

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Studijní obor: Andragogika

**VÝVOJ PŘÍSTUPŮ K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ PODNIKU
OD TRADIČNÍHO MODELU K BUSINESS PARTNERINGU**

**THE EVOLUTION OF HR MANAGEMENT MODELS FROM
TRADITIONAL MODEL TO BUSINESS PARTNERING**



Magisterská diplomová práce

Autor: Bc. František Vrbovský

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc

2018

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Vývoj přístupů k personálnímu řízení podniku od tradičního modelu k Business Partneringu“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 31. 1. 2018

Podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat HR Business Partnerovi podniku, který mi věnoval svou energii a čas nad rámec svých pracovních povinností proto, abych měl příležitost zmapovat personální procesy v podniku, který jsem si vybral pro empirickou část práce. V neposlední řadě bych chtěl také poděkovat své manželce za podporu a trpělivý přístup.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. František Vrbovský
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby	2018

Název práce:	Vývoj přístupů k personálnímu řízení podniku od tradičního modelu k Business Partneringu
Anotace práce:	Diplomová práce pojednává o vývoji modelů personálního řízení podniku a s ním se pojící vývoj pohledu na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy. V pohledu na hodnotu lidského kapitálu komparuje tradiční Michiganský model personálního řízení a Business Partnering. Práce dále popisuje pohled na hodnotu lidského kapitálu v prostředí reálného podniku personálně řízeného dle modelu Business Partnering.
Klíčová slova:	HR Business Partner, Michiganský model, Personální řízení podniku, Řízení lidských zdrojů, HR, HRM, Lidské zdroje, Lidský kapitál
Title of Thesis:	The evolution of HR Management models from traditional model to Business Partnering
Annotation:	The diploma thesis describes the evolution of HRM models and related evolution of corporation's opinion and consideration on value of human capital. It also compares traditional HRM Michigan model and HR Business Partnering from the perspective of view on value of the human capital. The thesis also describes the view on value of the human capital in real environment of corporation which is personally controlled under HR Business Partnering.
Keywords:	HR Business Partner, Michigan Model, HR Management, HR, HRM, Human Resources, Human Capital
Názvy příloh vázaných v práci:	Návod k rozhovoru, Expertní rozhovor s HR Business Partnerem
Počet literatury a zdrojů:	36
Rozsah práce:	106 s. (190 723 znaků s mezerami)

Úvod	6
1. Michiganský model	8
1.1 Autorství a historie vzniku	8
1.2 Charakteristika Michiganského modelu	10
1.2.1 Základní principy Michiganského modelu	11
1.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Michiganském modelu	21
1.4 Pohled na lidský kapitál dle Michiganského modelu	22
1.5 Shrnutí Michiganského modelu	23
2. HR Business Partnering	24
2.1 Autorství a historie vzniku	24
2.2 Charakteristika Business Partneringu	26
2.2.1 Základní principy modelu Business Partnering	28
2.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Business Partneringu	35
2.4 Pohled na lidský kapitál dle modelu Business Partnering	37
2.5 Shrnutí modelu Business Partnering	38
3. Aspekty, které ovlivnily vývoj modelů personálního řízení podniku	39
3.1 Hlavní aspekt - Hodnota lidského kapitálu	40
3.1.1 Východiska k lidskému kapitálu a lidským zdrojům	40
3.2 Lidský kapitál jako klíčový ukazatel hodnoty podniku	44
3.3 Změny na trhu vyžadující potenciál lidského kapitálu a jejich důsledky	45
3.4 Shrnutí aspektů, které ovlivnily vývoj modelů personálního řízení podniku	57
4. Komparace Michiganského modelu a Business Partneringu v pohledu na hodnotu lidského kapitálu	58
4.1 Metodologie komparace	58
4.2 Výzkumný problém a výzkumná otázka komparace	59
4.3 Faktory komparace	59
4.4 Hypotéza	60
4.5 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle Michiganského modelu	61
4.6 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle modelu Business Partnering	65
4.7 Potvrzení hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky	70
4.8 Shrnutí komparace Michiganského modelu a modelu Business Partnering v pohledu na hodnotu lidského kapitálu	71
5. Pohled na hodnotu lidského kapitálu v podniku personálně řízeného dle HR Business Partneringu	72
5.1 Metodologie výzkumu	72
5.2 Výzkumný problém a výzkumná otázka	74
5.3 Výběr případu, určení dat a metod jejich sběru	75
5.3.1 Nástroje pro sběr dat	76
5.4 Sběr dat	76
5.4.1 Analýza podnikových dokumentů a rizika	76
5.4.2 Expertní rozhovor	78
5.5 Analýza interpretativních dat	79
5.5.1 Analýza interpretativních dat z podnikových dokumentů	79
5.5.2 Analýza interpretativních dat z rozhovoru	86
5.6 Zpráva o výsledcích případové studie	103
Závěr	108
Literatura a zdroje	109
Seznam použitých zkratk	112
Seznam obrázků a tabulek	113
Seznam příloh	114
Přílohy	115

Úvod

Píše se rok 2018, druhá dekáda 21. století, které bylo v mnohém průlomové. Dnešní situace na trhu se značně liší od situací, ve kterých se trh nacházel v minulém století. Dříve poskytovalo hlavní strategickou výhodu vlastnictví fyzického kapitálu, v dnešní době se však dostávají do popředí hlavních strategických výhod znalosti, přesněji řečeno lidé, kteří mají požadované znalosti a jsou schopni a ochotni je využít. V preindustriální době skýtalo hlavní strategickou výhodu podniku vlastnictví půdy, v industriální době vlastnictví strojů a technologií, v postindustriální době jsou tyto komodity téměř bezcenné, pokud nejsou správně využívány. Klíčem k úspěchu podniku v dnešní době je lidský kapitál¹ – bez něj podnik nemůže uspět. Nově vznikající podnik, který má hodnotný lidský kapitál, má potenciál předčít podnik, který má tradici několik dekad za několik let. Proto se dostává lidský kapitál do popředí zájmu podniků a podniky mají zájem do něj investovat čas i peníze.

Čím efektivněji jsou schopni zaměstnanci podniku pracovat, tím lépe napomáhají podniku dosáhnout jeho cíle (ať už prostřednictvím snížení nákladů, maximalizací zisku, inovacemi, vývojem produktů atd.). Podniky proto mají zájem zaměstnat zaměstnance, kteří budou schopni co nejefektivněji pracovat, aby maximalizovaly své šance prosadit se na trhu.

Z pohledu určovatele hodnoty podniku se také častěji objevuje názor, kdy hodnota podniku je z menší části tvořena technologiemi, systémem a know-how a z větší části jejím lidským kapitálem (tuto teorii dále více rozpracuji v kapitole o lidském kapitálu), tedy tím, jaké má tento podnik zaměstnance a jaké možnosti rozvoje mu tito zaměstnanci poskytují. Tak, jak nastávají změny ve společnosti a v tržním prostředí, tak i podniky se musí vyvíjet, pokud chtějí držet krok s těmito změnami. Není proto divu, že se podniky více zaměřují na budování personálních strategií, vzdělávání, rozvoj a získávání nových zaměstnanců.

Personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů)² v podnicích prodělaly značný vývoj v uplynulých dekadách zejména proto, aby podniky byly schopny co nejlépe využít svůj

¹ Lidský kapitál je tvořen pracovníky/zaměstnanci podniku – pojmy pracovníci a zaměstnanci budu uvádět jako synonyma, i když tomu tak v reálné situaci být nemusí.

² Pojmy personální strategie/strategie řízení lidských zdrojů, jsou pojmy, které mají dle mnohých autorů shodné významy (např. David Ulrich – Mistrovské řízení lidských zdrojů), stejně je tomu tak u dvojice pojmů personální řízení/řízení lidských zdrojů, personální útvar/oddělení řízení lidských zdrojů - budu proto tyto pojmy zmiňovat jako synonyma.

lidský kapitál a mohly tak maximalizovat svůj potenciál a tím co nejlépe uspět v konkurenčním prostředí.

Jako první komplexní model personálního řízení začleněného do strategického řízení podniku mohu uvést Michiganský model (dále jen MM), jehož deskripci věnuji první kapitole této práce. Od tradičních modelů personálního řízení jako je MM, podniky již dnes často upouští zejména z toho důvodu, že MM není schopen dostatečně pružně reagovat na současné tržní ani sociologické prostředí, které v dnešní době podléhá mnoha turbulentním změnám, a není tak schopen naplnit všechny nově vznikající personální cíle podniků. Proto začaly na přelomu 20. a 21. století vznikat nové modely, které tento tradiční model v podnicích úspěšně nahradily. Z mého pohledu se nejzajímavější model nazývá HR Business Partnering (dále jen BP), poněvadž staví personální řízení podniku na stupeň strategického partnerství s managementem podniku, a tak je schopen efektivně implementovat strategická opatření i do operativních personálních činností. Tento model je stěžejním tématem mé diplomové práce.

Cílem této práce je deskripce Michiganského modelu a modelu HR Business Partnering, uvedení aspektů, které ovlivnily vývoj modelů personálního řízení podniku, provedení komparace zmíněných modelů v pohledu na hodnotu lidského kapitálu a dále zjistit a popsat, jak pohlíží na hodnotu lidského kapitálu reálný podnik řízený dle modelu HR Business Partnering.

Deskripce obou modelů je provedena na základě analýzy odborné literatury. Komparace modelů je provedena prostřednictvím metody analytické indukce, data pro ni čerpám výhradně na základě analýzy odborné literatury. Pro kapitolu aspektů, které ovlivnily vývoj modelů personálního řízení podniku, rovněž využívám analýzy odborné literatury. Pro výzkum v praktické části využívám přístupu explanační případové studie.

1. Michiganský model

MM jsem si vybral 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 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 MM.

1.1 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 MM, 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 MM.

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 nejdelší 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 MM.

1.2 Charakteristika Michiganského modelu

MM 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 MM Folbrum a kol. (1984) uváděli, že podnik zde existuje proto, aby splnil svou misi a dosahoval svých cílů. Strategický management v tomto modelu si 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. 1).

Dle Folbruma a kol. (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. 1 Šest celků působení na podnik dle MM (Folbrum a kolektiv, 1984)

1.2.1 Základní principy Michiganského modelu

Nyní uvedu základní pilíře a principy, na kterých je MM 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) MM 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 a kol. (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.

Dle Folbruma a kol. (1984) je dělba práce a odpovědností 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 MM vyjádřili názor, že základním pilířem tohoto modelu je cyklus lidských zdrojů (obr č. 2 a 3). Je tomu opravdu tak, jelikož MM 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 MM esenciální.

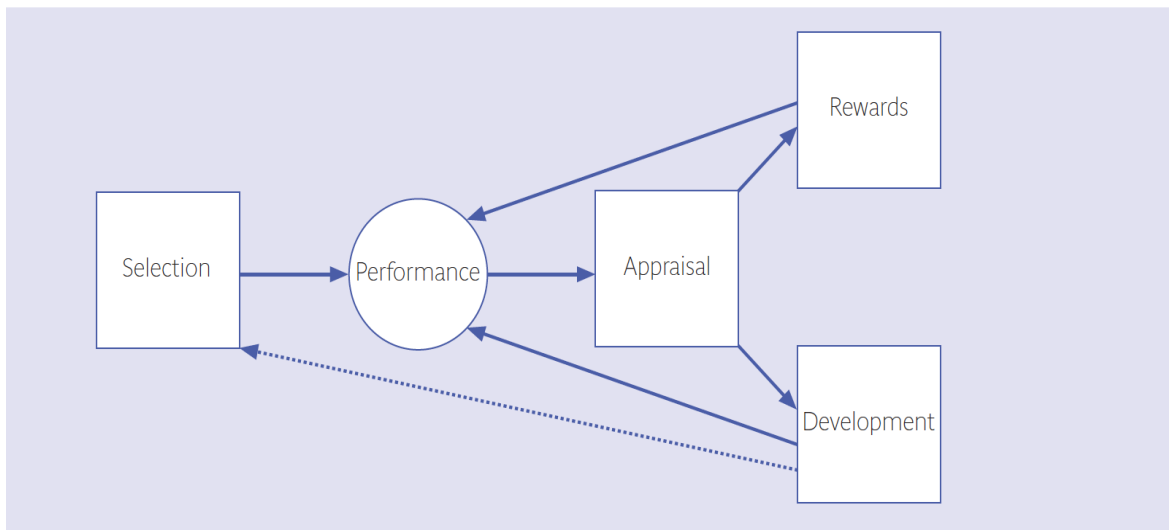
Cyklus řízení lidských zdrojů

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

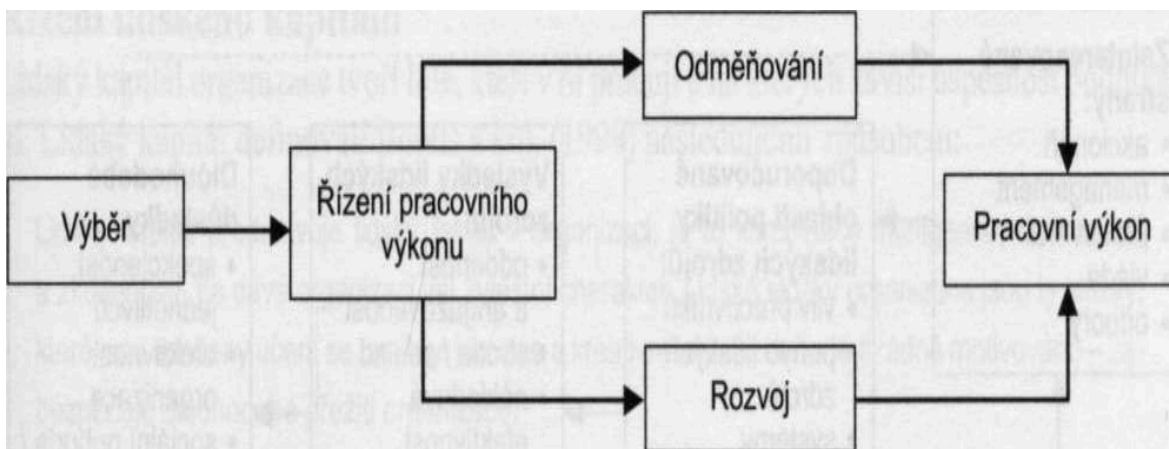
Cyklus řízení lidských zdrojů v sobě obsahuje klíčové činnosti personálního útvaru, které představují také jeho hlavní úlohy v podniku. Jedná se o činnosti nábor a výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Na obrázcích č. 2 a 3 je znázorněna architektura cyklu řízení lidských zdrojů 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 MM. 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 požadovaný výkon a za ten zaměstnance řádně odměnit. K tomu slouží nástroj řízení pracovního výkonu odměňování. Dále, aby byla zajištěna kontinualita kvalitního pracovního výkonu, je důležité 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). V případě identifikace nedostačujících kompetencí, a nebo v případě existující potřeby zvýšení 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 provést požadovaný pracovní výkon.



Obrázek č. 2 Cyklus lidských zdrojů AJ (Folbrum a kolektiv, 1984)



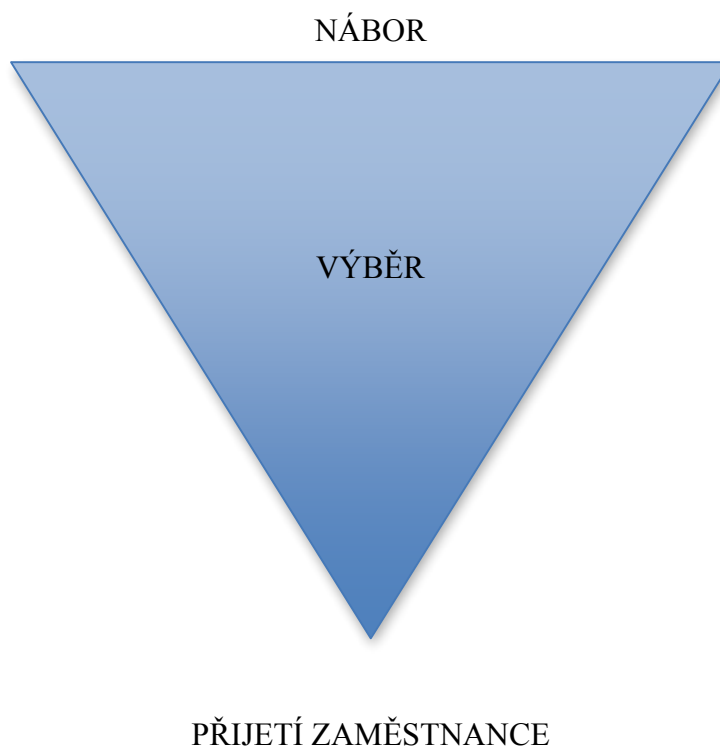
Obrázek č. 3 Cyklus lidských zdrojů ČJ (Armstrong, 2007)

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. 4).



Obrázek č. 4 Nábor a výběr

Pod nábořem se skrývají činnosti, jako je vyhledávání kandidátů, publikace volných pracovních míst, dále také souhrn činností prezentace podniku zvaných Strategic Employer Branding³ (dále jen EB, nejčastější český překlad je prezentace značky zaměstnavatele, nejvýstižnější, z mého pohledu, je však strategické budování značky zaměstnavatele) – jedná se o soubor veškerých prezentací podniku jako zaměstnavatele vůči stávajícím i 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

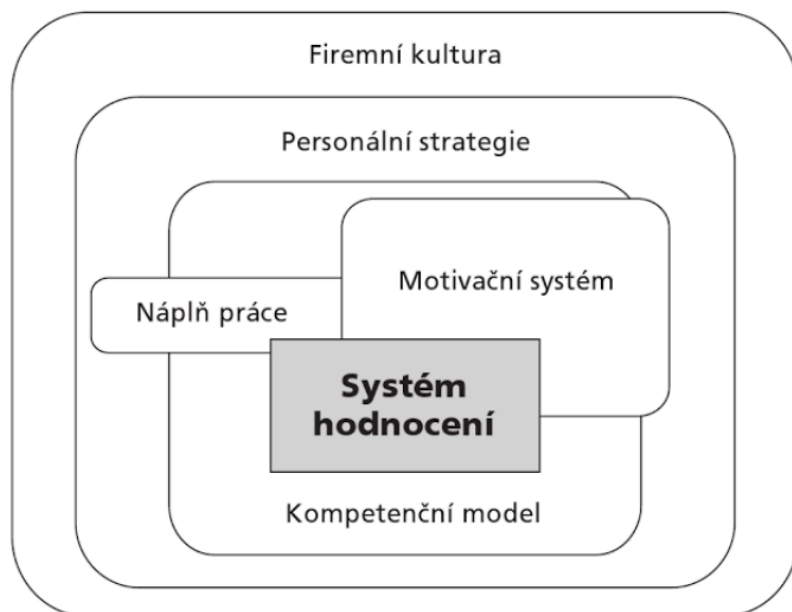
³ Strategický Employer Branding zde zmiňuji, jelikož se jedná o jednu z důležitých činností, které podnik řízený dle modelu Business Partnering implementuje do svých personálních strategií – uvádím jej zde, jelikož se váže k tématu náboru zaměstnanců – dále se o něm budu zmiňovat v kapitole o Business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

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 – vytvořený na míru konkrétní pozici v podniku, nebo převzatý z dostupných zdrojů jako např. Národní soustavy povolání atd.).

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je druhou činností personálního útvaru v MM. 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. 5. Z 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. 5 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 MM 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...) a nepeněžité (pochvala, poskytnutí možnosti vzdělávání, osobního rozvoje, kariérního rozvoje...). 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 Filipzyková (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:

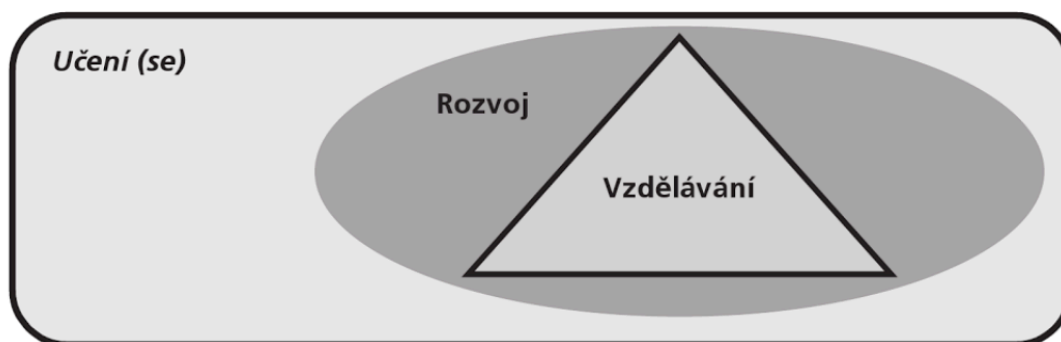
- složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce*
- podle obtížnosti pracovních podmínek*
- podle dosahovaného pracovního výkonu“*

(Filipzykova, 2015, 41)

Vzdělávání a rozvoj

Čtvrtou činností personálního útvaru z cyklu řízení lidských zdrojů je rozvoj pracovníků. Vzdělávání a rozvoj jsou dvě nejdůležitější činnosti směřující k rozvoji kompetencí podniku pomocí rozvoje kompetencí jednotlivců (obr. č. 6).

Hroník (2007, 31): „Vzdělávání – jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací 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. 6 Vzdělávání 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.

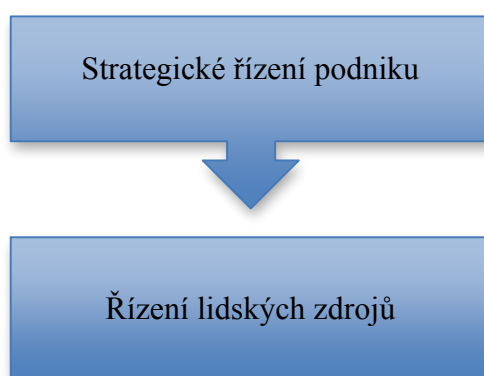
Sada kompetencí podniku se nazývá kompetenční model a dle Hroníka (2006) slouží jako most mezi podnikovou strategií a strategií řízení lidských zdrojů. Kompetenční model

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/nekompetence celého podniku může být vyjádřena (převedená) na kompetenci/nekompetenci konkrétního pracovníka. Z kompetenčního pravidla je tedy zřejmé, že pokud si chce podnik zajistit požadovaný kompetenční model, musím 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.

1.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Michiganském modelu

V organizační struktuře podniku personálně řízeného dle MM 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 MM 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. 7)



Obrázek č. 7 Umístění řízení lidských zdrojů v MM

V MM 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.

1.4 Pohled na lidský kapitál dle Michiganského modelu

Dle Johna Storeyho (2007) patří MM personálního řízení podniku mezi tvrdé modely personálního řízení podniku (Hard HRM models) právě z důvodu pohledu na lidský kapitál v podniku. MM považuje zaměstnance jako organizační zdroj sloužící k dosahování cílů organizace. Ve své publikaci Human Resource Management (2007) Storey 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 MM byly rozčleněny čtyři nejdůležitější činnosti personálního řízení podniku sloužící jako nástroje dosahování úspěchu podniku.

Storey (2001) uvádí, že vzhledem k tomu že MM 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 MM, s lidskými zdroji zacházeno stejně jako s kterýmkoliv jiným zdrojem, tedy s co nejnižšími náklady a co možná nejvyšší efektivitou.

V MM 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.

1.5 Shrnutí Michiganského modelu

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

MM personálního řízení podniku je jedním z prvních komplexních modelů personálního řízení, které vznikly v 80. letech 20. století. MM 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 (Hard Models of HRM – Human Resources Management) 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. MM 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 MM 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 pomoci 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 MM je to, že personální útvar je odtržen od strategického řízení podniku, nemá tedy možnost aktivně se vyjadřovat k podnikové strategii a ani ji spolutvořit. Měnicí 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 MM podniky často upouštějí a nahrazují je pružnějšími a modernějšími modely personálního řízení.

2. HR Business Partnering

Model BP jsem zvolil 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. Tento model vznikl v USA, ale dnes se užívá po celém světě a těší se velké oblibě i v České republice.

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 MM umístění personálního útvaru v organizační struktuře a pohled na lidský kapitál z perspektivy tohoto modelu.

2.1 Autorství a historie vzniku

Autorství

Autorem modelu BP je profesor David Ulrich, který působí na podniko - 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 BP

Model BP 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 BP, 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 BP je nyní ve stručnosti uvedu, zevrubně se jim však budu věnovat až v kapitole Aspekty, které ovlivnily vznik nových modelů.

Důvody vzniku modelu BP 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 charakterizuji model BP a uvedu jak tento model personálního řízení ovlivňuje podnik.

2.2 Charakteristika 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 paradigmatickým Gesta, 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 BP 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 Business Partneringu	
Od:	K:
<i>Operativní</i>	<i>Strategické</i>
<i>Dozoru</i>	<i>Partnerství</i>
<i>Krátkodobé</i>	<i>Dlouhodobé</i>
<i>Administrativní</i>	<i>Konzultativní</i>
<i>Reagující</i>	<i>Iniciaivní a proaktivní</i>
<i>Zaměřeni na činnost</i>	<i>Zaměřeni na řešení</i>

Tabulka č. 1 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. 1). Pojem smíšené role je základním postulátem pro definici role personálního útvaru v modelu BP.

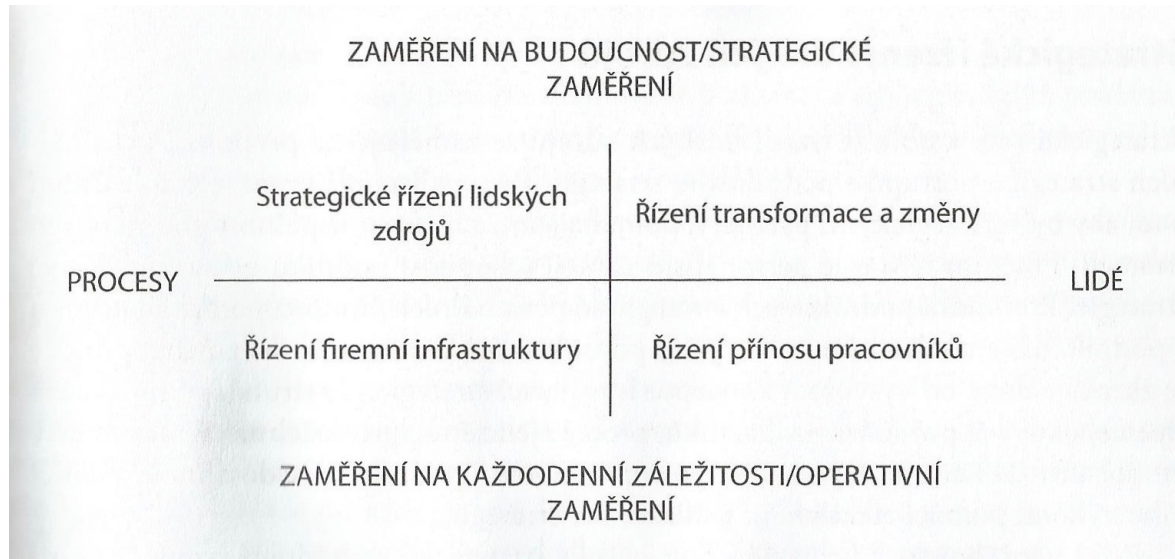
Nedílnou součástí smíšených rolí, které musí personální útvar zastávat, je také obchodní partnerství (neboli Business Partnering), ostatně v publikaci Mistrovské řízení lidských

zdrojů autor uvádí, že pracovníci personálního útvaru v modelu BP 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. 8). 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. 8 HR BP schéma (Ulrich, 2009)

2.2.1 Základní principy modelu Business Partnering

Ulrich (2009) a Krishna (2012) se shodují na tom, že z charakteristiky modelu BP 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 BP, dále zesumarizuji jejich přínosy pro fungování podniku a na závěr uvedu také paradoxy, které se k nim váží.

Těžiště rolí personálního útvaru vBP

Dle Ulricha (2009) existuje mnoho výhod, ze kterých může podnik těžit, pokud se rozhodne pro implementaci modelu BP. Tyto výhody vycházejí zejména ze změny těžiště rolí, které zastávají pracovníci personálního útvaru. Jen pro připomenutí uvedu, že role personalistů v modelu BP 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 MM personálního řízení⁴.

Přínosy nových rolí personálního útvaru v modelu BP

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

⁴Fakticky 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.

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

Dle Ulricha (2009) se v perspektivě BP 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 BP 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 BP stává rovnocenným partnerem pro implementaci podnikové strategie a při její tvorbě působí 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 liniovými 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.“*

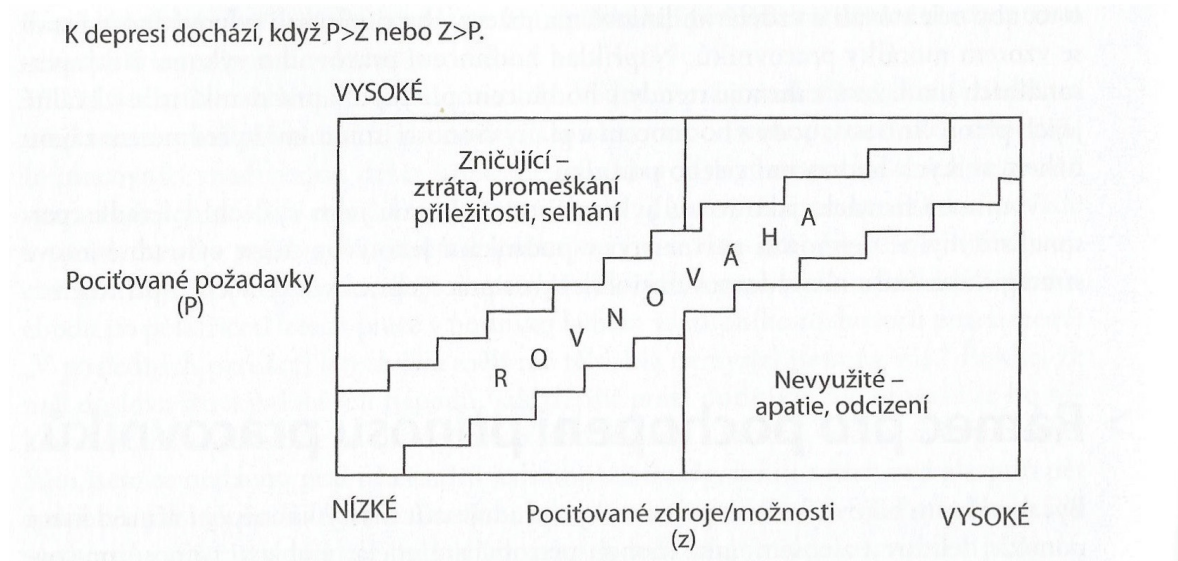
Je tedy nezbytné, aby pracovní výkon zaměstnanců byl řízen, stejně tak jako požadavky na zaměstnance.

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 rovnováze⁵, v opačném případě může vzniknout mnoho nepříznivých vlivů – například pokud jsou požadavky menší než zdroje, pracovník se může cítit nevyužitý a v extrémním případě se nudit, v opačném případě, pokud jsou požadavky výrazně vyšší než zdroje, pracovník může snadno podlehnout pracovní depresi (obr. č. 10). Oba extrémy nejsou pro podnik příznivé, a tudíž je nezbytné, aby podnik sledoval přiměřenost pracovního vytížení jednotlivých pracovníků. Personalisté 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 BP 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 BP, 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

⁵Tento 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

by se zde objevovalo riziko nespokojenosti zaměstnanců s absencí možností vyjádřit svůj vlastní názor.



Obrázek č. 9 Rozložení práce - požadavky a zdroje (Ulrich, 2009)

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 BP 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 zodpovědět 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 BP 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 duší 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 BP

David Ulrich (2009) uvádí, že při transformaci řízení lidských zdrojů v podniku dle modelu BP je důležité změnit perspektivu činností řízení lidských zdrojů a změnit plánování z operativního na strategické. Klíčem k úspěšnému užití modelu BP 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 BP 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 BP 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 BP 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 BP.

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 BP je současná potřeba zachování kontinuitnosti činností a stability a zároveň potřeba stimulace rozvoje a inovací. Každý podnik směřuje k udržení určité míry stability a kontinuitnosti stávajících činností zejména proto, aby bylo možné stanovit přehledné firemní procesy a směrnice, kterými se budou zaměstnanci řídit tak, aby jejich činnost kontinuitně a konzistentně směřovala k dosahování podnikových cílů. Nicméně na podnik působí nejrůznější vlivy (zmíněné v kapitole Důvody vzniku BP 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.

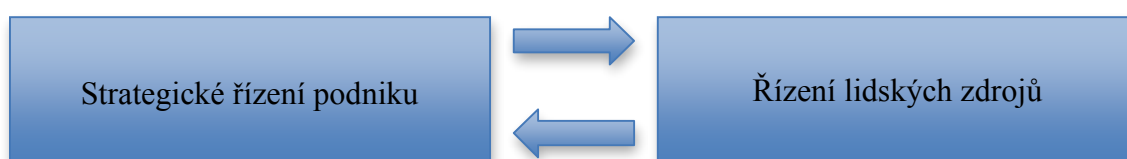
Ulrich (2009, 64): „*Podniky musejí vyvažovat mezi minulostí a budoucností. Podnik musí ctít svou minulost, ale také ji musí překonávat. Musí uznávat, že minulé, dosavadní úspěchy zajišťují současné přežití, ale že pouze opuštěním minulého se dojde k budoucímu. Staré kultury by měly být základem nových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

2.3 Organizační umístění personálního řízení v podniku v Business Partneringu

Personální útvar je v BP 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. 11)



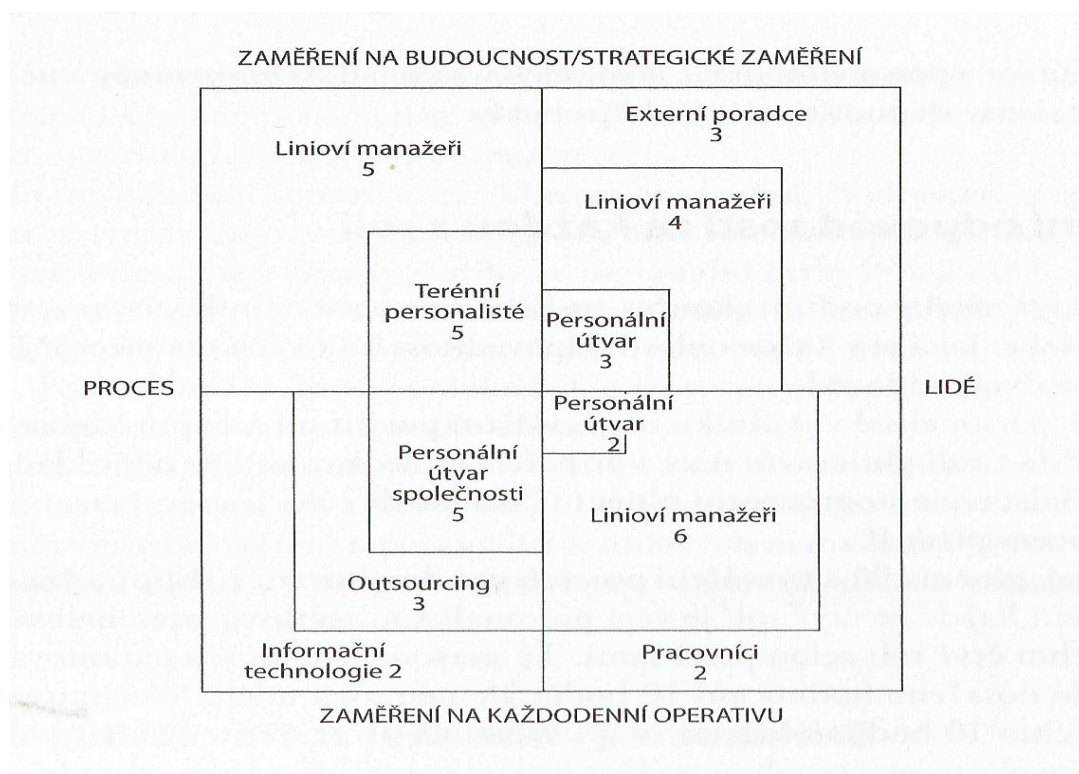
Obrázek č. 10 Řízení lidských zdrojů v BP

Maugans (2015) pro upřesnění dodává, že se v modelech personálního řízení podniku, jako je BP, 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. 11.



Obrázek č. 11 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 koučování 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).

2.4 Pohled na lidský kapitál dle modelu Business Partnering

BP 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 BP 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 BP 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 BP 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 je 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.

2.5 Shrnutí modelu Business Partnering

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

3. Aspekty, které ovlivnily vývoj modelů personálního řízení podniku

Modely personálního řízení podniku prodělaly v historii značný vývoj a je důležité zmínit, že výše zmíněné modely se s drobnými obměnami používají i dnes. MM vznikl na počátku 70. let 20. století, model BP vznikl v 2. polovině 90. let 20. století. Mezi vznikem těchto modelů je časový odstup čítající téměř tři dekády. V průběhu tohoto období prodělala jak společnost, tak i technologické prostředí značný vývoj. Na tento vývoj reagovaly podniky realizací mnohých změn procesů, ale i postojů. Z naší andragogické perspektivy je nejdůležitější změna pohledu podniku na hodnotu lidského kapitálu.

Dle Boltanského (2007) tento aspekt zásadně ovlivnil jednak nahlížení podniků na své zaměstnance, jednak jejich strategické plánování, ve kterém podniky začaly zohledňovat angažovanost svých zaměstnanců. Dle modelu BP se podniky nyní musí snažit nejen o maximalizaci využití potenciálu svých zaměstnanců, ale i o jistý status quo – jejich spokojenost. Změna pohledu podniku na hodnotu lidského kapitálu byla iniciována 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 ve 2. polovině 20. století požadavky na kompetence podniků zásadně zvyšovaly, podniky byly nuceny přenést tyto zvýšené požadavky na požadavky na kompetence svých pracovníků – s tím šla ruku v ruce potřeba investování do lidského kapitálu pracovníků – tedy potřeba vzdělávání, rozvoje, efektivního řízení pracovního výkonu atd. – tak i potřeba si tento hodnotný lidský kapitál udržet. Jeden z vysoce efektivních nástrojů, který slouží k udržení 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, smysluplnost práce, vyváženost pracovního a osobního života a mnohé další.

Proto, aby proces vývoje pohlížení na hodnotu lidského kapitálu v podniku byl zřejmý, uvedu dále obecná východiska hodnoty lidského kapitálu v podniku z perspektivy Davida Ulricha (2007) a dále Luca Boltanského (2007). Dále 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.

3.1 Hlavní aspekt - Hodnota lidského kapitálu

3.1.1 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. Toto paradigma je popsáno v publikaci *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding it's Hidden Brain Power* (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 - souhrn veškerých kompetencí člověka 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 že lidské zdroje v podniku obsahují 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 považuje 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 budu užívat pojem lidský kapitál, jelikož je více užíván v andragogickém 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.

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 BP.

Lidský kapitál

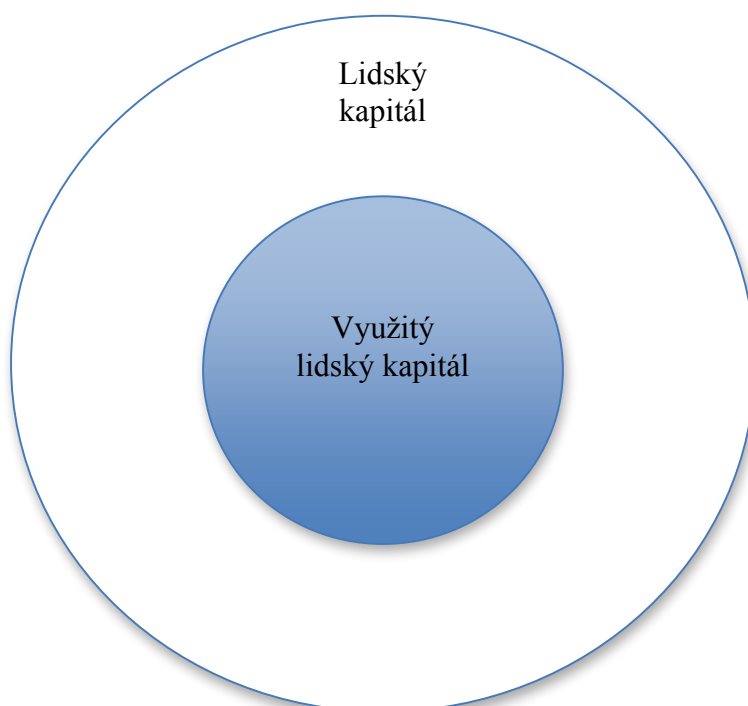
Armstrong (2002, 72): *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně 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 člověka, 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 BP aspirovat. Prakticky je to však nemožné ze dvou důvodů: První důvod je nedokonalost systému 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. 12).



Obrázek č. 12 Lidský kapitál

Mobilizace lidského kapitálu

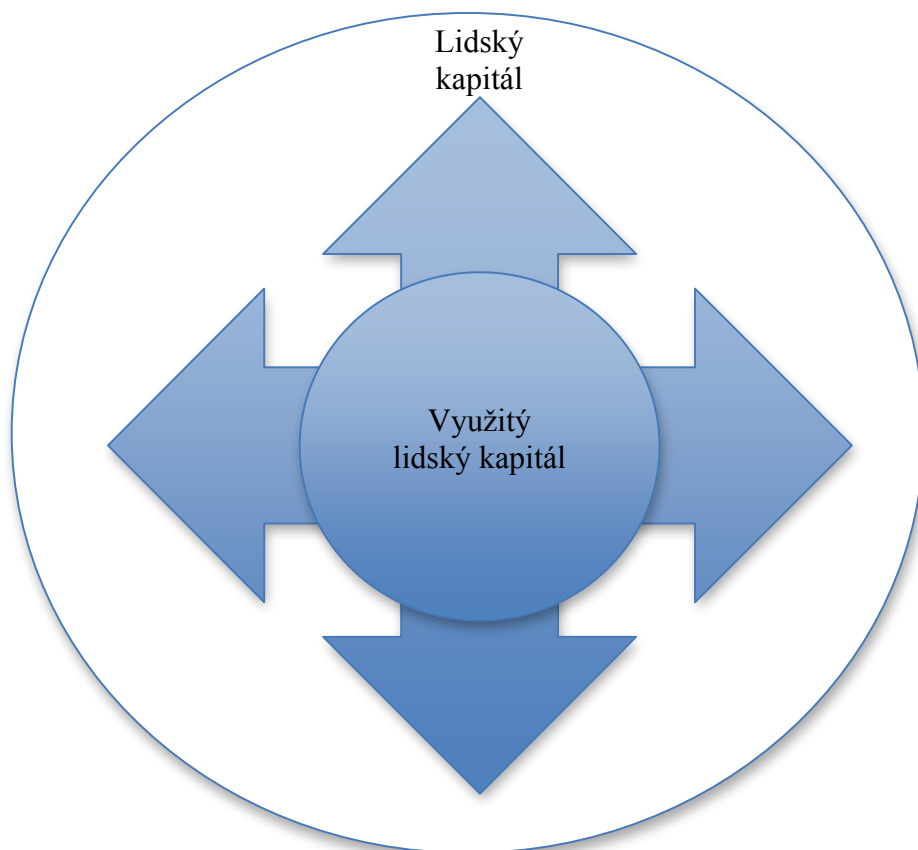
Dle Edvinssona a Maloneho (1997) je jedním ze základních cílů řízení lidských zdrojů v podniku maximalizace využití lidského kapitálu pracovníků, tedy tzv. mobilizace lidského kapitálu. Cílem mobilizace lidského kapitálu v podniku je maximální možné využití lidského kapitálu pro tvoření hodnot v podniku (obr č. 13).

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 vzorcem:

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. 13 Mobilizace lidského kapitálu

Efektivita využití lidského kapitálu v podniku

Cílem každého podniku 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 jeho mobilizaci. 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.

3.2 Lidský kapitál jako klíčový ukazatel hodnoty podniku

Výše jsem zmínil důvody, které reflektují hodnotu lidského kapitálu pro podniky. Dle mého názoru jsou lidské zdroje 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 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): *„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 (2007) také zdůrazňuje, že pracovníci jsou to, v čem tkví hodnota podniku. Z toho, co uvádí Ulrich a Boltanski, je zřejmé, že v dnešní době panuje mezi podniky povědomí o hodnotě lidského kapitálu. V MM personálního řízení, který vznikl na počátku 70. let, toto uvědomění nebylo patrné. Naopak model BP, který vznikl v druhé polovině 90. let 20. století, je již sám o sobě koncipován tak, aby zohledňoval hodnotu lidského kapitálu. Ke změně tohoto postoje docházelo postupně zejména prostřednictvím změn na trhu, kterým musely podniky čelit. Předcházel tomu dlouhodobý vývoj, který vrcholil od konce 60. let 20. století do konce 90. let 20. století.

Dále uvedu a rozpracuji, z mého pohledu, ty nejzásadnější příčiny a důsledky změn v tomto období, jež podniky stimulovaly ke změně pohledu na hodnotu lidského kapitálu.

3.3 Změny na trhu vyžadující potenciál lidského kapitálu a jejich důsledky

Aby bylo zřejmé to, co podniky přimělo ke změně pohledu na lidský kapitál z „pouhého“ podnikového zdroje na klíčovou hodnotu podniku hodnou individuální péče a zřetele, uvedu změny na trhu a s nimi související problémy, se kterými se podniky musely od 60. do 90. let 20. století vypořádávat.

Nejdůležitější z naší perspektivy jsou změny, které měly za důsledek přehodnocování pohledu podniků na hodnotu lidského kapitálu a s tím související péče o něj. Níže uvedu jednotlivé změny jako příčiny a s nimi související problémy a reakce podniků jako důsledky a detailněji je rozpracuji tak, aby bylo zřejmé jak ovlivnily pohled na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy. Jak již jsem zmínil: tyto aspekty je možné rozdělit do dvou skupin – příčiny (tedy situace, na které podniky musely reagovat) a důsledky (tedy reakce podniků na tyto situace). Hlavní příčiny byly, z mého pohledu, tři: Globalizace, Vzestup ICT technologií a Změna požadavků pracovníků v získávání protihodnoty za výkon povolání. Dále zevrubněji rozpracuji tyto příčiny a přiřadím k nim důsledky, které se s nimi pojily.

Příčina první - Globalizace

První velkou změnou, které musely podniky čelit ve 2. polovině 20. století je globalizace. Jejím prostřednictvím se otevřely globální trhy, s čímž šly ruku v ruce nové možnosti podniků jak z hlediska jejich potenciální expanze na nové trhy, tak i přijímání zahraničního know-how a v neposlední řadě nárůst konkurence představující vstup nových zahraničních podniků na tuzemské trhy.

Dle Inksona (2007) byla zejména západní civilizace přinucena k transformaci kvůli globalizaci, která s sebou nesla rozličné vědecké a technické revoluce. Příležitosti vstupů podniků na nové trhy s sebou nesly velké břemeno výzvy pro podniky – zejména vysoké požadavky na schopnost přizpůsobení se novému prostředí. Tyto výzvy byly přeneseny na klíčové pracovníky v podniku, kteří se podíleli na vstupu podniku na nový trh. Tito pracovníci se museli prvně naučit přizpůsobit se podmínkám těchto trhů - jiným národnostem, kulturám a pracovním návykům s nimi často spjatým. Poté bylo nutné tyto

požadavky implementovat i do systému řízení poboček podniku působících na tomto novém trhu.

Jednalo se o velmi náročný úkol – bylo nutné vytvořit pobočky schopné plného přizpůsobení se požadavkům trhu při současném zachování systému řízení a know-how mateřského podniku.

Dle Boltanského (2007) se během zmiňovaného období, díky možnostem vstupů na nové trhy, několikrát znásobil počet potenciálních zaměstnanců podniků z několika set milionů na několik miliard. Boltanski (2007) dále uvádí, že společně s globalizací se těžiště výhod podniků (tedy schopnosti uspět v konkurenčním prostředí) přesunulo z dřívějších pozic: Již netkví v geografické poloze (jak tomu bylo dříve například u těžebních společností, které těžily v ložiscích komodity), ani v počtu zaměstnanců podniku, nýbrž ve schopnosti pracovat s rozličnými druhy znalostí v nejširším slova smyslu, jejich interpretací a vzájemnou kombinací tak, aby podnik byl schopen dosáhnout co nejvíce prospěšných inovací a rozvoje.

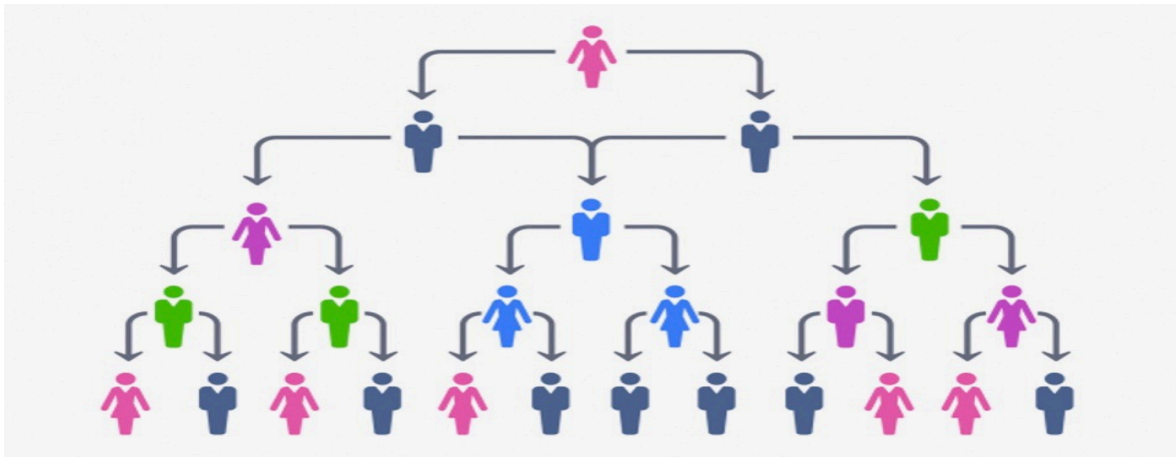
Důsledek globalizace první

Transformace hierarchického uspořádání organizační struktury podniku na síťové

Fungování globálních podniků zásadně ovlivnila transformace podnikového uspořádání a organizační architektury, která probíhala v podnicích v 2. polovině 20. století.

Inkson (2007) dodává, že při překlenutí doby do postindustriální éry podniky musely přizpůsobit své vlastní organizační struktury a fungování. Důsledkem toho bylo, že tradiční uspořádání, a s ním spojené kariéry pracovníků v podnicích, postupně zanikaly.

Společně s pronikáním podniků na nové trhy šla ruku v ruce také potřeba dělby odpovědnosti a řízení jednotlivých globálních poboček a často realizovaných nadnárodních projektů napříč pobočkami. Díky tomu se mnoho globálních firem rozhodlo změnit své organizační uspořádání z hierarchického (obr č. 14) na síťové.

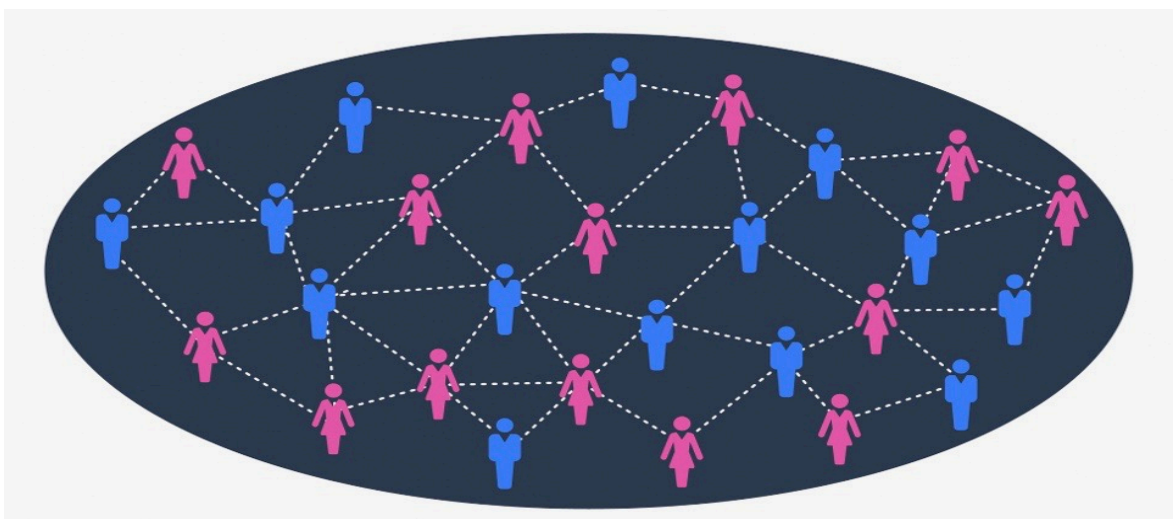


Obrázek č. 14 Hierarchické uspořádání (Morgan, 2017)

Již nebylo možné efektivně aplikovat jedno samostatné řízení pro všechny jednotlivé činnosti v globálním podniku, proto se řízení decentralizovalo do propojené sítě s rozmělněnými schvalovacími pravomocemi.

Boltanski (2007) zdůvodňuje nutnost tohoto decentralizování tím, že týmy v globálních firmách musí být organizovány v malých týmech, které se budou skládat z pracovníků rozličných odborností – díky tomu je možné dosáhnout vyšších schopností, flexibility a větší samostatnosti než u tradičního hierarchického uspořádání. Díky rozvoji ICT komunikačních technologií již není nutné, aby tyto týmy byly sdruženy lokálně v jednom místě, ba naopak je možné pracovat i na dálku.

Boltanski (2007) uvádí, že nové uspořádání představuje virtuálně propojenou síť (obr. č. 15), která vznikla pro dělbu práce s využitím informačních technologií, zejména při nadnárodních projektech.



Obrázek č. 15 Síťové uspořádání (Morgan, 2017)

V tomto modelu propojení se ztrácí mnohé fyzické bariéry a je možné vytvořit týmovou synergii v situacích, kdy to u standardního hierarchického uspořádání nebylo možné.

Boltanski (2007) popisuje, že zásadní změnou, které musí manažeři čelit v souvislosti s výše zmíněnou transformací uspořádání, je to, že se již nemohou spoléhat na krystalickou formu hierarchického systému, v němž bylo možné stoupat v kariérním žebříčku na vyšší patra, která sama o sobě představovala pro manažera silnější a pevnější postavení ve vyjednávání. V síťovém uspořádání se rozměňuje autoritativnost manažerských pozic, u kterých proto, aby si získali autoritu mezi pracovníky, nestačí jen jejich postavení ve firmě. Pokud si mají mezi pracovníky získat autoritu a obdiv, musí tak učinit sami svým přístupem, schopnostmi a charismatem. Díky tomu se stává nezbytnou součástí schopností manažerů schopnost inspirovat a získat další pracovníky pro svou vizi.

Boltanski (2007) dále uvádí, že manažer musí vynikat svou flexibilitou, mobilitou, musí se umět oprostit od konvencí a být schopen se přizpůsobit prostředí – geografickému, kulturnímu, rozložení rolí, skupin atd. Musí být schopen vybudovat profesionální komunikaci s pracovníky, kteří jsou často z jiné země a sociálního prostředí. Úspěšný manažer nemůže počítat s tím, že se komunikační objekt bude přizpůsobovat jemu jako subjektu, ba naopak manažer musí být schopen flexibilně komunikovat.

Navzdory všem výše zmíněným podmínkám síťového uspořádání, které mají učinit pracovní prostředí a komunikaci co nejvíce přirozené a bezprostřední, je nezbytné, aby si manažer udržel nutnou dávku autority a kontroly.

Dle Boltanského (2007) je nejzásadnější výzvou síťového uspořádání zajištění konsensu a rovnováhy – tedy udržení maximální míry kontroly v liberalizovaném podniku, jenž je složen ze samořízených týmů, které působí nezávisle na prostoru a času.

Boltanski (2007) dále uvádí, že v síťovém uspořádání se z manažerů stávají lídři. Jejich roli popíše v následující kapitole.

Vedoucí, lídři a úskalí síťového uspořádání

Síťové uspořádání je bezesporu revolučním krokem na cestě k budování podniků, které mohou působit v globálním konkurenčním prostředí 21. století. Dle mého názoru však skýtá mnohé výzvy, kterým je třeba čelit v porovnání s hierarchickým uspořádáním.

První z výzev je již výše zmíněná náročnost požadavků na kompetence vedoucích pracovníků, kteří musejí zastávat role vedoucích ve značně odlišné perspektivě, než na kterou byli zvyklí v hierarchickém uspořádání.

David Ulrich (2009) uvádí, že trend vývoje leadershipu směřuje ke skupinovému, týmovému a sdílenému modelu a že se neúprosně odklání od původního autoritativního modelu, kde většina pravomocí byla v rukou vedoucího. Proto, aby se podniky tomuto trendu přizpůsobily, je nutné, aby si vybíraly pracovníky (Ulrich uvádí, že se toto týká zejména vedoucích pracovníků, avšak z mého pohledu se jedná o společný faktor všech pracovníků v podniku) s tzv. globálním šmrncem, tedy takové pracovníky, kteří budou schopni zohledňovat globální souvislosti a budou schopni simultánně pracovat jak na globálních úlohách s lokální odpovědností, tak zároveň brát zřetel na lokální odlišnosti rozličných národností a kultur.

Výběry vedoucích pracovníků pro novou éru podniků fungujících v síťovém uspořádání musely být bezpodmínečně realizovány každým podnikem, kterého se tato transformace týkala. V mnoha případech museli být vedoucí pracovníci nahrazeni novými, kteří byli více flexibilní a byli schopni transformovat svůj styl vedení tak, aby splnil požadavky síťové architektury vztahů a rozložení pravomocí.

Ulrich (2007) zdůrazňuje důležitost objevování nové generace těchto talentů mezi pracovníky podniku.

„Lídři mající dovednosti pro budoucnost asi nebudou na svých místech v současnosti, ale mohou být zformováni nebo objeveni” (Ulrich, 2009, 32)

Vedoucí v síťovém uspořádání musejí zvládnout řídit pracovní výkon pracovníků s různými omezeními - možností často komunikovat pouze na dálku prostřednictvím elektronické komunikace - v níž však (pokud se nejedná o videohovory) není možnost využít důležitých interpersonálních domén - efektu nonverbální komunikace (mimiky, gestiky, haptiky, proxemiky apod., které činí mezilidskou komunikaci pochopitelnější).

Druhou výzvou síťového uspořádání, kterou zmiňuje Boltanski (2007), je nedokonalost liniové rovnocennosti pracovníků. Tedy to, že ideál paralelně fungujících týmů s bezmeznou schopností samořízení, na kterém je myšlenka síťového uspořádání postavena, nemůže být nikdy plnohodnotně naplněn. Zmiňuje, že ať jsou pracovní týmy sebevíce samostatné, stejně musí být vedeny prostřednictvím strategického řízení, které stanovuje strategické cíle podniku, a tyto strategické cíle musejí být vytvářeny podnikovými autoritami a jejich respektování musí být bez výjimky vyžadováno.

Nevytrácí se zde myšlenka centrálního řízení podniku, která byla přítomna i v hierarchickém uspořádání. Vytváření vize a mise tkví stejně jak u hierarchického uspořádání, tak i v síťovém uspořádání ve strategickém řízení podniku.

Odpovědnost za šíření vize a mise podniku nesou jednotliví vedoucí pracovníci. Proto jsou často nazýváni slovem anglického původu *lídři* (an. Leader - vzniklo od slova Lead – vést, Leader je tedy ten, co vede. Dle Boltanského (2007) je lídr osoba, která je včleněna do pracovní skupiny. Osoba, která vědomě ovlivňuje další členy skupiny a pracovníci k ní vzhlížejí. Díky jeho vlivu, schopnostem a vedení, je vybudována atmosféra, která podporuje každého pracovníka k získání sebevědomí, k tomu být iniciativní a nebát se konfrontace nových výzev).

Je tedy zřejmé, že i v síťovém uspořádání je třeba osobností, které budou hodny následování a budou schopny získat si mezi pracovníky autoritu. Hlavním úskalím pozice lídra je až renezanční sada kompetencí, která je od něj vyžadována. Proto je velmi náročné takového pracovníka získat, případně vychovat a vycvičit. Na této pozici jsou však vystavěny základní podnikové principy síťového uspořádání – tato pozice je nejen nositelem vize a mise, ale i mediátorem vztahů mezi pracovníky, styčná osoba kontroly pracovního výkonu, motivátor pracovníků a ředitel mnohých dalších úloh.

Dle Boltanského (2007) trvá vychovat takového pracovníka roky úsilí a značné množství finančních prostředků. Proto podniky považují za klíčovou disciplínu schopnost zajištění spokojenosti těchto pracovníků v podniku a tím i jejich setrvání.

Důsledek globalizace druhý

Implementace zahraničního know-how a systémů

Globalizace přinesla podnikům jak příležitosti k expanzi na nové trhy, tak i možnosti přijímat a implementovat zahraniční know-how, technologie, přístupy, metody atd. O některých metodách, které vznikly v Japonsku a rozšířily se do celého světa, jsem se již zmiňoval v kapitole Agent změny v modelu BP.

Pravděpodobně nejznámější japonské systémy, které byly implementovány do podniků celosvětově, jsou principy štíhlé výroby (Lean Production) – jedná se o systémy, které slouží k zajištění co největší možné efektivity výroby prostřednictvím minimalizace nadbytečných nákladů.

Dle Boltanského (2007) byl pojem štíhlá výroba vytvořen v 90. letech 20. století. Obsahuje sadu nových výrobních metod, které částečně vznikly pozorováním japonských firem – zejména Toyoty (významný výrobce osobních automobilů). Mezi tyto metody patří metody JIT (Just In Time – metoda užívaná v logistice pro minimalizaci skladových zásob), Kaizen (systém užívaný zejména ve výrobních firmách, který je zaměřen na neustálé zlepšování procesů, tzv. Continuous Improvement), 5S (metoda užívaná k organizaci pracoviště) atd.

Mnohé z těchto metod jsou založené na sofistikovaném přístupu k výrobě– mají za cíl zajistit co nejvyšší možnou efektivitu produkce podniku.

Implementace těchto zahraničních systémů a know-how vyžadovala v první fázi pochopení jejich principů a v druhé fázi navrzení systému implementace do podniků. V podnicích po celém světě vznikala celá oddělení, která se specializovala na implementaci těchto systémů. Po úspěšné realizaci bylo možné významně redukovat náklady podniků. Opět je důležité zmínit, že základním vykonavatelem těchto změn byli pracovníci podniku, kteří měli předpoklady k tomu, naučit se tyto systémy a poté je efektivně implementovat. Jak jsem již zmínil, podniky úspěšnou implementací ušetřily nemalé náklady a jejich výroba se zefektivnila, díky tomu mohly také lépe generovat zisk.

Pokud tento závěr převedeme do roviny subjektivního pohledu podniku na hodnotu lidského kapitálu, můžeme konstatovat, že díky svému lidskému kapitálu (schopnostem pracovníků podniku naučit se nové systémy a ty poté implementovat) podnik získal značné výhody. Jedná se tedy o další argument, který přiměl podniky k tomu, aby měnily pohled na hodnotu lidského kapitálu.

Příčina druhá - ICT Technologie

Společně s pronikáním podniků na nové trhy a vzestupem ICT technologií bylo nezbytné replikovat znalosti, know-how a systém podniků tak, aby byly dostupné všem pobočkám neomezeně. Tak, aby je měli pracovníci podniku k dispozici kdykoliv a kdekoliv na světě. Společně s rozvíjením ICT technologií, jímž dominoval vynález internetu, se podniky dostaly do nové éry v možnostech sdílení informací.

Důsledek vzestupu ICT Technologií – Rekodifikace znalostí

V 2. polovině 20. století se stala stěžejním tématem mnoha podniků rekodifikace explicitních znalostí podniku. Rekodifikace spočívala v tom, že se explicitní znalosti podniku postupně převáděly z fyzické do elektronické podoby tak, aby byly dostupné z více přístupových bodů bez ohledu na fyzické umístění pracovníka, který je chce čerpat. Další podstatnou výhodou transformace znalostí podniků do elektronické podoby byla jejich ochrana proti znehodnocení tím, že byly jednoduše replikovatelné.

Dle Ulricha (2009) se stává klíčovým faktorem sdílení informací a myšlenek v podniku a rychlost jejich přenosu. Proto podniky zavádějí sítě znalostí s využitím moderních technologií k tomu, aby byli pracovníci schopni získat požadované informace co nejrychleji a v co nejvyšší kvalitě.

Ulrich dodává (2009, 32 - 33): „*Organizace (podnik) schopná rychlého učení rychle rozšiřuje myšlenky a inovace přes nejrůznější hranice pomocí zlepšeného procesu informačních toků.*”

Společně s rozšířením využívání technologií, které zrychlovaly a zefektivňovaly sdílení znalostí v podniku, se pojily dva zásadní nároky, jenž byly kladeny na pracovníky podniku a jejich kompetence.

Prvně bylo nezbytné zajistit pracovníkům kompetence, které se váží k využívání IT technologií (tzv. IT gramotnost) tak, aby byli schopni tyto technologie využívat. Nejednalo se pouze o kognitivní znalosti (o tom, jak fungují tyto technologie, jaké principy je třeba pochopit atd.), ale i psychomotorické dovednosti (pracovníci se potřebovali naučit konkrétním dovednostem jak s IT technologiemi zacházet). Neméně důležitá byla také postojová složka pracovníků, kterou bylo třeba stimulovat. Bylo nezbytné, aby pracovníci zaujali pozitivní postoj k ICT technologiím (museli pochopit proč jsou tyto technologie užitečné a jak jim budou v práci prospěšné – často se totiž prosazování změn v podniku potýkalo s neochotou pracovníků jejímu přizpůsobení se).

Druhý nárok představovala lnutnost transformovat kompetence pracovníků, které se týkaly nakládání s informacemi. Dokud informace nebyly v elektronické podobě, bylo nutné je uchovávat v písemné podobě a výhodu měl ten, který si byl schopen potřebné informace zapamatovat. Jakmile se informace přesunuly do elektronické podoby, dostaly se do popředí kompetence pracovníků spojené se schopností vyhledávat a filtrovat, kriticky hodnotit informace a odlišovat užitečné informace od zbytečných.

Výše zmíněné požadavky bylo nutné zohlednit ve strategických plánech podniku, neboť podnik musel zajistit uspokojení těchto požadavků.

David Ulrich (2009, 32 - 33) zde zdůrazňuje roli vedoucích pracovníků a personálního útvaru: „*Manažeři a personalisté musejí vytvořit politiku a postupy, které budou takové učení povzbuzovat. Zabezpečení intelektuálního kapitálu znamená přejít od učení k rychlému učení.*“

Zde se opět dostávám ke klíčové roli lidského kapitálu a lidských zdrojů v podniku. Ve vztahu k ICT technologiím bylo nezbytné, aby byli pracovníci schopni a ochotni přijmout zásadní změny, které se váží k implementaci ICT technologií a získat nové kompetence (dle Veselého (2010) je nezbytné, aby pracovníci měli širší lidský kapitál, resp. potenciál získat nové kompetence). Neméně důležité bylo, aby podnik zaměstnával pracovníky, kteří byli schopni vytvořit systém implementace těchto změn. Lidský kapitál měl zásadní postavení i v tématu vzestupu ICT technologií a jejich implementace do podniků.

Příčina třetí - Změny v požadavích pracovníků v 2. polovině 20. století

Podniky si postupně začaly uvědomovat hodnotu lidského kapitálu a také pochopily, jakou přidanou hodnotu mohou podniku přinést kompetentní pracovníci. Generace pracovníků, která je pro naši perspektivu klíčová, je Generace X (lidé, kteří se narodili od 60. do 80. let 20. století), a to z toho důvodu, že vývoj modelů personálního řízení podniku od MM k BP probíhal od poloviny 70. let do 90. let 20. století – v tomto období Generace X vstupovala do pracovního procesu, a tudíž tato generace zásadně ovlivnila vývoj modelů personálního řízení podniku. Pojem Generace X je nejčastěji spojován se západní civilizací, a je tedy možné na ni pohlížet z generalizované, zjednodušené perspektivy, která nezohledňuje lokální vývoj v jednotlivých státech. Zmiňovat Generaci X je pro nás výhodné, jelikož reflektuje určité společné faktory, vlastnosti a preference lidí určité generace bez ohledu na to, v jaké zemi žijí a pracují.

Dle Savickase (2000) se totiž globální ekonomika vyvíjela v různých částech světa nerovnoměrně – od agrokulturních ekonomik a společností po industriální a poté postindustriální společnosti znalostí - to vše značně ovlivnilo dnešní pohled na kariéry pracovníků a jejich kariérní očekávání.

Dle Savickase (2000) pracovníci Generace X začali jako první generace zásadně zvažovat aspekty, které ovlivňují jejich vlastní spokojenost při výkonu povolání, a začali brát větší zřetel na své vlastní potřeby a získávání protihodnoty v zaměstnání. Získávat pouze mzdu jako protihodnotu za jejich čas a úsilí při výkonu povolání pro ně přestávalo být uspokojující.

Boltanski (2007) toto také potvrzuje výroky ve své publikaci. Tyto výroky reflektují, že Generace X považuje peníze za nedostatečnou protihodnotu za výkon povolání. Pracovníci potřebují mít zároveň pocit, že jejich práce má hlubší význam ve smyslu vykonávání obecného dobra (Boltanski měl pravděpodobně na mysli vytváření přidané hodnoty v obecném slova smyslu, nikoliv dimenzi společenské odpovědnosti). Dále popisoval, že pracovníci začali prosazovat své další potřeby – začali toužit po větší autonomii při výkonu povolání, dále aby se mohli podílet na rozhodování v podniku, aby byli informováni o tom, jak se jejich podniku a odvětví daří a v neposlední řadě, aby měli možnost ovlivnit vlastní rovnováhu pracovního a soukromého života. Dále jednotlivé požadavky podrobněji rozpracují, aby bylo zřejmé, co je jimi míněno.

Autonomie

Dle Botanského (2007) zástupci Generace X touží po větší autonomii. Nejedná se o bezmeznou touhu po nezávislosti, ale o volání po uvolnění některých intenzivně svazujících poměrů v zaměstnání. Mnozí pracovníci z této generace považovali pracovní poměr za příliš svazující, proto měli zájem, aby získali volnost v organizaci své vlatní práce. Tyto požadavky nejsou dnes ničím neobvyklým, například možnost větší autonomie a samostatnosti pracovníků se promítala také v transformaci podniků na síťové uspořádání, kde se počítá s větší mírou účasti pracovníků na tvoření jejich pracovní náplně a dosahování pracovních cílů. S větší autonomií se také pojí větší míra zodpovědnosti a schopnosti sebekontroly.

Dnes závěry některých výzkumů naznačují, že uvolnění poměrů a kontrolingu v podnicích nemusí znamenat pokles efektivity a výkonu, často je tomu právě naopak.

Dobelli (2012) uvádí, že základním klíčem k zajištění úspěšného a efektivního pracovníka není jeho spoutání pevnými pouty kontrolingu a vyžadování disciplíny. Je tomu právě naopak. Efektivnějším se jeví, když je pracovníkovi poskytnuta co nejvyšší míra autonomie a zároveň odpovědnosti za jeho pracovní výkon.

Dle Boltanského (2009) na tuto potřebu podniky reagovaly zavedením systémů řízení pracovního výkonu dle pracovních cílů (Managing by Objectives). Tento systém poskytl pracovníkům autonomii, po které toužili, a zároveň decentralizoval rozhodovací pravomoce tak, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího rozhodovacího procesu. Autonomie pracovníků byla tímto zajištěna, zároveň ale nebyla odstraněna možnost kontrolingu, jelikož každý pracovník byl kontrolovatelný na základě svého popisu práce.

Participace při rozhodování

Středobodem zájmu pracovníků v podniku se stal také již výše zmíněný zájem o důsledky plynoucí z rozhodování podniku a také zájem o možnost spolurozhodování v podniku.

Dle Boltanského (2009) pracovníci často trpěli tím, že nevěděli nic o reálné situaci podniku, jelikož neměli možnost vhledu do rozhodování vedení podniku. Ve velkých podnicích vedení často udržuje přímý kontakt pouze s vedením jednotlivých oddělení, ale ztrácí kontakt s těmi, kteří vykonávají konkrétní pracovní příkazy. Zároveň se v těchto podnicích vyskytovaly bariéry a interference v distribuci informací, a tak se k řadovým pracovníkům dostávaly informace často pozměněné a nebo neúplné. To mělo za následek to, že řadoví pracovníci v podniku získali dojem, že jejich názory a potřeba informovanosti není pro podnik důležitá, a tak se často stávali neangažovanými (rezignovanými a neaktivními nad rámec svých pracovních povinností). Tím podnik přicházel o jejich loajalitu a možnost efektivnějšího využití jejich pracovního potenciálu.

Informovanost a vhled do fungování podniku

Předposlední zmíněnou aspirací pracovníků byla touha po získávání informací o podnikové prosperitě. Tato touha po informacích se pojí se základními lidskými potřebami – tedy s potřebami bezpečí a jistoty. Pokud se podniku daří dobře a prosperuje, znamená to určitou míru garancí jistoty pro pracovníky, že podnik nebude mít existenční potíže.

Rovnováha pracovního a osobního života

Poslední zásadní protihodnotou, kterou dle Boltanského (2007) pracovníci Generace X začali nově vyžadovat, byla spojena s rovnováhou pracovního a osobního života. Smysl jejich života a uspořádání jejich životních hodnot již nebyly postaveny výhradně na jediném pilíři, který představoval jejich povolání. Pracovníci Generace X chtěli mít dostatek času a energie na svou rodinu, přátele a koníčky. Tyto potřeby přiměly podniky poskytovat například možnost flexibilní úpravy pracovní doby, příspěvky na volnočasové aktivity atd.

Důsledek změn v požadavcích pracovníků v 2. polovině 20. století

Změna požadavků pracovníků byla z mého pohledu jedním z nejzásadnějších stimulů ke změně pohledu podniků na hodnotu lidského kapitálu. Předchozí příčiny změn, které jsem zmiňoval, byly zásadní, avšak pokud by podniky nebyly schopny na ně reagovat, projevilo by se to až s časovým odstupem prostřednictvím dlouhodobé stagnace a postupným úpadkem podniku v postavení vůči konkurenci, která byla úspěšnější v implementaci změn. Avšak tato příčina by měla, z mého pohledu, mnohem výraznější a bezprostředně rekonoskovatelné důsledky. V případě, že by se změnila požadavky pracovníků v tom, co očekávají od podniku, a podnik by na to nebyl schopen nebo ochoten reagovat, znamenalo by to značnou míru nevole a nespokojenosti ze strany zaměstnanců, a ti by postupně začali podnik opouštět. Zaměstnanci by odcházeli do konkurenčních podniků, které by jim byly schopny lépe vyhovět v jejich požadavcích. To představovalo značný tlak a ten skutečně přiměl podniky k zásadnímu vývoji.

3.4 Shrnutí aspektů, které ovlivnily vývoj modelů personálního řízení podniku

Výše zmíněné aspekty ovlivnily pohled podniků na hodnotu lidského kapitálu zejména tím, že si podniky uvědomily, že v případě, kdy by nedisponovaly kvalitním lidským kapitálem, nebyly by schopny jednotlivým příčinám a důsledkům změn na trhu čelit.

Podniky se proto začaly více zajímat o zaměstnance, o jejich potřeby, spokojenost, začaly provádět analýzy a průzkumy angažovanosti a spokojenosti pracovníků, vytvářely a implementovaly syntetické standardy firemní kultury, začaly organizovat volnočasové aktivity pro zaměstnance (Team Buildingy a Team Spiritu), které byly zaměřeny jak na zvýšení jejich spokojenosti, tak i na rozvoj a zlepšení vztahů mezi kolegy na jednotlivých pracovištích.

Mezi jeden z klíčových důsledků působení těchto aspektů patří také vznik nových modelů personálního řízení podniku, které braly větší zřetel na potřeby zaměstnanců a byly schopny uspokojit nejen cíle strategií řízení lidských zdrojů, ale i výše zmíněné potřeby zaměstnanců. Nejedná se však o nástroje, jejichž implementací by se automaticky vyřešily všechny podnikové problémy v oblasti řízení lidských zdrojů. Avšak představují něco mnohem důležitějšího – vysílají zprávu směrem k zaměstnancům podniku, která říká, že podnik považuje pracovníky nejen za „pouhé“ lidské zdroje, které slouží k dosahování podnikových cílů, ale za jedinečné individuality, které mají své vlastní potřeby, a že podnik má zájem na ně brát zřetel a do jisté míry jim vycházet vstříc.

4. Komparace Michiganského modelu a Business Partneringu v pohledu na hodnotu lidského kapitálu

Kapitole komparace předcházejí kapitoly, ve kterých jsem popisoval a charakterizoval oba modely – jak MM, tak i model BP. Dále jsem uvedl aspekty, které ovlivnily vývoj těchto modelů, a dospěl jsem k závěru, že hlavním aspektem vývoje těchto modelů byl pohled na hodnotu lidského kapitálu. V komparaci budu sledovat rozdíly v pohledu na hodnotu lidského kapitálu v obou modelech a dle nich budu modely komparovat prostřednictvím zvolené metody. Nejdříve uvedu metodologii komparace, aby bylo zřejmé, jakou metodu jsem zvolil a jak jsem dle ní postupoval. Dále provedu samotnou komparaci za užití této metody.

4.1 Metodologie komparace

K čerpání dat pro komparaci využívám výhradně odbornou literaturu, která pojednává o MM a modelu BP. Tuto literaturu jsem uvedl v seznamu zdrojů na konci této práce.

Jako metodu komparace jsem si vybral analytickou indukci, a to proto, že dle Hendla (2005) je jejím cílem identifikace univerzálních a kauzálních vztahů. Komparaci jsem provedl 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.
6. Potvrzení hypotézy

4.2 Výzkumný problém a výzkumná otázka komparace

Jako výzkumný problém určuji pohled na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy u MM a BP.

Výzkumná otázka zní:

Pohlíží podnik odlišně na hodnotu lidského kapitálu v Michiganském modelu a v Business Partneringu?

4.3 Faktory komparace

Pro komparaci stanovuji faktory komparace, které je možné sledovat u obou 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 sleduji v obou modelech.

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.

4.4 Hypotéza

Hypotéza zní:

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

Pro tuto hypotézu jsou vytvořeny čtyři pracovní hypotézy, dvě pro MM a dvě pro BP v každé z dvou rovin faktorů komparace.

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 Business Partnering:

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

4.5 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle Michiganského modelu

Nyní uvedu jednotlivé případy v MM, 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 MM.

Vycházím výhradně z odborné literatury, která o MM 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 MM (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 MM – tedy to, že personální útvar 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 MM 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 indukují závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle MM v první rovině faktorů komparace:

Personální útvar 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 MM, 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 nejefektivněji. Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou v MM 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 MM 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 MM ještě dále a hodnotí je ještě tvrději: uvádí, že podnikoví manažeři mají posuzovat a jednat s pracovníky pouze dle míry jejich přínosu podniku. V MM 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 MM 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 MM, 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.

4.6 Pohled na hodnotu lidského kapitálu dle modelu Business Partnering

Nyní uvedu jednotlivé případy v modelu BP, 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 BP.

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

Instance 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 BP 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 BP 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 BP 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 BP 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 BP 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 indukuji závěry tak, abych mohl jejich pomocí interpretovat pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle modelu BP 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 Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v první rovině faktorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury o BP 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.

Instance 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 podtrhává 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 BP 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 BP 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 spokojení, 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 BP, 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 BP 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 BP 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 BP 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 pomocí interpretovat pohled podniku na význam hodnoty lidského kapitálu dle modelu BP 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 Business Partneringu zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu v druhé rovině faktorů komparace.

K tomuto závěru jsem dospěl na základě analýzy odborné literatury pojednávající o BP, 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.

4.7 Potvrzení hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky

Hypotéza zní:

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

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 Business Partnering:

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

Všechny čtyři pracovní hypotézy byly potvrzeny.

Hypotéza je potvrzena.

Výzkumná otázka zní:

Pohlíží podnik odlišně na hodnotu lidského kapitálu v Michiganském modelu a v Business Partneringu?

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

4.8 Shrnutí komparace Michiganského modelu a modelu Business Partnering v pohledu na hodnotu lidského kapitálu

Prostřednictvím komparace MM a BP provedené prostřednictvím analytické indukce z dat uvedených na základě analýzy odborné literatury jsem dospěl k závěru, že MM nezohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu ani ve svém strategickém řízení, ani v braní zřetele na spokojenost svých zaměstnanců. Naproti tomu BP zohledňuje význam hodnoty lidského kapitálu jak ve svém strategickém řízení, tak i v braní zřetele na spokojenost svých zaměstnanců.

Závěry komparace korespondují se závěry vývoje modelů, které jsem popisoval v kapitole Aspekty, které ovlivnily vývoj modelů personálního řízení podniku, z nichž je zřejmé, že MM byl vytvořen před působením těchto aspektů a BP až po (nebo v průběhu) jejich působení.

V nadcházející empirické části práce bude mým cílem zjistit jak pohlíží podnik personálně řízený dle modelu BP na hodnotu lidského kapitálu v reálném prostředí podniku.

5. Pohled na hodnotu lidského kapitálu v podniku personálně řízeného dle HR Business Partneringu

V empirické části diplomové práce zkoumám pohled na hodnotu lidského kapitálu v podniku, v němž je implementován HR Business Partnering. Pro tento výzkum využívám českou pobočkunárodního podniku sídlícího v Olomouckém kraji.

Z důvodu ochrany podnikového know-how, důvěrných informací a obchodních tajemství podniku jsem podnik a jeho zaměstnance anonymizoval.

Nejdříve uvedu metodologii výzkumu a dále provedu samotný výzkum.

5.1 Metodologie výzkumu

Charakteristika výzkumných přístupů, metod a nástrojů

Pro provedení výzkumu volím výzkumného přístupu případové studie.

Případová studie je charakterizována takto: „*Jde o detailní studium jednoho nebo několika případů, jimiž se snažíme zachytit složitost případu a popsat vztahy v jejich celistvosti.*“ (Hendl 2005, 104)

Volím tento výzkumný přístup protože ji charakterizuje Hendl takto (2005, 116): „*Jedná se o přístup celostní, holistický, jenž se snaží poznat konstitutivní složky případu, zachytit zkoumaný případ v kontextu reálného života a dospět k jeho hlubšímu porozumení.*“.

Zároveň je dle Hendla (2005) možné v případové studii využívat různých výzkumných metod jako je pozorování, rozhovor, dotazníkové šetření apod..

Jak Hendl výše uvádí, případové studie mohou obsahovat jeden nebo více případů, dle čehož se případové studie dělí na jednopřípadové a mnohapřípadové. V mém výzkumu zkoumám pouze jeden případ, jedná se tedy o jednopřípadovou studii.

Případových studií existuje více druhů, které se dělí dle účelu a cíle studie. Pro účely mého výzkumu volím explanační případovou studii, jelikož plní požadavky mého výzkumu zejména tím, že dle Mareše (2015) má za cíl vysvětlit a popsat určitý jev – základní otázky jsou tedy „proč“ a „jak“. Neposledním důležitým faktorem je četnost sledování případu – ve výzkumu zkoumám případ pouze jednorázově, jedná se tedy o jednorázové zkoumání v případové studii (transverzální případovou studii).

Metodologický postup tvorby případové studie

Nyní uvedu metodologický postup tvorby případové studie tak, aby bylo zřejmé jak ve výzkumu postupují.

Dle Hendla (2005, 113 - 114) je metodologický postup tvorby případové studie následující:

1. *„Určení výzkumné otázky*
2. *Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat*
3. *Příprava sběru dat*
4. *Sběr dat*
5. *Analýza interpretativních dat*
6. *Příprava zprávy.“*

5.2 Výzkumný problém a výzkumná otázka

Cílem výzkumu je zjistit jak pohlíží vybraný podnik personálně řízený dle BP na hodnotu lidského kapitálu. Výzkumná otázka je následující:

Jak pohlíží podnik personálně řízený dle Business Partneringu na hodnotu lidského kapitálu v podniku?

Toto téma má dvě roviny, tato výzkumná otázka se dělí na dvě podotázky, které reflektují výše zmíněné roviny:

První rovina – výzkumná podotázka:

Jak sleduje podnik personálně řízený dle Business Partneringu vývoj a segmentaci kvalifikací pracovníků na trhu vně podniku, jak personální útvar ovlivňuje strategické řízení podniku a jak podnik buduje svou značku zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci?

Druhá rovina – výzkumná podotázka:

Jak se podnik personálně řízený dle Business Partneringu zajímá o spokojenost svých stávajících zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace, jaký dává prostor pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců nad rámec stanovený zákonem a příležitostí pro jejich seberealizaci?

Jev, kterýve výzkumu sledujise týká pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku, který je personálně řízen dle BP.

Výzkumná otázka se váže k faktorům komparace, kterou jsem provedl v kapitole Komparace MM a modelu BP. Roviny těchto faktorů jsou dvě a společně tvoří tématický celek pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku z výše určené perspektivy. Tyto roviny jsou následující:

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 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 zaměstnance, 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 zaměstnanců nad rámec stanovený zákonem a příležitosti k jejich seberealizaci.

5.3 Výběr případu, určení dat a metod jejich sběru

Proto, abych byl schopen provést určený výzkum a kvalifikovaně zodpovědět výzkumné otázky, bylo nezbytné, abych vybral relevantní výzkumný případ. Případem, který jsem vybral pro zkoumání je podnik, který je personálně řízen dle BP.

Podnik jsem vybíral dle následujících kritérií – první klíčový parametr je ten, aby byl personálně řízen dle BP. Dále jsem z praktických důvodů vybral podnik, který sídlí v okolí Olomouce, abych byl schopen do podniku osobně dojíždět.

V tomto podniku sbírám data, která se vztahují k určenému předmětu výzkumu.

Tato data získávám těmito metodami:

1. Analýza podnikových dokumentů
2. Expertní rozhovor s pracovníkem personálního útvaru - HR Business Partnerem (dále jen HRBP)

5.3.1 Nástroje pro sběr dat

Nástroje, které mi slouží pro sběr dat jsou následující:

Pro analýzu podnikových dokumentů využívám notebook a USB flash disk pro zkopírování dat.

Pro expertní rozhovor využívám nahrávací zařízení prostřednictvím něhož si rozhovor zaznamenám. Dále k expertnímu rozhovoru využívám návod k rozhovoru, ve kterém jsou uvedena témata, kterých se rozhovor týká a na která se budu respondenta tázat.

Následně pro značení dat a jejich sumarizaci využívám aplikaci textového editoru MS Word.

5.4 Sběr dat

Sběr dat pro případovou studii provádím prostřednictvím analýzy podnikových dokumentů a expertního rozhovoru s HRBP ve vybraném podniku. Sumarizaci dat a jejich evidenci provádím prostřednictvím počítačového programu MS Word.

Nejdříve provedu analýzu interpretativních dat z podnikových dokumentů, následně z expertního rozhovoru.

5.4.1 Analýza podnikových dokumentů a rizika

Prvním krokem pro provedení analýzy podnikových dokumentů je výběr relevantních dokumentů s odpovídajícími tématy. Vybírám ty dokumenty, které se týkají dvou rovin faktorů pohledu na hodnotu lidského kapitálu. Jedná se o tyto dokumenty:

1. Dokumenty, které zohledňují to, jak podnik sleduje vnější prostředí podniku, vývoj a segmentaci pracovní síly na trhu a jak na ně reaguje a zapracovává je do svých strategických plánů a rozhodnutí.
2. Dokumenty, které zohledňují zájem podniku o spokojenost stávajících zaměstnanců (metodika pro provádění a vyhodnocování průzkumů spokojenosti zaměstnanců, dotazníkové šetření a jeho výsledky), dále dokumenty, které pojednávají o míře a příčinách fluktuace zaměstnanců a dokumenty, které se vztahují ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a identifikaci jejich vzdělávacích potřeb.

Rizika analýzy podnikových dokumentů

V průběhu poptávání podnikových dokumentů o zvolených tématech se setkávám s dvěma riziky:

První riziko je nezachycení poptávaných informací v podnikových dokumentech:

Na základě poptávání zmíněných informací v podniku jsem zjistil, že není možné část z vytyčených informací z podnikových dokumentů vůbec získat, jelikož některé procesy a informace o nich nebyly v podnikových dokumentech vůbec zdokumentovány. Tuto informaci jsem získal od HRBP.

Jedná se o tyto dokumenty:

1. Dokumenty, které zohledňují to, jak podnik sleduje vnější prostředí podniku, vývoj a segmentaci pracovní síly na trhu a jak na ně reaguje a zapracovává do svých strategických plánů a rozhodnutí.

Druhé riziko se týká dokumentů, které jsem dostal k dispozici, avšak pouze k náhledu a interpretaci. HRBP mi nepovolil distribuci a zveřejnění poskytnutých dokumentů, ani jejich částí, jelikož obsahují citlivá data podniku, která by mohla být potenciálně v případě zveřejnění zneužita.

Jedná se o tyto dokumenty:

2. Dokumenty, které zohledňují spokojenost stávajících zaměstnanců (provádění a vyhodnocování průzkumů spokojenosti zaměstnanců), dále dokumenty, které pojednávají o míře a příčinách fluktuace zaměstnanců a dokumenty, které se vztahují ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a identifikaci jejich vzdělávacích potřeb.

5.4.2 Expertní rozhovor

Druhou metodou sběru dat, kterou využívám ve výzkumu je expertní rozhovor. Volím tuto metodu zejména proto, že v podnikových dokumentech nejsou uvedeny žádné informace o některých podnikových procesech, které jsou předmětem mého výzkumu. Jedná se zejména o procesy, které se týkají první roviny pohledu na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy.

Pro expertní rozhovor jsem vytvořil návod, který obsahuje jednotlivá témata a otázky, které mám v plánu respondentovi v průběhu rozhovoru položit. Tento návod přikládám jako přílohu č. 1 této práce. Doslovný přepis rozhovoru je k dispozici jako příloha č. 2. Pro provedení rozhovoru vybírám respondenta, který působí na pozici HR Business Partnera, zároveň je personálním ředitelem podniku, tedy vedoucím pracovníkem personálního útvaru v podniku. Vybírám si právě tohoto pracovníka, jelikož vykonává roli HRBP a tudíž je z mého pohledu ideálním expertem pro problematiku BP a zároveň je personální ředitel, tudíž on sám je ředitelem všech personálních aktivit v podniku. Navíc přichází do přímé interakce s pracovníky podniku a je jedním z vykonavatelů personální strategie, tudíž mi je schopen odpovědět na otázky, které se týkají mého výzkumu. Z důvodu ochrany osobních údajů a podnikového know-how jsem jméno respondenta a název podniku anonymizoval.

5.5 Analýza interpretativních dat

Nyní provedu analýzu interpretativních dat, která jsem získal prostřednictvím analýzy podnikových dokumentů a expertního rozhovoru s HRBP v podniku.

Cílem analýzy interpretativních dat je analyzovat data, jejichž prostřednictvím je možné zodpovědět výzkumnou otázku a interpretovat pohled na hodnotu lidského kapitálu v podniku řízeného dle BP.

Nejdříve provedu analýzu interpretativních dat z podnikových dokumentů a následně z expertního rozhovoru.

5.5.1 Analýza interpretativních dat z podnikových dokumentů

Analýzu dat z podnikových dokumentů rozdělují do dvou témat, která odpovídají dvěma rovinám pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku a ke kterým jsou stanoveny dvě výzkumné podotázky.

Dokumenty vztažené k první rovině pohledu na hodnotu lidského kapitálu a jejich interpretace

Účelem analýzy dokumentů vztažených k první rovině pohledu na hodnotu lidského kapitálu je získání dat pro zodpovězení první výzkumné podotázky, která zní takto:

První výzkumná podotázka:

Jak sleduje podnik personálně řízený dle Business Partneringu vývoj a segmentaci kvalifikací pracovníků na trhu vně podniku, jak personální útvar ovlivňuje strategické řízení podniku a jak podnik buduje svou značku zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci?

Jak jsem již zmínil v kapitole o rizicích analýzy podnikových dokumentů, riziko, se kterým se setkávám v analýze podnikových dokumentů za účelem získání dat pro zodpovězení výzkumné podotázky k prvnímu tématu je, že procesy, které se týkají první roviny pohledu

na hodnotu lidského kapitálu nejsou v podnikových dokumentech nijak zachyceny. Ve zvoleném podniku tedy nejsou k dispozici tyto dokumenty:

1. Dokumenty, které zohledňují to, jak podnik sleduje vnější prostředí podniku, vývoj a segmentaci pracovní síly na trhu a jak na ně reaguje a zapracovává do svých strategických plánů a rozhodnutí.

Jediná data, která je možné interpretovat k této výzkumné podotázce jsou dostupná v expertním rozhovoru, kde o nich HRBP pojednává.

Dokumenty vztažené k druhé rovině pohledu na hodnotu lidského kapitálu a jejich interpretace

Účelem analýzy dokumentů vztažených k druhé rovině pohledu na hodnotu lidského kapitálu je získání dat pro zodpovězení druhé výzkumné podotázky, která zní takto:

Druhá výzkumná podotázka:

Jak se podnik personálně řízený dle Business Partneringu zajímá o spokojenost svých stávajících zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace, jaký dává prostor pro rozvoj a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem a příležitostem pro jejich seberealizaci?

Jak jsem již zmínil v kapitole o rizicích analýzy podnikových dokumentů, analýza podnikových dokumentů vztažených k druhé rovině pohledu na hodnotu lidského kapitálu skýtá rovněž riziko. Toto riziko je, že podnikové dokumenty obsahují citlivá data, která podnik nemá zájem zveřejnit. Tyto dokumenty jsem tedy dostal k nahlédnutí, ale nemohu je zveřejnit ani jako celek, ani jejich části, tudíž nejsou k této práci přiloženy a pouze je interpretuji.

Jedná se o tyto dokumenty:

2. Dokumenty, které zohledňují zájem podniku o spokojenost stávajících zaměstnanců (metodika pro provádění a vyhodnocování průzkumů spokojenosti zaměstnanců –

Employee Survey Results 2016, Insight Report 2016), dále dokumenty, které pojednávají o míře a příčinách fluktuace zaměstnanců (HR Monthly Report 2017) a dokumenty, které se vztahují ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a identifikaci jejich vzdělávacích potřeb (HR Monthly Report 2017 a Training Plan 2017).

Zájem podniku o spokojenost stávajících zaměstnanců

Dokumenty o provádění a vyhodnocování průzkumů spokojenosti zaměstnanců

Dostal jsem k dispozici dokumenty, které pojednávají o dotazníkovém šetření, které zkoumá spokojenost a angažovanost zaměstnanců v podniku (Employee Survey Results 2016, Insight Report 2016). Průzkumy spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců jsou v podniku realizovány jednou za dva kalendářní roky a jsou do nich zahrnuti všichni zaměstnanci podniku v ČR a zároveň všichni zaměstnanci celého koncernu, pod který podnik spadá. Průzkum je separátně vyhodnocován za ČR a tento výsledek je porovnáván s výsledky, kterých dosáhl celý koncern. Průzkum, který jsem dostal k dispozici pro ČR měl 400 respondentů, od nichž podnik získal 312 vyplněných dotazníků, 88 respondentů se tedy průzkumu nezúčastnilo. Návratnost dotazníků byla 78%.

Jednotlivé otázky dotazníkového šetření jsou při vyhodnocení sdružovány do čtyř tématických celků:

1. Communicative Leadership Index (CLI) – v českém překladu znamená „index komunikativnosti vedení“. CLI představuje tématický celek, který reflektuje to, jak vedoucí pracovníci komunikují s podřízenými pracovníky, respektive jak jsou zaměstnanci podniku spokojeni s komunikací vedení a jaké množství informací od vedení získávají.

Tento index je získán vyhodnocením odpovědí zaměstnanců na deset otázek, které se týkají: respektu v jednání vedoucího vůči podřízeným, zahrnutí podřízených pracovníků při rozhodování, podávání zpětné vazby ve věci pracovního výkonu vedoucím, šíření strategických cílů a hodnot podniku vedoucím, zvládání konfliktních situací vedoucím, transformace podnikových cílů do týmových cílů vedoucím, informovanost o pracovním úředu pracovníka, poskytování koučinku a příležitostí pro profesní rozvoj pracovníka vedoucím, schopnosti sebereflexe

pracovníka v oblasti jeho vlastních chyb a o celkové komunikaci vedoucího pracovníka vůči podřízeným.

2. Diversity Index (DI) – v českém překladu znamená „index rozmanitosti“ – tento index je vyhodnocován na základě odpovědí respondentů, kteří odpovídají na otázky, které představují tématický celek reflektující jak je uzpůsobeno podnikové prostředí a kultura tak, aby každý zaměstnanec měl navzdory své individuální odlišnosti srovnatelné pracovní podmínky, příležitosti a subjektivní pocit příjemného pracovního prostředí v nejširším slova smyslu. Výsledky dotazníkového šetření reflektují to, jak jsou s tímto tématem zaměstnanci celkově spokojeni.

Tento index je získán vyhodnocením odpovědí zaměstnanců na čtyři otázky, které se týkají: rovných příležitostí pro všechny zaměstnance, rovného zacházení se všemi zaměstnanci, práce manažera na inkluzivním prostředí na pracovišti, aktivní práce podniku na prevenci harassmentu (harašení) a diskriminace.

3. Employee Net Promoter System (ENPS) – ukazatel ENPS se zaměřuje na to, zda by zaměstnanci podniku doporučili práci v podniku svým známým, rodině a přátelům. Tento index je získán vyhodnocením odpovědí zaměstnanců na jednu otázku. Odpovědi se zaznamenávají na desetistupňové škále. V případě, že zaměstnancova odpověď je zaznačena na stupnici 1 – 6, je zaměstnanec tzv. Detractor (pomlouvač, ten, co nešíří povědomí o podniku v pozitivním slova smyslu), pokud zaznačí 7 – 8 (pasivní zaměstnanec je ten, který o podniku aktivně nešíří ani pozitivní ani negativní zprávy) a pokud zaznačí 9 – 10, patří do skupiny tzv. Promoters (ambasador značky je ten, který šíří pozitivní povědomí o podniku)

4. Employee Engagement Index (EEI) – ukazatel EEI se zaměřuje na to v jaké míře jsou zaměstnanci loajální vůči podniku.

Tento index je získán vyhodnocením odpovědí zaměstnanců na osm otázek, které se týkají: spokojenosti zaměstnance, hrdosti zaměstnance na svého zaměstnavatele, potenciálního doporučení zaměstnavatele zaměstnancem jako dobrého zaměstnavatele, zda má zaměstnanec v plánu v podniku setrvat nejméně dalších 12 měsíců, pocit sounáležitosti zaměstnance s podnikem, ztotožnění se zaměstnance

s podnikovými cíli, ochota zaměstnance pracovat přesčas a podpora ze strany podniku v případě práce přesčas zaměstnancem.

Vyhodnocení dotazníků pro rok 2016 obsahuje také data z průzkumu z roku 2014 proto, aby bylo možné sledovat rozdíly v odpovědích respondentů a prostřednictvím nich vyvozovat vývojové trendy.

V prezentaci vyhodnocení průzkumu je uvedeno osm otázek, ve kterých zaměstnanci odpovídali pozitivně a dále osm otázek, ve kterých zaměstnanci odpovídali negativně.

Výsledky vyhodnocení průzkumů jsou prezentovány všem zaměstnancům.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP se zajímá o spokojenost a angažovanost zaměstnanců prostřednictvím čtyř ukazatelů. Sleduje je pomocí pravidelných dotazníkových šetření, které poté vyhodnocuje, srovnává s předešlými výsledky proto, aby bylo možné identifikovat vývojové trendy a výsledky poté prezentuje zaměstnancům.

Zájem podniku o míru fluktuace a její příčiny

Dokumenty o evidování míry a příčin fluktuace

Dostal jsem k dispozici dokument, který eviduje počet zaměstnanců podniku, změny jejich počtů v jednotlivých měsících, výpočet fluktuace apod. (HR Monthly Report 2017).

Tento dokument v podniku slouží jako report pro užití jak personálního útvaru, tak i pro strategické řízení podniku. Jedná se o dokument vytvořený v MS Excel, který obsahuje 17 listů.

Na prvních čtyřech listech jsou uvedené informace o tzv. Headcountu (počtu zaměstnanců v podniku) – headcount podniku je v reportu dělen do čtyř skupin – první skupina představuje kmenové zaměstnance podniku, kteří zde pracují na hlavní pracovní poměr, druhá skupina představuje kmenové zaměstnance podniku, kteří v podniku pracují na dohodu mimo pracovní poměr a třetí skupina jsou agenturní zaměstnanci. Report v prvních dvou listech znázorňuje počty pracovníků podniku v jednotlivých skupinách v kalendářních měsících a jejich zařazení na jednotlivá podniková střediska. Na třetím a čtvrtém listě jsou znázorněny grafy vývoje Headcountu a rozřazení počtu zaměstnanců dle délky sjednaného pracovního poměru na Permanent a Temporary (trvalý a dočasný).

Dalších pět listů reportu je věnováno evidenci absencí zaměstnanců v podniku a jejich grafovému znázornění.

Následující dva listy jsou věnovány tzv. Turnover, neboli fluktuaci zaměstnanců. První list eviduje fluktuaci za jednotlivé roky 2010 – 2016, dále pak v roce 2017 za jednotlivé kalendářní měsíce.

V listu podnik dělí zaměstnance do tří skupin na Direct, Indirect a Staff (přímí –výrobní dělníci, kteří jsou přímo začlenění do výroby, nevýrobní dělníci –zaměstnanci, kteří působí jako podpora výroby a ostatní kancelářští pracovníci, neboli THP profese).

Ve věci fluktuace report eviduje následující položky:

1. Employees Outgoing – počet odchozivších zaměstnanců
2. Resignations – počet odchozivších zaměstnanců, kteří dali výpověď
3. Average number of Employees – průměrný počet zaměstnanců
4. Turnover Rate Total – celková fluktuace
5. Turnover Rate Resignation – fluktuace způsobená zaměstnanci, kteří podali výpověď

První výše zmíněné jednotlivé položky vypovídají o tom jaký je počet odchozivších zaměstnanců v jednotlivých letech, z čehož se vypočítává fluktuace zaměstnanců. Důležité je též vyčlenění počtu odchozivších zaměstnanců z důvodu výpovědi ze strany zaměstnance, jelikož je tím možné sledovat počet zaměstnanců, kteří z podniku odešli z vlastní vůle například z důvodu jejich nespokojenosti.

Druhý list, který je věnován fluktuaci obsahuje graf vývoje fluktuace v jednotlivých letech.

Poslední čtyři listy dokumentu jsou věnovány rozdělení počtu zaměstnanců dle genderu a počtu naplánovaných hodin v tréninkovém plánu (část s tréninkovým plánem více rozpracuji v další kapitole).

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP sleduje fluktuaci zaměstnanců podniku a tuto fluktuaci eviduje a vyhodnocuje v dokumentu. Z dokumentu není zřejmé jakým způsobem s těmito ukazateli podnik nakládá – o jejich nakládání pojednává HRBP v expertním rozhovoru.

Příležitosti k rozvoji, vzdělávání a seberealizaci pracovníků nad rámec stanovený zákonem

Dokumenty o příležitostech k rozvoji, vzdělávání a seberealizaci pracovníků podniku

V předešle kapitole jsem prováděl analýzu dat z dokumentu, který užívá personální útvar podniku pro reportingové účely (HR Monthly Report 2017). Zmínil jsem, že poslední čtyři listy v dokumentu jsou věnovány rozdělení zaměstnanců dle genderu a tréninkovému plánu. Tréninkovému plánu jsou věnovány právě dva listy. První list obsahuje informace o počtech tréninkových hodin, které jsou určeny ke vzdělávání zaměstnanců podniku (zaměstnanci jsou opět rozdělení na skupiny Direct, Indirect a Staff). Jsou zde uvedeny počty tréninkových hodin, které bylo v plánu realizovat každý kalendářní rok od roku 2014 do roku 2017, rok 2017 je rozdělen na jednotlivé měsíce. Dále jsou zde uvedeny pro jednotlivé roky počty hodin, které byly reálně využity pro tréninkové účely. Každý kalendářní rok je pro jednoho zaměstnance rezervováno 40 tréninkových hodin. Například pro rok 2017 je naplánováno pro každého zaměstnance v podniku 43 tréninkových hodin. Druhý list obsahuje graf, který vyjadřuje jak se podniku dařilo reálně využívat rezervovaných 40 tréninkových hodin pro každého zaměstnance.

Druhým dokumentem, který jsem obdržel k tomuto tématu je tréninkový plán pro rok 2017 (Training Plan 2017). Tento tréninkový plán je rozčleněn do jednotlivých sekcí, které obsahují tématické celky tréninků a školení a nebo určitá pracoviště, pro která jsou tréninky určeny.

Tyto sekce jsou: nástupní školení, jazyková školení, právní a legislativně povinná školení, skupinová školení, specializovaná školení pro Engineering, údržbu, dále technická školení, školení pro nakládání se zdroji, logistická školení, školení kvality, facility managementu, montáže, ICT dovedností a HR školení. Ke každé sekci jsou přiřazena jednotlivá školení, ke kterým je uveden externí nebo interní školitel, finanční náklad, délka školení a cílová skupina zaměstnanců, pro kterou je školení primárně určeno.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP, se zajímá o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, nabízí jim širokou škálu vzdělávacích akcí a rezervuje pro ně značnou část pracovní doby zaměstnanců a značné finanční prostředky. Informace o příležitostech k seberealizaci pracovníků a zjišťování vzdělávacích a rozvojových potřeb dle HRBP v podnikových dokumentech zachyceny nejsou.

5.5.2 Analýza interpretativních dat z rozhovoru

V průběhu analýzy podnikových dokumentů se potvrdil můj předpoklad, že v podnikových dokumentech nejsou uvedeny žádné informace o některých podnikových procesech, které jsou předmětem mého výzkumu. Jedná se zejména o procesy, které se týkají první roviny pohledu na hodnotu lidského kapitálu z podnikové perspektivy. Proto se mi potvrdila správnost volby druhé metody sběru dat expertního rozhovoru, v jehož průběhu jsem schopen se na tato témata dotázat.

K analýze interpretativních dat z rozhovoru využívám výhradně data z expertního rozhovoru, který jsem vedl s HRBP ve zvoleném podniku. Přepis rozhovoru je přiložen jako příloha č. 2 této práce. Tento rozhovor je rozdělen do dvou tématických celků, které zohledňují dvě roviny pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku. Nejdříve provedu analýzu interpretativních dat v aspektech první roviny pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku a následně v aspektech druhé roviny.

První rovina pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku

Pro první rovinu pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku je stanovena tato výzkumná podotázka:

Jak sleduje podnik personálně řízený dle Business Partneringu vývoj a segmentaci kvalifikací pracovníků na trhu vně podniku, jak personální útvar ovlivňuje strategické řízení podniku a jak podnik buduje svou značku zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci?

Sledování vývoje a segmentace kvalifikací pracovníků na trhu

Dle HRBP zvolený podnik sleduje vývoj a segmentaci kvalifikací pracovníků na trhu vně podniku, avšak ne systematicky a pravidelně. Ke sledování dochází několikrát do roka zejména v situacích, kdy se v podniku rozhoduje o nábore většího počtu zaměstnanců, případně když v okolí vznikají či expandují podniky, které by mohly představovat potenciální riziko odchodu stávajících zaměstnanců podniku. Dále tedy, kdy personální útvar takovou informaci potřebuje pro faktické podložení určitého argumentu

či rozhodnutí, které má zájem prezentovat vůči vedení. Nejčastěji se jedná o situace, kdy má personální útvar zájem prezentovat určitou lokální problematiku globálnímu vedení, které nemá do lokální situace přímý vhléd – například v prosazování náborových strategií ve snaze o získání finančních prostředků pro podporu těchto strategií.

„Spíše je to o tom, že pakliže potřebujeme z toho strategického pohledu prosadit vůči vedení, které úplně ten vhléd do té lokální situace, tak tato data použijeme pro podporu těch našich názorů a projektů, které bychom rádi realizovali.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 1)

Personální útvar sleduje jak pracující lidi, tak i studenty v přípravě na budoucí povolání.

Ke sledování počtů kvalifikací pracovníků ze skupiny pracujících lidí užívají zejména zpráv z tisku o tom, jak se firmám v regionu daří, zda mají v plánu rozvoj a budování například nových poboček či rozšiřování stávajících a dále sledují kvalifikace, které podniky poptávají a poté odhadují jaké pracovníky budou poptávat při svém rozšiřování. Z toho vyvozují jak potenciálně rizikové z hlediska fluktuace stávajících zaměstnanců podniku mohou tyto události být.

Dalšího zdroje informací, které podnik využívá jsou i méně formální diskuse o zmíněných podnicích v regionu, díky kterým si doplňují svou představu o dění na regionálním trhu. Tyto méně formální diskuse probíhají nejčastěji mezi pracovníky personálních útvarů konkurenčních podniků, se kterými se pracovníci personálního útvaru zvoleného podniku setkávají na rozličných veletrzích, na kterých se prezentují vůči potenciálním zaměstnancům. Tyto diskuse jsou vedeny neplánovaně a bezprostředně, ale i přesto mají určitou informačně vypovídající hodnotu a tudíž je možné následně informace v nich získané využít pro ověření již domnělých faktů.

Ke sledování počtů studentů v přípravě na budoucí povolání užívá personální útvar metod analýzy dat zejména ze statistických ročenek, dále výkazů, které publikuje Český statistický úřad, dále čerpají informace z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, jenž publikuje na svém serveru informace o počtu škol, studentů a absolventů jednotlivých zaměření a oborů.

„Díváme se na zmíněné statistické výkazy, to znamená: statistickou ročenku, výkazy, které pravidelně publikuje Český statistický úřad, informace ze serveru, který publikuje Ministerstvo školství, kde jsou informace o vzdělávání, kde jsou podle jednotlivých oborů, jednotlivých škol, jednotlivých sektorů pravidelně publikovány počty studentů a počty absolventů.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 1)

Zvolený podnik udržuje partnerské vztahy s fakultami, které připravují na povolání studenty, jejichž kvalifikace podnik poptává. Z těchto partnerství tak získává relevantní informace o počtu studentů studující klíčové obory.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP se zajímá o vývoj a segmentaci kvalifikací na trhu a aktivně získává informace o potenciálních pracovnících jak z řad studentů, tak z řad pracujících lidí.

Ovlivňování strategického řízení podniku ze strany personálního útvaru

HRBP hovoří v rozhovoru o tom, že existuje určitá míra, kterou je schopen personální útvar ovlivňovat strategické řízení podniku.

„Zatím si myslím, že se nám to dařilo, přizpůsobit to co děláme v tom personálním útvaru té strategii, ale i v některých bodech tu strategii ovlivnit.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 4)

Nejedná se však o bezmezné ovlivňování ve strategickém směřování podniku, přesněji se jedná o ovlivňování strategie v určitých bodech – zejména zohledňování reálnosti dosažení strategických cílů z perspektivy personálních otázek.

Situace, ve kterých je schopen personální útvar ovlivnit strategii v podniku, se týkají zaměřování se na konkrétní cílové skupiny potenciálních pracovníků při náboru a výběru zaměstnanců do podniku.

Jedná se například o skupiny potenciálních pracovníků z řad studentů, o které strategické řízení podniku dříve nejevilo zájem z důvodu jejich profesní nezkušenosti, potenciálně delší adaptační doby a delšího praktického zaškolování v podniku, avšak na základě cíleného působení personálního útvaru své postoje strategické řízení podniku přehodnotilo a tudíž podnik začal zaměstnávat i absolventy. Pro argumentační podporu tohoto působení personální útvar užívá různých statistických výkazů zohledňujících demografické rozložení pracovníků v ČR, ze kterých poté vyvozuje jisté prognózy a scénáře, které se v budoucnosti na trhu mohou odehrávat.

Další témata ve kterých dle HRBP personální útvar ovlivňuje strategické řízení podniku je například zvažování implementace nových technologií, které mohou nahrazovat lidskou pracovní sílu (například automatizace, robotizace apod.) a tudíž jejich prostřednictvím je možné mimo jiné optimalizovat mzdové náklady podniku. V těchto otázkách personální

útvár působí jako konzultační partner strategického řízení podniku, jenž dodává argumenty pro zvažování potřeby zaměstnávání pracovníků na pracovní pozice, na kterých zaměstnanci vykonávají rutinní úkony, které je možné provádět například prostřednictvím ICT technologií s umělou inteligencí. Lidská pracovní síla je poté na takových pracovních pozicích nahrazena moderními technologiemi a lidská pracovní síla je realokována na jinou pracovní pozici.

„Tyto argumenty používám v ovlivňování strategického směřování a říkám: podívejte se na to a zkuste vymyslet, jestli ty lidi vůbec potřebujete... Když se podíváme na ten problém tak, zda je ten člověk opravdu nutný, jestli se to nedá udělat nějakým jiným způsobem – automatizace, robotizace.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 5)

Personální útvár se v těchto situacích snaží uvést dostatečné množství relevantních argumentů pro podporu rozhodování strategického řízení podniku tak, aby strategické řízení podniku získalo vzhled i do lokální perspektivy personálního útvaru a tu mohlo zohlednit ve svém rozhodování.

Obdobné postupy jsou dle HRBP také uplatňovány při lokální rezistenci vůči globálním návrhům. Jedná se například o požadavků na změnu časové organizace práce a směn na oddělení montáže v podniku. V této situaci personální útvár ovlivnil rozhodnutí strategického řízení podniku, které mělo z ekonomických důvodů zájem zavést třisměnný provoz, což se personálnímu útvaru podařilo zvrátit a tím udržet na pracovištích stávající jednosměnný či dvousměnný provoz, který vyhovuje většině pracovníků na oddělení montáže, ač z ekonomických důvodů by byl třisměnný provoz výhodnější. V případě, že by byl zaveden třisměnný provoz na toto pracoviště, HRBP předvídal zvýšené riziko fluktuace pracovníků z tohoto oddělení, jelikož práce na jednu nebo dvě směny v námi zvoleném podniku skýtá značnou konkurenční výhodu v porovnání s ostatními podniky v regionu, které poptávají stejně kvalifikované pracovníky.

HRBP na závěr zmiňuje, že však v podniku není standardem, aby se strategické řízení podniku invenčně zajímalo o personální otázky a vyžadovalo si na pravidelné bázi zevrubné expertní posudky vypracované personálním útvarem.

Z výše uvedeného vyplývá, že ve zvoleném podniku, který je personálně řízen dle modelu BP, může personální útvár ovlivnit strategické řízení podniku. Není však možné potvrdit tezi, že by si strategické řízení podniku vyžádávalo koncepční práci a expertní posudky personálního útvaru v každé situaci, ke které by se mohl personální útvár vyjádřit.

Budování značky zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci

HPBP zvoleného podniku, uvádí, že budování značky zaměstnavatele podniku mezi stávajícími i potenciálními zaměstnanci je pro něj klíčové. Uvádí, že pověst podniku je jedním ze zásadních určovatelů úspěchu podniku a argumentačně toto tvrzení podkládá zejména tím, že podnik, který má špatnou pověst implicitně nezíská kvalitní zaměstnance, nebo pro něj bude velmi obtížně získávat, jelikož pro podnik s negativní pověstí nebudou mít zájem pracovat. Podnik cíleně buduje pozitivní povědomí o značce zaměstnavatele širokou paletou nástrojů, kterými se snaží dostat do povědomí potenciálních pracovníků. O budování značky zaměstnavatele se zasazuje zejména ve dvou komunikačních proudech. První komunikační proud je směřován vůči potenciálním pracovníkům vně podniku, druhý komunikační proud je směřován vůči stávajícím zaměstnancům v podniku, kteří se poté o podniku pozitivně šíří.

V prvním komunikačním proudu si podnik pro komunikaci vytyčil zejména dvě cílové skupiny potenciálních pracovníků. První skupina jsou potenciální pracovníci, kteří již pracují v konkurenčních podnicích a mají klíčové kompetence, které podnik vyžaduje pro výkon svých povolání, druhá skupina jsou studenti, kteří se připravují na budoucí povolání v kvalifikacích, které podnik poptává.

Vůči skupině pracujících lidí vně podniku se podnik prezentuje v tištěných, ale i elektronických médiích, inzeruje v tisku, na internetu, vydává náborové letáčky apod. Vůči skupině studentů v přípravě na budoucí povolání se podnik prezentuje studentských veletrzích, které pořádají zejména vysoké školy (Career days) a úřady práce (Burzy práce).

Druhým komunikačním proudem je budování značky zaměstnavatele mezi stávajícími zaměstnanci podniku, od nichž zprostředkovaně tyto informace získávají i potenciální pracovníci z jejich okolí, kteří nejsou v podniku zaměstnáni. HRBP si uvědomuje, že tímto komunikačním proudem se šíří informace jak z formální komunikace, kterou podnik záměrně vysílá, tak i z neformální komunikace, kterou podnik nevysílá standardními komunikačními nástroji, ale pracovníci se o ní stejně šíří. Jedná se zejména o informace o tom, jak podnikové vedení jedná se svými zaměstnanci, jaká kultura je v podniku budována, dále jak značku zaměstnavatele vnímají zaměstnanci podniku, jak vnímají vnitropodnikovou atmosféru apod.

HRBP uvádí (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 2 - 3): „*Prezentujeme tu značku samozřejmě i interně, což má potom výrazný dopad i externě. Protože ti interní lidé o tom*

hovoří, hovoří o tom se svými rodinami, se svými známými, hovoří o tom v hospodě, když jsou tam s kamarády.“

K pozitivní prezentaci značky zaměstnavatele formálním i neformálním způsobem přispívá dle HRBP také tzv. Employer Value Proposition – tedy hodnoty, které podnik vyznává a má zájem je uvnitř i vně podniku šířit. Tyto hodnoty jsou sumarizovány strategickým řízením podniku a korespondují s hodnotovým zaměřením podniku a mají sloužit k tomu, aby trh podnik vnímal pozitivně a zároveň aby podnik fungoval v souladu s hodnotovým přesvědčením majitelů a strategického řízení. Jedná se o hodnoty a postoje podniku, jež podnik plní, případně k nim aspiruje.

HRBP o nich hovoří takto (rozhovor s HRBP příloha č.2 str 3 - 4): *„Chceme být a jsme etický a přátelský zaměstnavatel vůči našim zaměstnancům, jsme technologická firma, která má špičkovou technologii, špičkovou výrobu a vynikající produkt a jsme firma, která se stará o rozvoj našich zaměstnanců – chceme, aby se tady lidé učili novým věcem, chceme aby měli možnost kariérního růstu... jsme firma, která vytváří pěkné pracovní prostředí, dbá o bezpečnost práce velmi silně a stará se o životní prostředí.“*

Dle HRBP se prostřednictvím výše zmíněných metod podniku daří šířit na trhu pozitivní jméno podniku a soudí, že potenciální zaměstnanci jej tedy vnímají pozitivně.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP se zajímá o to, jak potenciální zaměstnanci vnímají jeho značku zaměstnavatele, systematicky pracuje na budování této značky jak externě, tak i interně.

Druhá rovina pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku

Pro druhou rovinu pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku je stanovena tato výzkumná podotázka:

Jak se podnik personálně řízený dle Business Partneringu zajímá o spokojenost svých stávajících zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace, jaký dává prostor pro rozvoj a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem a příležitostí pro jejich seberealizaci?

Zájem podniku o spokojenost stávajících zaměstnanců

Na začátek HRBP nastínil to, že se podnik zajímá o spokojenost zaměstnanců a zjišťují ji prostřednictvím průzkumů jejich angažovanosti. Angažovanost zaměstnanců popsal jako alternativu ke spokojenosti, avšak s vyšší mírou vypovídající hodnoty pro podnik – tedy stav, kdy je zaměstnanec jak spokojený, tak se i zároveň aktivně podílí na činnostech a procesech v podniku.

„Angažovaný zaměstnanec, který je v té firmě také implicitně spokojený, navíc pro tu firmu udělá ještě něco navíc.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 7)

Dle HRBP není spokojenost zaměstnance sama o sobě pro podnik nikterak vypovídající. Naproti tomu angažovanost z jeho pohledu interpretuje jak spokojenost, tak i to, jaký má pracovník vztah k podniku a jak mu záleží na tom, jak funguje – to reflektuje zejména jeho náklonnost k realizaci pozitivních změn v podniku, účasti na změnových projektech apod..

Míru angažovanosti pracovníků podnik zjišťuje prostřednictvím dotazníkového šetření, na jehož vyhodnocení mají stanovená kritéria, podle nichž je možné interpretovat, zda je respondent angažovaný a nebo nikoliv: *„Máme na to dotazník a kritéria, která nám říkají, že pokud v těchto kritériích odpoví člověk nějak, tak to jsou ty znaky té angažovanosti a pokud odpoví nějak jinak, tak prostě angažovaný není.“* (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 7)

Dotazníková šetření, na jejichž základě zjišťují angažovanost zaměstnanců, procházejí v průběhu času změnami tak, aby odpovídaly aktuálním požadavkům na informovanost

podniku a zároveň aby odpovídaly měnícím se trendům v oblasti dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření dříve probíhalo jednou ročně, nyní v podniku probíhá jednou za dva roky.

Témata otázek zůstávají podobné, často se mění jen formulace otázek či možnosti odpovědí. Similární zůstávají také metody jejich vyhodnocování a interpretace jejich výsledků.

Poslední dotazník, který byl v podniku užíván, byl obohacen navíc o zjišťování tzv. Promoters Core, který HRBP definuje takto: *„Je známé většinou od zákazníků, kde se zákazník vyjadřuje k tomu, jak byl spokojen s produktem nebo se službou a měří se to nějakým způsobem, který je relativně hodně drsný.“* (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 7)

U této obměny metodiky vyhodnocení bylo nezbytné komunikovat s respondenty to, jakou metodikou a jakým klíčem se tyto průzkumy vyhodnocují, aby repondenti pochopili jak je mají správně vyplňovat tak, aby nejlépe vypovídaly o jejich názorech.

Vyhodnocování angažovanosti zaměstnanců prostřednictvím této metodiky probíhalo takto: *„Znamená to, že máte desetibodovou škálu a v podstatě to říká, že jste spokojeni jen když odpovíte devět, deset. Když je to sedm, osm tak je to takové neutrální a když už je to jedna až šest, tak už jste nespokojen. Jednička je, že jste nespokojen katastrofálně, šestka je, že jste tak jakože nespokojen.“* (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 7)

Vyhodnocování výsledků těchto průzkumů probíhá na základě lokálně vytvořené metodiky.

„V podstatě ten průzkum se vyhodnotí statisticky, zjistí se na které otázky ti lidé odpovídají pozitivně a které se aspekty se jim líbí, které jsou takové neutrální a ty, se kterými jsou nespokojeni a pak se to zagreguje a vzniknou z toho určité logické celky...Následně toto je prezentováno zaměstnancům...Pak následuje to, že se prezentují tzv. High Five nebo High Ten – ty, kde jsou lidé nejspokojenější, pak ty, kde jsou nejméně spokojeni, pak třeba ty, které se nejvíce posunuly, ať už jedním nebo druhým směrem. Dá se říci, že na tyto se poté nastavují nějaké akční plány.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 8)

Pro specifikaci a zpřesnění vyhodnocených výsledků průzkumů podnik sestaví týmy angažovaných dobrovolníků, kteří následně specifikují, s čím jsou v podniku spokojeni a kde naopak vnímají rezervy a prostor pro zlepšení. Celofiremní dotazníky jsou anonymní, tyto angažované týmy jsou již však vytvořeny z lidí v podniku, kteří mají zájem iniciovat změnu a chtějí, aby jejich názor byl slyšen. V těchto týmech je poté podrobně probíráno každé téma a upřesňuje se co bylo odpovědí na otázky v tomto tématu miněno.

„Tyto workshopy vedou k tomu, co vlastně ti lidé vnímají podrobně, protože ta otázka to nemůže plně rozkrýt... To statistické vyhodnocení nám říká na co bychom se měli zaměřit – to, co funguje dobře a je třeba udržet, tady je typicky ve velmi dobrém stavu... Typicky na druhé straně té škály je týmová spolupráce, ohodnocení zaměstnanců, nikoliv finanční.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 9)

Na základě těchto zpřesněných výstupů z dotazníkového šetření se sestavují návrhy věcí, u nichž je žádoucí, aby byly zlepšeny. Tyto návrhy se zapracují do akčních projektů a ty jsou následně realizovány za účelem dosažení kýžené změny. Akčních plánů bývá současně vždy maximálně čtyři až pět, aby bylo dosaženo maximální efektivity. Tyto akční plány jsou poté prezentovány všem zaměstnancům, aby bylo zřejmé, že se řízení podniku zajímá o názor zaměstnanců a že má zájem věci, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni, zlepšovat. Tím podporuje loajalitu a sounáležitost zaměstnanců v podniku.

HRBP na závěr zmiňuje, že propodnik jsou klíčové zejména trendy výsledků dotazníkových šetření a jejich vývoj v průběhu let.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP se zajímá o to, jak jsou zaměstnanci spokojeni a angažovaní v podniku a tyto faktory pravidelně systémově zjišťuje prostřednictvím dotazníkového šetření a následně zjednáva nápravy věcí, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni.

Zájem podniku o míru fluktuace a její příčiny

Dle HRBP je pro podnik fluktuace klíčový ukazatel jak se podniku daří z personálního hlediska. Proto ji pravidelně sleduje na měsíční bázi. Udržování fluktuace v určité hladině je i jeden ze strategických cílů personálního útvaru. Tyto cíle jsou značně ambiciozní a podniku se nedaří je naplnit, například v roce 2017 je cílová hodnota ukazatele fluktuace 4%, avšak dle prognózy HRBP ji podnik překročí řádově o jednotky procent. Z mého pohledu je fluktuace zásadní ukazatel, z kterého je možné vyvodit informace o tom jak jsou v podniku zaměstnanci spokojeni a jaká je míra jejich odchodů ze zaměstnání. Do ukazatele fluktuace se také promítá aktuální situace na regionálním trhu, kdy se v době ekonomického rozvoje zpravidla zvyšuje i poptávka podniků po pracovní síle.

HRBP uvádí, že fluktuaci v podniku sledují takto (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 9):
„Sledujeme ji tak, že sledujeme jaký je počet zaměstnanců, kteří odcházejí z firmy

dobrovolně... Samozřejmě sledujeme i odchody lidí, kde jsme je my sami přinutili, a nebo jsme de facto rádi, že odchází, že se jednalo například o problémové zaměstnance. Sledujeme zejména unintentional fluktuaci, tedy nezamýšlenou z podnikové perspektivy.“

Výše zmínovaná unintentional fluktuace (unintentional – nezáměrná) je druh fluktuace, který je pro podnik nejvíce vypovídající z pohledu odchodu zaměstnanců z důvodu jejich nespokojenosti, proto jí podnik věnuje největší pozornost. Od každého pracovníka, který se rozhodne ukončit pracovní poměr z jeho vlastní vůle (tedy dle §50 zákoníku práce, případně §49 kdy dojde k dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem) jsou poptávány informace o zdůvodnění záměru ukončit pracovní poměr. Jsou poptávány informace jako například z jakého důvodu pracovní poměr ukončuje, kde má v plánu následně pracovat, zda byl v podniku spokojen, pokud byl nespokojen, tak z jakého důvodu apod. Tyto informace jsou pro podnik důležité, jelikož pokud se podniku podaří eliminovat objektivní příčiny nespokojenosti zaměstnance, nemusí se tento důvod ukončení pracovního poměru v budoucnosti opakovat. Značné riziko, které HRBP v získávání těchto informací vnímá, je to, že zaměstnanci, kteří ukončují pracovní poměr, nemají povinnost zaměstnavateli tyto informace podniku sdělovat a tudíž jsou tyto informace často omezené.

Následně zjištěné důvody, ze kterých odvozují příčiny fluktuace, pracovníci personálního útvaru vyhodnocují statisticky a v případě opakujících se důvodů ukončení pracovního poměru, se podnik snaží zjednat nápravu a pracuje na tom, aby tyto důvody minimalizoval, případně eliminoval.

Často se v podniku vyskytují důvody pro ukončení pracovního poměru z personální důvodů, kdy pracovník není spokojen se spoluprací se svým vedoucím a nebo jeho přístupem. Může se jednat o ojedinělý případ, kdy si konkrétní pracovník osobně nerozumí s vedoucím a tudíž je jejich spolupráce ztížena – z takových případů je komplikované vyvozovat generalizované závěry. Nicméně může nastat i situace, kdy jsou na jednom pracovišti vícečetné problémy podobného charakteru a to může ukazovat na nekompetenci vedoucího pracovníka. HRBP zmiňuje, že pokud se tento druh nespokojenosti vyskytuje vícečetně na jednom pracovišti, podnik se snaží situaci zmapovat a zjistit faktickou příčinu těchto nespokojeností. V případě, že podnik dospěje ke zjištění, že příčina těchto problémů tkví na straně vedoucího pracovníka, je ochoten řešit tento problém i za cenu personálních změn ve vedoucích pozicích.

„Stalo se v několika málo případech, že pracovníci uváděli jako důvod ukončení pracovního poměru...že byli nespokojeni se svým vedoucím. Stalo se i to, že ten úbytek těch

lidí a jejich nespokojenost byla tak velká, že ten vedoucí byl vyměněn.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 10 - 11)

HRBP dále dodává, že v podniku občas dojde k situaci, kdy nemá zaměstnanec zájem ukončit pracovní poměr z důvodu nespokojenosti, ale z jiných důvodů, například, že má zájem zkusit pracovat i v jiném podniku, aby nabyl zkušenosti i z fungování odlišného odvětví nebo zaměstnavatele. Pokud byl podnik s prací zaměstnance a jeho pracovními výsledky spokojen, personální útvar mu nabízí, že se může v případě nespokojenosti u svého nastávajícího zaměstnavatele, vrátit do původního podniku.

„To nabízíme pracovníkům, kteří odcházejí z naší firmy, že se mohou kdykoliv vrátit, aby věděli, že je rádi vezmeme zpátky, pokud byl dobrý a rozhodnul se sám odejít. Již se nám to několikrát vyplatilo, kdy lidé odešli do jiných firem za něčím, co tady úplně neviděli a pak se rádi vrátili, protože jejich představy nebyly splněny.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 10)

Podnik se snaží předcházet fluktuaci tak, že zjišťuje od zaměstnanců to, s čím jsou v podniku spokojeni a z jakého důvodu zde chtějí pracovat a tyto požadavky podnik promítá do nabídky mezd, benefitů, příležitostí pro vzdělávání, rozvoj apod. V poskytování těchto výhod se podnik snaží být férový a poskytovat stejné příležitosti všem zaměstnancům, nikoliv však bezmezně. Zaměstnanci mají možnost osobní volby, zda těchto příležitostí chtějí využít, a nebo nikoliv.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP považuje ukazatel fluktuace za klíčový a pravidelně jej sleduje. Zároveň se snaží fluktuaci minimalizovat tím, že sleduje a analyzuje její příčiny a v případě ukončení pracovního poměru z důvodu nespokojenosti zaměstnance se snaží identifikovat důvody nespokojenosti a ty v podniku eliminovat – tím neustále zlepšuje pracovní podmínky v podniku tak, aby zaměstnanců odcházelo z podniku z důvodu nespokojenosti co nejméně.

Zájem podniku o potřeby zaměstnanců

Dle HRBP mimo jiné proto aby podnik minimalizoval míru fluktuace, personální útvar pracuje na tom, aby v podniku panovaly takové pracovní podmínky, které budou pro zaměstnance co nejpříznivější. Mezi takové aktivity personálního útvaru patří zmíněné

průzkumy angažovanosti zaměstnanců, dále různé akční projekty pro optimalizaci pracovních podmínek apod.

HRBP zmiňuje, že se podnik snaží kontinuálně zjišťovat, jaké mají zaměstnanci podniku potřeby. Po jejich identifikaci se podnik snaží přizpůsobovat jim pracovní podmínky tak, aby zaměstnanci v podniku pracovali rádi a tím minimalizovat míru odchodů zaměstnanců z důvodu nespokojenosti.

„Snažíme se zjišťovat to, co jsou ty motivátory těch lidí, proč v té firmě chtějí pracovat a proč by v té firmě naopak pracovat nechtěli a snažíme se těm lidem dopřát nebo zajistit to, aby byli ve firmě spokojení. Což souvisí s nějakou mírou mezd a benefitů, s možnostmi vzdělávání a rozvoje, postupu na další pracovní pozice.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 10)

HRBP si uvědomuje, že v podniku existují určité limity v přizpůsobování se požadavkům zaměstnanců, případně v nabízení vstřícných služeb vůči zaměstnancům, které jsou dány zejména strategií společnosti, pod kterou podnik organizačně spadá. Jedním z příkladů, které je možné uvést je nabídka dotovaných půjček, které podnik nemá zájem nabízet, ač by po nich byla zjevná poptávka ze strany zaměstnanců.

„Třeba když já vidím ten proud lidí, který jsem přijde a jde si potvrdit potvrzení od banky, že má nějaký příjem, aby mohl získat úvěr, tak si dokáží představi, že by spousta lidí třeba ocenila, kdyby jim firma nabízela určitou možnost bezúročné nebo lehce úročené půjčky, na druhou stranu tohle není strategie společnosti a ta to celosvětově nedělá a neposkytuje ty půjčky zaměstnancům. Přestože je spousta jiných firem, které to dělají.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 11)

HRBP dodává, že se podnik snaží prospívat zaměstnancům jinými způsoby. Podnik se při zavádění nových benefitů snaží zajistit plošnou možnost jejich čerpání – tedy zachovat férový přístup, který má zajistit, aby všichni zaměstnanci mohli tyto výhody čerpat stejnou měrou. Existují v podniku však určité skupiny lidí, které mají specifické požadavky i potřeby, mezi něž patří například i ženy na mateřské dovolené. S těmi vedou pracovníci personálního útvaru hovory, aby zjistili, jaké mají tyto zaměstnankyně představy ve věci jejich pracovního vytížení v průběhu mateřské a rodičovské dovolené. HRBP zmiňuje, že tyto zaměstnankyně mají často požadavky, aby mohly pracovat v průběhu mateřské a rodičovské dovolené částečně z domu, případně na zkrácené úvazky.

„Například matky na mateřské dovolené...samozřejmě očekávají, že budou moci pracovat na mateřské dovolené z domu, nebo pracovat na zkrácené úvazky, tak posoudíme, jestli je to možné a třeba takto to máme zavedené v Brně, že to výrazným způsobem těm matkám

ulehčujeme, kde máme skupinu asi 10% zaměstnanců, kteří pracují z domu jeden den v týdnu, nebo mají nějaký zkrácené úvazky.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 11)

HRBP na závěr tématu o požadavcích a potřebách zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené dodává, že ke všem těmto požadavkům přistupují racionálně i z organizačního hlediska, kdy zmiňuje, že ne ve všech profesích je možné takto vyjít zaměstnancům vstříc. Existují profese, například v montáži, kde není možné, aby pracovníci pracovali z domu za žádných podmínek.

Požadavky zaměstnanců jsou v podniku zjišťovány prostřednictvím individuálních osobních setkávání, která probíhají mezi řadovými pracovníky a jejich vedoucími na pravidelné bázi.

Mezi nejčastější požadavky zaměstnanců uvádí HRBP (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 11) tyto: *„Například chtějí zlepšení pracovního prostředí, chtějí klimatizaci, nebo chtějí nějaký jiný režim přestávek, pracovní doby, benefitů atd.“*

Tyto požadavky jsou následně prostřednictvím vedoucích pracovníků tlumočeny přímo personálnímu útvaru, který je na individuální bázi sdružuje, zkoumá a zhodnocuje jejich oprávněnost a potenciální realizovatelnost.

„Poměrně hodně si dáváme záležet na tom, aby to nebyly výkřiky do tmy, které vyhovují pouze jednomu člověku a zbytku jsou lhostejné.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 12)

Další faktor, který podnik zohledňuje je férovost a dostupnost nabízených benefitů vše zaměstnancům bez výjimek. Pokud není možné určitý benefit nabídnout z provozních důvodů všem zaměstnancům, kdy například mají dílenští pracovníci odlišnou organizaci práce od kancelářských pracovníků, snaží se personální útvar kompenzovat tuto nabídku benefitu alternativním benefitem, který je možné nabídnout znevýhodněné skupině zaměstnanců.

Jako poslední poznámku, kterou k tématu zájmu podniku o potřeby zaměstnanců HRBP zmiňuje je, že ač se podnik snaží zaměstnancům kontinuálně vycházet vstříc v plnění jejich požadavků, existují i pro toto pevné limity, za které podnik prostřednictvím personálního útvaru není ochoten zajít. Jedná se například o požadavky zaměstnanců v oblasti jejich odměňování. Podnik není schopen, ani ochoten individuálním způsobem vycházet plně vstříc v bezmezných požadavcích některých zaměstnanců v oblasti finančního ohodnocení a to jak z etického hlediska, kdy by si zaměstnanec požadovanou mzdu objektivně nezasloužil, tak i z hlediska diskriminace ostatních zaměstnanců, kteří by pracovali na stejné pozici a pobírali by mzdy výrazně v jiné výši.

„Samozřejmě jsou také lidé, kteří šponují ty své požadavky nad tu úroveň, kdy to pro firmu je zajímavé, jestli někdo přijde a po dvou letech od vysoké školy má mít příjem padesát tisíc korun měsíčně, tak mu je prostě nedáme, tím bychom si zruinovali vztahy, které tady jsou mezi těmi ostatními lidmi, kteří jsou dobří nebo ještě lepší a takové peníze ještě nemají.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 10)

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP považuje požadavky zaměstnanců za důležité. Tyto požadavky pravidelně identifikuje, kumuluje a sumarizuje a na jejich základě upravuje pracovní podmínky a nabídku benefitů tak, aby byli zaměstnanci v podniku spokojeni a pokud možno měli k těmto výhodám přístup všichni zaměstnanci stejnou měrou.

Příležitosti k rozvoji a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je dle HRBP ve zvoleném podniku jedna z klíčových činností. Proto podnik těmto aktivitám věnuje značnou aktivitu a úsilí. Podnik má vytyčený roční cíl v počtu hodin na zaměstnance, které jsou dedikovány pro vzdělávací a rozvojové aktivity.

„Máme nastaven i cíl v počtu hodin tréninků ročně, který je významného rozsahu v poměru s roční pracovní dobou.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 13)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku probíhá na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců podniku.

HRBP uvádí, že analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců je prováděna vedoucími pracovníky jednotlivých útvarů a tyto potřeby jsou následně diskutovány s personálním útvarem podniku. Tyto analýzy probíhají v podniku každoročně, vždy v druhé polovině kalendářního roku.

HRBP zmiňuje, že tyto diskuse probíhají na téma potřeb rozvoje a vzdělávání zaměstnanců nad rámec stanovený zákonem, jelikož pro zákonná školení využívá personální útvar systém, který eviduje jednotlivé vzdělávací potřeby zaměstnanců stanovené zákonem (školení BOZP, školení řidičů vysokozdvížných vozíků apod.)

Z těchto diskusí poté následně vzejdou informace o rozvojových a vzdělávacích potřebách zaměstnanců a představy vedoucích pracovníků o jejich budoucím rozvoji. Podnik poté

provede evidenci těchto potřeb. Následně jsou organizovány tréninky a školení, které stanovené potřeby a plány naplní.

Personální útvar často působí i v roli mediátora a kritického hodnotitele relevantnosti požadavků na rozvoj a vzdělávání pracovníků. HRBP totiž zmiňuje, že vedoucí pracovníci mají často irelevantní představy o plánech rozvoje svých podřízených pracovníků a tak je nezbytné, aby s nimi personální útvar konzultoval jejich relevanci a následně je upravil tak, aby korelovaly s reálným stavem.

„Někdy i HR hraje roli, kdy to brzdí a vedoucího nabádá, aby školení udělal v jiné sekvenci – nemá smysl dělat nějaké pokročilejší školení, pokud nemá člověk zvládnuté ani základy.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 12)

Z těchto vzdělávacích a rozvojových potřeb následně personální útvar vytvoří vzdělávací a tréninkový plán, ve kterém jsou naplánovány aktivity na kalendářní rok. Ke každé vzdělávací aktivitě je také přiřazen její finanční náklad, aby vznikl orientační finanční rámec, který je třeba vyčlenit pro vzdělávací aktivity.

Tento plán je následně oficiálně schválen, avšak počítá se s možnými průběžnými změnami ve znění a organizaci tohoto plánu.

„Tento plán není brán jako dogma, není fixní – v průběhu roku se mění, nyní v říjnu máme sedmou nebo osmou verzi tohoto plánu.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 12)

HRBP dále uvádí, že se podnik snaží neustále zlepšovat v organizaci a evidenci jednotlivých vzdělávacích aktivit a tréninků jak z pohledu jejich plánování, tak i z pohledu uživatelské přívětivosti jejich nabídky, zejména tím, aby všichni pracovníci měli snadný přístup k databázi vzdělávacích aktivit, které mohou absolvovat.

Na závěr však HRBP uvádí, že nabídky vzdělávacích kurzů často převyšují poptávku po nich a že zaměstnanci podniku často nemají zájem se vzdělávacích a rozvojových aktivit zúčastnit, bez ohledu na to jakou měrou se personální útvar zasazuje o jejich propagaci.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP považuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad rámec stanovený zákonem za klíčový. Podnik pravidelně identifikuje potřeby zaměstnanců pro rozvoj a vzdělávání a následně vytváří rozvojové a vzdělávací plány tak, aby byly tyto potřeby uspokojeny. Podnik rezervuje pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců významnou časovou dotaci a objem finančních prostředků, které mohou zaměstnanci pro tyto aktivity využít.

Příležitosti k seberealizaci pracovníků

HRBP zmiňuje, že základní faktor, který zaměstnancům poskytuje prostor k seberealizaci je férový přístup podniku v jejich informovanosti o pracovních výsledcích prostřednictvím hodnocení.

„Máme tady systém hodnocení, těm lidem sdělujeme, proč dostávají takové hodnocení a jakou to má vazbu na nějaké bonusy, na nějaké další navyšování mzdy v příštím období.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 10)

Díky tomu si mohou zaměstnanci sami vyvodit, jak se jim daří jak v pracovním výkonu, tak i v jejich profesním rozvoji.

HRBP uvádí, že v podniku mohou zaměstnanci využít jako prostředků k vlastní seberealizaci výše zmíněných rozvojových a vzdělávacích programů, dále nástrojů Talent Managementu, které jsou v podniku k dispozici. V oblasti Talent Managementu personální útvar eviduje zaměstnance s potenciálem k profesnímu a kariérenímu růstu a významnou přidanou hodnotou pro podnik.

„Talent Management, kde evidujeme, kdo je pro firmu důležitý, kdo má potenciál pro další rozvoj a těm lidem poté nabízíme určité programy, které se snažíme sami dohodnout, na tom, že budou zařazeni do nějakého výcviku, nebo je pošleme na nějaký projekt. Tak, abychom zajistili, že ti lidé dostanou ve firmě to, co očekávají.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 10)

HRBP však opět zmiňuje zásadní úskalí a tím je motivace zaměstnanců k jejich vlastní profesní seberelizaci. Často pracovníci se značným potenciálem k profesnímu i kariérenímu růstu nemají zájem o to věnovat svou energii ke svému rozvoji a zůstávají tak na pracovních pozicích s téměř neměnným popisem pracovních činností a se stejnou sadou pracovních kompetencí.

Na závěr tématu HRBP dodává, že zmíněný podnik je k rozvoji zaměstnanců nakloněn, což je zřejmé i z výše provedené analýzy interpretativních dat z celého rozhovoru. Dále zmiňuje, že má pocit, že v některých případech zaměstnanci podnik poskytnou vše, co si vyžádal, ale nakonec zaměstnanec stejně není plně spokojen a podnik opustí s vidinou lepšího zaměstnání u konkurence.

„Ted' jsme měli případ takového zaměstnance, který byl velice aktivní a agilní, chtěl se rozvíjet, my jsme mu to poskytli, zařadili jsme ho do nějakého mezinárodního rozvojového

programu a již měl několikrát požadavek na zvýšení mzdy a nyní přes to přes všechno nyní z firmy odchází.“ (rozhovor s HRBP, příloha č. 2 str. 10)

Proto HRBP u zaměstnanců hodnotí nejen jejich potenciál, ale i motivaci a jejich angažovanost v podniku – a tím se dostávám zpět k začátku expertního rozhovoru, kde bylo pojednáváno o průzkumech angažovanosti a její důležitosti pro podnik.

Z výše uvedeného vyplývá, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP má zájem o to poskytovat příležitosti k seberealizaci svých zaměstnanců. Nabídka prostředků k seberealizaci v podniku často převyšuje poptávku po nich.

5.6 Zpráva o výsledcích případové studie

Cílem výzkumu je zjistit jak pohlíží vybraný podnik personálně řízený dle BP na hodnotu lidského kapitálu. Ve výzkumu bylo využito výzkumného přístupu případové studie. V případové studii využívám jako metody pro získávání dat analýzy podnikových dokumentů a expertního rozhovoru.

Ve výzkumu je položena tato výzkumná otázka:

Jak pohlíží podnik personálně řízený dle Business Partneringu na hodnotu lidského kapitálu v podniku?

Tato výzkumná otázka je rozdělena do dvou rovin, ke kterým jsou vytvořeny dvě výzkumné podotázky. Tyto podotázky obsahují operacionalizované ukazatele, které je možné sledovat a prostřednictvím nichž je možné výzkumné podotázky zodpovědět. Nejdříve uvedu jednotlivé výzkumné podotázky a závěry provedeného výzkumu k nim vztažené, dále pak závěry celého výzkumu.

Zodpovězení výzkumné podotázky k první rovině

První rovina – výzkumná podotázka:

Jak sleduje podnik personálně řízený dle Business Partneringu vývoj a segmentaci kvalifikací pracovníků na trhu vně podniku, jak personální útvar ovlivňuje strategické řízení podniku a jak podnik buduje svou značku zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci?

Na základě provedeného výzkumu ve kterém jsem získával data prostřednictvím analýzy podnikových dokumentů a expertního rozhovoru s HRBP jsem dospěl k závěrům, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP, pohlíží na hodnotu lidského kapitálu v první rovině takto:

Zvolený podnik sleduje vývoj a segmentaci kvalifikací pracovníků na trhu vně podniku pracovníky personálního útvaru systematicky a s jistou pravidelností. Personální útvar

zvoleného podniku má možnost ovlivňovat strategické řízení podniku v určité míře, která odpovídá zejména konzultacím a poskytování odborných posudků v personálních otázkách – tyto konzultace a posudky mají poté vliv na rozhodování strategického řízení podniku. Samostatně však možnost ovlivnit rozhodování strategického řízení podniku personální útvar nemá.

Zvolený podnik aktivně buduje svou značku zaměstnavatele jak mezi potenciálními zaměstnanci, tak i mezi stávajícími zaměstnanci. Pro zvolený podnik je důležité vědět jak jeho značku zaměstnavatele vnímají potenciální zaměstnanci. Podnik systematicky pracuje na tom, aby toto povědomí bylo co nejširší a pozitivní.

Výše zmíněné závěry korespondují s výsledky, ke kterým jsem dospěl při komparaci MM a modelu BP s jednou výjimkou, která se týkala ovlivňování strategického řízení podniku ze strany personálního útvaru. V komparaci jsem, na základě analýzy odborné literatury, dospěl k tomu, že míra možnosti ovlivňování strategického řízení personálním útvarem je větší, než ke které jsem dospěl v empirické části na základě analýzy interpretativních dat z expertního rozhovoru. Z expertního rozhovoru s HRBP vyplývá, že personální útvar má jen omezenou možnost ovlivňovat strategické řízení podniku, zatímco v odborné literatuře je tato možnost popisována jako značná, až klíčová.

Zodpovězení výzkumné podotázky k druhé rovině

Druhá rovina – výzkumná podotázka:

Jak se podnik personálně řízený dle Business Partneringu zajímá o spokojenost svých stávajících zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace, jaký dává prostor pro rozvoj a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem a příležitostí pro jejich seberealizaci?

Na základě provedeného výzkumu ve kterém jsem získával data prostřednictvím analýzy podnikových dokumentů a expertního rozhovoru s HRBP jsem dospěl k závěrům, že zvolený podnik, který je personálně řízen dle modelu BP, pohlíží na hodnotu lidského kapitálu v druhé rovině takto:

Zvolený podnik se zajímá o spokojenost svých stávajících zaměstnanců ve značné míře, spokojenost zaměstnanců zjišťuje prostřednictvím realizování pravidelných dotazníkových šetření zjišťující angažovanost zaměstnanců. Dotazníky obsahují zároveň otázky, které zjišťují i jejich spokojenost. Podnik vyhodnocuje tato dotazníková šetření a v tématech, se kterými jsou zaměstnanci nespokojeni, zjednáva nápravu.

Fluktuaci a její příčiny zvolený podnik pravidelně eviduje, sleduje a systematicky pracuje na tom, aby ji minimalizoval, respektive udržoval v určité míře. Udržování určité míry fluktuace má podnik ve svých strategických cílech.

Podnik, který byl objektem výzkumu bere zřetel na identifikaci a naplňování rozvojových a vzdělávacích potřeb zaměstnanců jak v legislativně požadovaných školeních, tak i v rozvojových a vzdělávacích programech nad rámec stanovený zákonem.

Zaměstnancům podnik poskytuje rozsáhlou nabídku vzdělávacích kurzů a školení, kterých se mohou po dohodě s vedoucím pracovníkem zúčastnit. Podnik rezervuje pro rozvoj, vzdělávání a seberealizaci zaměstnanců značné finanční prostředky a významnou část ročního fondu pracovní doby zaměstnanců.

Výše zmíněné závěry korespondují s výsledky, ke kterým jsem dospěl při komparaci MM a modelu BP.

V některých tématech situace ve zvoleném podniku předčila závěry, které byly stanoveny na základě analýzy odborné literatury. Jedná se například o zájem o minimalizaci míry fluktuace, který je v odborné literatuře veden jen jako doporučení, kterým se podnik může řídit. Z výzkumu v podniku je však evidentní, že podnik má vážný zájem o minimalizaci fluktuace - tento zájem je reprezentován tím, že cíl udržení fluktuace v určité míře má podnik zakomponovaný i v ukazatelích jeho úspěšnosti, kterou strategické řízení podniku sleduje.

Zodpovězení výkumné otázky

Jak pohlíží podnik personálně řízený dle Business Partneringu na hodnotu lidského kapitálu v podniku?

Zvolený podnik, který je objektem tohoto výzkumu, pohlíží na hodnotu lidského kapitálu jako na klíčovou hodnotu podniku. V obou rovinách pohledu na hodnotu lidského kapitálu podnik pohlíží na lidský kapitál tak, že je pro něj důležitý. Podnik se snaží uzpůsobit pracovní podmínky v podniku tak, aby zaměstnancům v podniku co nejlépe vyhovovaly a tím minimalizovat odliv zaměstnanců, kteří lidský kapitál podniku představují.

Podnik, který je předmětem výzkumu, investuje značné prostředky do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby zaměstnancům poskytl co nejlepší podmínky pro jejich vzdělávání, rozvoj a seberealizaci. Prostřednictvím těchto aktivit se podnik zasazuje o zvyšování hodnoty lidského kapitálu v podniku.

Na základě výše zmíněných informací, které byly získány analýzou podnikových dokumentů a rozhovoru s HRBP v podniku, který je personálně řízen dle modelu BP, je možné soudit, že zvolený podnik pohlíží na hodnotu lidského kapitálu jako na důležitou hodnotu podniku, která je pro současné i budoucí fungování podniku klíčová.

Z výše zmíněných závěrů je možné soudit, že personální řízení zvoleného podniku dle modelu BP přináší podniku mnoho výhod. Z mého pohledu je signifikantní výhodou vysoká míra loajality zaměstnanců, nízká míra fluktuace, udržení kompetentních zaměstnanců a přívětivé pracovní prostředí. Těchto výhod je dosaženo z mého pohledu zejména tím, že zvolený podnik prostřednictvím hodnot obsažených v modelu BP považuje lidský kapitál za klíčovou hodnotu podniku. Vzhledem k tomu podnik realizuje opatření v podniku tak, aby svůj lidský kapitál udržel a kontinuálně zhodnocoval. Důsledky těchto opatření jsou mimo jiné výše zmíněné výhody.

Zároveň považuji za důležité zmínit, že pro podnikání kroků k udržení a zhodnocování lidského kapitálu musí podnik vynaložit nemalé finanční prostředky a zároveň je nezbytné, aby disponoval kompetentními zaměstnanci, kteří budou schopni a ochotni vytvářet odpovídající firemní prostředí, které bude reflektovat kladný pohled na hodnotu lidského kapitálu v podniku.

Na závěr závěrečné zprávy považuji rovněž za nezbytné uvést, že závěry tohoto výzkumu byly konstruovány na základě dat obsažených v podnikových dokumentech a v rozhovoru s HRBP zvoleného podniku. Jedná se tedy o značně subjektivní informace, které jsou produkovány konkrétním podnikem a jeho zaměstnanci. Tyto závěry není možné obecně generalizovat, ani z nich presumovat závěry, které by byly obecně platné pro další podniky řízené dle modelu BP.

Závěr

Lidský kapitál je z mého pohledu tou nejzásadnější hodnotou každého jedince. 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 a působí na všechny subjekty, na některé ve větší míře, na některé v míře menší. 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. Nejen podniky, které jsou tvořeny lidmi, ale i investoři si uvědomují hodnotu lidského kapitálu a proto jej aktivně vyhledávají a pokud jimi 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 pravděpodobné, že se bude vyvíjet i pohled podniků na hodnotu lidského kapitálu.

Neutrální pohled na hodnotu lidského kapitálu z pohledu podniku personálně řízeného dle Michiganského modelu byl historicky překonán pozitivním pohledem na hodnotu lidského kapitálu modelů personálního řízení jako je Business Partnering. Tento pozitivní pohled na hodnotu lidského kapitálu jsem zjistil z teorie - odborné literatury, ale i z praxe – prostřednictvím explanační případové studie v reálném podniku jsem dospěl k tomu, že i reálně fungující podnik, který je personálně řízený dle modelu Business Partnering, může zaujímat pozitivní pohled na hodnotu lidského kapitálu.

Je vysoce pravděpodobné, že i tento pohled na lidský kapitál bude v budoucnu překonán, dle mého názoru však jedinečně ještě pozitivněji. Lidského kapitálu totiž nikdy nebylo potřeba tolik jako dnes a v budoucnu, pokud bude zachován rozvoj společnosti tempem, kterého jsme byli za posledních padesát let svědky, bude lidský kapitál ještě více nedocenitelnou hodnotou, která poskytne jak jedinci, tak i organizacím nezměrnou konkurenční výhodu.

Literatura a zdroje

- 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.
- Boltanski, L., & Chiapello, É. (2007). *The new spirit of capitalism*. (G. Elliott, Překl.) London: Verso.
- Deb, T. (2006). *Strategic approach to human resource management*. Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Ltd.
- Dilcock, M. (2015). HRM & Personnel Management: Comparative Analysis. *International Journal of Applied HRM*, 18.
- Dobelli, R. (2013). *Umění správného rozhodování: 52 chyb, kterých se zkuste vyvarovat*. Praha: Vyšehrad.
- 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.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HR, Anonymizovaný podnik (2016). *Interní dokument - Employee Survey Results 2016*. Olomoucký kraj: HR.
- HR, Anonymizovaný podnik (2017). *Interní dokument - HR Monthly Report 2017*. Olomoucký kraj: HR.
- HR, Anonymizovaný podnik (2016). *Interní dokument - Insight Report 2016*. Olomoucký kraj: HR.
- HR, Anonymizovaný podnik (2017). *Interní dokument - Training Plan 2017*. Olomoucký kraj: HR.
- 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.
- Inkson, K. (2007). *Understanding careers: the metaphors of working lives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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.
- Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika* , 113 - 142.
- 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.
- Morgan, J. (01. 01 2017). *The future organization*. Získáno 15. 07 2017, z Jacon Morgan: <https://thefutureorganization.com>
- 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>
- Sandstrom, L. (2002). Is HR Ready to Take on the Role of Business Partner? *Employment Relations Today* , 31-37.
- Savickas, M. L. (01. 01 2000). *Cambridge University Press*. Získáno 03. 10 2017, z Cambridge Core: <https://www.cambridge.org/core/books/the-future-of-career/renovating-the-psychology-of-careers-for-the-twenty-first-century/220D2601AC9472220DEB21D0C5ECAB8B>
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text. 3rd ed.* London: Thomson.
- 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. (17. 2 2010). *Teorie mnohačetných forem kapitál*. Získáno 17. 10 2017, z Fakulta sociálních věd UK: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf

Seznam použitých zkratk

MM	Michiganský model personálního řízení podniku
BP	Model personálního řízení podniku HR Business Partnering
HRBP	HR Business Partner

Seznam obrázků a tabulek

OBRÁZEK Č. 1 ŠEST CELKŮ PŮSOBENÍ NA PODNIK DLE MM	11
OBRÁZEK Č. 2 CYKLUS LIDSKÝCH ZDROJŮ AJ	14
OBRÁZEK Č. 3 CYKLUS LIDSKÝCH ZDROJŮ ČJ	14
OBRÁZEK Č. 4 NÁBOR A VÝBĚR.....	15
OBRÁZEK Č. 5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	16
OBRÁZEK Č. 6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	19
OBRÁZEK Č. 7 UMÍSTĚNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MM	21
OBRÁZEK Č. 8 HR BP SCHÉMA	27
OBRÁZEK Č. 9 ROZLOŽENÍ PRÁCE - POŽADAVKY A ZDROJE.....	31
OBRÁZEK Č. 10 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V BP.....	35
OBRÁZEK Č. 11 ROZDĚLENÍ MÍRY ODPOVĚDNOSTI K DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ	36
OBRÁZEK Č. 12 LIDSKÝ KAPITÁL.....	42
OBRÁZEK Č. 13 MOBILIZACE LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	43
OBRÁZEK Č. 14 HIERARCHICKÉ USPOŘÁDÁNÍ.....	47
OBRÁZEK Č. 15 SÍŤOVÉ USPOŘÁDÁNÍ	47
TABULKA Č. 1 ZMĚNA TĚŽIŠTĚ ROLÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V BP.....	26

Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 NÁVOD K ROZHOVORU	117
PŘÍLOHA Č. 2 EXPERTNÍ ROZHOVOR S HR BUSINESS PARTNEREM	119

Přílohy

Příloha č. 1 Návod k rozhovoru

<p>První rovina pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku:</p> <p><i>Jak sleduje podnik personálně řízený dle Business Partneringu vývoj a segmentace kvalifikací pracovníků na trhu vně podniku, jak personální útvar ovlivňuje strategické řízení podniku a jak podnik buduje svou značku zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci?</i></p>	Jak podnik sleduje vývoj a segmentaci pracovní síly na trhu?
	Jak podnik sleduje vývoj počtu pracovníků na trhu požadovaných kvalifikací?
	Jak podnik zohledňuje změny na trhu v personálních otázkách ve strategickém řízení podniku?
	Jak je pro podnik důležité jak ho pracovníci vně podniku vnímají jako zaměstnavatele?
	Má personální útvar možnost ovlivnit podnikovou strategii v personálních otázkách? Jak?
	Výžádává si strategické řízení podniku koncepční práci personálního útvaru? Jakou? O jaké informace má zájem?
<p>Druhá rovina pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku</p> <p><i>Jak se podnik personálně řízený dle Business Partneringu zajímá o spokojenost svých stávajících zaměstnanců, jaký bere zřetel na míru a příčiny fluktuace, jaký dává prostor pro rozvoj a vzdělávání pracovníků nad rámec stanovený zákonem a příležitostí pro jejich seberealizaci?</i></p>	Buduje podnik cíleně svou značku zaměstnavatele mezi potenciálními pracovníky vně podniku? Jak? Jak často?
	Jak se podnik zajímá o spokojenost stávajících zaměstnanců?
	Zjišťuje spokojenost stávajících zaměstnanců systémově? Jak často a jakým způsobem?
	Jak jsou výsledky průzkumů spokojenosti vyhodnocovány a zapracovávány?
	Jak podnik eviduje a pracuje s mírou a příčinami fluktuace?
	Zajímá se podnik o potřeby zaměstnanců? Jak se podnik přizpůsobuje jejich změnám a vývoji?
	Jak se podnik snaží zajistit spokojenost zaměstnanců a vyvarovat se ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance?
	Jak podnik pracuje s případnými příčinami fluktuace z důvodu nespokojenosti zaměstnance?
Jaké podnik poskytuje příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a seberealizaci zaměstnanců nad rámec stanovený zákonem?	

Příloha č. 2 Expertní rozhovor s HR Business Partnerem

T: Jak podnik sleduje vývoj a segmentaci pracovní síly na trhu?

R: Řekl bych, že to sledujeme, nicméně ne systematicky. To znamená, že bych měl set statistických ročenek, kritérií a dalších věcí a pravidelně se v tom hrabal, třeba každý kvartál, nebo jednou za půl roku, jednou za rok tak to ne. Spíše je to o tom, že pakliže potřebujeme **z toho strategického pohledu prosadit vůči vedení**, které úplně ten vzhled do té lokální situace, tak tato data použijeme pro podporu těch našich názorů a projektů, které bychom rádi realizovali. Jestliže sleduji kolik technických profesí a odborníků vychází každý rok z vysokých škol s tím, že jsou asi neklíčovější z toho, co se díváme a **potřebuji peníze na nějaký program, který mi umožní zvýšit počet lidí, kteří aplikují na ty naše role, tak to mohu použít jako nějaký argument**. Podívejte se na to, tady jsou tyhle čísla, tolik lidí každý rok na ty školy přichází, tolik jich každý rok absolvuje, dělám si z toho další deriváty těchto informací, podle toho odhady kolik lidí hovoří anglicky, nebo má nějakou jazykovou aspiraci, kolik z nich asi tak může být z toho regionu tady u nás a ne někde z Chebu a Liberce, kteří sem pravděpodobně nebudou chtít jezdit do práce. Z toho získáme nějaké číslo a řekneme si: tohle je balík studentů, o které právě bojujeme. Abychom je vybojovali, tak potřebujeme udělat takový program, který navrhuji, protože oni žijí v představě (strategické vedení firmy), že máme sesterskou firmu třeba v Koreji, kde jenom v Soulu žije o polovinu více lidí než v celé České republice a jenom v Soulu je dvacet technických univerzit. Kdežto tady v okolí máme dvě.

T: Jakými metodami to sledujete?

R: **Díváme se na zmíněné statistické výkazy**, to znamená: statistickou ročenku, výkazy, které pravidelně publikuje Český statistický úřad, informace ze serveru, který publikuje Ministerstvo školství, kde jsou informace o vzdělávání, kde jsou podle jednotlivých oborů, jednotlivých škol, jednotlivých sektorů pravidelně publikovány počty studentů a počty absolventů.

T: Jak podnik sleduje vývoj počtu pracovníků na trhu požadovaných kvalifikací?

R: Zde přidáváme i subjektivní názor, jak to jde v jiných firmách, dle zpráv z tisku, případně od kolegů, nebo se člověk někoho zeptá, jestli nabíráte, propouštíte, kolik, jak a tím získáme obrázek o tom, která firma jaké pozice a v jakém počtu nabírá. To je taková méně formální diskuse, někdy to může sklouznout i ke sbírání jistých drbů, protože koneckonců ne všichni ti lidé, kteří jsou na úrovni těch personalistů, mají úplně jasné strategické plány, a jsou jim otevřeny, a ví přesně co se bude dít za půl roku, za rok a tak dále. Jsou to spíše takové i pocitové záležitosti, ale celkově to potom tvoří nějaký obrázek a víme, že se tady staví nový John Crane, který bude potřebovat nějakých sto lidí, kteří mohou být v pozicích, které částečně mohou být podobné těm, které poptáváme my. Pak víme, že Wanzl staví fabriku, kde bude zaměstnávat stovčacet lidí, kde ty pozice budou relativně odlišné od toho, co poptáváme my, takže tady třeba není nějaké riziko. A pak víme, že tady je spousta různých skladovacích kapacit a všude visí billboardy, že Kaufland nabízí mzdy třicetčtyři tisíc korun, tak tam víme, že máme velký problém s tím, udělat jasnou akci jak tu naši atraktivitu pro zájemce o zaměstnání skladníka, jak to prostě vymyslíme, abychom je získali.

T: Jak je pro podnik důležité jak ho pracovníci vně podniku vnímají jako zaměstnavatele?

R: Rozhodně to pro nás důležité je, je to pro nás jedna z nejdůležitějších věcí, protože osobně se domnívám, zase to nemám úplně změřeno, že tady ta pověst podniku a taková ta šuška jakože tam je to dobrý a tam to stojí za houby je jeden z hlavních bodů úspěchu té firmy.

T: Buduje podnik cíleně svou značku zaměstnavatele mezi potenciálními pracovníky vně podniku?

R: Cíleně se snažíme tu značku budovat tím, že se prezentujeme samozřejmě v médiích, prezentujeme se v tisku, inzerujeme, prezentujeme tu značku samozřejmě i interně, což potom má výrazný dopad i externě. Protože ti lidé interní o tom hovoří, hovoří o tom se

svými rodinami, se svými známými, hovoří o tom v hospodě, když jsou tam s kamarády a to je to, co se o té firmě takovým způsobem šíří. Šíří se jak pozitivní, tak i ty negativní věci, **my se samozřejmě snažíme to dělat tak, aby těch negativních bylo minimum**, ale i takové se mohou objevit, nebo lidé to tak vnímají z jejich pohledu jako negativní, ikdyž to třeba z pohledu jiné skupiny lidí může být úplně jinak. Cíleně jezdíme na různé akce, ať jsou to **setkání se studenty na univerzitách**, jsou to různé Career days nebo Burzy práce, zase ne úplně všude, protože ta kapacita toho personálního oddělení není bezbřehá, vybíráme si teda tam, kde už jsme se třeba přesvědčili a očekávali, že to bude mít největší vliv. V podstatě jde o to, že **je potřeba, aby ta značka byla vidět**, čím více ta značka je vidět, tím více vstoupí do povědomí těch lidí, to je jakoby jedna snaha, ta druhá snaha jsou samozřejmě ty kapacitní možnosti, čas a peníze, které jsme schopni a ochotni dát.

T: Vy jste zmínit ten jeden segment, lidé, kteří jsou v přípravě na budoucí povolání. Co lidé, kteří již pracují? Zaměřujete se nějak i na ně? Například billboardovými, radiovými kampaněmi apod.?

R: Ano, zkoušíme to taky, to znamená, že **máme různé letákové kampaňe, občas když je to potřeba, zkoušeli jsme radiovou reklamu, zkoušíme reklamu v tisku**, kde je teď takový comeback, trochu bych to vnímal jako že se to trochu vrací, protože dříve ty inzeráty vypadaly nějak, dneska už to zase vypadá trochu jinak, je to třeba tématicky zaměřený, takže jsme to teďka vyzkoušeli a vypadá to tak, že to má určitý dopad, možná lepší než něco jiného.

T: Jedna z věcí, která by mě taky zajímala, a která se k tomu taky poutá a co mě zaujala je to, co jsem viděl na recepci – to jsou právě ta kokina v halloweenském stylu, to je taky určitý nástroj budování značky zaměstnavatele pro lidi, kteří přijdou?

R: V podstatě, to určitě znáte z teorie, že každý zaměstnavatel má Employer Value Proposition, tedy to, co chce ukazovat, aby ti lidé ať už interně nebo externě vnímali, že ta firma jakoby vyznává. Ty naše body spočívají zejména v tom, že **chceme být a jsme etický a přátelský zaměstnavatel vůči našim zaměstnancům**, jsme technologická firma, která má špičkovou technologii, špičkovou výrobu a vynikající produkt a jsme **firma, která se stará o rozvoj našich zaměstnanců – chceme, aby se tady lidé učili novým věcem, chceme aby měli možnost kariérního růstu**, pro mne je toto zastřešeno tím, že je to globální

firma, co má všechny tyto věci, které se dají dělat globálně, to, že jsme firma, která vytváří pěkné pracovní prostředí, dbá o bezpečnost práce velmi silně a stará se o životní prostředí, to je další bod. A to jsou ty hlavní záležitosti, které se snažíme, aby lidé vnímali a oni to vnímají – o tom možná bude další Vaše otázka jak to zjišťujeme – tak to jsou ty různé průzkumy, které děláme, kde prostě ty lidi se k tomu vyjadřují jak to vnímají. Ve většině případů to samozřejmě vnímají. Vnímají, že ta firma je etická, má etický kodex, který dodržuje, stará se o ty lidi, stará se o bezpečnost práce, vytváří příznivé pracovní prostředí, pěkné, čisté, snaží se odstraňovat rizika atd. Tohle jsou všechno takové ty prvky, které ti lidé, ať chtějí, nebo nechtějí, tak se o nich stejně zmiňují, tedy to, co děláme uvnitř, tak je jeden z nejvýznamnějších kanálů, kterými se poté ta pověst firmy šíří ven.

T: Má personální útvar možnost ovlivnit podnikovou strategii v personálních otázkách? Jak?

R: Do jisté míry ano. Zatím si myslím, že se nám to dařilo, přizpůsobit to co děláme v tom personálním útvaru té strategii, ale i v některých bodech tu strategii ovlivnit. Není to ale tak, že bychom my řekli: teď už tady ty lidi nabírat nebudeme, protože prostě nejsou, tak to všichni změňte a sežeňte někoho jiného. Můžeme se bavit o strategii z hlediska určité skupině zaměstnanců, které nabíráme. Bavíme se třeba o tom, jak se tady mění poměry toho, jak se zaměřujeme na kvalifikované zaměstnance a na lidi, kteří nemají zkušenosti a jsou přímo po škole. V určitém stádiu, když těch lidí bylo relativně dost, tak tu nikdo nechtěl absolventy a nikdo nechtěl učně po škole, protože všichni chtěli už zkušené lidi. Přirozeně, nemusí se je složitě vzdělávat, postaví je k mašině, postaví je k tomu počítači a mohou pracovat. Samozřejmě toto trvá pouze do doby, kdy máte tu pracovní sílu k dispozici, v okamžiku kdy ta pracovní síla vymizí, nebo je jí čím dál tím méně, zůstávají jiné zdroje. To znamená, že jsme se rozhodli a personální útvar stále tlačilo na to, přesvědčovalo manažery, aby od tohoto konceptu ustoupili a začali přemýšlet a budovat si zázemí a podmínky proto, aby mohli používat i lidi, kteří jsou absolventi, což se nám povedlo, protože do jisté doby jsme zde žádné absolventy nebrali, nyní každý rok absolventy bereme v poměrně značném počtu. Týká se to jak dělnických, tak technicko administrativních pozic. Nyní například se na toto tlačí již několik let, jelikož je to již několik let vidět, je ta krize, která je s lidmi na trhu, to není něco, co přišlo znenadání, není to dáno pouze tím, že se firmám aktuálně daří a že někdo změnit kurz koruny, ale je to

strukturální záležitost, která **vyplývá z demografie**. Ten, kdo se podívá do statistické ročenky, tak uvidí, že už deset roků ví, že ta situace nastane a ví, že ta situace bude taková minimálně dalších deset let od tohoto dne a bude stejně špatná. Protože až za deset let budou nastupovat na trh práce děti, v té době již dospělí, které se začaly rodit v době kdy se rodily více. Nyní jsme zrovna v období, kdy oproti devadesátým letům se rodilo 125, 130 tis dětí, nyní se jich rodí 95, 90 tis, to znamená o 30 tis lidí méně každý rok vstupuje na trh práce. Není tedy vůbec žádný div, že všichni shání lidi a že ty lidi nejsou. Na to se mohli podívat před deseti až patnácti lety do statistické ročenky a bylo by jim jasné, že zde ty lidi nebudou. Tyto argumenty používám v **ovlivňování strategického směřování** a říkám: podívejte se na to a zkuste vymyslet, jestli ty lidi vůbec potřebujete. Možná to zní divně od šéfa řízení lidských zdrojů, ale říkám, že každého člověka, kterého nebudete potřebovat, tak budete mít o to méně problémů. Když se podíváme na ten problém tak, zda je ten člověk opravdu nutný, jestli se to nedá udělat nějakým jiným způsobem – **automatizace, robotizace**. A má to první výsledky. Například v Brně, za které jsme také zodpovědní jako HR, máme tam finanční centrum, tam je nyní implementován nový **software na likvidaci faktur, který nahrazuje lidskou práci** tím, že tento software vládne umělou inteligencí, nascanuje si tu fakturu a dle toho, co je ve faktuře napsané, tak dokáže identifikovat a informace nasázet přímo do toho systému, může tam být někdo, kdo to kontroluje a může ho učit. Toto výrazným způsobem bude šetřit potřebu těch lidí, tímto způsobem se bojuje strategicky z hlediska personálních otázek, že ty lidi prostě nejsou a nějakou dobu nebudou.

T: Řekl byste tedy, že se personální útvar zasadil o implementaci takovýchto řešení?

R: Řekl bych, že **personální útvar dosti důrazně upozorňoval** na to, že ta situace bude taková, jaká bude a **chtěl po manažerech, aby přemýšleli a své myšlení o projektech směřovali tímto směrem**. Aby nespolehali na to, že zde bude levná pracovní síla, nebo že tu bude vůbec nějaká pracovní síla, protože nebude, takže aby se zaměřovali na toto. Dalším **strategické záležitosti, na které zde varuji výrazně, je, a to se zatím povedlo, nějaké hlasy tu byly, ale zatím to neprošlo** – aby se výrazným způsobem třeba v **montáži zaváděl trojsměnný provoz, pro nás to třeba nějaký výrazný význam nemá**, určitě by to mohlo pomoci, že by se třeba některá linka bude nějak otáčet a bude využívat na více směn, to by pro nás znamenalo ale téměř katastrofu, protože to je třeba pro nás jeden z faktorů, že montáž zde pracuje na jednu směnu, nebo na jednu a půl směny, díky tomu je ta **fluktuace**

našich zaměstnanců minimální a tu práci nehledají, jakmile to změním na tři směny, tak ti lidi odejdou.

T: Výžádává si strategické řízení podniku koncepční práci personálního útvaru? Jakou? O jaké informace má zájem?

R: Stále to není běžné, že by se tímto způsobem přemýšlelo. Ani na té lokální úrovni, ani na té vyšší úrovni – kdy se řekne, máme v plánu přesunout výrobu odněkud někam, tak pojďme se podívat na to, jak to bude z hlediska lidí. Tohle většinou nikdo moc neřeší, prostě se dozvíte, že se bude přesouvat toto jinam nebo něco sem a vaším úkolem je lidi sehnat. To znamená ano, někdo se mě zeptá za jak dlouho, za jakých podmínek, jak dlouho to bude trvat a co můžeme udělat proto, aby to bylo rychleji, kolik ty lidi asi tak budou stát, to znamená že v malém počtu takovéto expertní posudky děláme, to znamená, že když někdo chce vytvořit nějakou pozici, tak se zeptá jaké jsou tu podmínky, co všechno by musel těm lidem nasypat a jak by to asi vypadalo a pak se může rozhodnout, jestli to tak udělá nebo neudělá. Což už se párkrát stalo. Co se týče větších projektů, tak tam bych řekl, že ty drivery, jestli to bude takové nebo takové, jsou trochu někde jinde a úplně se na tu personální část nehledí tolik jak by se mělo. Ale už jsem se třeba přesvědčil, měli jsme tady projekt, kdy jsme hledali nějaké specialisty na SAP a tam jsem upozorňoval na rizika toho, respektive na ty podmínky, které tihle lidé v ČR aktuálně požadují, kolik to bude stát a ptal jsem se, jestli nám to za to stojí a nakonec se došlo k tomu, že nám to za to nestojí a hledali se úplně někde jinde.

Druhá rovina pohledu na hodnotu lidského kapitálu v podniku

T: Jak se podnik zajímá o spokojenost stávajících zaměstnanců?

R: Dneska se už firmy nezajímají o **spokojenost zaměstnanců**, zajímá je **angažovanost zaměstnanců**. Jednou jsem viděl takový pěkný obrázek, kde byl spokojený pes, takhle tam byl jako, spal a nic nedělal – to byl příklad, že takhle vypadá spokojený zaměstnanec. Naproti tomu ten **angažovaný zaměstnanec**, který je v té firmě také implicitně spokojený, navíc pro tu firmu udělá ještě něco navíc. Takže my dneska zjišťujeme ne spokojenost zaměstnanců, ale angažovanost zaměstnanců. **Máme na to dotazník a kritéria**, která nám říkají, že pokud v těchto kritériích odpoví člověk nějak, tak to jsou ty znaky té angažovanosti a pokud odpoví nějak jinak, tak prostě angažovaný není.

T: Mohl byste mi říci více o tom, jak angažovanost zaměstnanců zjišťujete?

R: Je to dotazník, ve kterém je hromada otázek, na které ti zaměstnanci odpovídají, nedávno tento dotazník prošel změnou, kdy naše společnost přešla na průzkum naší mateřské společnosti. Tento dotazník je trochu jiný, ty otázky jsou typově velice podobné, ale ta práce, jak se s tím pracuje nakonec je trochu odlišná, ale ne nijak významně. Já jsem těch průzkumů zažil mnoho a jsou všechny dost podobné a dost podobně se s nimi pracuje. To, co tam bylo velký rozdíl byl, že se nezjišťuje přímo ta angažovanost, ale zjišťuje se to, čemu se říká Promoters Core. Což je známé většinou od zákazníků, kde se **zákazník vyjadřuje k tomu, jak byl spokojen s produktem nebo se službou** a měří se to nějakým způsobem, který je relativně hodně drsný a tady jsme museli těm lidem vysvětlit, aby to vůbec pochopili. Znamená to, že máte **desetibodovou škálu a v podstatě to říká, že jste spokojeni** jen když odpovíte devět, deset. Když je to sedm, osm tak je to takové neutrální a když už je to jedna až šest, tak už jste nespokojen. Jednička je, že jste nespokojen katastrofálně, šestka je, že jste tak jakože nespokojen. Což samozřejmě malý český člověk bez nějakého upozornění nemůže pochopit a řekne si, že jsem tak někde mezi, tak dám pětku a to znamená, že jsem velmi silně nespokojen. Takže to je to, co používáme. Samozřejmě ten samotný dotazník kdy uděláte jenou, tak vám nic neřekne. Pro mne je mnohem **důležitější vývoj v čase**, to znamená, že my ty dotazníky děláme už poněkolkáté a sledujeme, jestli se nám trendy nějak vyvíjí a pakliže ano, tak kterým směrem.

T: Jak často prosím děláte tyto dotazníky?

R: Dříve jsme to dělali jednou za rok, teď to děláme jednou za dva roky.

T: Jak jsou výsledky průzkumů spokojenosti, respektive angažovanosti vyhodnocovány a zpracovávány?

R: Máme na to metodiku, kterou jsme si vymysleli zde lokálně a poté ji okopíroval zbytek firmy. Pak jsme se dozvěděli, že to vlastně děláme správně, protože mateřská společnost to tak chce. To pro nás byla taková satisfakce, že to opravdu děláme dobře. V podstatě ten průzkum se vyhodnotí statisticky, zjistí se na které otázky ti lidé odpovídají pozitivně a které se aspekty se jim líbí, které jsou takové neutrální a ty, se kterými jsou nespokojeni a pak se to zagreguje a vzniknou z toho určité logické celky, dejme tomu, že za tuto továrnu, nebo za naše centra, která máme v Brně, vzniknou nějaké agregované odpovědi. Následně toto je prezentováno zaměstnancům, je k tomu řečen nějaký názor, jak se to třeba vyvinulo v čase, to znamená srovnání s nějakou minulostí. Pak následuje to, že se prezentují tzv. High Five nebo High Ten – ty, kde jsou lidé nejspokojenější, pak ty, kde jsou nejméně spokojeni, pak třeba ty, které se nejvíce posunuly, ať už jedním nebo druhým směrem. Dá se říci, že na tyto se poté nastavují nějaké akční plány. Systém je takový, že se vezme skupina zaměstnanců, ne, že by se jim to nařídilo, spíše se dobrovolně mohou přihlásit do některé pracovní skupiny, udělá se nějaký workshop a tam se zjišťuje ještě do detailu co ti lidi tím vlastně mysleli – to, že jsou například nespokojeni s týmovou prací – co to pro ně vlastně znamená, jaký je to pro ně blok a co by se asi tak mělo stát – proč odpověděli jak odpověděli a co by se mohlo stát, aby byli spokojenější v tomto bodu.

T: Dotazníky jsou anonymní?

R: Ten dotazník je anonymní, ale poté tyto workshopy jsou lidé, kteří k tomu chtějí něco říci. My samozřejmě nezskoumáme kdo konkrétně řekl co, to by samozřejmě nefungovalo. My požádáme lidi, kteří chtějí do toho nějakým způsobem vstoupit, aby nám ještě upřesnili, co tím vlastně mysleli. Protože napsat, že jsem nespokojený s výší mzdy, za prvé je to nesmyslná otázka, protože to vám vždy dvě třetiny lidí řeknou, že spokojeni nejsou, ať mají mzdu jakkoliv vysokou. Ale například otázka, myslíte si, že je vám poskytována pravidelně zpětná vazba? Jsou lidé, kteří chtějí zpětnou vazbu pravidelně každou směnu

a chtějí vědět, co si o jejich výkonu šéf myslí, a pak jsou lidi, kteří to nepotřebují celý rok. Je velice rozdílné, co tím člověk konkrétně myslí. A tyto workshopy vedou k tomu, co vlastně ti lidé vnímají podrobně, protože ta otázka to nemůže plně rozkrýt. To statistické vyhodnocení nám říká na co bychom se měli zaměřit – to, co funguje dobře a je třeba udržet, tady je typicky ve velmi dobrém stavu bezpečnost práce, ochrana životního prostředí, etika podnikání, mezilidské vztahy, nabídka benefitů, i přátelské pracovní prostředí a podobné záležitosti. Typicky na druhé straně té škály je týmová spolupráce, ohodnocení zaměstnanců, nikoliv finanční. Pak se tyto věci seberou a zaměří se na to, co ty lidi konkrétně chtějí. Řekne se, co se udělá v konkrétní věci – například nejste spokojeni s kvalitou stravování – uděláme výběrové řízení na nového dodavatele. Uděláme to do tehdy, odpovídá za to ten a ten. Poté se to opět lidem prezentuje – toto je akční plán a tady je jeho postup, nemusí toho být mnoho, když se zaměříte na příliš mnoho těch akcí, tak většinou potom neuděláte nic. To znamená, že je to o čtyřech, pěti, šesti nějakých akcích, které těm lidem představíte, že je provedete.

T: Jak podnik eviduje fluktuaci a pracuje s její mírou a příčinami?

R: Fluktuaci evidujeme, je to jeden z klíčových ukazatelů, které sledujeme na měsíční bázi, je to jedna z věcí, kterou máme v cílech udržovat ji na nějaké úrovni. S fluktuací výrazný problém nemáme. Nyní jsme na 4,75%, na konci roku to bude pravděpodobně kolem 5-6%, což si myslím, že je přijatelné. Přesto jsme nedosáhli cíle, který byl stanoven na 4%.

T: Jak fluktuaci sledujete?

R: Sledujeme ji tak, že sledujeme jaký je počet zaměstnanců, kteří odcházejí z firmy dobrovolně, nikdo je nenutí, respektive firma není ráda, že odchází. Samozřejmě sledujeme i odchody lidí, kde jsme je my sami přinutili, a nebo jsme de facto rádi, že odchází, že se jednalo například o problémové zaměstnance. Sledujeme zejména unintentional fluktuaci, tedy nezamýšlenou z podnikové perspektivy. Zde se snažíme sledovat důvody, je zde relativně obtížné zjistit jaké ty důvody jsou, protože ti lidé nám to říkat nemusí. Sledujeme to systematicky tak, že s každým zaměstnancem vedeme ústní rozhovor, z něhož si uděláme poznámku, ale že bychom vydávali nějaké přehledy nebo diagramy, které by zohledňovaly počty zaměstnanců, které odešly z nějakého důvodu, to neděláme. Ta fluktuace je tak nízká a ty důvody jsou tak rozmanité, že to jaksí nemá úplnou vypovídací schopnost z toho statistického pohledu.

T: Jak podnik pracuje s případnými příčinami fluktuace z důvodu nespokojenosti zaměstnance?

R: Snažíme se zjišťovat to, co jsou ty **motivátory těch lidí, proč v té firmě chtějí pracovat** a proč by v té firmě naopak pracovat nechtěli a snažíme se těm lidem dopřát nebo zajistit to, aby byli ve firmě spokojení. Což souvisí s nějakou mírou mezd a benefitů, s možnostmi vzdělávání

a rozvoje, postupu na další pracovní pozice. To znamená, máme tady **systém hodnocení**, těm lidem sdělujeme, proč dostávají takové hodnocení a jakou to má vazbu na nějaké bonusy, na nějaké další navyšování mzdy v příštím období, máme tady rozvojové plány, **Talent management**, kde evidujeme, kdo je pro firmu důležitý, kdo má potenciál pro **další rozvoj** a těm lidem poté nabízíme určité programy, které se snažíme sami dohodnout, na tom, že budou zařazeni do nějakého výcviku, nebo je pošleme na nějaký projekt. Tak, abychom zajistili, že ti lidé dostanou ve firmě to, co očekávají. Ne vždycky to samozřejmě jakoby funguje, existují případy, kdy člověk řekne, že je to tu super, dostal jsem všechno, co jsem chtěl, ale stejně odejdu, protože chci vědět jak to vypadá někde jinde. Není tam nějaký racionální důvod z hlediska těch kritérií, které by on hodnotil, ale prostě to chce zkusit ještě někde jinde. Samozřejmě jsou také lidé, kteří **šponují ty své požadavky** nad tu úroveň, kdy to pro firmu je zajímavé, jestli někdo přijde a po dvou letech od vysoké školy má mít příjem padesát tisíc korun měsíčně, tak mu je prostě nedáme, tím bychom si zruinovali vztahy, které tady jsou mezi těmi ostatními lidmi, kteří jsou dobří nebo ještě lepší a takové peníze ještě nemají. Má to tedy nějakou míru. Teď jsme měli případ takového zaměstnance, který **byl velice aktivní a agilní, chtěl se rozvíjet, my jsme mu to poskytli**, zařadili jsme ho do nějakého mezinárodního rozvojového programu a již měl **několikrát požadavek na zvýšení mzdy a nyní přes to přes všechno nyní z firmy odchází**. Takovému pracovníkovi jsme popřáli štěstí v dalším profesním životě a pokud bude mít zájem, tak se bude moci vrátit. To nabízíme **pracovníkům, kteří odcházejí z naší firmy**, že se mohou kdykoliv vrátit, aby věděli, že je rádi vezmeme zpátky, pokud byl dobrý a rozhodnul se sám odejít. Již se nám to několikrát vyplatilo, kdy lidé odešli do jiných firem za něčím, co tady úplně neviděli a pak se rádi vrátili, protože jejich představy nebyly splněny. Stalo se v několika málo případech, že pracovníci uváděli jako **důvod ukončení pracovního poměru**, to je mimochodem většinou ten nejdůležitější důvod, tak je to, že byli nespokojeni se svým vedoucím. Stalo se i to, že ten úbytek těch lidí a jejich nespokojenost byla tak velká, že ten vedoucí byl vyměněn. Došlo k tomu, že jsme si řekli ten důvod je

tento, ti lidé nechtějí s tímto člověkem pracovat a pro nás je cennější, aby ten tým fungoval, než tady mít člověka, který je na tom třeba odborně dobře, ale nezvládá řídit ten tým.

T: Zajímá se podnik o potřeby zaměstnanců? Jak se podnik přizpůsobuje jejich změnám a vývoji?

R: To je něco tak širokého, že se pod to dá schovat úplně všechno. Samozřejmě, že se o to zajímáme a nějakým způsobem na to reagujeme, máme nějaké limity a nějaká omezení, která jsou nám dána tou naší korporací. Třeba když já vidím ten proud lidí, který jsem přijde a jde si potvrdit potvrzení od banky, že má nějaký příjem, aby mohl získat úvěr, tak si dokáží představi, že by spousta lidí třeba ocenila, kdyby jim firma nabízela určitou možnost bezúročné nebo lehce úročené půjčky, na druhou stranu tohle není strategie společnosti a ta to celosvětově nedělá a neposkytuje ty půjčky zaměstnancům. Přestože je spousta jiných firem, které to dělají. Firma si řekla, že toto dělat nebudeme, budeme těm lidem prospívat nějakou jinou formou. To znamená, že přestože to vím, a přestože vím, že by to ti lidé ocenili, tak toto prostě zavést nemůžeme. Některé ty věci jsou takové, že prostě těm lidem můžeme vyjít vstříc, řekl bych, že na individuální bázi, některé ty věci když víme, že těch případů je, ať už z důvodu toho, že je to taková skupina lidí, a nebo ti lidé se posunuli do nějaké jiné skupiny, například matky na mateřské dovolené, tak prostě na to reagujeme tím, že se zeptáme, co by asi tak očekávaly a ony samozřejmě očekávají, že budou moci pracovat na mateřské dovolené z domu, nebo pracovat na zkrácené úvazky, tak posoudíme, jestli je to možné a třeba takto to máme zavedené v Brně, že to výrazným způsobem těm matkám ulehčujeme, kde máme skupinu asi 10% zaměstnanců, kteří pracují z domu jeden den v týdnu, nebo mají nějaký zkrácené úvazky. Takže tímto způsobem na to reagujeme. Záleží samozřejmě na charakteru práce, někde to umožnit nemůžeme, například smontovat nějaký náš výrobek doma není možné.

T: Existuje u vás nějaký systém, ve kterém byste sdružovali požadavky zaměstnanců?

R: Tak bych to úplně neřekl, samozřejmě, že my chceme, aby s těmi zaměstnanci dělali jejich vedoucí pravidelné meetingy, tam oni zjišťují, co ti lidé chtějí. Například chtějí zlepšení pracovního prostředí, chtějí klimatizaci, nebo chtějí nějaký jiný režim přestávky,

pracovní doby, benefitů atd. To znamená, že tento sběr probíhá na těchto meetingech, potom zkoumáme, jestli jsou tyto požadavky oprávněné, jakým způsobem se dají naplnit, poměrně hodně si dáváme záležet na tom, aby to nebyly výkřiky do tmy, které vyhovují pouze jednomu člověku a zbytku jsou lhostejné, nebo se na to dokonce budou dívat skrz prsty. V tomto ohledu jsme taková dost demokratická společnost, kde se snažíme, když tedy něco zavedeme, tak aby k tomu měli přístup všichni zaměstnanci, pokud možno rovnou měrou. Snažíme se vyvarovat určitých elitářských skupin, což je také součástí naší firemní kultury, kdy některá skupina má na něco nárok a ostatní ne. V případě, že zavedeme benefit, který se hodí jen pro určitou skupinu, tak se snažíme najít něco jiného pro druhou skupinu, aby si neřekli, že tamti si chodí do fitka a my jako nic? Což na druhou stranu často snižuje flexibilitu té reakce, než něco najdete, tak to může chvíli trvat a než to nastavíte, tak to může taky chvíli trvat a popřípadě se ukáže, že pokud byste to udělali tak, jak chcete pro všechny, tak je to tak drahé, že to přesahuje nějakou míru, která je únosná pro firmu z hlediska hospodářských výsledků.

T: Jaké podnik poskytuje příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a seberealizaci zaměstnanců nad rámec stanovený zákonem?

R: S jednotlivými vedoucími diskutujeme o rozvojových potřebách pracovníků, tyto diskuse zrovna teď budou začínat, každoročně to děláme v tuto dobu, kdy se s těmi vedoucími bavíme co si představují pro ty lidi, pro tréninky, jiné než ty povinné, protože o těch víme. Zjišťujeme co by si ti lidi přáli a od vedoucího to, co pro své lidi plánuje. Tam se vždy dohodneme a uděláme nějakou kumulaci, když prostě jeden vedoucí řekne, že by potřeboval někomu zlepšit prezentační schopnosti, tak víme, že to samé se objeví ještě ve čtyřech dalších odděleních, tak se z toho poté udělá nějaký jeden kurz na prezentační dovednosti. Nebo řekne, že tady tento člověk by potřeboval nějaký dlouhodobý kurz na manažera kvality, tak řekneme ok, tak ho tam pošleme, pokud je vedoucí přesvědčen, že mu to pomůže. Někdy i HR hraje roli, kdy to brzdí a vedoucího nabádá, aby školení udělal v jiné sekvenci – nemá smysl dělat nějaké pokročilejší školení, pokud nemá člověk zvládnuté ani základy. No a z toho vznikne poměrně dlouhý tréninkový plán ve kterém všechny tyto aktivity jsou na ten rok naplánovány. Ty, jsou nějakým způsobem finančně ohodnoceny, ikdyž se nám nikdy nestalo, že by bylo třeba tento plán z finančních důvodů redukovat. S tímto plánem se poté pracuje. Tento plán není brán jako dogma, není fixní – v průběhu roku se mění, nyní v říjnu máme sedmou nebo osmou verzi tohoto plánu. Téměř

každý měsíc tedy prochází nějakými změnami. Nyní připravujeme software, který by měl ještě více zpřehlednit nabídku tréninků pro jednotlivé pracovníky, problém však je spíše opačný – lidé si o tréninky neříkají, nemají ten názor nebo o to vůbec nemají zájem. Máme nastaven i cíl v počtu hodin tréninků ročně, který je významného rozsahu v poměru s roční pracovní dobou.