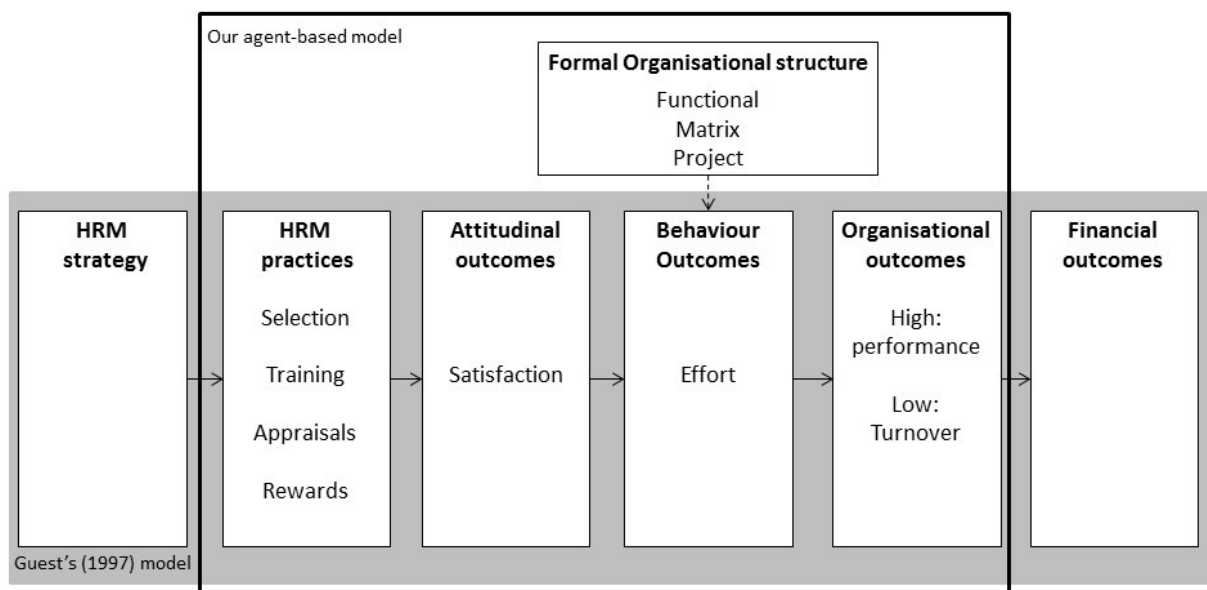
## **3.2 Charakteristika Guestova modelu**

### **3.2.1 Základní principy Guestova modelu**

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

Integraci činností personálního útvaru je možné vidět na obrázku č. 10, který znázorňuje 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 podniku Davida Ulricha (2014) v modelu HR Business Partnering.

Horizontální integraci jednotlivých činností personálního útvaru (obr. č. 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 podniku. Personální útvar je tedy v podřízeném postavení vůči strategickému řízení podniku – postavení personálního útvaru v Guestově modelu ještě podrobněji charakterizují v kapitole Organizační umístění personálního útvaru v Guestově modelu.



Obrázek č. 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 podnikovou strategii. Dále však již neuvádějí (narozdíl od Ulricha v modelu HR Business Partnering) potřebu reciprocit v ovlivňování podnikové strategie a personální strategie. Guestův model personálního řízení podniku je tedy v principu integrace pouze jednosměrný – je nezbytné, aby personální strategie a personální procesy byly v souladu s podnikovou 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 podniku princip, který říká, že procesy personálního útvaru v podniku by měly být navrženy tak, aby byl personální útvar schopen podniku zajistit tři klíčové charakteristiky pracovníků: angažovanost, kvalitu a flexibilitu. Tyto charakteristiky následně mají dopad na další procesy a dopady v rámci celého podniku.

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

## **Klíčové charakteristiky pracovníků**

### **Angažovanost pracovníků**

Marsden (2002) uvádí, že autor modelu vnímá angažovanost pracovníků podniku jako hlavní efekt činnosti personálního útvaru, díky kterému jsou pracovníci podniku navázáni na podnik. To podniku 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 podniku – Guest tím míní vytvoření určité atmosféry sounáležitosti a pospolitosti jak mezi jednotlivými pracovníky, tak i mezi pracovníky a podnikem).

### **Kvalita pracovníků**

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

Marsden (2002) uvádí, že podnik, který je personálně řízen dle Guestova modelu usiluje o to, aby disponoval vysoce kvalitními pracovníky. Uvádí, že kvalita pracovníků podniku 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.

Podnik totiž 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 podnik, tak i pro pracovníky – jediná garance, na kterou je možné se v postindustriální době spolehnout je, že proto, aby podnik i jeho 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 byli pracovníci podniku 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 podniky jsou vystaveny širokému spektru vlivů z vnějšího i vnitřního prostředí, které je nutí k tomu se neustále přizpůsobovat a zdokonalovat.

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

## **Dopady klíčových charakteristik pracovníků na fungování podniku**

Z obrázku č. 11 (a přeloženou verzi z tabulky č. 2) je možné vyčíst schéma Guestova modelu personálního řízení podniku. Obrázek 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 je možné vidět 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 podniku.

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

**Figure 1 The Guest model of HRM**

HRM strategy	HRM practices	HRM outcomes	Behavioural outcomes	Performance outcomes	Financial outcomes
Differentiation (innovation)	Selection	Commitment	Effort/motivation	Greater quality, productivity and innovation	Profits
	Training				
Focus (quality)	Appraisal	Quality	Co-operation and involvement	Reduced absenteeism, labour turnover and conflict, and fewer customer complaints	Return on investment
	Reward				
Cost (cost reduction)	Job design	Flexibility	"Organisational citizenship"		
	Involvement				
	Status and security				

Obrázek č. 11 Guestův model– AJ (Marsden, 2002)

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“		
	Angažování				
	Bezpečnost				

Tabulka č. 2 Guestův model – CZ (Zdroj - vlastní překlad ze zdroje Marsden, 2002)

## Angažovanost pracovníků

### Procesy pro zajištění – Strategie personálního útvaru a činnosti personálního útvaru

První klíčová charakteristika pracovníků podniku dle Guestova modelu je angažovanost. Nyní popíši jak její procesní provázanost v podniku, tak i její zamýšlené dopady na fungování podniku dle schématu Guestova modelu na obrázku č. 11.

Na obrázku č. 11 a v tabulce č. 2 je možné sledovat návaznost procesů pro zajištění angažovanosti pracovníků jako klíčové charakteristiky následujícím způsobem:

Dle Marsdena (2002) má personální útvaru v Guestově modelu zájem o to, aby pracovníci podniku byli angažovaní – toho má v plánu docílit prostřednictvím diference



pracovníků na základě jejich pracovních výkonů – diferenciaci pracovníků je tedy možné stanovit jako strategický cíl personálního útvaru (první sloupec). Diferenciace pracovníků podniku personální útvar dosáhne prostřednictvím procesů, které má ve své režii (druhý sloupec) – tedy výběrem a vzděláváním.

Procesem výběru dospěje diferenciaci tím, že v aktivitách náboru a výběru na pracovní pozice v podniku bude vybírat pracovníky, kteří budou mít takové kompetence, které budou skýtat potenciál k podávání nadprůměrného pracovního výkonu.

Vzděláváním dosáhne diferenciaci 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 obrázku č. 11 a tabulce č. 2 je možné sledovat návaznost zamýšlených důsledků angažovanosti pracovníků podniku následujícím způsobem:

Angažovanost pracovníků podniku 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 invenují.

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

### **Kvalita pracovníků**

#### **Procesy pro zajištění – Strategie personálního útvaru a činnosti personálního útvaru**

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

Na obrázku č. 11 a v tabulce č. 2 je možné sledovat 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 podniku disponovali co nejvyššími možnými kvalitami – toho má v plánu docílit prostřednictvím holistické orientace na kvalitu ve všech aspektech fungování podniku. 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 podniku je klíčové, aby všichni pracovníci, nehledě na to jak klíčovou roli mají ve fungování podniku, byli hodnoceni na pravidelné bázi. Tím personální útvar (a zprostředkovaně i strategické řízení podniku), získává vypovídající informace o tom, jakými kompetencemi pracovníci podniku disponují, zároveň také v čem nejsou plně 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 v podniku. Odměňování je procesně navázané na hodnocení pracovníků, je tedy nastaveno tak, aby odměňování 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 obrázku č. 11 a tabulce č. 2 je možné sledovat návaznost zamýšlených důsledků kvality pracovníků podniku následujícím způsobem:

Personální útvar dle Guestova modelu očekává, že prostřednictvím zajištění kvality pracovníků podniku systémem hodnocení a diferenciačního odměňování podnik bude podporovat 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 podniku vznikne bezprostřední prostředí, ve kterém budou pracovníci podniku 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 pro podnik budou náležitě odměněni.

Z finančního hlediska personální útvar zamýšlí, že tyto výše zmíněné důsledky budou mít vliv na finanční výkonnost podniku, 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 podniku dle Guestova modelu je flexibilita pracovníků. Nyní popíši jak její procesní provázanost v podniku, tak i její zamýšlené dopady na fungování podniku dle schématu Guestova modelu na obrázku č. 11.

Na obrázku č. 11 a v tabulce č. 2 je možné sledovat návaznost procesů pro zajištění flexibility pracovníků jako kýžené charakteristiky následujícím způsobem:

V oblasti třetí klíčové charakteristiky pracovníků podniku, tedy jejich flexibility, personální útvar nastavuje strategický cíl nákladová efektivita při využívání lidských zdrojů.

Dle schématu této nákladové efektivitě zamýšlí podnik 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 podniku a na základě toho analyzovat jejich přidanou hodnotu pro fungování podniku 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 podnik kladeny. I zde je zřejmé, že tento princip odpovídá Kompetenčnímu pravidlu p. Plamínka a p. Fišara – tedy, že podnik disponuje takovými kompetencemi, kterými disponují pracovníci podniku (viz. kapitola Vzdělávání a rozvoj v Michiganském modelu).

Druhá činnost, kterou se podnik 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 celého podniku. Zároveň tak může podnik řešit problémy, které by často v rámci jednoho oddělení nemohly být vyřešeny.

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

## **Flexibilita pracovníků**

### **Zamýšlené důsledky – chování a výkonnost pracovníků a finanční ukazatele**

Na obrázku č. 11 a tabulce č. 2 je možné sledovat návaznost zamýšlených důsledků flexibility pracovníků podniku následujícím způsobem:

Personální útvar dle Guestova modelu očekává, že prostřednictvím budování flexibility pracovníků se zvýší jejich loajalita vůči podniku 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 podniku, 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 obr. č. 12. Popisují návaznost jednotlivých činností personálního útvaru (výběr, vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování, tvorba a revize popisů práce, angažovanosti a zajištění bezpečnosti) na přímé výstupy v jednotlivých oblastech:

Výstupy řízení lidských zdrojů – angažovanost, kvalita a flexibilita

Výstupy v chování – úsilí a motivace, spolupráce, sounáležitost, „organizační občanství“

Výstupy ve výkonnosti – vysoká produktivita, kvalita a inovace, nízká absence pracovníků, fluktuace, konflikty a stížnosti zákazníků

Výstupy finanční – zisky, návratnost investic

(Lapina, Maurane a Starineca, 2013)

<b>Guest model</b>	HRM strategy	Selection Training Appraisal Rewards Job design Involvement Status and security	<b>HRM outcomes:</b> commitment, quality, flexibility <b>Behaviour outcomes:</b> effort/motivation, cooperation, involvement, organizational citizenship <b>Performance outcomes:</b> High: productivity, quality, innovation Low: absence, labour turnover, conflict, customer complaints <b>Financial outcomes:</b> profits, return on investments (ROI)
--------------------	--------------	---	---

Obrázek č. 12 Zjednodušené činnosti a dopady Guestův model (Lapina Maurane a Starineca, 2013)

### 3.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Guestově modelu

Jak jsem již zmínil v předchozí kapitole, cílem koncepčních i operativních činností personálního útvaru v podniku, který je personálně řízen dle Guestova modelu je naplnění dvou základních principů – jedná se primárně o princip systémového propojení činností personálního útvaru se strategickým řízením podniku 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 podniku sdruženy do sad klíčových charakteristik. Jedná se o zmíněné charakteristiky: angažovanost, kvalita a flexibilita. Dle Guestova modelu je prostřednictvím zajištění těchto klíčových charakteristik podnik schopen 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 podniku, tak i rozsah jeho kompetencí ve smyslu pravomocí k zasahování do činností strategického řízení podniku. Personální útvar má v podniku, který je personálně řízen 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 podniku, právě za účelem dosažení naplnění principu kýžených charakteristik.

### **3.3.1 Role personálního útvaru v Guestově modelu a klasifikace modelu**

#### **Role personálního útvaru v Guestově 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 podnikových procesů 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 podnikové 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 podniku 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 podniku 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 podnicích (Dle Šikýře (2014) se pojem velký podnik užívá pro podniky, které mají více než 500 zaměstnanců) není neobvyklé, že personální útvar získává rozšířený rozměr specializací jednotlivých pracovníků personálního útvaru. V malých a středních podnicích bývají z mé zkušenosti personální činnosti často spojené s dalšími činnostmi – například pracovník, který spravuje administrativní kroky spojené se vznikem pracovního

poměru (pracovněprávní 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 podnicích 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 podniky, kde se jednotliví pracovníci personálního útvaru specializují na jednotlivé činnosti z cyklu řízení lidských zdrojů. Takové podniky 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 podniků je pro Guestův model klíčový, jelikož vzhledem k tomu jak pregnantně Guestův model artikuluje své požadavky v oblasti klíčových charakteristik pracovníků podniku, bylo by velice obtížně 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 podniku (komparaci těchto odlišností dále rozpracuji v kapitole Komparace Michiganského a Guestova modelu personálního řízení podniku).

V Guestově modelu je v kompetenci personálního útvaru provádět soustavnou analýzu podnikových procesů 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 podniku. 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 podniku a společně navrhnou nápravu této neefektivita 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 podniku.

Z výše zmíněného vyplývá, že organizační umístění personálního řízení v podniku personálně řízeného dle Guestova modelu je unikátní. V první rovině existuje jistá paralela s jinými modely personálního řízení podniku, 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 podnikových oddělení – tedy personálního útvaru. Personální útvar v Guestově modelu personálního řízení podniku má tedy významný vliv na fungování celého podniku a dle Guestova modelu by měla jednotlivá podniková 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 podniku 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 podniku.

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 podniku by působilo mnoho neefektivit. Edgar konstatoval, že v reálné situaci podnik 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 podniku, které jsou



charakteristické pro tvrdé modely personálního řízení. Tento model zároveň formuluje potřebu brání individuálního zřetele na potřeby pracovníků, jelikož pouze tehdy bude podnik schopen disponovat lidským kapitálem s kýženými charakteristikami – jako je flexibilita, angažovanost a kvalita.

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

### **3.4 Pohled na lidský kapitál dle Guestova modelu**

Hlavní optikou, kterou personální útvar v Guestově modelu na pracovníky v podniku pohlíží je ta, která zohledňuje pracovníky jako individuality, oproti pohlížení na lidský kapitál podniku jako na celek. Lidský kapitál podniku je tedy synteticky sestaven z individuálních lidských kapitálů jednotlivých pracovníků. Vlastnosti lidského kapitálu podniku jsou tedy určitou kompilací vlastností individualit.

Dle Anthonia a Omotayo (2012) strategické řízení podniku personálně řízeného dle Guestova modelu pojímá lidský kapitál podniku jako jeden ze základních strategických zdrojů, díky kterému je možné dosahovat strategických cílů a tím kontinuálního úspěchu podniku.

Nicméně Guest (1987) i Storey (1995) se shodují na tom, že lidský kapitál podniku je významným zdrojem pro dosahování úspěchu podniku jen tehdy, jestliže je s ním efektivně pracováno. Zmiňují jak zajišťování nákladové efektivity při využívání lidského kapitálu, tak i maximalizaci jeho potenciálu – dle Gesta (1987) je možné toho dosáhnout prostřednictvím budování klíčových charakteristik pracovníků podniku – tedy angažovanosti, kvality a flexibility.

Tyto tři klíčové charakteristiky však mají přímou provázanost na podnikové cíle a sledované strategické ukazatele.

Dle Gesta (1987):

1. Angažovanost pracovníků – má zajistit podniku jak ztotožnění pracovníků s podnikovými cíly, tak i proaktivitu při jejich dosahování.
2. Kvalita pracovníků – má zajistit podniku vysoký stupeň výkonnosti, která přímo závisí na kvalitě pracovníků a managementu
3. Flexibilita pracovníků – má zajistit podniku 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 podniku, která zajišťuje přímou provázanost činností personálního útvaru a strategických cílů podniku.

Caldwell (2004) ve svém příspěvku v magazínu *Industrial Relations Journal* uvádí, že jedním ze zásadních přístupů s prací lidským kapitálem je pohled podniku na jeho hodnotu. Dle Guestova modelu je nezbytné pohlížet na lidský kapitál jako na fundamentální konkurenční výhodu organizace. Nicméně hned v zápětí zmiňuje, že je pro podnik nezbytné nejen disponovat kvalitním lidským kapitálem, ale i disponovat vnitropodnikovými procesy a systémy, které podniku 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 pohled na hodnotu lidského kapitálu zásadně ovlivňuje fungování podniku a také způsob dosahování podnikových cílů. Podnik, který je personálně řízený dle Guestova modelu si uvědomuje klíčovou roli kvalitního lidského kapitálu při dosahování strategických cílů podniku, zároveň si však také uvědomuje nezbytnost systémové práce s lidským kapitálem. Na jedné straně této linie se tedy nachází lidský kapitál, který představuje potenciál, na druhé straně zodpovědnost podniku 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 výrokům Raymonda Caldwella: Podnik bude jen tak úspěšný jak kvalitní bude mít pracovníky a jak kvalitně s nimi bude schopen pracovat.

### 3.5 Shrnutí Guestova modelu

Guestův model je jeden z novodobých modelů personálního řízení podniku, který byl vytvořen na přelomu 20. a 21. století. Jedná se o model, který reflektuje jak ekonomické ambice podniků, tak i individuální potřeby pracovníků v podniku. 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 podnik 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 podnikovými odděleními. Tato kompetence je na personální útvar delegována proto, aby byl personální útvar schopen identifikovat a eliminovat případné procesní neefektivity v zajišťování výše zmíněných charakteristik pracovníků podniku, které jsou pro podnik v tomto modelu styčné. Personální útvar sice působí v organizační struktuře podřízeně pod strategickým řízením podniku, avšak má možnost ovlivňovat ve spolupráci se strategickým řízením podniku téměř libovolný podnikový proces.

Guestův model se nachází na pomezí tvrdých a měkkých modelů personálního řízení, které definoval sám Guest (1987) a přejímá tak prvky z obou stran. Ze strany tvrdých modelů přejímá striktní ekonomické ambice podniku 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.

## **4. HR Business Partnering**

Jako třetí a zároveň poslední model personálního řízení podniku jsem v této práci zvolil model HR Business Partnering. Zvolil jsem jej proto, že se jedná o model, který znám ze své osobní zkušenosti a přijde mi nejzajímavější zejména tím, že pohlíží na lidský kapitál jako na klíčovou hodnotu podniku. Tím se stává unikátním jak mezi výše zmíněnými modely, tak i mezi dalšími modely jako je například Harwardský model apod.

Tento model vznikl v USA, ale dnes se užívá po celém světě a těší se velké oblibě i v České republice, kde se s jistými niancemi 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 podniku a na závěr pohled na lidský kapitál z perspektivy tohoto modelu.

### **4.1 Autorství a historie vzniku**

#### **Autorství**

Autorem modelu HR Business Partnering je profesor David Ulrich, který působí na podniku - hospodářské 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 podniků 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 podniky 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 podniku k neustálému zlepšování se:

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“*

(Ulrich, 2009, 22 - 34)

David Ulrich (2009) považuje za nezbytné pro každý podnik, který chce dlouhodobě obstát v konkurenčním prostředí, aby těmto problémům čelil a přistupoval k jejich řešení proaktivně. Zmiňuje to proto, že tyto stimuly ovlivňují podnik v mnoha aspektech, zejména při strategickém plánování, 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 podniku.

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 charakterizují model HR Business Partnering a uvedu aspekty, jak tento model personálního řízení ovlivňuje podnik.

## 4.2 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 podniku. Aby toho bylo možné dosáhnout, bylo nezbytné personální útvar úzce provázat se strategickým řízením podniku 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:

Změna těžiště rolí personálního útvaru v HR Business Partneringu	
<b><i>Od:</i></b>	<b><i>K:</i></b>
<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>Iniciaivní a proaktivní</i>
<i>Zaměření na činnost</i>	<i>Zaměření na řešení</i>

Tabulka č. 3 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, dozorčí i partnerské, krátkodobé i dlouhodobé apod. (viz. tabulka č. 3). Pojem smíšené role je základním postulátem pro definici role personálního útvaru v modelu HR Business Partnering.

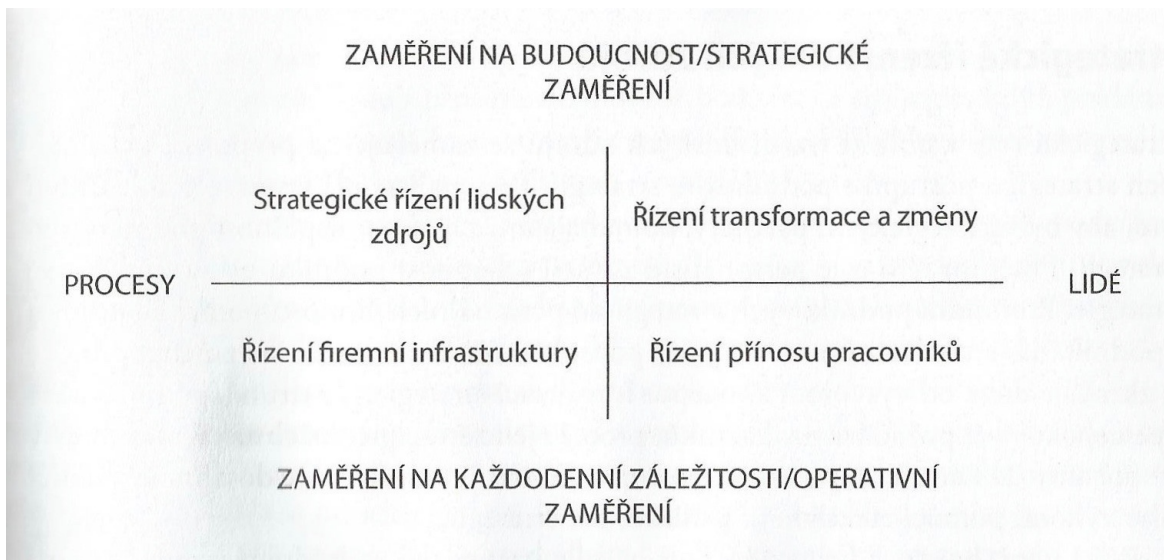
Nedílnou součástí smíšených rolí, které musí personální útvar zastávat, je také obchodní partnerství (neboli HR Business Partnering), ostatně v publikaci Mistrovské řízení lidských zdrojů autor uvádí, že pracovníci personálního útvaru v modelu HR Business Partnering jsou považováni za partnery v podnikání. Jejich role je vyjádřena touto rovnicí:

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

(Ulrich, 2009, 57):

Dle této rovnice je možné soudit, že personalisté jako partneři v podnikání působí simultánně ve všech čtyřech rolích, které tvoří nedílné součásti celku partnerství (obr č. 13).

Ulrich uvádí (2009, 57): *„Strategičtí partneři jsou partnery v podnikání, protože spojují systémy v oblasti lidských zdrojů s podnikovou strategií a stanovují priority v oblasti lidských zdrojů pro podnik jako celek. Administrativní experti jsou partnery v podnikání, protože šetří peníze svých podniků pomocí účinnějšího vytváření a zabezpečování systémů personální práce. Bojovníci za a o pracovníky jsou partnery v podnikání, protože zajišťují, aby přínos pracovníků pro podnik zůstal trvale vysoký, a to z hlediska oddanosti i schopností pracovníků. Agenti změny jsou partnery v podnikání, protože pomáhají podnikům projít transformací a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám v podnikání.“*



Obrázek č. 13 HR BP schéma (Ulrich, 2009)

#### 4.2.1 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 je zejména přesun těžiště rolí pracovníků personálního útvaru.

Níže uvedu charakteristiku těžiště rolí personálního útvaru v HR Business Partnering, dále zesumarázují jejich přínosy pro fungování podniku 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 podnik 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 řízení<sup>2</sup>.

## **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, 74). Z výše zmíněné citace je zřejmé, že vnější a vnitřní prostředí podniku je velmi úzce provázané a tudíž prostředí, ve kterém by jedno druhé neovlivňovalo je utopické. Není možné dosáhnout úspěchu u zákazníků podniku, pokud podnik nebude zaměstnávat lidi, kteří budou schopni zákazníka zaujmout, získat a uspokojit. Pokud užijeme implikaci ze zákaznického hlediska na finanční hledisko, je možné vytvořit myšlenkový konstrukt, který říká, že pokud podnik nebude schopen zaujmout a získat zákazníka, nemůže profitovat 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 podniku, které jsou odvozeny z vyvážených ukazatelů – ekonomická, zákaznická a lidská. Jedná se o unikátní manažerský nástroj pro sledování úspěšnosti podniku, 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 podnikové 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 podniku 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 podnikové strategie a při její tvorbě působí

---

<sup>2</sup> 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.

v paralelním postavení, nikoliv podřízeném, jak tomu bylo v tradičním modelu personálního řízení podniku.

Ulrich (2009, 74): „*Když personalisté fungují jako strategičtí 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 možnost detailního zaměření se na tvoření hodnoty v klíčových ukazatelích Balanced Scorecard.

## **Bojovník za pracovníky**

Pracovníci v podniku jsou považováni za jeden z klíčových zdrojů úspěchu podniku, já osobně si dovoluji tvrdit, že lidské zdroje jsou nejdůležitější. Zaměstnanci podniku představují jeho potenciál. Je nutné dodat, že z trojúhelníku podnikových zdrojů, které představují podnikový potenciál (hmotné, nehmotné, a lidské), je možné vyřadit kteroukoliv jednotlivou složku kromě lidských zdrojů tak, aby podnik mohl 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 hodnoty lidských zdrojů v podniku.

Konkurence na trhu neustále roste a konkurenční boj se zvyšuje, a tím jsou podniky 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 v podniku, jelikož ti jsou jeho základním zdrojem.

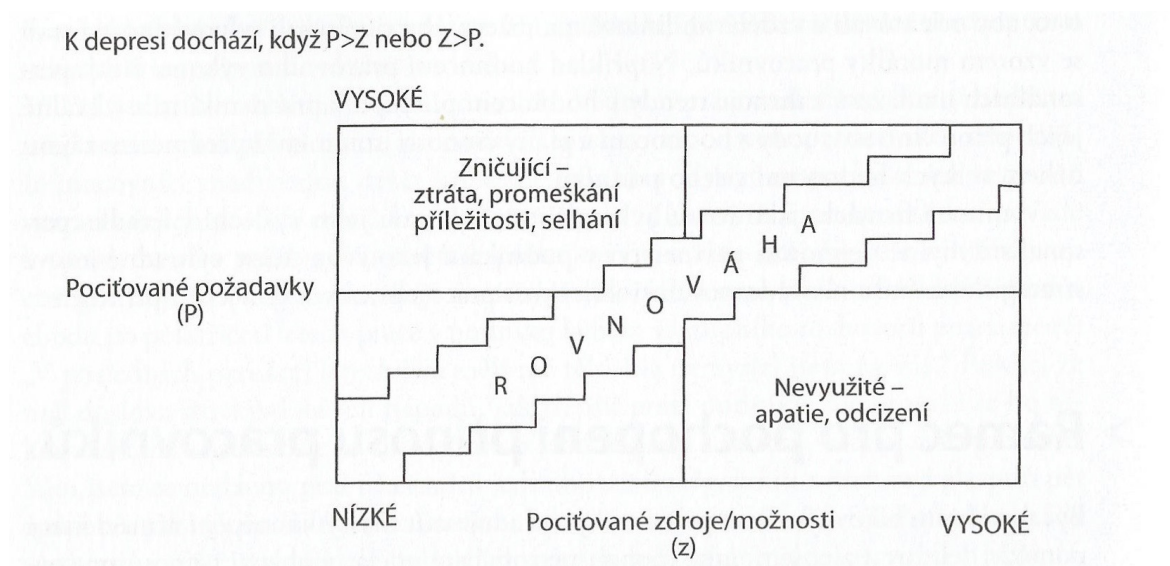
Ulrich (2009, 74): „*Od pracovníků vyžaduje stále více – aby byli globálnější, více zaměřeni na zákazníka, byli flexibilnější, více orientovaní na učení a vzdělávání, na tým a týmovou práci, produktivnější atd.*“

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 rovnováze<sup>3</sup>, 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 (obr. č. 15). Oba extrémy nejsou pro podnik příznivé, a tudíž je nezbytné, aby podnik sledoval 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 podnikových 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, přicházel by podnik 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.



Obrázek č. 14 Rozložení práce - požadavky a zdroje (Ulrich, 2009)

<sup>3</sup> 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

## Agent změny

Jak jsem již několikrát v této práci zmínil, podnik existuje v prostředí, které podléhá neustálým změnám. Vývoj trhů, nových technologií, nástrojů, metod je kontinuální, a tak každý podnik, který chce uspět, musí držet krok s tímto rozvojem a nebo v lepším případě tento vývoj iniciovat a podněcovat. Na vlivy vnějšího prostředí musí podnik promptně reagovat, a pokud se má podnik 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 podniku, 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 podnik chystá transformovat z výrobní firmy na firmu obchodní, nebo pokud má podnik 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 podniku – iniciativy změn, změny procesů a změny kultury.

Uvádí (Ulrich, 2009, 164): „*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 uvádí, 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 podniku 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 podnik jako takový.

K tomu Sandstromová (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 podnik 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 podniku:

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

Některé role personálního útvaru mohou být zdánlivě obtížně slučitelné, jako je například role strategického partnera pro management a majitele podniku 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 podnikové strategie, tak i její následnou implementaci. Strategie řízení lidských zdrojů je v tomto modelu nedílným stavebním kamenem pro podnikovou strategii. Management podniku si uvědomuje, že většiny cílů podnikové strategie není možné dosáhnout bez zaměstnanců se správnými kompetencemi správně umístěných v organizační struktuře podniku. Pokud z čistě akademických důvodů přesunu paradigma, z kterého na lidský kapitál pohlížím, z andragogického na ekonomické, tedy z nahlížení na pracovníka z individuality mající své vlastní potřeby, cíle a přání na pouhý lidský zdroj, tedy prostředek podniku 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 podnikové řízení vyžadovalo pouze plnění cílů a poslušnost zaměstnanců, aniž by se jakkoliv zohledňovaly jejich potřeby. Nutno dodat, že podnik si klade za cíl využívat své zdroje co nejefektivněji tak, aby jeho vlastní podnikání bylo co nejefektivnější, na druhou stranu dle modelu HR Business Partnering je důležité zachovat co nejvyšší míru humánnosti proto, aby se podnik nepropůjčoval k řízení a zacházení se zaměstnanci v podniku jen jako s pouhými lidskými zdroji. Sami cítíte, jak vratká je tato plošina pro balancování. Zajištění rovnováhy mezi potřebami podniku na straně jedné a potřebami pracovníků na straně druhé je jeden z nejdůležitějších cílů personálního útvaru v modelu HR Business Partnering.

Ulrich (2009, 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 partneři 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, 64)

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

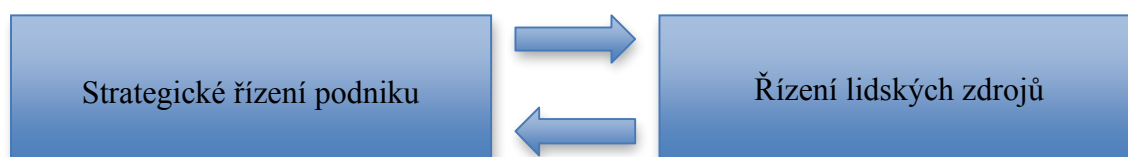
Ulrich (2009, 64): *„Podniky musejí vyvažovat mezi minulostí a budoucností. Podnik musí ctít svou minulost, ale také ji musí překonávat. Musí uznávat, že minulé, dosavadní úspěchy zajišťují současné přežití, ale že pouze opuštěním minulého se dojde k budoucímu. Staré kultury by měly být základem nových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

### 4.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v HR Business Partneringu

Personální útvar je v HR Business Partnering považován za partnera v podnikání. Je možné uvést, že se v činnostech personálního útvaru 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 podniku, strategickém plánování, implementaci administrativních opatření a působí jako mediátor mezi podnikovými potřebami a potřebami zaměstnanců.

Dle Ulricha (2009) personální útvar působí v oblasti strategického řízení podniku 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 podniku (viz obr. č. 15)



Obrázek č. 15 Řízení lidských zdrojů v HR BP (Zdroj Vrbovský 2018)

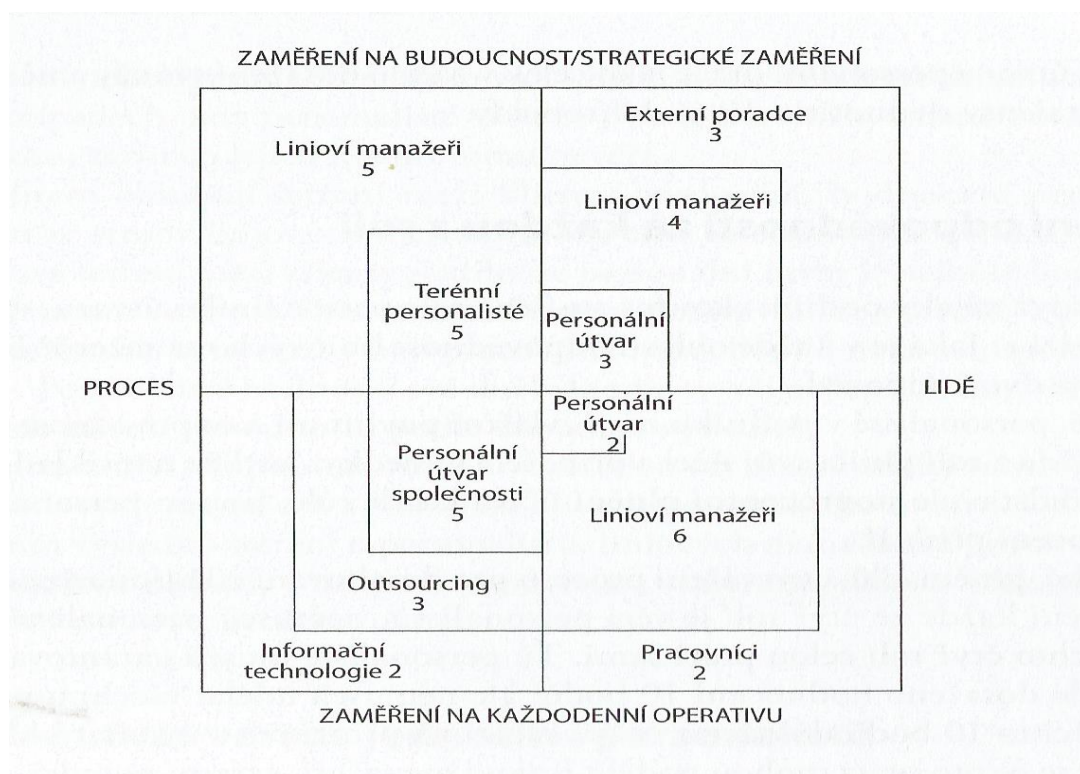
Maugans (2015) pro upřesnění dodává, že se v modelech personálního řízení podniku, jako je HR Business Partnering, očekává, že personální útvar bude začleněn do formulování a implementace podnikové strategie. Jedná se však o participativní roli. Role personálního útvaru není koncipována tak, aby personální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

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



Ulrich (2009,61): „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 obrázek č. 16.



Obrázek č. 16 Rozdělení míry odpovědnosti k dosahování cílů (Ulrich, 2009)

Důležitost a užitečnost přesunutí těžiště sdílených odpovědností na liniové manažery akcentuje také Olson (2010), 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).

### 4.3.1 Role personálního útvaru v HR Business Partneringu

Model HR Business Partnering patří dle parametrů rolí personálního útvaru do skupiny HRM, které stanovil Guest (1987). Jen pro připomenutí kontextu: Guest (1987) rozděloval modely personálního řízení podniku 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 ve svých publikacích. Rozdíl mezi HR a HRM je zejména v těžišti rolí pracovníků personálního útvaru (tab. č. 4). Guest (1987) uvádí, že změna těžiště rolí v HRM inklinuje zejména k těmto novým faktorům (přeloženo z AJ do ČJ z následující tabulky):

*Strategický*

*Proaktivní*

*Podporující změnu*

*Integrovaný*

*Odhodlaný*

*Efektivní*

<b>The Human Relations/HRM debate</b>	
<b>Human Relations</b>	<b>HRM</b>
Administrative	Strategic
Reactive	Proactive
Ignorant of market	Change
Separated	Integrated
Consensus	Commitment
Efficiency	effectiveness
Specialist function	

Tabulka č. 4 Role personálního útvaru v HR a HRM ((Ivo, 2006)

## **Klasifikace HR Business Partneringu mezi tvrdými a měkkými modely personálního řízení**

Model HR Business Partnering se jednoznačně řadí mezi měkké modely personálního řízení podniku, 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 podniku 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 brání zřetele na individuální pracovní podmínky a potřeby pracovníků a z nich vytvářet pracovní prostředí a fungování podniku tak, aby bylo zajištěno, že pracovníci mají co nejlepší podmínky pro výkon své profese.

### **4.4 Pohled na lidský kapitál dle modelu HR Business Partnering**

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

Hlavním rozdílem v pohledu na lidské zdroje je fakt, že je na ně pohlíženo nejen jako na jeden zdrojů podniku sloužící k dosahování jeho úspěchu, ale také jako na individuální pracovníky hodny zřetele, kteří skýtají podniku potenciál k jeho budoucímu rozvoji. Na zaměstnance pohlíží 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.

Dalším zásadním faktorem je to, že dle HR Business Partneringu je lidský kapitál považován za jeden z klíčových určovatelů potenciálu a hodnoty podniku. Je tomu tak zejména proto, že podniky čelí neustálým vnějším vlivům, které jej nutí ke změnám a vývoji. Podnik, který 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 podniku měnit se a vyvíjet se žádoucím způsobem je plně ekvivalentní schopnosti změny a rozvoje lidského kapitálu podniku, tedy jednotlivých pracovníků podniku.

#### **4.5 Shrnutí modelu HR Business Partnering**

Model HR Business Partnering je jeden z HRM modelů, který je možné klasifikovat dle Storeyho (2007) jako měkký model a dle Guesta (1987) jako model HRM.

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

Personální útvar zde zastává čtyři role: V první roli strategického partnera se personální útvar stává partnerem pro strategické řízení podniku a tak přímo ovlivňuje směřování podniku. 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 podniku a ve čtvrté roli bojovníka za pracovníky má za úkol zajistit co nejlepší možnou shodu mezi vedením podniku a jednotlivými zaměstnanci a zajistit tak oboustrannou spokojenost.

Tyto role jsou velmi 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 podniku, tak i praktická zkušenost a emoční inteligence.

Naopak hlavní výhodou tohoto modelu je to, že zohledňuje a reflektuje vývoj vnějšího prostředí podniku, a to jak změny ve společnosti, tak i změny pohledů na hodnotu lidského kapitálu atd. Díky této vlastnosti je podnik personálně řízen dle modelu HR Business

Partnering schopen flexibilně reagovat na tyto vnější změny a může vnitřní změny iniciovat tak, aby pružně reagovaly na realitu vnějšího prostředí.

## **5. Komparace modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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 pohledu na hodnotu lidského kapitálu ve všech třech vybraných modelech a dle těchto rozdílů modely mezi sebou komparuji prostřednictvím zvolené metody.

Nejdříve uvedu metodologii komparace, aby bylo zřejmé, jakou metodu jsem volil a jak jsem dle ní postupoval. Dále provedu samotnou komparaci za užití této metody.

### **5.1 Metodologie komparace**

K čerpání dat pro komparaci využívám výhradně odbornou literaturu, která pojednává o Michiganském modelu, Guestově modelu a modelu HR Business Partnering. Tuto literaturu uvádím v seznamu zdrojů na konci této práce.

Komparaci modelů personálního řízení podniku rozděluji na separátní tři části, ve kterých porovnávám mezi sebou vždy dvojici modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu. Komparuji všechny tři modely mezi sebou, protože byl každý z nich vytvořen v jiných podmínkách, v jiném roce a s jinými cíli. Zároveň byl každý z autorů modelů ovlivněn odlišným prostředím, ve kterém se pohyboval. Tudíž lze předpokládat, že pohled na hodnotu lidského kapitálu bude z perspektivy jednotlivých modelů odlišný.

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 faktorů komparace
4. Formulace prvotní hypotézy a pracovních hypotéz pro interpretaci vztahů k faktorům
5. Postupně se uvádí a zkoumají jednotlivé instance vztahující se ke stanoveným faktorům 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 pohledu na hodnotu lidského kapitálu ve dvou rovinách faktorů komparace, následně provádím samotnou komparaci modelů dle výše zmíněné chronologie.
6. Potvrzení hypotézy / úprava hypotézy
7. Zodpovězení výzkumné otázky

## **5.2 Výzkumný problém a výzkumná otázka komparace**

Jako výzkumný problém určuji pohled na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy u Michiganského modelu, Guestova modelu a modelu HR Business Partnering.

Výzkumná otázka zní:

*Pohlíží podnik odlišně na hodnotu lidského kapitálu v Michiganském modelu, Guestově modelu a v HR Business Partneringu?*

Pro zodpovězení výzkumné otázky v komparaci prostřednictvím analytické indukce využívám operacionalizace a určuji jednotlivé indikátory pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku. Tyto indikátory jsou uvedeny v následující kapitole Faktory komparace a to konkrétně v první a druhé rovině faktorů komparace.

## 5.3 Faktory komparace

Pro komparaci stanovují operacionalizované faktory komparace, které je možné sledovat u všech třech zmíněných modelů. Tyto faktory se týkají pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku.

Sledované faktory komparace jsou rozděleny do dvou stěžejních rovin, které dle Davida Ulricha (2009), a také z mého pohledu, signifikantně vypovídají o pohledu na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy. Tyto faktory sledují ve třech modelech: v Michiganském modelu, v Guestově modelu a v modelu HR Business Partnering.

### **První rovina faktorů komparace**

První rovina se týká zohledňování vývoje vnějšího prostředí podniku v oblasti lidského kapitálu do strategického řízení podniku. Zohledňuje to, zda podnik bere zřetel a zvažuje ve svém strategickém řízení problémy, které se týkají rozšířených personálních otázek vnějšího prostředí podniku – vývoj a segmentace pracovní síly na trhu, dostatečné a nedostatečné kvalifikace pracovníků na trhu apod. Dále do první roviny faktorů komparace patří to, zda má podnik zájem prezentovat svou značku zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci podniku.

### **Druhá rovina faktorů komparace**

Druhá rovina se týká pohledu na hodnotu stávajícího lidského kapitálu podniku, tedy na pracovníky, kteří jsou již v podniku zaměstnáni. Tato rovina zohledňuje to, jak se podnik zajímá o spokojenost svých zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace, jaký dává prostor pro rozvoj a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem a příležitosti k jejich seberealizaci.



## 5.4 Hypotéza

Pro každou dílčí komparaci stanovuji hypotézu:

Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu:

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného dle Guestova modelu.*

Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering:

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného dle modelu HR Business Partnering.*

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering:

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného 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. Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
- 2. Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

Pracovní hypotézy pro Guestův model:

- 1. Podnik personálně řízený dle Guestova modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
- 2. Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

## **Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering**

Pracovní hypotézy pro Michiganský model:

- 1. Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
- 2. Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

- 1. Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
- 2. Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

## **Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering**

Pracovní hypotézy pro Guestův model:

- 1. Podnik personálně řízený dle Guestova modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
- 2. Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

- 1. Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
- 2. Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

## **5.5 Analýza modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

### **5.5.1 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle Michiganského modelu**

Nyní uvedu jednotlivé případy v Michiganském modelu, ve kterých se vyskytují faktory 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 podniku.

Vycházím výhradně z odborné literatury, která o Michiganském modelu pojednává, její seznam je uveden ve zdrojích této práce.

#### **Případy v první rovině**

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

Ulrich (2014) ve své publikaci uvádí, že modely jako je Michiganský model (a další tradiční modely) personálního řízení dostatečně nezohledňují dění vně podniku 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. Podniky nevytvářejí v personálních otázkách plány a strategie, jak změnám předejít a jak se na ně připravit. Toto tvrzení Ulrich (2014) ještě potvrzuje tvrzením, že personální útvar jedná samostatně a výhradně podřízeně a je odtržen od možnosti participovat na tvorbě podnikové strategie. Tudiž nemá 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 podniku.

Dle Ulricha (2014) strategické řízení podniku 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 podniku, a tak je téměř nemožné zajistit synergický efekt a tím dát personálnímu útvaru vyšší smysl a směr, který by mohl přímo ovlivnit i podnikovou strategii a vizi. Souhrnem těchto aspektů je podtržen fakt, který jsem uvedl v kapitole Shrnutí Michiganského modelu – tedy to, že personální

útvár působí jen jako vykonavatel dílčích činností, které jsou na něj delegovány a jsou nezbytné pro dosažení cílů podnikové strategie, avšak nemá možnost tuto strategii jakkoliv ovlivnit.

Storey (2007) uvádí, že podnik personálně řízený dle Michiganského modelu považuje pracovníky v podniku za podnikový zdroj, jehož je možné snadno nahradit. Budování značky zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci podniku nevnímá jako důležité.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukuji závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle Michiganského modelu v první rovině faktorů komparace:

Personální útvár podniku nemá možnost ovlivnit podnikovou strategii.



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



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



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



Podnik nemá zájem budovat značku zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci.

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že personální útvar podniku nemá možnost ovlivnit podnikovou 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 podniku. Podnik strategicky nebuduje značku zaměstnavatele.

### **Případy v druhé rovině**

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

#### **Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků**

Storey (2007) uvádí, že s pracovníky v podniku by mělo být zacházeno jako se zdrojem pro dosahování podnikových cílů, tedy co nejeefektivněji. Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou 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 Storeyho (2007) všechny činnosti, které se týkají interakce s pracovníky v podniku, musejí být posuzovány v první řadě z ekonomického hlediska a z pohledu dosahování cílů podnikové strategie. Činnosti jako motivace a odměňování zmiňuje jako důležité, ale jen tehdy, když budou prostředkem ke splnění podnikových cílů a podnikové vize.

#### **Spokojenost pracovníků**

Storey (2007) jde v hodnocení pracovníků v Michiganském modelu ještě dále a hodnotí je ještě tvrději: uvádí, že podnikoví manažeři mají posuzovat a jednat s pracovníky pouze dle míry jejich přínosu podniku. V Michiganském modelu není žádným způsobem zohledňována reciprocita vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Podnik považuje

své pracovníky za nahraditelný zdroj, který svou prací přispívá k dosažení jeho podnikové 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 indukují závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle Michiganského modelu v druhé rovině faktorů komparace:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá výhradně z pragmatických důvodů podniku.



Jednání s pracovníky podniku je předurčováno ekonomickými stimuly.



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

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

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

### **5.5.2 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle Guestova modelu**

Nyní uvedu jednotlivé případy v Guestově modelu, ve kterých se vyskytují faktory 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 podniku.

Vycházím výhradně z odborné literatury, která o Guestově modelu pojednává, její seznam je uveden ve zdrojích této práce.

### **Případy v první rovině**

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

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

Dle Guesta (1987) jsou koncepční práce personálního útvaru orientovány primárně na vnitřní prostředí podniku, které se snaží utvářet tak, aby v něm existovaly co možná nejlepší podmínky pro budování horizontální i vertikální integrace personálních procesů.

Podnik personálně řízený 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 pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle Guestova modelu v první rovině faktorů komparace:

Personální útvar podniku má možnost ovlivnit podnikovou podnikové 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 podniku se přímo nezaměřuje.



Podnik dle Guestova modelu se zaměřuje primárně na fungování interního prostředí podniku



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

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace vyjma prezentování značky zaměstnavatele v omezené míře.*

### **Případy v druhé rovině**

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

#### **Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků**

Podnik 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. Podnik personálně řízený 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 podnikovými aktivy.



## **Spokojenost pracovníků**

Dle Guesta (1987) 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 podnik 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 podniku považován za klíčový faktor pro dosahování úspěchu podniku. 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 pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle Guestova modelu v druhé rovině faktorů komparace:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá výhradně z pragmatických důvodů podniku



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



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

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace s výjimkou vzdělávání a rozvoje pracovníků, které probíhají zejména pragmatických důvodů.*

### **5.5.3 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering**

Nyní uvedu jednotlivé případy v modelu HR Business Partnering, ve kterých se vyskytují faktory 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.

Vycházím výhradně z odborné literatury, která o modelu HR Business Partnering pojednává, její seznam je uveden ve zdrojích této práce.

#### **Případy v první rovině**

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

Ulrich (2007) uvádí, že pro podnik, který je řízen dle HR Business Partneringu je nezbytné, aby došlo k integraci personálních procesů do podnikové 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 podniku a řízení jeho přínosu pro podnik. Dle modelu HR Business Partnering je lidský kapitál základním určovatelem hodnoty podniku a to, jak je lidský kapitál získáván a dále rozvíjen je jak pro hodnotu podniku, tak i pro budoucí fungování podniku klíčové.

V modelu HR Business Partnering podnik bere významný zřetel na náborové strategie tak, aby byl schopen realizovat akvizici pracovníků, kteří mu pomohou co nejlépe naplnit podnikovou strategii. Podnik 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 podniku. Podnik řízený dle modelu HR Business Partnering přikládá důležitost strategickému Employer Brandingu, pomocí něhož se interně i navenek prezentuje vůči stávajícím a potenciálním pracovníkům.

Podnik vytváří strategie jak tyto potenciální pracovníky co nejlépe zaujmout a získat. Podnik personálně řízen dle modelu HR Business Partnering se neustále vnitřně formuje tak, aby byl schopen co nejlépe odpovídat měnícím se potřebám a požadavkům stávajících i potenciálních pracovníků. Podnik je v tomto ohledu Ulrichem (2014) přirovnáván k živému organismu, který se neustále mění a vyvíjí.

Nyní uvedu výše zmíněné body a následně z nich indukují závěry tak, abych mohl jejich prostřednictvím interpretovat pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering v první rovině faktorů komparace:

Personální útvar podniku má možnost ovlivnit podnikovou strategii



Strategické řízení podniku 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



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



Podnik se snaží pozitivně prezentovat svou značku zaměstnavatele vně i uvnitř podniku

*Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury o HR Business Partneringu ze které vyplývá, že personální útvar podniku má možnost ovlivnit

podnikovou strategii, strategické řízení podniku 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 podniku.

## **Případy v druhé rovině**

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

### **Vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků**

Ulrich (2007, 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 podniku k potřebám vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Uvádí, že podnik 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 podniku. 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 (2007) uvádí čtyři zásady pro práci s lidským kapitálem v podniku, 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 podnik, který je personálně řízen 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 (2007) věnuje této instanci ve své knize Mistrovské řízení lidských zdrojů dvě rozsáhlé kapitoly.

V první kapitole, která se nazývá „*Řízení přínosu pracovníků*“ (Ulrich, 2007, 48) Ulrich uvádí, že je pro podnik 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 (2007, 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 podnik, který je řízen 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 (2007) dále uvádí, že proto, aby byli zaměstnanci ochotni vyslovit své potřeby, je nezbytné vybudování důvěry mezi zaměstnanci a personálním útvarem. Ulrich (2007) 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 podniku.

Ulrich (2007) na závěr kapitoly zmiňuje, že ukončování pracovního poměru ze strany zaměstnance představuje jednu z největších ztrát podniku, zároveň se však jedná o neocenitelný zdroj informací, které mohou podniku 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 pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle modelu HR Business Partnering v druhé rovině faktorů komparace:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá nejen z pragmatických důvodů podniku



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



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

*Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů 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 podniku, jednání s pracovníky podniku není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem o potřeby pracovníků a zároveň podnik se zajímá o spokojenost zaměstnanců a snaží se vyvarovat ukončení pracovního poměr ze strany zaměstnance.

## **5.6 Komparace modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

### **5.6.1 Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu**

#### **Závěry Michiganský model**

##### **Michiganský model – první rovina**

##### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že personální útvar podniku nemá možnost ovlivnit podnikovou 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 podniku. Podnik strategicky nebuduje značku zaměstnavatele.

##### **Michiganský model – druhá rovina**

##### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

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

### **Závěry Guestův model**

#### **Guestův model – první rovina**

##### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů 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 podniku má možnost ovlivnit podnikovou podnikové 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 podniku se přímo nezaměřuje a podnik dle Guestova modelu se zaměřuje primárně na fungování interního prostředí podniku. Podnik personálně řízený dle Guestova modelu má zájem o prezentování značky zaměstnavatele, avšak nevytváří v této oblasti strategické záměry.



## **Guestův model – druhá rovina**

### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů 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 podniku, což je jeden z faktorů, který do určité míry negativně ovlivňuje pohled na hodnotu lidského kapitálu v druhé rovině, avšak další argumenty výrazně podporují pozitivní ráz druhé roviny a to: Jednání s pracovníky podniku není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem podniku o potřeby pracovníků, podnik má upřímný zájem o spokojenost jednotlivých pracovníků, na které pohlíží jako na individuality tak, aby bylo dosaženo jejich kýžených klíčových charakteristik

Podnik 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 je možné konstatovat, že podnik personálně řízení dle Michiganského modelu pohlíží na lidský kapitál v první rovině pohledu na hodnotu lidského kapitálu téměř shodně s výjimkou zájmu podniku o prezentaci pozitivní značky zaměstnavatele. V Michiganském modelu podnik nemá nijak zásadní zájem o pozitivní prezentaci značky zaměstnavatele (Employer Branding), naopak v Guestově modelu má podnik zájem o pozitivní prezentaci své značky jako zaměstnavatele.

### **Sumarizace závěrů v druhé rovině**

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

Dále se však přístupy v jednotlivých modelech liší – v podniku personálně řízeného dle Michiganského modelu je jednání s pracovníky předurčováno výhradně ekonomickými stimuly a podnik se zpravidla nezajímá o spokojenost svých pracovníků a nesleduje důvody případné flukturace. Naopak v podniku personálně řízeném 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 je možné indukovat to, že podnik personálně řízený dle Guestova modelu má zájem o spokojenost svých pracovníků. Zároveň dle Guestova modelu se podnik zajímá o důvody ukončení pracovních poměrů ze strany zaměstnance, tyto důvody eviduje, analyzuje a pracuje na případných možných nápravách tak, aby byla fluktuace minimalizována.

### **5.6.2 Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering**

#### **Závěry Michiganský model**

##### **Michiganský model – první rovina**

##### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy literatury o Michiganském modelu, ze které vyplývá, že personální útvar podniku nemá možnost ovlivnit podnikovou 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 podniku. Podnik strategicky nebuduje značku zaměstnavatele.

## **Michiganský model – druhá rovina**

### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

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

## **Závěry HR Business Partnering**

### **HR Business Partnering – první rovina**

#### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury o HR Business Partneringu ze které vyplývá, že personální útvar podniku má možnost ovlivnit podnikovou strategii, strategické řízení podniku 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 podniku.

## **HR Business Partnering – druhá rovina**

### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů 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 podniku, jednání s pracovníky podniky není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem o potřeby pracovníků a zároveň podnik se 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 podnik, který je personálně řízen dle Michiganského modelu pohlíží na hodnotu lidského kapitálu odlišně ve všech bodech první roviny oproti podniku, který je personálně řízen dle modelu HR Business Partnering.

V Michiganském modelu nemá personální útvar možnost ovlivnit personální strategii podniku a strategické řízení podniku nemá zájem o koncepční práci personálního útvaru týkající se vývoje požadavků potenciálních pracovníků na trhu, dále je možné dodat, že vzhledem k tomu, že podnik 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 podniku a vedení podniku má zájem o koncepční práci personálního útvaru, kterou personální útvar sleduje, analyzuje a vyhodnocuje vývoj požadavků potenciálních pracovníků a kontinuálně se snaží jim přizpůsobovat. Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nemá zájem budovat pozitivní Employer Branding, podnik řízený dle HR Business Partneringu naopak má zájem o budování pozitivní značky zaměstnavatele.

### **Sumarizace závěrů v druhé rovině**

Z výše uvedených závěrů je možné konstatovat, že podnik, který je personálně řízen dle Michiganského modelu pohlíží na hodnotu lidského kapitálu odlišně ve všech bodech druhé roviny komparace oproti podniku, který je personálně řízen dle modelu HR Business Partnering.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku personálně řízeném dle Michiganského modelu probíhá výhradně z pragmatických důvodů podniku, naopak v HR Business Partneringu jsou aktivity vzdělávání a rozvoje realizovány nejen z pragmatických důvodů podniku, 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. Podnik personálně řízený 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.

### 5.6.3 Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering

#### Závěry Guestův model

##### **Guestův model – první rovina**

##### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů 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 podniku má možnost ovlivnit podnikovou podnikové 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 podniku se přímo nezaměřuje a podnik dle Guestova modelu se zaměřuje primárně na fungování interního prostředí podniku.

##### **Guestův model – druhá rovina**

##### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů 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

podniku, což je jeden z faktorů, který do určité míry negativně ovlivňuje pohled na hodnotu lidského kapitálu v druhé rovině, avšak další argumenty výrazně podporují pozitivní ráz druhé roviny a to: jednání s pracovníky podniku není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem podniku o potřeby pracovníků, podnik má upřímný zájem o spokojenost pracovníků tak, aby bylo dosaženo jejich kýžených klíčových charakteristik. Podnik 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 pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury o HR Business Partneringu ze které vyplývá, že personální útvar podniku má možnost ovlivnit podnikovou strategii, strategické řízení podniku 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 podniku.

## **HR Business Partnering – druhá rovina**

### **Závěry analýzy pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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

*Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů 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 podniku, jednání s pracovníky podniku není předurčováno výhradně ekonomickými stimuly, ale i zájmem o potřeby pracovníků a zároveň podnik se 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 podnik, který je personálně řízen dle Guestova modelu pohlíží na hodnotu lidského kapitálu odlišně ve všech bodech první roviny vyjma prezentace značky zaměstnavatele v porovnání s podnikem, který je personálně řízen dle modelu HR Business Partnering.

Personální útvar v podnik personálně řízeného dle Guestova modelu má možnost ovlivňovat fungování strategické řízení podniku, avšak přímo do strategického rozhodování podniku zasahovat nemůže. Podnik nemá zájem o koncepční práci personálního útvaru, která by analyzovala vývoj změn požadavků potenciálních pracovníků vně podniku, 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 podniku a zároveň předkládá závěry své koncepční práce týkající se vývoje požadavků potenciální pracovníků vně podniku a podnik se těmto vyvíjejícím požadavkům kontinuálně přizpůsobuje.

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

### **Sumarizace závěrů v druhé rovině**

Z výše uvedených závěrů vyplývá to, že podnik, který je personálně řízen dle Guestova modelu pohlíží na hodnotu lidského kapitálu shodně v bodech druhé roviny vyjma přístupu ke vzdělávání a rozvoji pracovníků v porovnání s podnikem, který je personálně řízen dle modelu HR Business Partnering.

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

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

Podnik personálně řízen 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.

## 5.8 Potvrzení hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky

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

Tyto hypotézy zní:

Komparace Michiganského modelu a Guestova modelu:

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného dle Guestova modelu.*

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering:

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného dle modelu HR Business Partnering.*

Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering:

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného dle modelu HR Business Partnering.*

Pro každou hypotézu jsou stanoveny čtyři pracovní hypotézy, vždy dvě pro každý model. Původně stavené 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. Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
- 2. Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace*

Pracovní hypotézy pro Guestův model:

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

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

1. *Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
2. *Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

### **Komparace Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering**

Pracovní hypotézy pro Michiganský model:

1. *Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*
2. *Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

Pracovní hypotézy pro HR Business Partnering:

1. *Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.*

2. *Podnik personálně řízený dle HR Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.*

### **Potvrzení stanovených hypotéz**

Je možné konstatovat, 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:

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného dle Guestova modelu.*

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

Komparace Guestova modelu a modelu HR Business Partnering:

*Podnik personálně řízený dle Guestova modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného 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:

*Podnik personálně řízený dle Michiganského modelu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu odlišně od podniku řízeného 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 podnik odlišně na hodnotu lidského kapitálu v Michiganském modelu, v Guestově modelu a v modelu HR Business Partnering?*

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

## **5.9 Shrnutí komparace modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu**

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 hodnoty lidského kapitálu ani ve svém strategickém řízení, ani v braní zřetele na spokojenost svých zaměstnanců.

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

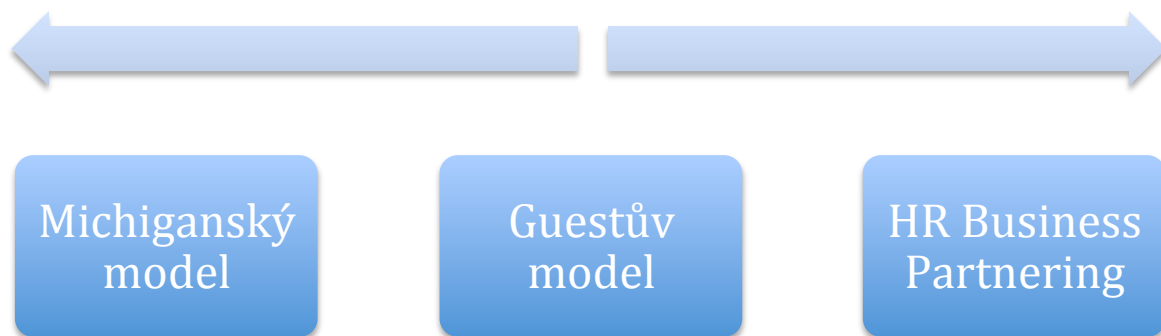
HR Business Partnering zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu jak ve svém strategickém řízení, tak i v braní zřetele na spokojenost svých zaměstnanců.

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

### **Pohled na hodnotu lidského kapitálu ve vybraných modelech personálního řízení podniku**

Na základě výše zmíněných závěrů komparace uvedu ilustraci pohledu na hodnotu lidského kapitálu dle vybraných modelů personálního řízení podniku. Pro tuto ilustraci použiji jednoduchou škálu, která reflektuje to, jak podnik personálně řízený dle určitého modelu pohlíží na hodnotu lidského kapitálu. Na krajích této škály se nacházejí teoretické extrémy, které nejsou ani jedním z vybraných modelů naplněny, vybrané modely k nim tedy pouze konvergují. Podnik, který je personálně řízen dle modelu konvergujícího k levému kraji škály téměř nezohledňuje hodnotu lidského kapitálu a podnik personálně řízený dle modelu konvergujícího k pravému kraji škály naopak významně zohledňuje hodnotu lidského kapitálu.

Pokud bych tuto škálu využil pro klasifikaci vybraných modelů, získal bych následující výsledek: Michiganský model se nachází na levé straně pomyslné škály pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku, Guestův model uprostřed a model HR Business Partnering na pravé straně (obr. č. 17).



Obrázek č. 17 Pohled na hodnotu lidského kapitálu v modelech personálního řízení (Zdroj vlastní tvorba)

## Závěr

Lidský kapitál je z mého pohledu jednou 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 společnost dospěla procesem poznávání, jenž 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 informací 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 Veselský (2010) lidský kapitál. Lidský kapitál jako určité aktivum je možné přiřknout nejen lidem, ale i podnikům, kteří zaměstnávají lidi a tudíž do určité míry disponují jejich lidským kapitálem. Tím se přeneseně užívá obrat, že podnik vlastní lidský kapitál, i když reálně je tento obrat ne úplně správný. Podniky totiž nevlastní lidský kapitál, nýbrž si jej za finanční protihodnotu najímají. Nejen podniky, které jsou tvořeny lidmi, ale i investoři si uvědomují hodnotu lidského kapitálu a proto jej aktivně vyhledávají a pokud jím disponují, pracují na jeho zhodnocení a udržení. Nebylo tomu však takto vždy – pohled podniků na hodnotu lidského kapitálu se vyvíjel 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 pohled podniků na hodnotu lidského kapitálu.

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



Výše zmíněná kauzalita mezi úspěchem podniku a implementovaným systémem pro personální řízení však není tak jednoznačná jak je v této práci uváděno. I když je zřejmé, že pokud je podnik schopen pracovat efektivně s lidským kapitálem, je pro něj 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 podniku a okolnostech. Šikýř k tématu dodává (2014, 13): „*V řízení lidských zdrojů existují univerzálně použitelné zásady a postupy výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí, jejichž uplatňování zlepšuje výkon organizace, ato více méně nezávisle na okolnostech jejich uplatňování.*“

Nicméně přímá kauzalita mezi úspěchem podniku 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 podniku, zachovávat určitou rezervovanost a nepřijímat beze zbytku teorie, které uvádí přímou implikaci mezi úspěchem podniku 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 desetis let od vytvoření svého vlastního modelu personálního řízení podniku – 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 podniku je často postavena na jednoznačném předpokladu, že existuje přímá kauzalita mezi výkonem personálních činností dle stanoveného modelu personálního řízení a výkonností podniku. 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 podniku neposkytují podniku 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). *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.
- 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*, 196-215.
- Dilcock, M. (2015). HRM & Personnel Management: Comparative Analysis. *International Journal of Applied HRM*, 18.
- Edgar, F. (2003). Employee-Centred human resource management practices. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. London: Piatkus.
- Filipczyková, H. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 19.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 3-13.
- Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The end of orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*.
- 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* , 1 - 12.
- Ivo, A. M. (1. 1 2006). Best Perspectives to Human Resource Management . African Centre for Community and Development , Africa.
- Kelly, C. (10. 10 1997). *1970s and '80s Were a Period of Change in American Society*. Získáno 10. 10 2017, z American History for English Learners: <http://www.manythings.org/voa/history/224.html>
- 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* , 34.
- Lapina, I., Maurane, G., & Starineca, O. (7 2013). *Research Gate*. Získáno 03. 5 2018, z Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/281493387\\_Holistic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Model\\_towards\\_Sustainable\\_and\\_Sophisticated\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/281493387_Holistic_Human_Resource_Management_Model_towards_Sustainable_and_Sophisticated_Business)
- Marques, M. A. (01. 01 2012). The Way Organizational Models Shape Human Resource Management Practices and the Perceptions of Workers. Setubal, Portugal.
- 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.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada.
- Olson, M. (2010). The Business Partner balancing act: An analysis of alternative employee advocacy practices in the modern HR function. *Conell HR Review* , 5.
- Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada.
- Plunkert, L. M. (03. 09 1990). *The 1980's: a decade of job growth and industry shifts*. Získáno 03. 09 2017, z Bureau of Labor Statistics: <https://www.bls.gov/mlr/1990/09/art1full.pdf>
- Posada, M., Martin-Sierra, C., & Perez, E. (31. 3 2017). *JASSS*. Získáno 7. 5 2018, z JASSS: <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/20/2/9.html#fig1>
- Sandstrom, L. (2002). Is HR Ready to Take on the Role of Business Partner? *Employment Relations Today* , 31-37.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text. 3rd ed.* London: Thomson.

- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- 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. *Perspectives - Point* , 5-7.
- Veselý, A. (2006). *Teorie mnohačetných forem kapitál*. Získáno 17. 10 2017, z Fakulta sociálních věd UK: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117\\_014\\_Vesely.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf)
- Vrbovský, F. (2018). *Vývoj přístupů k personálnímu řízení podniku od tradičního modelu k Business Partneringu*. Olomouc: UPOL.

## Seznam obrázků a tabulek

OBRÁZEK Č. 1 LIDSKÝ KAPITÁL .....	12
OBRÁZEK Č. 2 MOBILIZACE LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	13
OBRÁZEK Č. 3 ŠEST CELKŮ PŮSOBENÍ NA PODNIK DLE MM .....	20
OBRÁZEK Č. 4 CYKLUS LIDSKÝCH ZDROJŮ AJ .....	23
OBRÁZEK Č. 5 CYKLUS LIDSKÝCH ZDROJŮ ČJ.....	23
OBRÁZEK Č. 6 NÁBOR A VÝBĚR .....	24
OBRÁZEK Č. 7 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	26
OBRÁZEK Č. 8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....	28
OBRÁZEK Č. 9 UMÍSTĚNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MM.....	30
OBRÁZEK Č. 10 PRINCIPY GUESTOVA MODELU .....	37
OBRÁZEK Č. 11 GUESTŮV MODEL– AJ .....	40
OBRÁZEK Č. 12 ZJEDNODUŠENÉ ČINNOSTI A DOPADY GUESTŮV MODEL.....	45
OBRÁZEK Č. 13 HR BP SCHÉMA .....	56
OBRÁZEK Č. 14 ROZLOŽENÍ PRÁCE - POŽADAVKY A ZDROJE.....	59
OBRÁZEK Č. 15 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V HR BP .....	64
OBRÁZEK Č. 16 ROZDĚLENÍ MÍRY ODPOVĚDNOSTI K DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ .....	65
OBRÁZEK Č. 17 POHLED NA HODNOTU LIDSKÉHO KAPITÁLU V MODELECH PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ .....	103
TABULKA Č. 1 ROLE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V HR A HRM .....	31
TABULKA Č. 2 GUESTŮV MODEL – CZ .....	40
TABULKA Č. 3 ZMĚNA TĚŽIŠTĚ ROLÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V BP.....	54
TABULKA Č. 4 ROLE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V HR A HRM .....	66