

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Transformace personálního útvaru vycházející z Ulrichova modelu
smíšených rolí

Transformation of the HR Department Based on Ulrich's Concept of
the Multiple-Roles Model

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SYRŮČEK

MARTIN

2019



I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Syrůček	Jméno:	Martin	Osobní číslo:	475334
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Transformace personálního útvaru vycházející z Ulrichova modelu smíšených rolí

Název diplomové práce anglicky:
Transformation of the HR Department Based on Ulrich's Concept of the Multiple-Roles Model

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je posoudit fungování personálního útvaru ve vybrané organizaci a navrhnout jeho transformaci vycházející z Ulrichova modelu smíšených rolí.
PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh změny organizace personálního útvaru ve vybrané organizaci.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam a funkce personálního útvaru, pojetí a využití Ulrichova modelu smíšených rolí; 3. Praktická část - představení organizace, analýza fungování personálního útvaru; návrh změny organizace personálního útvaru; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení. Východiska a vývoj. Praha: Grada Publishing, 2012.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.
ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2009.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13. 12. 2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2. 5. 2019
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2020

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

8.4.2019 Podpis studenta(ky)

Datum převzetí zadání

SYRŮČEK, Martin. *Transformace personálního útvaru vycházející z Ulrichova modelu smíšených rolí*.
Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav
vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2019

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu této práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, přístup, inspiraci a praktické připomínky. Dále bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za podporu při psaní této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá fungováním personálního útvaru ve vybrané poradenské společnosti s cílem navrhnout transformaci personálního útvaru ve společnosti podle Ulrichova modelu smíšených rolí. Teoretická část definuje význam personální práce a její historický vývoj z pohledu personálních útvarů, vymezuje různá pojetí strategického řízení lidských zdrojů a představuje koncepce a modely řízení lidských zdrojů podle Davea Ulricha. Praktická část analyzuje fungování vybrané poradenské společnosti a jejího personálního útvaru. Výsledkem analýzy je návrh transformace personálního útvaru společnosti s využitím Ulrichova modelu smíšených rolí.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální útvar, transformace, Ulrichův model smíšených rolí

Abstract

The master thesis deals with the functioning of the HR department in the selected consulting company with the aim to propose the transformation of the HR department according to Ulrich's concept of multiple-roles model. The theoretical part defines the importance of personnel work and its historical development from the point of view of personnel departments, defines various concepts of strategic human resources management and presents concepts and models of human resources management by Dave Ulrich. The practical part analyzes the functioning of the selected consulting company and its personnel department. The result of the analysis is a proposal of transformation of the HR department of the company using Ulrich's concept of multiple-roles model.

Key words

Human resources management, personnel department, transformation, Ulrich's concept of multiple-roles model

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ HISTORICKÝ VÝVOJ Z POHLEDU PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ	7
1.1 PRVNÍ ZMÍNKY O PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	7
1.2 PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA	8
1.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	8
1.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
2 RŮZNÁ POJETÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
3 KONCEPCE A MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PODLE DAVEA ULRICHA.....	12
3.1 MODEL SMÍŠENÝCH ROLÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
3.1.1 Paradox smíšených rolí.....	14
3.1.2 Vstupní analýza modelu smíšených rolí	15
3.2 MODEL POSKYTOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB	16
3.3 KOMPETENČNÍ MODEL PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	19
3.4 KRITIKA ULRICHOVÝCH MODELŮ	22
3.5 ZHODNOCENÍ ULRICHOVÝCH MODELŮ	26
3.6 TRANSFORMACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU PODLE ULRICHA	27
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
4.1 STRUKTURÁLNÍ A PRÁVNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	31
4.1.1 Představení jednotlivých organizací společnosti	32
4.2 ORGANIZAČNÍ A PROCESNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
4.2.1 Personální útvar společnosti.....	34
4.2.2 Provozní oddělení	37
4.2.3 Právní oddělení	38
4.2.4 Obchodní oddělení.....	39
4.2.5 IT oddělení	40

4.2.6	Finanční oddělení	40
4.2.7	Front office	41
4.3	ZHODNOCENÍ FUNGOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU NAPŘÍČ SPOLEČNOSTÍ.....	42
5	AKTUÁLNÍ ROLE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	44
6	NÁVRH TRANSFORMACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	46
7	DISKUZE NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	51
	ZÁVĚR.....	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	PŘÍLOHY.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK	59

ÚVOD

Personální útvary doznaly v posledních padesáti letech radikálních změn, hlavním důvodem byl rozmach podnikání, který v kombinaci s globalizací měl za následek velký tlak na konkurenci a právě konkurence je hlavní hnací motor vývoje personálních útvarů. Přes tuto skutečnost, však zůstává nemalé množství podniků, kde personální útvary zůstávají pouze podpůrným segmentem organizací, přestože jejich transformace by pozitivně ovlivnila vnější i vnitřní chod organizací. Této situaci je vědomý i přední světový odborník na fungování personálních útvarů a personalistiku obecně, Dave Ulrich, který ve svých publikacích vybízí k transformaci personálních útvarů a ve svých výzkumech potvrzuje pozitivní dopady na příkladu jiných organizací. Ulrichovy modely jsou celosvětově rozšířené, uznávané a diskutované, proto právě jeho modely byly vybrány jako předloha k transformaci vybraného personálního útvaru.

Cílem diplomové práce je posoudit fungování personálního útvaru ve vybrané poradenské společnosti a navrhnout transformaci personálního útvaru ve společnosti podle Ulrichova modelu smíšených rolí.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury a definuje význam personální práce a její historický vývoj z pohledu personálních útvarů, vymezuje různá pojetí strategického řízení lidských zdrojů a představuje koncepce a modely řízení lidských zdrojů podle Davea Ulricha.

Praktická část analyzuje fungování vybrané poradenské společnosti a jejího personálního útvaru. Analýza je provedena na základě interních materiálů společnosti i zkušeností autora, který ve společnosti dva roky působil. Vybraná organizace si nepřeje být jmenovitě zmiňována v diplomové práci, proto jsou její identifikační údaje anonymizovány nebo vynechány a v textu je společnost jmenována jako vybraná poradenská společnost.

Výsledkem analýzy fungování vybrané poradenské společnosti a jejího personálního útvaru je návrh transformace personálního útvaru společnosti s využitím Ulrichova modelu smíšených rolí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ HISTORICKÝ VÝVOJ Z POHLEDU PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ

Personální práce neboli personalistika představuje jednu z oblastí řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Úkolem personální práce je zabezpečit organizaci dostatek kvalitních lidí a jejich pomocí dosahovat požadovaného výkonu a uskutečňovat očekávané cíle organizace. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, jako je výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí, které v organizaci zabezpečují především manažeři, v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem lidí, obvykle s podporou personalistů a personálních útvarů. (Šikýř, 2016, s. 14).

Historický vývoj personální práce je v odborné literatuře (např. Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2007; Kociánová, 2010; Šikýř, 2016 apod.) zpravidla rozdělen do tří vývojových etap označovaných jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, přičemž, jak uvádí Kociánová (2010, s. 10), vývoj personální práce byl závislý na sociálních a ekonomických podmínkách konkrétního období, tudíž vývoj v jednotlivých organizacích a lokacích ve stejném časovém období nebyl vždy na stejné úrovni. Hlavním důvodem bylo, že dalším důležitým aspektem jsou specifické podmínky působící jak zevnitř organizace, tak vně organizace, které se organizace od organizace liší a tím se lišil i vývoj personálních útvarů.

1.1 První zmínky o personální práci

První zmínky o personální práci v organizaci se objevují v druhé polovině 19. století, kdy se začalo rozvíjet odborové hnutí a skupinové vyjednávání lepších pracovních podmínek. Pracovní podmínky v daném období byly, především v továrnách, z pohledu zaměstnanců velice nepříznivé a objevuje se zde prostor pro jejich úpravu a získání konkurenční výhody. Proto vzniká první oblast budoucí personální práce – péče o pracovníky. (Kociánová, 2010, s. 10)

Footová a Hooková (2002, s. 7) uvádí jako první personalistku Mary Woodovou, která se v roce 1896 stala sociální pracovnící ve firmě Rowntree v New Yorku, kde měla na starost péči o pracující ženy a děti. Z jiných zdrojů lze dohledat datování prvních personalistů o pár let později, a to během první světové války ve zbrojařských továrnách (Armstrong, 1999). Řádově se však uvedené zdroje shodují.

Shodu lze najít i v pracovních náplních zmiňovaných „personalistů“. Tou bylo řešení sociálních a pracovních podmínek zaměstnanců, například lékařské prohlídky nebo ubytování. V meziválečném období publikovali psychologové výsledky prací o výběrových testech, technikách pohovoru a výcvikových metodách zaměstnanců v průběhu první světové války, což opět potvrzuje posun dopředu z pohledu odbornosti personálních útvarů. Vzhledem k zřejmému nárůstu činností v rámci personálního řízení se utvářejí první personální oddělení, jejichž další význam v průběhu nadcházejících let stále narůstal. Nárůst byl zaznamenán především při zácviku nově příchozích pracovníků, odměňování, řešení pracovních podmínek, zvyšování motivace pracovníků, při komunikaci s odbory, evidenci a správě dat vztahujících se k pracovníkům.

1.2 Personální administrativa

Personální administrativa je podle Kocianové (2010, s. 11) uváděna jako nejstarší pojetí personální práce jako služby, přestože je její role spíše pasivní. Tato úroveň personální práce spadá do třicátých let 20. století a představuje personální práci jako nutnou činnost vycházející z legislativního rámce v pracovně-právní problematice. Oblasti, kterých se specifikace týkala, byly například povinná péče o pracovníky ve stanoveném rozsahu, pořizování, uchovávání a aktualizace personálních informací a poskytování potřebných dat složkám ve vedení organizace.

1.3 Personální řízení

Následující vývojovou etapou personální práce je personálního řízení. Tato vývojová etapa se datuje od čtyřicátých let 20. století. Personální řízení lze specifikovat přidaným rozsahem činností nad rámec vyžadované personální administrativy a formováním koncepcí (sociální, interní a externí personální politiky) a větší sofistikovaností procesů, které v rámci personálních útvarů prostupují do firemních struktur. Spolu s tím se zvyšuje odbornost jedinců pracujících v personálních útvarech a z pasivní podpory vedení společnosti přejímají personální útvary roly aktivní. Jako koncepce se personální řízení začíná objevovat v dynamických a progresivních podnicích už před začátkem druhé světové války. Tyto podniky jsou specifické orientací na expanzi a snahou získat konkurenční výhodu (Šikýř, 2016, s. 43). Konkurenční výhodou se ukazuje mít dobře vybraný, organizovaný a především motivovaný pracovní kolektiv. Přes převzetí aktivní úlohy jsou personální útvary orientované výhradně na vnitropodnikové procesy, a jak uvádí Koubek (2007, s. 15), jednalo se spíše o řízení operativního typu. Ukončení druhé světové války vedlo s delší prodlevou k dalšímu ekonomickému růstu a spolu s tím začal znovu růst i význam personálních útvarů, především v zemích s vysokou

poptávkou po kvalifikovaných pracovnících, kde byl nutný propracovanější náborový systém a spolu s tím i propracovaný výcvikový plán.

S počátkem šedesátých let 20. století dochází k dalšímu výraznému rozšíření poskytovaných služeb personálních útvarů, dochází k rozvoji manažerů a systematickému vzdělávání zaměstnanců. Plánování pracovních sil je stále více sofistikované, stejně jako techniky výběru pracovníků a jejich následný výcvik, odměňování a motivace. Zvyšuje se i vliv sociologů a psychologů, kteří tlačí zlepšení úrovně kolektivních pracovních vztahů. Ve vedení organizací se častěji objevují personální ředitelé, přestože možnost ovlivnit strategické cíle podniku jsou značně omezené. Klade se celkový důraz na sociální klima a nejen díky odborům narůstá i legislativa v oblasti pracovních právních, což opět klade vyšší nároky na kvalifikovanost personalistů.

1.4 Řízení lidských zdrojů

V osmdesátých letech 20. století se začíná pozvolna rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů. Tato koncepce bere práci personálních útvarů jako strategický, vnitřně provázaný a manažersky orientovaný přístup k řízení lidí, získávání jejich angažovanosti, oddanosti a motivovanosti v zájmu organizace. Řízení v této vývojové etapě spadá do vrcholového managementu a vedoucí personálních útvarů bývají partnerem managementu organizace, odpovědnost za plnění nastavené strategie mají linioví manažeři, kteří jsou aktivně zapojeni do personální strategie. Kociánová charakterizuje tuto etapu jako kvalitativně nejvyšší úroveň systému personální práce v podniku (Kociánová, 2012, s. 76). Zásadním znakem této vývojové etapy je podle Šikýře (2016, s. 44) soulad ve strategii řízení organizace a strategii řízení lidských zdrojů a již zmíněné zainteresování liniových manažerů (Šikýř.). K rozvoji personální práce značně přispívá i rozvoj informačních technologií, který snižuje náklady na práci personálních útvarů a naopak pomáhá rozvoji personální práce (Kociánová, 2012, s. 76).

Při vymezení etapy řízení lidských zdrojů je nutné také zmínit dva rozdílné přístupy, které sledují soulad osobních zájmů a cílů organizace. U pluralistického způsobu řízení se diskutuje o rozdílnosti cílů v managementu organizace a „řadových“ pracovníků, obě strany však o této skutečnosti vědí, respektují své potřeby a mohou spolupracovat na dosažení společných cílů, a tím i plnit cíle ve prospěch organizace, pokud je vnitropodniková politika správně nastavena. Na straně druhé je přístup unitaristický, který je podle Kociánové (2012, s. 78–79) definován, že lze dosáhnout shody mezi dosahovanými cíli a osobními zájmy všech zaměstnanců a zástupců managementu organizace. Řízení lidských zdrojů lze rozdělit i na tvrdý a měkký přístup. Zatímco měkký je orientován na pracovníky, kteří jsou považováni za konkurenční výhodu, a je předpokládáno dosažení sdílení zájmů všech zainteresovaných složek, jako je tomu u unitaristického přístupu, tvrdé řízení sleduje primárně

ekonomické výsledky organizace a lidský kapitál je vnímán jako entita vedoucí k přínosu budoucích zisků.

2 RŮZNÁ POJETÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak bylo uvedeno v přechozí kapitole, v osmdesátých a devadesátých letech 20. století se začíná objevovat trend, který propojuje řízení lidských zdrojů se strategickými cíli organizací. Pro personální útvary tedy vzniká velké množství přístupů, které mohou při implementaci strategického řízení lidských zdrojů využít. Nejdůležitější z nich jsou následně interpretovány pro dokreslení možností personálních útvarů.

Kociánová (2012, s. 83) komentuje zmíněný trend následovně: „Strategie organizace musí být založena na předvídání vývoje a musí vycházet z předpokladu, že v průběhu strategického období dojde k odchylkám od původní předpovědi. Hlavním cílem strategie je připravit organizaci na očekávaný budoucí vývoj okolí, aby byla schopna rychle reagovat na změny. Změny ovlivňují podnikové hodnoty, zasahují organizační strukturu a rozdělení zdrojů, vyžadují podporu lidí.“

Další z přístupů, který popisuje strategické řízení lidských zdrojů je založený na vztahu řízení lidských zdrojů a výkonu organizace (Šikýř, 2016, s. 56). Přístupy dělí na univerzalistický, kontingenční a konfigurační. První zmiňovaný přístup lze interpretovat jako přístup nejlepší praxe, vychází z předpokladu, že některé přístupy jsou lepší než jiné a lze je použít za všech okolností a v případě, že jsou správně aplikované, lze dosáhnout zvýšení výkonu podniku. Druhý zmiňovaný přístup, tedy kontingenční je pojetí nejlepšího přizpůsobení. Předpokládá se, že optimální řízení lidských zdrojů se zakládá na správném souladu vnějších a vnitřních faktorů, které na podnik působí a uplatnění takového přístupu zvyšuje výkon podniku. Třetí a poslední zmiňovaný přístup představuje propojování dílčích strategií, které jsou spolu provázány. Za bod největšího výkonu dochází, pokud je dosaženo horizontálního souladu. Šikýř se při popisování těchto koncepcí odkazuje na výzkum Delery a Doty (1996) a komentuje, že při použití univerzalistického přístupu dochází k nejlepším výsledkům, upozorňuje ovšem, že je nutné dbát na soulad mezi postupy a konkrétními podmínkami organizace. (Šikýř, 2016, s. 56)

Poslední interpretovaný pohled na řízení lidských zdrojů, který bych rád uvedl je převzat od Armstronga. Dle nich je strategické řízení lidských zdrojů pojato dvěma pohledy. První pohled pojmenovaný Zvenku-dovnitř se snaží podnik zobrazovat tak, jak chce být vnímán v očích zákazníků, konkurencí a dalších entit. Finální strategie podniku je tedy vytvářena s ohledem na tyto fakta. Druhý přístup Zevnitř-ven bere v potaz nejnovější poznatky v oblasti lidských zdrojů a podle těchto poznatků se snaží vytvořit strategii podnikání. (Armstrong, 2015, s. 75–76).

3 KONCEPCE A MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PODLE DAVEA ULRICHA

V této kapitole jsou představeny koncepce a modely řízení lidských zdrojů podle Davea Ulricha, které jsou základem řešení diplomové práce. Jde o model smíšených rolí v řízení lidských zdrojů, model poskytování personálních služeb a kompetenční model personálního útvaru. Tato kapitola vychází především z Ulrichových publikací a z publikací autorů, kteří Ulrichovy koncepce a modely komentují, upravují nebo kritizují.

Dave Ulrich, který je nyní profesorem na Michiganské univerzitě a zároveň partnerem konzultantské společnosti RBL Group, vytvořil řadu koncepcí a modelů řízení lidských zdrojů, včetně modelu smíšených rolí. Tento model se prosazuje v kontextu změny trendu v podnikání, globalizace a větší konkurence. Tento model zvyšuje konkurenční schopnost organizací, které tento model přejímají na základě změny fungování personálního útvaru. Důležitým pilířem modelu a důvodem jeho popularizace je schopnost organizací, které jej přejaly, rychle reflektovat potřeby trhu, rychleji se rozhodovat a rozhodnutí efektivně implementovat.

3.1 Model smíšených rolí v řízení lidských zdrojů

Ulrichův model smíšených rolí v řízení lidských zdrojů je možné zařadit mezi přístupy zvenku-dovnitř, založené na strategickém souladu horizontálním a vertikálním, kde je personální útvar hodnocen nikoliv podle činností které vykonává, ale podle výsledků, které přináší.

Podle Ulricha (2009) je cíleným rozvojem určitých kompetencí (schopností) možné dosahovat lepších výsledků organizace. Důležitý je také rozvoj informačních technologií v organizaci, neboť nejnovější informační technologie jsou jedním ze zásadních faktorů, které přispívají k udržení konkurenceschopnosti organizace.

Model smíšených rolí, jak Ulrich (2009) svoji koncepci řízení lidských zdrojů pojmenoval, vychází z obecnějšího pojetí vývoje, kdy probíhá přechod od operativního ke strategickému řízení, od dozoru k partnerství a mění se i orientace řízení na podnik a podnikání od historické orientace na vnitřní záležitosti, dále od zaměření na činnost k zaměření na řešení a od orientace na funkci k orientaci na vnější záležitosti a zákazníka. Pojem smíšených rolí má však vystihovat skutečnost, že nedochází k přechodu od jedné činnosti ke druhé, ale k rozšíření rozsahu činností celkově,

personalisté nepřecházejí od operativního ke strategickému řízení, ale musejí k operativnímu řízení přidat i strategické řízení, a to platí pro všechny zmíněné činnosti.

Jako zásadní pak Ulrich (2009) spatřuje čtyři role, které pokrývají důležité oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto čtyři role lze zakreslit do matice (viz obrázek 1), kdy na vertikální ose je na jedné straně operativní řízení, které ve svém krajním pojetí zachycuje každodenní opakující se činnosti a na straně druhé strategické řízení, které ve svém krajním pojetí zachycuje dlouhodobé cíle, tato osa představuje zaměření personalistů.

Na ose horizontální, která představuje činnosti personalistů, se pohybujeme od řízení procesů (v matici pojmenované jako PROCESY) k řízení lidí (v matici pojmenované jako LIDÉ).

První role je strategické řízení lidských zdrojů, kdy přínosem této role je uskutečňování nastavené strategie a jako hlavní činnost je dle Ulricha označováno propojování personální a podnikové strategie. Metaforou pro tuto roli je strategický partner.

Druhá role je řízení firemní infrastruktury, kdy přínosem je budování efektivní a účinné infrastruktury a hlavní činností je reengineering organizačních procesů. Metaforou pro tuto roli je administrativní expert.

Další rolí je řízení přínosu pracovníků, přínosem této role je zvyšování oddanosti a schopnosti pracovníků a celkové budování firemní kultury. Hlavní činností je naslouchání pracovníků, reagování na jejich podněty a úprava firemní kultury. Metaforou pro tuto roli je bojovník za pracovníky, nebo zastánce pracovníků.

Poslední rolí je řízení a transformace změny, přínosem je vytváření inovované a vylepšené společnosti. Činností je řízení transformace a změny. Metaforou pro řízení a transformace změny je iniciátor nebo prosazovatel změny.



Obrázek 1 - Role personálního útvaru a personální práce

Zdroj: Ulrich, 2009, s. 45

Strategické řízení lidských zdrojů popisuje propojení personální a podnikové strategie. Personalista je zde v pozici strategického partnera a podílí se na zvýšení úspěšnosti aplikace podnikových strategií. Promítnutí podnikových strategií do řízení lidských zdrojů pomáhá primárně ve třech směrech. Jedním je zkrácení doby adaptace, doba od vytvoření nové koncepce a její realizace. Druhým je uplatnění strategie služeb, kdy následuje přímá orientace na zákazníky skrz zaměstnance. Třetím je zvýšení finančního výkonu, skrz efektivní realizaci nastavené strategie.

Řízení firemní infrastruktury a vytváření organizační infrastruktury patří do tradičních rolí personálních útvarů. Zjištění slabých míst, návrh a uplatnění nových personálních procesů, které pomáhají se zlepšením získávání a výběru nových zaměstnanců a později s jejím vzděláváním, hodnocením, odměňováním a pohybem v organizaci. Zvyšováním administrativní výkonnosti a efektivnosti personalisté demonstrují svou roli administrativních expertů.

Řízení přínosu pracovníků znamená rozhodující konkurenční výhodu v podnicích, kde hraje významnou roli intelektuální kapitál a spokojenost zaměstnanců, kteří tvoří velký podíl hodnoty organizace. Tato role je v dnešním pracovním prostředí ještě důležitější, neboť tempo doby a orientace na výsledky nahradilo psychologickou smlouvu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Snaha zvýšit oddanost, loajálnost a spokojenost pracovníků má pak ještě druhý zásadní význam, kterým je zvýšení efektivnosti při prosazování změny.

Čtvrtá klíčová role, řízení transformace změny, spočívá ve fundamentální změně kultury ve firmě. Role personalistů spočívá při pomáhání pracovníkům opustit starou kulturu a přijmout novou a identifikují vhodný proces řízení změny. Jako zásadní faktor se jeví úcta k historickým hodnotám, respekt historie podniku a zároveň pracovat pro budoucnost. Tato role je považována dle primárního modelu Ulricha za nejdůležitější oblast pro úspěšnost personálního útvaru.

3.1.1 Paradox smíšených rolí

Při nadefinování modelu smíšených rolí vzniká takzvaný paradox smíšených rolí, který poukazuje na obtížné pojetí jednotlivých rolí zároveň. První paradox, který je pro celkové pochopení modelu nutné popsat je role strategického partnera versus role bojovníka za pracovníky. V tomto případě, zde dochází ke konfliktu, kdy se pracovníci personálního útvaru stávají strategickým partnerem managementu organizace, a tím pádem se účastní všech meetingů vedení a snaží se implementovat zvolené strategie dovnitř do organizace, ty jsou však dle pluralistického způsobu řízení značně odlišné od toho, co vyžadují pracovníci ostatních útvarů. V tomto světle to pak vytváří konflikt, kdy mají pracovníci pocit, že se jim personální útvar vzdaluje a přechází na stranu managementu

organizace a nezastává již dále roli bojovníků za pracovníky. Naproti tomu stojí role bojovníků za pracovníky, kdy se personální útvar snaží zvyšovat oddanost a výkonnost zaměstnanců plněním jejich požadavků, které se mohou zdát managementu organizace necitlivé k podnikové realitě. (Ulrich, 2009, s. 63)

Řešením tohoto paradoxu musí být jasně nastavená a čitelná pravidla pro všechny zúčastněné strany – personální útvar, management a pracovníky. Je nutné, aby bylo v povědomí, že personalisté mohou, nebo dokonce musí reprezentovat jak potřeby pracovníků tak uskutečňovat program managementu. (Ulrich, 2009, s. 63–64)

Druhým paradoxem je role agenta změny versus role administrativního experta, neboť jako administrativní expert by si měl být vědomí, že procesy, které jsou ve firmě nastavené, jsou takto nastavené z nějakého důvodu a pouze jejich dodržováním lze dosáhnout ideálního stavu, ke kterému se snaží organizace přiblížit, na straně druhé existuje životní cyklus produktů, služeb nebo dokonce podniků, které bez inovace dříve či později končí zánikem entity a toho by si měl být každý personalista vědom. Je nutné inovovat pro udržitelný růst nebo stagnaci. I zde tedy stojí personalita uprostřed dvou protichůdných rovin, kde je nutné opatrně balancovat, vyvolávat diskuzi o riziku spojené s každou inovací a zároveň o modernizaci a implementaci nových strategií a technik.

Výsledným důsledkem modelu smíšených rolí je již dříve zmíněná realita, kdy se nestačí posunout od operativního řízení ke strategickému, ale pochopit a ovládnout jak operativní, tak strategické procesy a lidi. A v neposlední řadě přínosy a činnosti všech uvedených rolí. (Ulrich, 2009, s. 64)

3.1.2 Vstupní analýza modelu smíšených rolí

Z přechozí kapitoly tedy vyplývá, že pracovníci personálního útvaru mohou podniku přidat hodnotou jednou ze čtyř uvedených rolí. Mohou pomáhat při uskutečňování strategie, zajišťovat a zvyšovat přínos pracovníků, budovat infrastrukturu, řídit transformaci a změnu a zároveň mohou vykonávat více těchto rolí zároveň. Pro určení, která z těchto rolí je zastávaná a v jaké míře, existuje nástroj takzvaná bodovací tabulka (viz příloha č. 1). Tabulka slouží pro posouzení současné kvality personálního útvaru a personální práce. Bodovací tabulka nám dává dva druhy informací. První, celkové hodnocení personálního útvaru, přičemž bodové rozpětí se pohybuje od padesáti do dvou set bodů, kdy celkové skóre přesahující hodnotu 160 ukazuje na vysokou úroveň služeb personálního útvaru. Zatímco pokud se celkové skóre pohybuje pod hranicí 90 bodů, je přínos personálního útvaru brán jako s celkově nízkou kvalitou. Druhý typ informací nám sděluje konkrétnější rozvrstvení bodů mezi jednotlivé role, ukazuje na nynější vnímání kvality služeb poskytované

personálním útvarem. Pokud se podíváme na souhrn údajů z podniků, které takto hodnotí práci personálních útvarů, dojdeme k závěru, že více bodů se přiděluje pro kvadranty činností a méně pro strategické kvadranty (Ulrich, 2009, s. 58). Tento jev poukazuje spíše na tradiční pojetí personální práce, největší bodový zisk má přínos pracovníků, kdy firmy investují do spokojenosti současných zaměstnanců a lze také zobecnit, že role řízení transformace a změny dostává bodů nejméně. Úplně ideální případ nastává, pokud v organizaci probíhá šetření s každoročním opakováním a lze v čase pozorovat posun mezi jednotlivými činnostmi, v naprosté většině takto zkoumaných případů roste oblast strategického řízení, což potvrzuje trend ve vývoji personální práce. Ve zkoumané organizaci v praktické části však tyto data absentují a bodová tabulka pro nás bude nástrojem pro vstupní analýzu, od které dále budeme směřovat kroky k transformaci. (Ulrich, 2009, s. 58)

Další možností, jak využít posouzení práce personálního útvaru, je zadat stejné dotazníkové šetření různým složkám firemní hierarchie. Výsledkem se nám dostává jakýsi interní audit, kde se zkoumané skupiny shodují a kde rozcházejí, což nám při hlubším zkoumání pomáhá pochopit, jak vnímá svoji práci personální útvar a jak vnímají práci personálního útvaru různé složky organizace, případně tento pohled sjednotit a otevřít produktivní diskusi. (Ulrich, 2009, s. 61)

3.2 Model poskytování personálních služeb

Podle Ulrichova modelu smíšených rolí se rozlišují odpovědnosti jednotlivých úseků personálního útvaru, které jednotlivé úseky zastávají pro dosažení co nejvyšší efektivity a tím pádem i přidané hodnoty pro organizaci implementovaného modelu. Toto rozdělení svěřené agendy, její organizační uspořádání a koncept, jakým bude práce personálního útvaru dodávána v rámci dané organizace, lze souhrnně nazvat model poskytování personálních služeb. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 80) tento model vyjadřuje „*jakým způsobem personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, poskytují liniovým manažerům poradenství a služby související s řízením lidských zdrojů*“.

Pro nezbytné popsání modelu je nutné interpretovat, že dle Ulricha může být personální útvar tvořen až pěti organizačními složkami. (Ulrich, 2009, s. 62). Tento počet je určen velikostí dané organizace. Jednotlivé složky jsou pojmenovány jako centrum služeb, pracovní ústřední organizace, dedikovaní pracovníci, kteří jsou někdy označováni jako HR business partneři nebo HR generalista (HR Business Partner, HR Generalist), dále expertní centra a podpůrní pracovníci personálního útvaru. Dle modelu poskytování personálních služeb jsou centra služeb obecně zřizovány kvůli snížení nákladů a také kvůli zvyšování efektivity. Tato složka personálního útvaru je založena na vysoké míře zaběhnutých procesů, jejichž vykonávání je úzce provázáno s úrovní informačních systémů

v organizaci. Centra služeb jsou propojeny s transakčními činnostmi, které v rámci fungování personálního útvaru probíhají, často ale také bývají řešeny outsourcingem dané služby. (Ulrich, 2009, s. 63–66)

Pracovní ústředí organizace je zaměřeno na optimalizaci a tvorbu strategických procesů, ústřední může případně řešit i nesoulad odpovědností napříč expertními centry a dedikovanými pracovníky a v neposlední řadě mohou vykonávat personální služby pro úzký management podniku. (Ulrich, 2009, s. 67)

Další složkou jsou již zmínění dedikovaní pracovníci, ti mohou být součástí jednotlivých oddělení a vytvářejí podporu liniovým manažerům právě pro jednotlivá oddělení především v personálních otázkách. Dedikovaní pracovníci se starají o komunikaci s určenými zaměstnanci, podporují jednotlivé dílčí oddělení při dosahování vytyčených cílů, optimalizují personální práci pro svěřené oddělení. (Ulrich, 2009, s. 69)

Expertní centra fungují v rámci modelu jako zástupci odborných konzultantů, jejich hlavní pracovní činností je vyhovění poptávky interních zákazníků, analyzují potřeby a navrhnou řešení, která jsou v souladu se strategickými cíli organizace, tvoří procesy, metodiky a postupy nejen personálního charakteru. Je možné se i setkat se situací, kdy projektový tým není samostatně fungující jednotka, v takovémto případě může být jeho práce navázána na činnost expertního centra. (Ulrich, 2009, s. 72–74)

Další zmiňovanou složkou jsou podpůrní pracovníci, kteří slouží jako podpora výkonu práce dedikovaných pracovníků. K této situaci nastává proto, že práce dedikovaných pracovníků obnáší i z velké části administrativní agendu, u které je však nutná odborná znalost problematiky a navrhovaná řešení by měli vznikat dle specifik interního zákazníka.

Další a poslední zmíněnou složkou jsou centra sdílených služeb, kdy jde o sloučení centra služeb a expertního centra v jedné lokalitě. Dochází tedy k situaci, kdy expertní centra poskytující podporu managementu podniku jsou sloučena s centrem služeb, které poskytuje podporu řadovým pracovníkům, v takovém případě musí být podpora nastavena ve dvou úrovních. (Walker, 2003, s. 194).

Nutné je však podotknout, že nejčastěji lze spatřit tento model v třísložkové podobě, a to dedikovaní pracovníci, expertní centrum a centrum služeb. Tento třísložkový model byl poprvé představen Johnsonem v publikaci, která popisuje přístup nejlepší praxe v oblasti řízení lidských zdrojů. I přes to, že nebyl model představen Ulrichem, ale podle Armstronga a Taylora (2015, s. 83) je založen na jeho koncepci.

Jako modelový příklad transformace personálního útvaru podle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb je možné uvést švédskou studii, kterou provedli Boglind, Hallstén a Thilander

(2011, s. 574) z Göteborgské univerzity. Studie zkoumala proces transformace útvaru u sedmi rozdílných organizací a byla založena na polo strukturovaných rozhovorech s pracovníky personálních oddělení a na rozboru dokumentace, která shromažďovala základní informace o chodu společností. Ulrichův model byl vždy přizpůsoben na míru dané organizaci, která se o transformaci pokoušela.

Výběr organizací byl založen na požadavku transformace personálních útvarů dle Ulrichova modelu, kde byly zastoupeny jak organizace ze soukromého sektoru, tak organizace ze sektoru státního. Transformace probíhaly podle tříložkového modelu. U dvou organizací se vstupní analýza a transformace vedla externími konzultanty, tři organizace externích konzultantů využili pouze v úvodní fázi a poslední dvě organizace nevyužili externích konzultantů vůbec a vytvářely si prováděcí dokumentaci samostatně. (Boglund, Hällstén a Thilander, 2011, s. 578).

Proces u poskytování personálních služeb byl shodný pro všechny následující společnosti s následující posloupností: Existence samoobslužného portálu, kde můžou zainteresované osoby vyhledat odpověď, v případě neúspěchu je další úroveň kontaktování asistentské linky. Pokud ani v tomto případě nebyl proces úspěšný, tím pádem není postup vytvořený, je hovor přesměrován na odborníky expertního centra, kde se začne nový postup vytvářet. Odpovědnost jednotlivých úrovní a rozdělení odpovědnosti mezi dedikovanými pracovníky a expertními centry je určeno nastavením dohody o úrovni poskytování služeb – přičemž cílem transformace modelu je snížení nákladů a oproti tomu zvýšení standardizace procesů a spokojenosti zákazníků. (Boglund, Hällstén a Thilander, 2011, s. 579)

U čtyř organizací došlo vlivem transformace personálního útvaru, dle Ulrichova tříložkového modelu, ke snížení nákladů a zvýšení zákaznické spokojenosti, přičemž měření zákaznické spokojenosti proběhlo průzkumem spokojenosti. Finální podoba modelu byla u všech organizací postavena na centru služeb a expertním centru. U dvou z nich došlo k jejich sloučení. Nastavení odpovědnosti mezi centry bylo založeno na dohodách o rozsahu poskytovaných služeb. Jako důležitý výstup je nutné uvést, že zakládání center služeb bylo spojeno s relokací pracovníků, kdy přemístění u čtyř ze sedmi organizací znamenalo i snížení počtu pracovníků o 20–30 %, u zbývajících třech pouze o 5–15 %. U jedné z organizací došlo ke spojení personálního oddělení s provozním oddělením. Dedikovaní pracovníci ve čtyřech organizacích byli pověřeni tvorbou personálních procesů. (Boglund, Hällstén a Thilander, 2011, s. 580–581)

Celá studie poukazuje na úspěšné výsledky transformací, navíc došlo ke zprůhlednění procesů v organizaci a standardizaci postupů a jako klíčový faktor těchto změn studie uvádí vznik role HR Business Partnera (pojmenování pozice dedikovaného pracovníka). Tříložkový model s expertním centrem a centrem služeb byl implementován u čtyř organizací a jako inovativní byl označen již

zmíněný model sloučení personálního a provozního oddělení. (Boglund, Hällstén a Thilander, 2011, s. 585).

Studii jako takovou tedy lze závěrem interpretovat tak, že transformace personálních útvarů dle Ulrichova modelu o poskytování personálních služeb optimalizuje transakční činnost, zvyšuje úspory prostřednictvím snížení headcountu, což je hodnoceno pozitivně. Negativní vliv je však zaznamenán ve formě nárůstu nákladů při provozu expertních center. Kromě transformace personálního útvaru jako takového je nutné definování odpovědností v rámci nových postupů. Negativně se dá i hodnotit sloučení personálního a provozního oddělení v podobě nedodržení základního rámce Ulrichova modelu poskytování personálních služeb. Oponovat této domněnce se dá tvrzením, že Ulrichův koncept se striktně nevymezuje proti takové inovaci a jedná se proto o úpravu modelu, nikoliv o jeho nedodržení. Úhel pohledu tedy záleží na tom, zda chceme model kritizovat, nebo jej chválit.

3.3 Kompetenční model personálního útvaru

Při transformacích personálních útvarů dával Ulrich (2009) v rámci své koncepce důraz na zvyšování kompetencí pracovníků personálního útvaru dané organizace, avšak koncepce kompetenčního modelu personálního útvaru se během svého vývoje značně měnila. Pro pochopení uvedu kompetence, které jsou vyjmenovány v jednom z prvních kompetenčních modelů, je to znalost podniku a podnikání, řízení změny a procesů a znalost personálních postupů.

Na základě dlouhodobého výzkumu byl později vytvořen Ulrichem a jeho spolupracovníky další model, který vychází z důkladného výzkumu a který je mnohem obsáhlejší. Výzkum vychází z dotazníkového elektronického šetření z roku 2012, kterého se účastnilo 20 013 respondentů, odpovídajících na 139 otázek. 9 897 (49 %) respondentů byli pracovníci personálního útvaru, kteří se vyjadřovali k práci svých kolegů z oddělení, 7 488 odpovídajících byli spolupracovníci, kteří ve struktuře organizace pracují mimo personální oddělení. První dvě skupiny hodnotili práci vybraných pracovníků personálního sektoru (2 638) na která byl výzkum zaměřen, ti byli také zároveň respondenty dotazníkového šetření, kde hodnotili svoji práci. Celkové rozložení respondentů bylo 35% ze Severní Ameriky (USA, Kanada), 16 % respondentů bylo z Latinské Ameriky, 15 % z Evropy, 24% z Asie, 6 % z Austrálie a Nového Zélandu a 1 % respondentů bylo z Afriky. (Ulrich aj., 2014, s. 62).

Jako u dříve provedených výzkumů na toto téma se hledali odpovědi primárně na čtyři otázky. (Ulrich aj., 2014, s. 70).

1. Jaké jsou hlavní domény a faktory dovedností pracovníků HR?

2. Jak si pracovníci HR ve skutečnosti v souvislosti s každou doménou a faktorem vedou?
3. Které dovednosti mají největší dopad na individuální efektivitu pracovníků HR z pohledu jejich kolegů z oddělení HR i mimo něj?
4. Které dovednosti mají největší dopad na úspěšnost podnikání firmy?

Výsledkem výzkumu bylo definování a znovu definování šesti kompetencí: důvěrný iniciátor, strategický pozicionér, tvůrce předpokladů úspěchu, šampion změny, inovátor a integrátor HR, zastávající technologii.

Důvěryhodný iniciátor

Důvěryhodný iniciátor je první kompetence, která je definována, funguje v kontextu jednotlivce. Jejím základem je integrita podpořená výsledky tvořící základ osobní důvěry. Chování v rámci této kompetence je také postaveno na efektivní mezilidské schopnosti, vytváření pozitivní chemie ve vztazích k zainteresovaným skupinám, přičemž tyto lidské vlastnosti jsou schopni převést na vliv přispívající k dosažení stanoveným výsledům organizace. (Ulrich aj., 2014, s. 71).

Strategický pozicionér

Tato kompetence poukazuje na fakt, že zdatní HR pracovníci chápou globální kontext fungování organizace, strukturu a logiku svých odvětví, skrytou konkurenční dynamiku trhů a trendy související se zákazníky, dodavateli a konkurencí. Nutností je pak schopnost tyto znalosti převést do vytváření osobní vize budoucnosti organizace v podobě plánování podnikatelských strategií a jejich následné promítání do operativních plánů a cílů. Je to jediná ze šesti kompetencí, která se projevuje prostřednictvím orientace pracovníka v globálním kontextu celé organizace. (Ulrich aj., 2014, s. 71).

Tvůrce předpokladu úspěchu

Efektivní pracovník personálního úseku by měl vytvářet, auditovat a koordinovat organizaci schopností vytvářet a definovat její dovednosti. Dovedností pak rozumíme konkurenční výhodu organizace, důvod proč je organizace známá a pro co je dobrá. Tyto dovednosti jsou netečné vůči chování jednotlivých entit v organizaci odděleně. (Ulrich aj., 2014, s. 71).

Šampion změny

Vynikající pracovník rozvíjí připravenost své organizace a převádí tuto schopnost do procesů a změn. Pracovník zajišťuje hladkou integraci změn a přináší udržitelnou konkurenční výhodu. Změna je nutným procesem udržení kroku s konkurencí, dosažení konkurenční výhody a udržitelného fungování organizace. (Ulrich aj., 2014, s. 71).

Integrátor a inovátor HR

Cílem této kompetence je zvýšit efektivnost řízení lidských zdrojů a práce personálního útvaru, dále aby definované cíle se staly jasnou a dobře formulovanou prioritou a aby byly příslušné přístupy, procesy, struktury a procedury synchronizovány s vytvářením a udržováním potřebných dovedností organizace. Správné vykonávání této činnosti vede k maximalizování změn dopadů na výsledky činnosti organizace. (Ulrich aj., 2014, s. 71-72).

Zastávce technologií

Tato kompetence byla identifikována jako kompetence, která nejvíce ovlivňuje úspěšnost organizace. Informační systémy jsou základní stavební jednotkou dobře fungující organizace a jejich dobrá znalost vede k efektivnímu řízení informací napříč organizací. Z druhého, využití technologií práce se sociálními sítěmi vede k udržování kontaktu mezi lidmi, radí pracovníkům organizace, jak se spojit se správnými lidmi a lidmi stojících mimo organizaci (zákazníci, obchodní partneři, externisté) a jak je spojit s organizací. Jsou tak zvyšovány dovednosti v oblasti provozní efektivity, a to přináší organizaci podstatnou hodnotu. (Ulrich aj., 2014, s. 72).

Souvislost mezi uplatněním kompetenčního modelu a úspěšnou činností organizací dokazoval Srbsko-Maďarský tým akademiků Poór, Berber a Slavić (2015, s. 1). První zmiňovaný je profesor na Maďarské universitě a další dva Srbsští pracovníci university v Novém Sadě. Cílem této práce byla důkladná analýza souvislostí mezi kompetencemi vedoucích personálních oddělení v organizacích a výkonem činnosti organizace. Výzkum probíhal v letech 2012–2013 a byl postavený na základě on-line dotazníkového šetření v pěti zemích, přičemž dotazník byl vždy přeložen pro odpovídající jazyk dané země. Dotazník byl vyplněn v 254 organizacích, kdy 45,7 % všech společností zastupovalo oblast průmyslu, 19 % služby, 16,5 % obchod a 13 % finanční služby. Nejvíce organizací pocházelo z Maďarska (46,5 %), dalšími zeměmi byly Polsko (20,9 %), Rumunsko (13,4%), Slovensko (11,8 %) a Srbsko (7,5 %). Respondenti, kteří odpovídali na on-line dotazník hodnotili na škále 1-5 výkon organizací, pro kterou pracují, v následujících kritériích: kvalita služeb, význam životního prostředí, ziskovost a míra inovací. V další sekci hodnotili důležitost kompetencí směrem k výsledkům podnikání, a to v následujících sekcích: znalost podnikání, strategickou roli, používání informačních systémů, osobní důvěryhodnost, profesionalitu poskytovaných služeb personálním útvarem a schopnost komunikovat cizími jazyky. Z první sekce hodnocených kritérií byly seřazeny od nejvíce bodovaného jako kvalita poskytovaných služeb, míra inovací, význam životního prostředí a nejméně bodů dostal parametr ziskovosti. Z druhé sekce vyšla jako nejdůležitější kompetence, která ovlivňuje úspěch organizace osobní důvěryhodnost, jako druhá dovednost komunikace v cizím jazyce a třetí profesionalita poskytovaných služeb. (Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 5).

Při následném hodnocení vztahů mezi jednotlivými sekcemi a kompetencemi byly naleznuty významné korelace mezi mírou inovací a kompetencemi znalost podnikání, strategickou rolí a osobní důvěryhodností. Celkové interpretované výsledky korelační analýzy dále odhalily silný vliv znalosti podnikání a znalostí cizího jazyka směrem ke všem parametrům výkonu organizace. Pro parametr ziskovosti se zase ukázala jako nejdůležitější kompetence profesionalita poskytování personálních služeb, u parametru kvalita služeb poskytovaných organizací zase kompetence osobní důvěryhodnost. Silná korelace byla také statisticky prokázána u kompetence znalost podnikání a parametru míra inovací. (Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 6).

Závěrem je nutné konstatovat, že stanovené kompetence v kompetenčním modelu mají přímý vliv na výkon organizací. Lze také daný výzkum interpretovat jako potvrzení Ulrichy koncepce, kdy je nutné klást velký důraz na seznámení se s kontextem podnikání organizace i pracovníků personálního útvaru. Výzkum také potvrzuje trend vzrůstajících kompetencí vedoucích personálních útvarů v oblasti strategického řízení. (Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 8-9).

3.4 Kritika Ulrichových modelů

Pokud jde o Ulrichovy modely, je nutné zmínit i jejich kritiku a případné modifikace. Kritické hodnocení vychází především z odborných článků, které komentují proběhlé průzkumy. Jeden z proudů kritiky je nazýván nejasnost odpovědností pro jednotlivé role. Celý jeden článek, který napsal anglický HR Manažer Anat Arkin (2007), je věnován nejasnému nastavení odpovědnosti pro pozici HR Business Partner. Pozice HR Business Partner neboli dedikovaného pracovníka, je pozice, která dohlíží na strategické plnění akčního plánu pro svěřený sektor, pro určitou skupinu zástupců personálních ředitelů z praxe je však definovaná role nejasná a obtížně včlenitelná do organizační struktury. (Arkin, 2007, s. 26).

Interpretaci kritiky pak Armstrong a Taylor (2015, s. 84) spojili se špatně definovaným rozdělením kompetencí a rolí mezi jednotlivé složky modelu, jako odůvodnění uvedli, že chybí podpora vzájemných řešení komunikace a problematických řešení.

Další kritika vychází z výzkumu z Velké Británie, kterého se účastnilo 171 pracovníků ze 40 organizací a který ukázal, že 32 % všech účastníků výzkumu si není jistých, zda byla implementace Ulrichova modelu úspěšná. U liniových manažerů byl podíl dokonce 46 % a za neúspěšný jej označilo 24 % liniových manažerů. Negativní výsledek prováděného výzkumu měl za následek dodatečný kvalitativní výzkum vybraných respondentů formou rozhovoru. Z kvalitativního výzkumu vzešla interpretace, že nastavení rolí ani jejich přínos nebylo vně organizace vyjasněno. (Kremplová, 2017, s. 29)

Další kritiku Ulrichových modelů přináší anglický zakladatel konzultační společnosti ORION Partners Allan Boroughs, který ve svém článku Co udělal za 18 let Ulrichův model s HR? (v originále What have 18 years of the Ulrich model done for HR?) z roku 2014 kritizuje především nepodporující jednotný přístup personálního útvaru směrem k ostatním oddělením a především předčasné snížení personálních nákladů, které mělo za následek nedostatek pracovníků pro plynulý chod činností organizace. Kritika výzkumu se snáší i na rozdělení kompetencí, kdy personální útvary nedostatečně reagovali na změny ve vnějším prostředí. Pro doplnění bych uvedl, že Boroughsova výzkumu se zúčastnilo přes 40 organizací v čele se světovými giganty McDonalds`s, DHL nebo Vodafone formou online dotazníku a kvalitativních rozhovorů vybraných respondentů.

Kompetenční model byl kritizován i Raymondem Caldwellem (2008), a to v primárně v rovině definování kompetencí vzhledem k rolím. Kompetence role by neměly být protichůdné a role by měly mít přehledněji specifikovaný soubor kompetencí.

Kritiku Ulrichových modelů však nepřinášejí pouze zahraniční studie a výzkumy. Zajímavé názorové porovnání přinesla i konference na téma HR business partnerství pro internetový server HR živě. Diskuze se účastnili například personální ředitel Coca-cola Hellenic, manažeři HR ze společnosti Allianz, Vodafone, Komerční banka, Crocodile, Hewlett-Packerd a další. V rámci názorového spektra se většina přítomných shodla, že původní Ulrichova role, oblíbenec zaměstnanců, není dobře definována a že její pojmenování je zavádějící a mění i smysl stanovené role. Pro pracovníka personálního útvaru je nutné, aby byl respektován zaměstnanci, a i když zastává jejich zájmy, motivuje je a podporuje jejich rozvoj, všechny tyto činnosti dělá především pro to, aby ochránil organizaci před negativními vlivy špatného řízení lidských zdrojů v organizaci. Tuto názorovou tezi částečně potvrdil i Irský konzultant pro transformaci lidských zdrojů Ian Quiley tvrzením, že personální útvar v první řadě chrání organizaci před vnějšími negativními entitami a událostmi spokojeností zaměstnanců, a tím zároveň zvyšuje jejich výkon. Martin Slabý, personální ředitel Coca-cola Hellenic, tedy ve své modifikaci mění oblíbenec zaměstnanců za označení Tým. (Kosnarová, 2009)

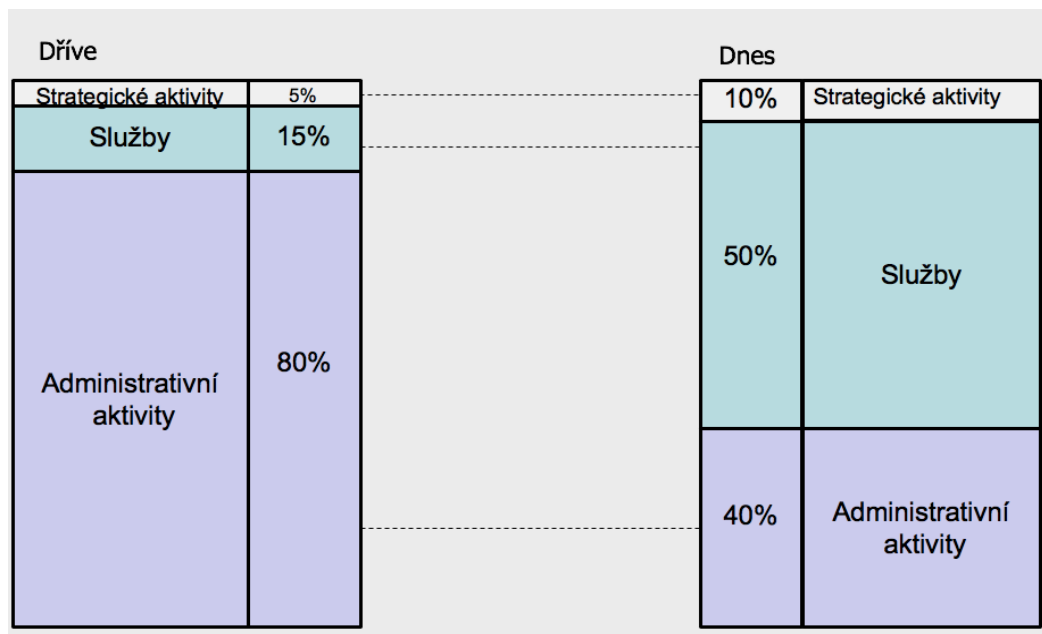
Na druhé straně, jako zásadní účastníci konference, označili myšlenku Davea Ulricha outside/in, kdy je nutné na personální útvar dané organizace koukat zvenku pohledem jak externího, tak i pohledem interního zákazníka. Kladně byla hodnocen i podstata Ulrichova konceptu zapojení personálního útvaru do business plánu organizace a strategického plánování s přímým vlivem na generování zisku. Diskutující dále přednesli modifikaci modelu poskytování personálních služeb, kterou v této úpravě použijí pro praktickou část, neboť využívá best practices. (Kosnarová, 2009)

Zásadní je tedy nastavit model poskytování personálních služeb, kdy dochází k použití třísložkového modelu. Vzniká centrála (v předchozích kapitolách označená jako centrum – sloučení expertního

centra a centra služeb), které je zaměřené na zpracování mezd, dohod a účtování odměn externistů, vyhotovování pracovních smluv a změn v pracovních smlouvách, vyhotovování podkladů pro ukončování pracovních poměrů, vedení přehledů dovolených a jiných forem absencí, plus následné administrativní zpracování informací a evidence povinných školení. Centrála zároveň slouží jako informační centrum pro interní zákazníky v otázkách, které jsou mimo kompetence dedikovaného pracovníka. Tyto činnosti a procesy spojené s těmito činnostmi by měly být nastavené formou nejvyšší efektivity a snadné zastupitelnosti, což je náročné při zavádění, ovšem jednoduché pro průběh. Dalším zaměstnanci, kteří nepracují v centrále personálního útvarů, můžeme označit za dedikované pracovníky (dále jako HR Business Partnery), jejich cílem je přímá komunikace s liniovými manažery a odpovědnost za personální politiku ve svěřeném sektoru. Budují firemní kulturu a dbají na její dodržování, starají se o rozvoj a vzdělávání jednotlivých zaměstnanců ve svěřeném sektoru, řeší personální náhrady a vytváření, definují a ruší pracovní pozice, poskytují personální poradenství liniovým manažerům, řeší náborový proces zaměstnanců a vykonávají personální administrativu, kterou nelze delegovat. U menších organizací řeší náborový proces celý sami, u větších organizací částečně delegují centrálu, která zajišťuje formu inzerce, selekci kandidátů a úvodní kola výběrových řízení. Jak centrála tak HR Business Partner se zodpovídá řediteli celého personálního úseku, který je zastoupený v managementu organizace a stará se o plynulý přechod informací směrem nahoru a implementaci a dodržení akčních a strategických plánů směrem dolů. Reportuje vedení organizace a spolupodílí se na tvorbě obchodní strategie. Dalším důležitým krokem je přiřazení kompetencí pro jednotlivé role, zde vycházím z modelu uvedeného v rámci diskuzního panelu HR živě a výsledků výše uvedených výzkumů. Pro roli HR Business Partner jsou zásadní kompetence znalost odvětví, daného sektoru a velice detailně znát procesy uvnitř organizace, dobře zastávat strategickou roli, být důvěryhodný pro pracovníky a mít dobré jazykové znalosti. Servisní role by měla mít velice dobré povědomí o pracovní a pracovně-právní problematice, ovládat nástroje a systémy řízení lidských zdrojů, mít prozákaznické chování a vynikající komunikační a prezenční dovednosti. Lze sem tedy zařadit i kompetenci zastávce technologií. Pro vedoucího personálního sektoru kromě výše zmíněných, by měla být přítomná kompetence výše pojmenovaná, jako integrátor a inovátor HR, dále šampion změny a již zmíněný strategický pozicionér. (Kosnarová, 2009 a Slabý, 2011, s. 15-20)

Tento modifikovaný model vychází ze všech dosud zmíněných výzkumů, teorií a diskuzí a opírá se především o teorii best practise. Je nutné uvést, že ať už původní nebo modifikovaný model je pouze teoretický a je nutné ho vždy upravit na míru dané organizaci, neboť každá organizace se liší i třeba v malých detailech, které ale mohou hrát velkou roli při implementaci, proto je vždy nutná maximální optimalizace.

V rámci definice optimálního modelu je nutné vzít v potaz vývoj aktivit v rámci personálního útvaru. Trend přechodu od operativního řízení k operativně strategickému řízení potvrzuje i Martin Slabý (2011), personální ředitel Coca-cola Hellenic. Změna trendu je zachycena na obrázku 2.



Obrázek 2 – Porovnání vývoje aktivit personálních útvarů
Zdroj: Slabý (2011, s. 25)

Uvedená grafická interpretace ukazuje na zvýšení poměru strategické aktivity. Tato položka v sobě zahrnuje organizační poradenství, úpravy procesů týkajících se plánování vzdělávání, plánovací workshopy, týmových a organizačních procesů, řízení změny, poradenství v oblasti rozpočtování a spolupanování dlouhodobých strategií organizace. Dále ukazuje zvýšení poměru služeb HR, kterými se rozumí náborový proces, přesuny a retence zaměstnanců, identifikace tréninkových potřeb, realizace tréninkových služeb, hodnocení výkonu a vlivu tréninku na výkon, individuální retence expertů a talentů, konzultace v oblasti odměňování a benefitů. Facilitace zaměstnaneckého průzkumu. Obě tyto složky se zvětšují na úkor administrativních aktivit, které jsou jmenovány výše. (Slabý, 2011, s. 25)

Vzhledem k faktu, že grafické zobrazení je z roku 2011, lze aktuálně předpokládat navýšení strategické aktivity na další úkor administrativy. Za následek má stále větší rozvoj informačních technologií v oblasti řízení lidských zdrojů, který zjednodušuje právě administrativní procesy a sdílení informací. Uvolněné kapacity jsou poté využity nárůstem strategické aktivity. V této predikci vycházím ze všeobecného trendu. Odhad podílu strategické aktivity je okolo 15 %.

V poslední řadě je nutné dobře nastavit HR KPIs neboli klíčové ukazatele výkonnosti pro oblast personálního útvaru. Tyto ukazatele výkonnosti je nutné nastavit z důvodu hodnocení transformace personálního útvaru organizace a výkonnosti personálního útvaru. Ideální nastavení měřených veličin a jejich konkrétních hodnot, včetně předem určené metodiky měření. Všechny tyto aspekty vždy nastavuje nejvyšší vedení organizace s doporučením vedoucího personálního útvaru. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou dle modelu Slabého rozděleny do třech skupin. První je měření výkonnosti/úspěšnosti práce dedikovaného pracovníka. (Slabý, 2011, s. 26). Pro jeho práci jsou stanoveny finanční ukazatele – celkové výnosy organizace na jednoho zaměstnance, celkový zisk organizace na jednoho zaměstnance, personální náklady na jednoho zaměstnance, počet zaměstnanců na počet zaměstnanců v personálním úseku. Další skupinou je index průzkumu personálního úseku – role personálního oddělení v organizaci, znalost procesů a businessu v HR. Hodnocení HR efektivnosti služeb je nastaveno následně – cena za nábor, čas za nábor, úspěšnost výběru a následné porovnání, náklady na rozvoj zaměstnanců, index průzkumu spokojenosti s personálním oddělením, talent management. V poslední řadě celkové hodnocení práce personálního útvaru – fluktuace, angažovanost zaměstnanců, pozice firmy na trhu jako zaměstnavatele.

3.5 Zhodnocení Ulrichových modelů

Při snaze zhodnotit Ulrichovy modely je třeba posoudit každý ze tří modelů zvlášť, ať už se jedná o model smíšených rolí, model poskytování personálních služeb nebo kompetenční model personálního útvaru, stejně jako je třeba posoudit všechny modely dohromady.

V rámci modelů je zřejmé rozdělení činností na transakční a transformační, zřejmá je i metodika rozdělení činností v personálním útvaru. Zřejmý a naprosto klíčový je způsob zapojení personálního útvaru do strategického řízení organizace a v rámci analýzy současného stavu vizualizace fungování personálního útvaru, dle dotazníkového šetření.

Jak bylo zmíněno v kapitole věnující se kritice Ulrichově koncepci, model smíšených rolí vykazuje slabá místa v převodu do praktické roviny, kde však dochází k optimalizaci slabších míst praktiky. Jedná se o již zmíněné spojení role administrativního experta s centrem sdílených služeb, předefinování role strategického partnera a spojení s pozicí dedikovaného pracovníka. Armstrong a Taylor dodávají (2015, s. 83), že model smíšených rolí nebyl pravděpodobně zamýšlen přímo pro vytvoření modelu poskytování personálních služeb, ten byl vytvořen praxí personálních útvarů. V dalších ohledech je nutné si uvědomit, že každý, kdo přejímá Ulrichovu koncepci, ji přejímá pouze jako koncepci a často se neztotožňuje s některým pojetím rolí nebo kompetencí a jejich následná interpretace bývá opatrná. Například Boldizzoni a Quaranino vyloučili roli liniového konzultanta a

strategického poradce managementu organizace, kterou považuje Ulrich za zásadní. Je tedy jasné, že dosáhli odlišných výsledků od původního záměru Ulrichovy koncepce. (Krepmová, 2017, s. 31). Podobné schéma se podle odborného článku Stříteského a Quigleyho (2014, s. 49) objevuje i v českém prostředí, kdy dedikovány pracovníkům připadá spíše konzultantské pojetí role.

Zásadní se tedy jeví v rámci všech modelů i koncepce celkové optimalizace, dle individuálních faktorů příslušné organizace, ovšem za dodržení hlavních myšlenkových nosníků. Tuto teorii dokonce dokládá i švédská studie, které ji interpretuje, že nelze přejmout konkrétní model bez zohlednění individuálních podmínek. (Boglund, Hallstén, Thilander, 2011, s. 584–586).

3.6 Transformace personálního útvaru podle Ulricha

V případě transformace personálního útvaru podle Ulrichových modelů je za zásadní interpretovat jeho metodiku postupu transformace. V rámci této metodiky si lze všimnout důrazu na definování metrik pro měření výkonnosti veškerých parametrů, které jsou spojeny s chodem transformovaného organizace. Ulrichova metodika se skládá ze čtyř fází (Ulrich, 2009). V první fázi se definují parametry podnikání. Ve druhé fázi se klade důraz na určení předpokládaných výstupů transformace. Ve třetí fázi se definují konkrétní změny v personálním útvaru. Ve čtvrté fázi se nastavují kompetence a odpovědnosti personálního útvaru jako celku a jeho jednotlivých složek.

V první fázi transformace je třeba se zaměřit na definování všech stran, kterých se transformace týká. Těmito zainteresovanými stranami bývají pracovníci dané organizace, odběratelé, dodavatelé, manažeři, investoři, konkurence a blízké vnější okolí organizace. (Ulrich, 2009, s. 27)

Ve druhé fázi je třeba konfigurovat výstupy transformace, tedy to, čeho se chce provedením transformace dosáhnout. Zároveň se v této fázi nastavuje metodika pro měření výstupů a určují se kompetence organizace. Určením kompetencí se organizace snaží srovnat s lídry daného sektoru na trhu – například talent management. (Ulrich, 2009, s. 34- 40)

Ve třetí fázi se určuje postup transformace personálního útvaru do podoby, která byla dříve stanovena. V této fázi probíhají organizační a strukturální změny, nové přiřazení kompetencí, jsou nastavovány nové procesy a jejich propojení mezi sebou. Při tvorbě organizační struktury je nutné, dle Ulricha, dodržet zásadní principy, oddělit transakční a transformační postupy a procesy, dosáhnou co nejvyšší profesionalizace poskytovaných služeb útvaru a zároveň dbát na rozsah strategické role personálního útvaru v organizaci a dodržet strukturu odpovídající struktuře podnikání (dodržet maximální optimalizaci). (Ulrich, 2009, s. 56)

Čtvrtá fáze je zaměřena na správné provedení transformace. V této fázi hraje zásadní vliv lidských faktor. Aby mohla transformace proběhnout, je nutné mít na správném místě správné lidi dělající správné věci. Pokud je někomu dána odpovědnost a je zahrnut do procesu změny, výsledky jeho práce jsou mnohem větší, než pokud to tak není. Jak zainteresované strany označuje vedení organizace a personální útvar, liniové manažery, zákazníky a investory a případné konzultanty transformace. (Ulrich, 2009, s. 126-127)

Za dodatečnou fázi označuje Ulrich hodnocení, monitoring a případné změny.

V Ulrichově postupu si lze všimnout důrazu na nastavení metodiky měření hodnot výkonnosti. Na personální útvar je pohlíženo metodou zvenku-dovnitř a jeho činnost lze podle výše uvedených definic označit za tvrdé řízení lidských zdrojů. V transformaci je zásadní vertikální a horizontální soulad nastavené strategie. Oproti jiným koncepcím je zásadní širší pojetí kontextu podnikání.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce zkoumá fungování personálního útvaru ve vybrané poradenské společnosti s cílem navrhnout transformaci personálního útvaru v této společnosti podle Ulrichova modelu smíšených rolí.

Analýza pracovních a komunikačních procesů ve společnosti, projektového řízení a fungování personálního útvaru ve společnosti je provedena na základě interních materiálů společnosti. Tím, že vybraná poradenská společnost, podle definice nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů) není povinná zpracovávat a publikovat výroční zprávy, účetní závěrky ani jakékoliv jiné dokumenty. Z toho důvodu jsou všechna data a informace interními zdroji společnosti.

Komentáře, které se vztahují k analýze společnosti a návrhu transformace personálního útvaru vycházejí také z empirických zkušeností, které autor získal během dvouletého působení ve společnosti. Hodnocení pracovní atmosféry, komunikace napříč útvary a vnímání společnosti zevnitř tak z velké části závisí na subjektivním názoru autora, který je však podpořen výsledky dotazníkového šetření provedeného napříč společnostmi ve čtvrtém čtvrtletí roku 2018. Dotazníkové šetření proběhlo formou otevřených otázek, na které respondent odpovídal písemně, dotazníky nebyly anonymní. Po jejich vyhodnocení došlo ke kvalitativnímu šetření formou osobních rozhovorů se všemi pracovníky s výjimkou operátorů linky. Hodnocení výsledků je zaneseno v práci především v popisu jednotlivých oddělení a společností primárně ve směru spolupráce s personálním útvarem organizace. Dotazník byl prováděn vedoucím personálního útvaru.

Výsledkem analýzy fungování společnosti a jejího personálního útvaru je návrh transformace personálního útvaru s využitím Ulrichova modelu smíšených rolí představeného v kapitole 3.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Představení vybrané poradenské společnosti je rozděleno na strukturálně-právní a organizačně-pracovní.

4.1 Strukturální a právní představení společnosti

Pro pochopení fungování vybrané poradenské společnosti je nutné představit její právní formu, která je poněkud netradiční. Nejprve je nutné ujasnit terminologii, neboť pojem společnost může být zavádějící pojmenování pro veřejnost, která není zběhlá terminologií stanovenou novým občanským zákoníkem. Možné záměny si je i vědomý Lavický (2015, s. 1244–1245), který komentuje terminologii následovně: *„Občanský zákoník v právní úpravě společnosti zavádí terminologii, jež se do jisté míry shoduje s terminologií, kterou používá zákon o obchodních korporacích (společník, společenská smlouva, společnost) včetně velmi obdobných slovních spojení (vklad do společnosti atd.). V právních vztazích bude porto třeba pečlivě rozlišovat, zda se v určitém případě jedná o společnost jako smluvní typ upravený občanským zákoníkem.“* Tak jako tomu je u vybrané poradenské společnosti *„... nebo o společnost jako právnickou osobu regulovanou zákonem o obchodních korporacích; jen tak bude možné předejít nedorozuměním či nepřesnostem. Na právní úpravu společnosti odkazuje občanský zákoník v případech, kdy je třeba řešit obdobné právní poměry, které se svoji povahou společnosti (jako majetkového společenství více osob) blíží.“*

Jedná se tedy o organizaci, jejíž účel je podstatnou náležitostí společenské smlouvy a účel je společný všem společníkům, které se sdružují v rámci činnosti. Účel společnosti může být dlouhodobý či krátkodobý nebo jednorázový, stejně tak může být výdělečný, ale i nevýdělečný. Jediné, co omezuje účel společnosti, je nezákonná aktivita, protože v takovém případě by byla společenská smlouva neplatná. (Lavický, 2015, s. 1246)

Zásadním rozdílem oproti obchodní společnosti je však fakt, že společnost nemá právní osobnost, tedy není povinna vytvářet jakékoliv účetní závěrky, výroční zprávy a jiné dokumentace ani je publikovat. Tyto činnosti jsou nutné dělat pouze subjekty, které se za společností sdružují, ale pouze za svoji vlastní aktivitu, nikoliv za aktivitu společnosti. Tuto skutečnost komentuje Lavický (2015, s. 1244) následovně: *„Společnost nemá právní osobnost a není právnickou osobou (na rozdíl např. od spolku nebo od obchodních společností podle zákona č. 90/2012 SB., o obchodních korporacích). Nositeli práv a povinností jsou pouze společníci (členové společnosti) jako osoby, které uzavřely smlouvu o vzniku společnosti“*

Z výše napsaného tedy vyplívá, že vybraná poradenská společnost vznikla pouze jako seskupení jiných organizací za marketingovým účelem a snadnější komunikací navenek. Cílem vybrané poradenské společnosti je poskytovat komplexní služby pro firmy a podnikatele, služby, které jsou poskytovány v rámci konceptu poradenské společnosti, jdou skrz další organizace a zaměřují se na oblast práva, ekonomie, IT Technologii, personálních služeb, marketingu a grafiky.

4.1.1 Představení jednotlivých organizací společnosti

Vybraná poradenská společnost je tedy tvořena šesti dalšími organizacemi, v rámci celkového popisu vybrané poradenské společnosti a dodržení anonymizace společnosti budou následující organizace pojmenovány jako společnosti jedna až šest.

Společnost 1 poskytuje služby a řešení v oblasti správy dokumentů a jejich digitalizace, archivace a skartace. Zásadním rozměrem Společnosti 1 je, že 69% zaměstnanců je handicapovaných čímž splňuje zákonem (zákon č. 435/2004 Sb.) dané kritéria pro nabízení náhradního plnění. Dále se zaměřuje na nabídku outsourcingu handicapovaných zaměstnanců pro firmy a úřady, které mají zájem zaměstnat osoby se zdravotním postižením. Dle § 81 zákona č. 435/2004 Sb. zaměstnavatel, který zaměstnává více než 25 zaměstnanců je povinen zaměstnávat alespoň 4% osob se zdravotním postižením. Zákon dále stanovuje, že pokud zaměstnavatel nemůže najít vhodného zaměstnance nebo nemůže vytvořit pracovním pozici, kde by mohl zdravotně postiženého zaměstnat, může zaměstnavatel plnit podíl zaměstnávání osob se zdravotním postižením formou odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů, kteří zaměstnávají více než 50% handicapovaných zaměstnanců, případně zadávání zakázek těmto zaměstnavatelům. V opačném případě musí zaměstnavatel hradit pokutu. Hlavní konkurenční výhodou v oblasti správy dokumentů je tedy možnost nabízet své služby v možnosti náhradního plnění. Na straně druhé, vytváří tato skutečnost velkou administrativní zátěž pro právní oddělení společnosti, ale primárně pro personální útvar, neboť zaměstnávání osob se zdravotním postižením vyžaduje přísnější měřítko v oblasti pracovně-právních skutečností, např.: nutné frekventované zdravotní prohlídky zaměstnanců, kontroly pracovišť, časté absence zaměstnanců ze zdravotních důvodů a tím zmíněné časté personální změny a již běžících projektech aj.. Společnost 1 zatěžuje personální útvar vybrané poradenské společnosti značně také počtem zaměstnanců, který mnohonásobně převyšuje ostatní společnosti skupiny. Celkový počet zaměstnanců vybrané poradenské společnosti je 124 zaměstnanců, přičemž Společnost 1 čítá 93. (interní zdroj).

Společnost 2 je licencovaná personální agentura, která se zaměřuje na oblast náboru, vyhledávání talentů a optimalizace personálních útvarů v jiných společnostech. Jednou ze služeb, které

Společnost 2 poskytuje svým klientům je executive search, což je vhodná metoda pro obsazení vysokých manažerských pozic, úzce specializovaných profilů, tato forma vyhledávání kandidátů se využívá i v případech, kdy je hledání kandidáta dlouhodobě neúspěšné. Další službou je recruitment, který navazuje především na dobrou znalost daného oboru a oblastí efektivní inzerce. Obě tyto služby jsou vždy doplněny poradenskou činností, která dle přání klienta může přejímat až majoritní podíl v rámci poskytovaných služeb.

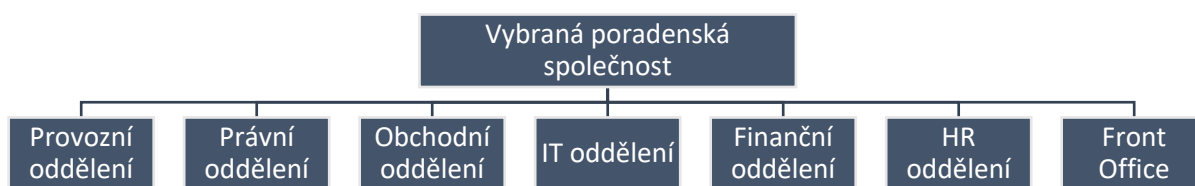
Společnost 3 je fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku, která nabízí strategické poradenství, řízení organizace (interim management), poradenství v oblasti veřejných zakázek, právní poradenství v oblasti pracovněprávní problematiky a právní poradenství spojené s podnikáním. Poslední zmíněný bod je klíčovým parametrem fungování Společnosti 3, proto zaměstnává právníky i advokáty, kteří mimo externí projekty zajišťují chod právního oddělení pro celou vybranou poradenskou společnost podobně, jako tomu je u spojení personálního útvaru a Společnosti 2.

Společnost 4 je stejně jako vybraná poradenská společnost společností ve smyslu znění zákona č. 89/2012 Sb., § 2716, tedy společnost bez právní subjektivity. Činnost Společnosti 4 zajišťuje Společnost 1 a Společnost 3, které je držitelem všech potřebných norem a certifikátů pro nakládání s daty dle nařízení Evropského parlamentu a Rady 2016/679. Společnost 4 optimalizuje procesy v organizacích, aby byly v souladu s novým Nařízením o správě a zpracování osobních údajů 2016/679 a nehrozila tak organizacím pokuta.

Společnost 5 je organizace, která nabízí služby v oblasti informačních technologií – programování, správy sítě, digitalizace a správy dokumentů. Více než 50% zaměstnanců Společnosti 5 jsou osoby se zdravotním postižením, je tedy možné nabízet služby v rámci náhradního plnění stejně tak jako tomu je u Společnosti 1. Společnost 5 je vlastníkem programu internal data management system, což je cloudový nástroj ke správě firemních dokumentů, především pro digitalizace a následnou správu dokumentů. Odborníci na informační technologie ze Společnosti 5 mimo externí projekty zajišťují i chod IT oddělení pro celou poradenskou společnost, tak jako tomu je u Společnosti 1 a Společnosti 3.

Vybraná poradenská společnost tedy funguje jako společnost sdružující všechny výše uvedené organizace z důvodů lepší komunikace a prezentace, napříč všemi organizacemi pracuje 121 zaměstnanců, kteří mají kromě handicapovaných pracovníků kumulované pozice, které prostupují jak po pracovněprávní, tak po procesní stránce různými organizacemi. Dále jsou zaměstnání ve vybrané poradenské společnosti další 3 zaměstnanci, kteří jsou po pracovněprávní stránce roztrženi mezi více organizací, ovšem procesně pracují pouze pro vybranou poradenskou společnost, jedná se o

pracovníka ve front office, mzdovou účetní a analytika. Z výše uvedených faktů plyne, že vybraná poradenská společnost jako taková, je po právní a pracovněprávní stránce velice komplikovaný útvar, přičemž jeho rozbor v tomto ohledu by byl velice obsáhlý a spadal by spíše do tematicky jiné práce. Nastínění struktury společnosti z této stránky je z mého pohledu dostatečné, proto bych se v následujících kapitolách zaměřil na organizační a procesní strukturu, která je pro chod personálního útvaru důležitější a v transformaci personálního útvaru se pracovněprávními a právními vztahy mezi organizacemi věnovat nebudu, jejich změnu v souladu se zákony upravující tuto problematiku považuji za samozřejmou.



Obrázek 3 – Organizační struktura společnosti

Zdroj: autor

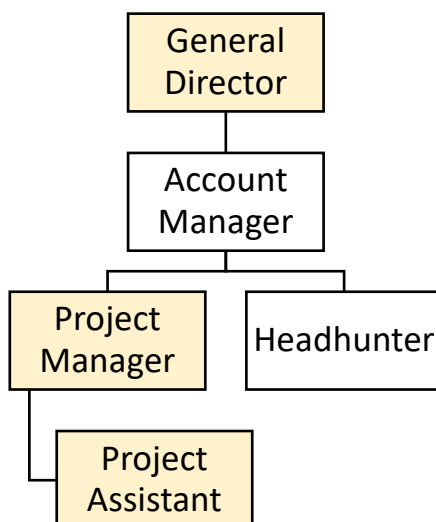
4.2 Organizační a procesní představení společnosti

Z organizačního hlediska vybrané poradenské společnosti jsou tedy některé oddělení úzce spjaty s fungováním organizací, které vybraná poradenská společnost sdružuje, při popisu jednotlivých oddělení je tedy nutné vzít v potaz, jak moc fungování daného oddělení zatěžuje personální útvar, zda se jedná o náborovou aktivitu nebo o aktivitu spojenou s přenosem informací či poradenství. Zároveň by měly být stručně popsány vazby spolupráce. Na obrázku 3 lze vidět rozdělení jednotlivých oddělení ve společnosti, na které navážu jejich následným popisem.

4.2.1 Personální útvar společnosti

Personální útvar se ve vybrané poradenské společnosti zaměstnává 3 pracovníky. Vedoucího personálního útvaru, neboli HR Manažera, HR Specialistu a HR Administrátora. HR Manažer a HR Specialista jsou zaměstnání na plný úvazek, to znamená, že jejich časová dotace je 40 hodin týdně a HR Administrátor, který zde pracuje jako student vysoké školy má časovou dotaci 20 hodin týdně. Nutné je poznamenat, že HR Manažer a HR Administrátor pracují i pro Společnost 2 a řeší externí projekty, které spočívají především v sestavování inzerátů, náboru, předvýběru vhodných

kandidátů pro klienty na zadaných projektech. Společnost 2 se specializuje i na optimalizace řízení lidských zdrojů a executive search, tyto aktivity však většinou spravují zaměstnanci, kteří jsou zaměstnání pouze v Společnosti 2.



Obrázek 4 – Struktura Společnosti 2

Zdroj: autor

Pokud se podíváme na strukturu Společnosti 2, tak žlutě jsou označený zaměstnanci, kteří figurují jak v personální agentuře, tak ve struktuře vybrané poradenské společnosti, což je, kromě generálního ředitele, který je i vlastníkem agentury, projektový manažer, který zastává v personálním útvaru pozici HR Manažera a projektový asistent, který zastává v personálním útvaru vybrané poradenské společnosti pozici HR Administrátor.

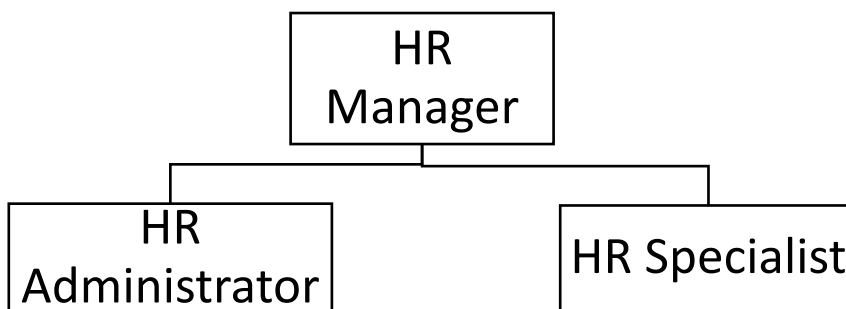
Výše uvedené je tedy důvod, proč při popisování aktuálního popisu pracovních pozic jsou u těchto dvou zaměstnanců kompetence roztržštěné i na externí projekty, popisy vychází především z dotazníkového šetření a ostatních interních zdrojů společnosti.

HR Manažer se věnuje především podpoře všech ostatních oddělení v oblasti nábory a poradenské činnosti, zodpovídá za výběrová řízení a jejich nastavení včetně inzerce, dohlíží na nadefinování pracovních pozic a pracovních procesů, zodpovídá za nastavení a dodržení interní politiky, řídí zaměstnanecké benefity a jejich čerpání, tvoří takzvaný employer branding a HR Marketing, spolupodílí se na vytváření nových podnikových strategií, i když pouze pasivní formou a dohlíží na jejich dodržování, zadává podklady k vytváření interních směrnic a samozřejmě dohlíží na chod celého personálního útvaru. Pro Společnost 2 poté řídí externí projekty a zodpovídá za svěřenou agendu v rámci externích náborových služeb.

HR Specialista se věnuje především veškeré administrativní agendě spojené s fungováním provozního oddělení, dále administrativní agendě spojené s evidencí každodenních činností a nástupu

zaměstnanců napříč celou společností a slouží jako informační centrum pro všechny zaměstnance. Tato pozice z velké části pokrývá práci personálního útvaru z pohledu první vývojové etapy personální administrativa.

HR Administrátor vytváří potřebné podklady jak pro externí projekty spojené s fungováním Společnosti 2, tak podklady potřebné pro fungování personálního útvaru. Struktura personálního útvaru je znázorněna v následujícím schématu.



Obrázek 5 - Struktura personálního útvaru

Zdroj: autor

Struktura zobrazuje model, kdy HR Administrátor není přímým podřízeným HR Specialisty a veškeré vypracování dokumentů, které mu HR Specialista zadává, jde přes vedoucího personálního útvaru. Tento model je ukotvený ve společnosti kvůli předchozím vazbám, které v útvaru vznikly dříve v minulosti. Tyto vazby však dále neplatí a delegace úkolů pro HR Administrátora ze strany HR Specialisty přináší zbytečnou administrativu navíc, nabízí se tak zde možnost na změnu struktury a snížení zbytečné administrativy a komunikace, nebo implementace vhodných informačních systému, které by komunikaci, delegování a kontrolu splněných aktivit zefektivnily.

Tabulka 1 – Využití kapacit personálního útvaru

VYTÍŽENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU EXTERNÍ/INTERNÍ			
Externí projekty		Interní činnost	
25 %		75 %	
Vytížení personálního útvaru dle pozic			
HR Manager	38 %	HR Manager	62 %
HR Specialist	0 %	HR Specialist	100 %
HR Administrátor	50 %	HR Administrátor	50 %

Zdroj: autor podle interních materiálů

Tabulka 1 zobrazuje kompletní vytíženost personálního útvaru dle interních a externích projektů a dle jednotlivých oddělení.

Vytížení personálního útvaru na externí projekty a interní činnost pouze popisuje situaci, kdy se personální útvar dotuje činností Společnosti 2 25 hodinami týdně. Což je pevně dané a nelze s tím nic dělat, otázkou je, zda by přeskupení odpovědností nešlo udělat vhodněji, nabízí se zde varianta předefinovat pozice a zkonsolidovat chod personálního útvaru na dva plně vytížené pracovníky a jednoho pracovníka orientovat pouze na práci pro Společnost 2.

4.2.2 Provozní oddělení

Provozní oddělení sdružuje veškerou aktivitu, která je spojena se skartací, archivací a digitalizací dokumentů, ať už se jedná o Společnost 5 nebo Společnost 1, do jeho výkonu spadá tedy práce všech zdravotně postižených zaměstnanců. Ti se dělí na zaměstnance, kteří pracují z domova (věnují se převážně kontrolování dat a vypracovávání podkladů), na zaměstnance, kteří jsou outsourcováni (jsou outsourcováni na konkrétní pozici, nebo provádějí digitalizaci a třídění dokumentů přímo u odběratele, jedná se většinou zakázky dlouhodobého charakteru s malým objemem) a zaměstnance, kteří pracují na lince (věnují se primárně digitalizaci dokumentů). Dále do provozního oddělení spadá práce dvou projektových manažerů, kteří mají na starost celkový cyklus zakázek od chvíle, kdy zakázku přebírá od obchodního zástupce až do bodu předání podkladů k fakturaci finančnímu oddělení. Projektoví manažeři mají dále k dispozici dva pracovníky, kteří mají na starost svoz dokumentů a rozvoz zaměstnanců na jejich stanoviště a dva pracovníky skladu, kde se dokumenty třídí, archivují a skartují. Celý provoz je řízený výkonným ředitelem družstva, který všechny procesy vede, nastavuje a zodpovídá za jejich správnost.

Tabulka 2 – Kapacitní využití personálního útvaru provozním oddělením

Vytížení celkových kapacit personálního útvaru provozním oddělením	
HR Manager	5 %
HR Specialist	90 %
HR Administrator	5 %

Zdroj: autor

Nejvíce zatěžuje personální útvar právě provozní oddělení, prvním důvodem je, že do provozního oddělení spadá nejvíce zaměstnanců, navíc velká většina zaměstnaných jsou osoby se zdravotním

postižením, a jak jsem již naznačil v předchozí kapitole práce s osobami se zdravotním postižením je více časově náročná než práce s „řadovým“ zaměstnancem. U osob se zdravotním postižením je navíc velká fluktuace, v prvních třech měsících až 24% (zdroj: interní data), vzniká tak zde velká administrativní zátěž, kterou v tomto ohledu nelze výrazně snížit, další administrativní zátěž dále vzniká při evidenci každodenní pracovní agendy (docházka, evidence pracovníků, přerozdělování projektů, přiřazování pracovníků na projekty, hodnocení pracovníků, příprava mzdových podkladů), která při počtu osmdesáti handicapovaných zaměstnanců dosahuje až 60% vytížení jednoho pracovníka personálního útvaru, přidáme-li k tomu nábor a tvorbu pracovně-právní dokumentace, komunikace s závodním lékařem, zdravotní prohlídky a prohlídky pracovišť, dostaneme se na téměř úplné zaplnění celého časového fondu jednoho pracovníka personálního útvaru, který je aktuálně pojmenovaný jako HR Specialist. Zbývající volný čas pracovníka personálního útvaru je přiřazen na komunikaci se zaměstnanci – přebírá úlohu komunikačního centra. (zdroj: interní data)

Majoritní část zde přebírá tedy každodenní evidence, kterou lze výrazně krátit implementací vhodných pracovních procesů a informačních technologií, kdy evidence pracovníka personálního útvaru zcela zmizí a bude nahrazena nově nastavenými procesy. Pro pracovníka personálního útvaru zbude tedy pouze kontrolní činnost již zaevidovaných dat, která by měl zkrátit časovou dotaci na tuto agendu až na čtvrtinu. (zdroj: interní data).

4.2.3 Právní oddělení

Právní oddělení zaměstnává 5 pracovníků. Jednoho advokáta, 3 právníky a jednoho para-legala. Klíčovým úkolem právního oddělení je obstarávání všech klientů vybrané poradenské společnosti, neboť jakýkoliv obchodní vztah, který se uskuteční, vzniká na základě vytvoření a podepsání obchodní, nebo rámcové smlouvy mezi klientem a společností, kterou musí právní oddělení vytvořit, zkontrolovat nebo připomínkovat. Dále řeší právní rozборы a stanoviska, správu datových schránek a konzultuje problematiku s právním kontextem jiným pracovníkům společnosti. Další činnost, kterou právní oddělení vykonává, je externí projektová činnost, kdy obstarává různé složky právního servisu klientům a společnostem. Procentuální rozložení dle kvalitativního dotazníku je dvě ku jedné ve prospěch externích služeb. (zdroj: interní data).

Ve vztahu k personálnímu oddělení úkoluje právní oddělení pouze v případě nábory nových zaměstnanců a mzdového či karierního posunu stávajících zaměstnanců. Specifikem komunikace s právním oddělením je fakt, že vedoucí právního oddělení je zároveň členem nejvyššího vedení společnosti a proto probíhají časté jednání mezi HR Manažerem a vedoucím právního oddělení ohledně schválení a nastavení podnikových strategií.

Tabulka 3 – Kapacitní využití personálního útvaru právním oddělením

Vytížení celkových kapacit personálního útvaru právním oddělením	
HR Manager	25 %
HR Specialist	0 %
HR Administrator	10 %

Zdroj: autor

4.2.4 Obchodní oddělení

Obchodní oddělení zajišťuje akvizici nových klientů a zakázek, zaměstnává 2 obchodní zástupce a vedoucího obchodního oddělení, který je zároveň vedoucím pracovníkem provozního oddělení. Vedoucí pracovník obchodního oddělení má na starost tvorbu obchodních strategií a dohled na jejich plnění, zároveň také zajišťuje akvizici nových zakázek. Obchodní oddělení má na starost primárně akvizici zakázek pro Společnost 1, 4 a 6, u ostatních organizací zajišťuje obchodní příležitosti jednatel společnosti.

Tabulka 4 - Kapacitní využití personálního útvaru obchodním oddělením

Vytížení celkových kapacit personálního útvaru obchodním oddělením	
HR Manager	5 %
HR Specialist	0 %
HR Administrator	5 %

Zdroj: autor

Spolupráce mezi obchodním oddělením a personálním útvar je minimální, personální útvar zajišťuje pouze evidenci schůzek a pohybu obchodních zástupců, které ale kontroluje a hodnotí vedoucí obchodního oddělení. Nutné je podotknout, že jeden z obchodních zástupců má částečně na starost projektový management u složitějších projektů a poté je nutná komunikace s personálním útvarem ohledně zjištění informací o operátorech linky, to však spadá do provozního oddělení, neboť se jedná o kumulovanou pozici projektového manažera a obchodního zástupce.

4.2.5 IT oddělení

Oddělení informačních technologií zaměstnává 2 externí programátory a jednoho interního programátora, který je zároveň vedoucím IT oddělení. Dále je zaměstnán jeden projektový manažer/ IT Specialista a správce sítě. Zaměstnanci oddělení jsou klíčovými pracovníky Společnost 4 a kromě podpory ostatních oddělení ve vybrané poradenské společnosti v oblasti IT, pracující s programem internal data management system a řeší externí projekty které jsou na něj navázané.

Tabulka 5 - Kapacitní využití personálního útvaru IT oddělením

Vytížení celkových kapacit personálního útvaru IT oddělením	
HR Manager	20 %
HR Specialist	0 %
HR Administrator	40 %

Zdroj: autor

Provázanost s personálním útvarem v oblasti nábory je takřka nepřetržitá, neboť s rostoucím počtem projektů je nutné zajistit i rozšíření týmu, navíc vybraná poradenská společnost patří v mzdovém porovnání s celorepublikovým průměrem do nižší poloviny, tudíž sehnat kvalitní pracovníky v tomto oboru je velice složité, což kopíruje i celorepublikový trend nedostatku pracovníků v oblasti informačních technologií. (HAYS, 2019, s. 39).

Spolupráce s IT oddělením na informační bázi je zaměřena především na čerpání dat ohledně operátorů linky, jejich dostupnosti a plánovaných projektů. Zde je vytížení relativně velké, navíc se jedná o stejná data, která jsou poskytována provoznímu oddělení, případně obchodnímu. Zde se opět objevuje možnost zjednodušení celého procesu implementací vhodných komunikačních technologií.

4.2.6 Finanční oddělení

Finanční oddělení je nejmenším oddělením co do počtu zaměstnanců, neboť zaměstnává pouze mzdovou účetní a analytika. Úkolem analytika je provádět kalkulace, sestavuje rozpočty a provádí jejich vyhodnocení, případně je upravuje, zpracovává analýzy, plánuje a upravuje nákladové položky, zpracovává data pro programové financování pro přiřazené projekty, mzdová účetní se stará o kompletní mzdovou agendu napříč celou společností. Na chod finančního oddělení dohlíží jeden z jednatelů.

Tabulka 6 - Kapacitní využití personálního útvaru finančním oddělením

Vytížení celkových kapacit personálního útvaru finančním oddělením	
HR Manager	30 %
HR Specialist	10 %
HR Administrator	5 %

Zdroj: autor

V rámci spolupráce finančního a personálního oddělení je z pohledu náborové aktivity vytížení personálního útvaru minimální. Velké vytížení však přichází kvůli předání podkladů pro mzdové účtnictví, které je nepřetržité neboť při více než sto dvaceti zaměstnanců se nestandardní předání podkladů řeší celý měsíc, před výplatou mezd je komunikace ještě intenzivnější, předaná data nemají jednotný formát a jejich předávání probíhá zasíláním přes email, opět je zde velký prostor pro zefektivnění v případě implementace komunikačního systému, který zefektivní práci na obou stranách.

4.2.7 Front office

Recepce neboli front office zaměstnává jednoho pracovníka na asistentské pozici. Náplní oddělení je přijímání a zpracování prvotních dokumentů, telefonická podpora klientů a zákazníků společnosti, e-mailová korespondence a částečně zpracování podkladů pro vedení společnosti.

Tabulka 7 - Kapacitní využití personálního útvaru finančním oddělením

Vytížení celkových kapacit personálního útvaru útvaru front office	
HR Manager	5 %
HR Specialist	0 %
HR Administrator	15 %

Zdroj: autor

Náborová aktivita personálního útvaru s tímto oddělením je minimální, probíhá zde však informační podpora ze strany personálního útvaru pro zpracování podkladů pro vedení společnosti a základní informační podpora pro uchazeče o zaměstnání, kteří i přes odkazování na personální oddělení často kontaktují právě front office. Zde se nejvíce způsob jak zásadně komunikaci zjednodušit.

4.3 Zhodnocení fungování personálního útvaru napříč společnostmi

Při organizačním a procesním představením společnosti a primárně personálního útvaru, které vychází z interních dat a dotazníkového šetření všech zaměstnanců lze spatřit, dle mého názoru, prostor pro zlepšení. V první řadě bych přeskupil odpovědnosti a pracovní náplně jednotlivých pracovníků personálního útvaru. V rámci analýzy, která byla provedena dotazníkovým šetřením, bylo zjištěno, že časová dotace pracovníků personálního útvaru pro projekty Společnosti 2 je týdně 25 hodin (10 hodin připadá na pozici HR Administrátor a 15 hodin na pozici HR Manažera). To odpovídá polovičnímu úvazku na pozici HR Administrátor, který by se tedy mohl plně věnovat agendě spojené s projekty Společnosti 2 a uvolněný časový fond HR Manažera by byl investovaný do personálního útvaru.

Tabulka 8 - Rozložení kapacit pracovníků mezi oddělení

Oddělení	HR Manager	HR Specialist	HR Administrator
Provozní odd.	5 %	90 %	5 %
Právní odd.	10 %	0 %	30 %
Obchodní odd.	5 %	0 %	5 %
IT odd.	20 %	0 %	40 %
Finanční odd.	30 %	10 %	5 %
Front Office	5 %	0 %	15 %

Zdroj: autor

Výše uvedená tabulka ukazuje, že HR Specialista a HR Administrátor věnují veškerý svůj časový fond administrativním aktivitám a službám, HR Manažer věnuje administrativním aktivitám 75%, zbytek je určen pro strategické aktivity, nutné je vzít v potaz, že jeho časový fond určený pro personální útvar je pouze 25 hodin týdně. Při přihlédnutí k tomuto tvoří určený časový fond pro strategické pouze několik hodin týdně.

Další zásadní problém, který byl zastoupen ve vazbách téměř všech oddělení s personálním útvarem, je zbytečná administrativa spojená se sdílením nutných dokumentů nebo informací napříč společnostmi. První část tohoto problému, je zastoupena papírovou evidencí docházky operátorů, kteří sice vyplňují svoji docházku elektronicky, ale ta je pouze kontrolní, důležitější je papírová evidence, kterou odevzdává vedoucí směny, případně projektový manažer u projektů které probíhají mimo sídlo společnosti. Tento dvojí systém lze zredukovat implementací vhodného docházkového systému, kdy budou jednotliví operátoři vkládat data přímo do docházkového systému a vedoucí směn a projektový manažeré budou kontrolovat a případně upravovat chybně zadaná data. To ušetří papírování vedoucím směn a projektovým manažerů, ale primárně to odlehčí evidování docházky

HR Specialistovi, nutné je však pro tuto změnu rozšířit kompetence projektových manažerů a vedoucích směn neboť budou mít přístup do finální databáze docházky, kde budou oprávněni dělat změny. Tímto krokem se očekává uvolnění až 45% celkového časového fondu HR Specialisty, při vhodném nastavení. Personální útvar tedy bude místo evidenční agendy přejímat agendu kontrolní, kterou bude rozšiřovat vkládáním dat o čerpání dovolených, nemocenských a dalších informací nutných pro zpracování mzdové agendy. Touto změnou se potvrzuje Ulrichova role zastávající technologie, kde jejich správné využití vede k zefektivnění a případnému snížení nákladů.

Dalším využitím komunikačního systému je zredukování nadbytečné komunikace o stavu zaměstnanců směrem k IT oddělení z pohledu využití operátorů a volných kapacit z důvodu plánování zakázek, k provoznímu oddělení z pohledu aktuálního rozložení operátorů, k finančnímu oddělení z pohledu celkových podkladů pohřebným ke zpracování mezd. Redukce vznikne vytvořením dalších úrovní komunikačního systému, který bude zpřístupňovat z kompletních dat pouze určitou část, kterou jednotlivá oddělení potřebují. Veškerá kompletní data budou k nahlédnutí a změnám v interním komunikačním systému, jehož zpřístupnění na různých úrovních odstraní zbytečnou administrativu v podobě zasílání dat a jejich aktualizací. Spolu s tím by vzniknul i podklad pro komunikační systém, tak je popisován v troj složkovém modelu a byl by položen základ sdílenému centru služeb. Sdílené centrum služeb by částečně ulevilo HR Specialistovi, který v aktuálním modelu plní informační nosník pro většinu zaměstnanců, zároveň je ale nutné počítat s tím že osoby se zdravotním postižením preferují osobní kontakt a pro ověření pochopení předání informací je tento postup i lepší, ovšem pro ostatní složky společnosti by komunikačním systémem vzniknul samoobslužný portál, tak jak jej popisuje Ulrich. (viz kapitola 3.2).

Lze tedy zefektivnit procesy implementací vhodného komunikačního systému, lze i předpokládat zprůhlednění a zúžení procesů v personálním útvaru. Vytvoření centra sdílených služeb, kdy expertní centrum bude zastáváno pozicí HR Manažera a centrum služeb bude zastáváno samoobslužným portálem a HR Specialistou. Uvolněné kapacity HR Specialisty budou využity delegováním pracovních činností ze zaniklé pozice HR Administrátor a uvolněné kapacity HR Manažera budou využity při rozšíření jeho kompetencí v rámci přijetí Ulrichova strategického modelu. Lze zvážit i převedení mzdové účetní z finančního oddělení do oddělení personálního. Další kapitola využije Ulrichova dotazníku k analýze aktuálního stavu rolí a kompetencí personálního útvaru.

5 AKTUÁLNÍ ROLE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Pro popsání aktuálních rolí personálního útvaru jsem využil bodovací tabulku z Ulrichova Mistrovského řízení lidských zdrojů, tak jak je uvedena v příloze 1. Hodnocení personálního útvaru provedl personální útvar společně, přičemž odpovědi, které jsou uvedené, jsou odpovědi na kterých se oba zaměstnanci (HR Manažer a HR Specialista) shodli.

Tabulka 9 - Hodnocení personálního útvaru dle Ulrichovy metodologie

Strategický partner		Administrativní expert		Bojovník za pracovníky		Agent změny	
Otázka	Skóre	Otázka	Skóre	Otázka	Skóre	Otázka	Skóre
1	2	2	1	3	3	4	2
5	1	6	3	7	3	8	2
9	3	10	1	11	4	12	1
13	1	14	5	15	2	16	1
17	2	18	5	19	3	20	2
21	2	22	5	23	3	24	2
25	2	26	4	27	3	28	3
29	2	30	4	31	2	32	2
33	2	34	5	35	1	36	2
37	1	38	2	39	2	40	4
Celkem	18	Celkem	35	Celkem	26	Celkem	21

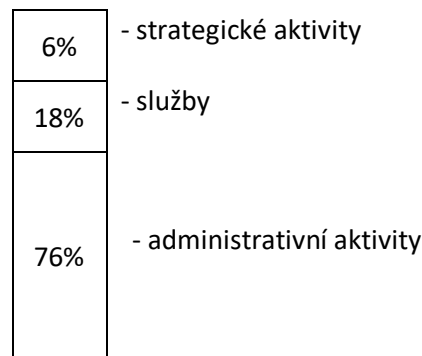
Zdroj: autor

Podle Ulrichovy (2009, s. 58) interpretace, pokud personální útvar dosahuje součtu bodů pod 90, znamená to, že služby, které útvar dosahuje, jsou vnímány jako něco s velmi nízkou kvalitou. V celkovém hodnocení dosáhl personální útvar vybrané poradenské společnosti součtu 100 bodů, což pokazuje že kvalita služeb není kriticky nízká ovšem je zde velký prostor pro zlepšení. Nejnižšího bodového součtu dohasla role strategický partner, to se předpokládalo, neboť pozice HR Manažera se podílí na tvorbě strategických plánů je pouze pasivní formou občasné konzultace na jednáních, nikoliv však aktivním příspěvkem při tvorbě strategií, což může mít velký podíl na celkově nízké kvalitě služeb personálního útvaru. Druhý nejnižší počet bodů má role agent změny, která je úzce provázaná se strategickým partnerem. Obě tyto role představují zaměření na budoucnost, je zde tedy zřejmý trend, že společnost je více orientována na operativní styl řízení, což vyplývá i z historického trendu vývoje personální práce. Druhou nejvíce bodovanou metaforou je bojovník za pracovníky, což opět potvrzuje výše popsanou procesní strukturu společnosti a personálního útvaru, kdy je kladen důraz na komunikaci se zaměstnanci. Při další transformaci by měl být tento postoj zachován formou sdíleného komunikačního centra. Nejvíce bodovanou rolí je poté administrativní

expert, což potvrzuje, že útvar se zabývá nejvíce operativními záležitostmi, administrativními a organizačními procesy.

Transformace personálního útvaru by se tedy zaměřila na rozšíření kvality služeb v oblasti strategického partnera, čím by se zvedl i kvalita role agenta změny, která je na roli strategického partnera úzce navázaná, zároveň lze předpokládat i zvýšení kvality služeb v roli administrativního experta zavedením interního komunikačního systému.

Při použití Slabého (2011, s. 25) rozložení základních aktivit personálního útvaru na služby, strategické aktivity a administrativní aktivity dosáhneme následujícího grafu, který vychází z dat, které byly poskytnuty v rámci dotazníkového šetření napříč společnostmi. (zdroj: interní data)



Obrázek 6 - Slabého model - aktuální stav

Zdroj: autor

Z obrázku 7 vyplívá, že strategické aktivity jsou na 6%, přičemž optimální podíl pro personální útvar, který využívá Ulrichových modelů, by se měl pohybovat nad 10%, služby by se měly pohybovat okolo 50% a 40% časového fondu personálního útvaru by mělo být vynaloženo na administrativní aktivity. (Slabý, 2011, s.25). Při současném stavu se pohybují služby na 18% a administrativní aktivity přebírají naprosto majoritní podíl 76%. Při zavedení komunikačního interního systému, lze předpokládat redukci administrativních aktivit až na polovinu, uvolněné kapacity by byly přiřazeny strategickým aktivitám a službám.

6 NÁVRH TRANSFORMACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

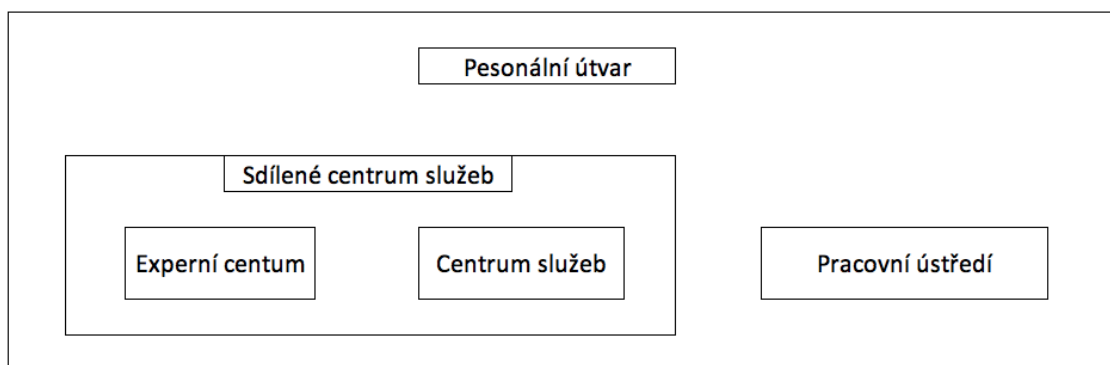
Návrh na transformaci personálního útvaru bych rozdělil na tři hlavní části, přičemž celá transformace je z velké míry závislá na zavedení interního komunikačního systému. V první části se jedná o organizační a procesní transformaci personálního útvaru implementací vhodného modelu poskytování personálních služeb. V další části dojde k transformaci kapacit personálního útvaru na jednotlivé aktivity. Zároveň se předpokládá zlepšení kvality dodávaných služeb a mělo by dojít i k přiřazení vhodných kompetencí vycházejících z kompetenčního modelu v části poslední.

Základem celé transformace personálního útvaru je rozhodnutí vedení společnosti o změně. V rámci restrukturalizace dochází k určitým organizačním změnám, které naruší a změní chod celé společnosti a vyústí v celkové zlepšení a zefektivnění vnitropodnikových procesů, které by se měli dle správného předpokladu projevit i zvýšením kvality poskytovaných služeb směrem k zákazníkům, klientům, dodavatelům a konkurenci. Je tedy nutné připravit společnost na období transformace a nastavit smýšlení zaměstnanců společnosti o jeho nutnosti. Zároveň je nutné, aby vedení společnosti připustilo do svých řad vedoucího personálního útvaru, který by se v nově nastaveném modelu měl přímo aktivně podílet na dalším plánování procesů a cílů organizace i v oblastech, které nejsou majoritní doménou personálního útvaru. Nutné je přijmout i skutečnost, že transformace je investicí do budoucnosti společnosti, tím pádem bude reorganizace vyžadovat finanční podporu, která povede ke snížení nákladů v budoucnosti a zvýšení kvality služeb. Tyto předpoklady jsou nezbytné pro správné uskutečnění transformace s tíženým výsledkem, pokud totiž vedení společnosti nebude ochotno některé z výše uvedených faktů přijmout, lze transformaci personálního útvaru předem označit za neúspěšnou, protože transformace dává smysl pouze v úplném rozsahu ve všech svých fázích.

První část transformace vychází z rozložení pracovních sil mezi personálním útvarem vybrané poradenské společnosti a Společnosti 2. Pro zachování stejné časové dotace přidělené Společnosti 2 a zlepšení kvality služeb personálního útvaru při zachování stejné časové dotace navrhuji přesunout jednoho pracovníka z personálního útvaru do Společnosti 2. Jedná se o pracovníka na pozici HR Administrátor, který je v personálním útvare společnosti pouze kvůli plnění administrativní zátěže oddělení, kdy se stejně předpokládá její snížení a částečný úvazek na této pozici by měl pokrýt objem práce, který je zastáváný pozicí HR Manažera. Dojde tedy k zredukování počtu pracovníků pouze na dva, důležité je zmínit, že tato změna by neměla ovlivnit chod Společnosti 2.

Dalším zásadním krokem, na kterém je celá transformace postavena, je zavedení interního komunikačního systému, jedná o informační technologii, která bude fungovat jak software cloudového typu, který bude umožňovat přístup k dokumentům a informacím dle přiřazené úrovně. Všechny oddělení a pracovníci, kteří pracují s informacemi, které shromažďuje personální tvar, budou mít možnost se k dokumentům a informacím dostat dle jejich oprávnění, případně je měnit. Komunikační systém bude tedy v úplném zpřístupnění obsahovat veškeré informace o všech zaměstnancích, smlouvách, zdravotních prohlídkách, docházce zaměstnanců, čerpání placeného a neplaceného volna, čerpání benefitů, mzdové podklady, informace o vykonávané práci zaměstnanců, informace o předpokládané práci zaměstnanců s čímž vzniknou i soubory o plánované vytíženosti linek a operátorů. Tento komunikační systém, k jehož dalšímu přínosu se dostanu později, umožní implementaci vhodného modelu poskytování personálních služeb.

Vhodný model poskytování personálních služeb je založen na tříložkové podobě modelu, který kvůli velikosti personálního útvaru bude zúžen pouze na dvě složky, přestože obě složky budou vykonávat agendu obsaženou v původním tříložkovém modelu. Jak jsem již mnohokrát zmínil v teoretické části této práce, zásadním faktorem úspěšné transformace je maximální optimalizace na míru danému podniku, proto dochází k úpravě tříložkové podobě modelu.



Obrázek 7 - Vizualizace dvousložkového modelu

Zdroj: autor

Jak lze na vizualizaci vidět, navrhuji sloučení expertního centra a centra služeb, čímž by vzniklo sdílené centrum služeb. Centra služeb se dle Ulrichova modelu zřizují pro zvýšení efektivity. (Ulrich, 2009, s. 63–66). V rámci fungování centra služeb by se HR Specialista po reorganizaci jeho pracovních aktivit více věnoval zaměstnancům a řešit jejich potřeby. Tím by se zvedl i kvalitativní úroveň role bojovníka za pracovníky. Expertní centrum, které by dle modelu mělo zastávat hlavně funkci odborných konzultantů a vytvářet metodiku a postupy nejen personálního charakteru, bude orientováno na práci HR Manažera. Sloučení těchto dvou složek by vzniklo tedy sdílené centrum služeb, kdy HR Specialista je orientován spíše na pracovníky společnosti a HR Manažer spíše na

management společnosti. Pro centrum sdílených služeb je také typický informační systém, kterým lze předejít využití kapacit sdíleného centra služeb, pokud interní zákazník nejprve využije implementovaný komunikační systém, do kterého bude mít přístup a který kromě správy informací bude umožňovat i poradenské rozhraní. Druhou složkou je pracovní ústředí organizace, které je zaměřeno na tvorbu strategických procesů, činnosti spojené s funkcí této složky zabezpečuje HR Manažer. Pro dosažení tíženého výsledku je ovšem nutný přístup strategického partnerství v oblasti řízení lidských zdrojů, toto rozhodnutí by mělo být prvotním spouštěčem celé transformace, aby nedocházelo později k nesrovnalostem ve vedení společnosti, když se rozšíří kompetence vedoucího personálního útvaru.

Takto nastavený model poskytování personálních služeb při zachování zamýšlených kapacit ovšem vychází z přerozdělení podílu vykonávaných aktivit. Při implementaci komunikačního systému, lze předpokládat pokles administrativních aktivit v personálním útvaru na polovinu. Tento předpoklad vychází z interních dat o pracovním vytížení jednotlivých pracovníků. (zdroj: interní data).

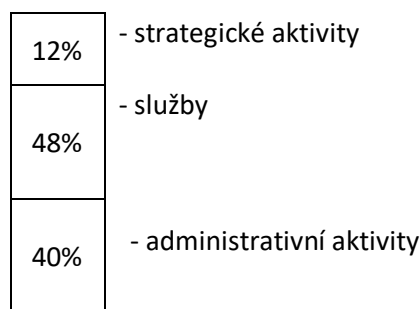
Časový fond personálního útvaru po implementaci je uveden v tabulce X.

Tabulka 10 - Návrh kapacitního rozložení

Pozice	Administrativní aktivity	Služby	Strategické aktivity	Volné kapacity
HR Manager	25 %	25 %	10 %	40 %
HR Specialist	45 %	20 %	0 %	35 %

Zdroj: autor

V tabulce 9 je vidět nová kompozice časového fondu, jejíž struktura byla změněna odchodem HR Administrátora a navýšením časových kapacit HR Manažera a následném snížení administrativních aktivit o polovinu díky implementaci komunikačního systému. Volné kapacity by byly využity v nárůstu strategických aktivit s ohledem na vytvoření pracovního ústřední organizace a zároveň změny pojetí strategie řízení lidských zdrojů. Navýšení těchto časových kapacit by, dle návrhu, mělo vést ke zkvalitnění role strategický partner, a tím i zkvalitnění role agent změny. Další uvolněné kapacity by byly přiřazeny službám v podobě aktivit v rámci sdíleného komunikačního centra, což by zvýšilo kvalitu role bojovník za pracovníky. Kvalitu této role by zvýšilo i přeřazení volných kapacit u pozice HR Specialista do služeb. V rámci implementace komunikačního systému se očekává zvýšení kvality i u role administrativní expert, přestože časová dotace na administrativní aktivity by klesla. Očekávané rozložení aktivit, Slabého modelu by tedy bylo následující:



Obrázek 8 - Slabého model návrh

Zdroj: autor

U HR Manažera by časová dotace na strategické aktivity tvořila až čtvrtinu z jeho celkové kapacity, oproti tomu HR Specialista by strategické aktivity nevykonával vůbec. Největší nárůst by poté vzniknul u služeb, kdy dle návrhu dochází ke zdvojnásobení časové dotace, která odpovídá zavedenému modelu o dodávání personálních služeb. Snížení administrativních aktivit klesá na 40 procent. Administrativním službám je v návrhu z volných časových kapacit přiřazeno 5 procent u obou pracovníků, jako nutný administrativní podpora rostoucímu podílu interních služeb. Dochází tak k přeskupení aktivit do rámově stejné podoby jakou popisuje Slabý (2011, s. 25) u společností, které využívají Ulrichovy modely pro řízení personálního útvaru.

Závěrečným bodem návrhu transformace je vhodně nadefinovat kompetenční model personálního útvaru, při nadefinování vycházím z výsledků provedeného výzkumu, na který odkazuji v teoretické části. V prováděném výzkumu vyšly jak nejdůležitější kompetence důvěryhodnost, dovednost komunikovat v cizím jazyce, znalost podnikání se ukázala jako zásadní pro inovační pojetí personálního útvaru a strategické řízení. (Poór, Slavič a Berber, 2015, s. 6). Při nutné optimalizaci modelu na míru transformované společnosti bych zařadil mezi kompetence, které jsou pro nastavení a udržení vysoké úrovně fungování personálního útvaru nutné kompetenci zastávce technologií. Tuto kompetenci bych zařadil jako jednu z klíčových především pro správné nastavení nových informačních systému, ale také kvůli dobré komunikaci vůči potencionálním, minulým a stávajícím zaměstnancům a obecně vůči komunikaci společnosti navenek. Jednou z náplní práce HR Manažera je také personální marketing, který je při aktuálním stavu trhu práce zásadní, zároveň také takzvaný employer branding, neboli vytváření značky zaměstnavatele. Pro obě tyto činnosti je znalost fungování moderních technologií a a sociálních sítí stěžejní, proto je tato kompetence pro transformaci podstatná, v plném rozsahu jak ji Ulrich (Ulrich aj., 2014, s. 72) popisuje. Naopak dovednosti komunikovat v cizím jazyce, bych nepřidil tak velkou váhu neboť se společnost nechystá expandovat mimo hranice České Republiky a nezaměstnává žádné cizojazyčné zaměstnance a její zaměření výhradně na český trh. Vysokou důvěryhodnost a znalost podnikání považuji za nutnou vzhledem

k provázanosti těchto dovedností k ostatním parametrům společnosti a personálního útvaru. Transformace by měla být zakončena opakovanou analýzou a dotazníkovým šetřením, které zhodnotí celkový přínos změn.

7 DISKUZE NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V rámci diskuze je popsán dosáhnutý výsledek diplomové práce. Zamýšleným výsledkem této práce bylo vytvořit návrh na transformaci personálního útvaru dle Ulrichovy metodologie. Důvodem takto stanovaného směru diplomové práce je fakt, že diplomovou práci nelze provázat s transformací jako takovou, neboť rozsah transformace a její zhodnocení by odpovídalo spíše práci doktorandské, ať už z pohledu časového nebo odborného. Na návrh ovšem lze v budoucnu navázat, navíc i samotný návrh bude sloužit ke zlepšení stavu personálního útvaru v popisované společnosti.

Při srovnání dosažených výsledků s výsledkem očekávaným je nutné zmínit, že došlo k nutné improvizaci z důvodu strukturálně právního konceptu společnosti. Zásadním důvodem je, že tematicky podobné práce a literatura, ze kterých jsem vycházel, často dávají za příklad výrobní organizace a organizace které mají pevně definovaná oddělení, pozice a odpovědnosti pozic a oddělení. Pozice nejsou kumulované a rozklíčování výchozího stavu a jeho analýza je tedy značně jednodušší a ve většině případů neobnáší jakékoliv změny v této oblasti, lze zde hovořit o určité procesní a organizační vyspělosti organizací, se kterou se pracuje. U organizace, kterou diplomová práce sleduje, hovoříme spíše o nízké úrovni procesní a organizační vyspělosti. Pokud byla použita velká úroveň optimalizace použitých metod, lze to označit za nikoliv odlišení od interpretovaných studií, ale za dodržení teoretické metodologie v celém jejím rozsahu, tak jak nebyla u interpretovaných případů a studií doposud popsána.

Tento důvod se tedy jeví jako zásadní a otevírá další možnosti transformací personálních útvarů v podnicích, které nemají pevně vybudovanou a sjednocenou organizační strukturu. Lze tyto podniky pomyslně označit za organizace na nižším stupni vývojové úrovně vnitřní organizace, to ovšem neznamená, že v jejich případě se nedá pokusit pozvednout úroveň personálního útvaru jako prvního. V tomto ohledu se tato práce liší od mnou uvedených zdrojů, kdy zlepšení celkového stavu organizace lze dosáhnout skrz transformaci personálního útvaru. Pokud pomineme tuto skutečnost, tak se transformace držela stanovených metodik a ideologií, tak jak je popisuje literatura a provedené výzkumy. Obecně lze dodat, že kvalita personálních služeb na českém trhu v porovnání s aktuálními trendy a přístupy je nízká a proto je nutné diskutovat, že i u menších podniků lze správným nastavením personálních útvarů dosáhnout velké konkurenční výhody jak na trhu práce tak zlepšením efektivnosti vnitropodnikových procesů, které se následně projeví na poskytovaných službách na venek.

Na závěr diskuze tedy lze říci, že výsledky návrhu jsou ve shodě s teoretickým modelem, liší se z výše uvedených důvodů s praktickým pojetím, které jsem uvedl ve zdrojích. Tuto skutečnost je také

možné interpretovat tak, že jsem došel ke shodným výsledkům jinou cestou, než jakou bylo v předchozích výzkumech a popsaných transformacích dosaženo, což vzhledem k velkému důrazu na konkrétní optimalizaci popsaných modelů splňuje teoretický rámec transformace.

ZÁVĚR

V teoretické části diplomové práce, byla stručně popsána historie personálního řízení a jeho vývoj z pohledu personálních útvarů, s důrazem na hlavní hybatele vývoje personálních útvarů. Následně byla stručně popsána různá pojetí strategického řízení lidských zdrojů a došlo k jejich porovnání. Druhá polovina teoretické části je zaměřena na modely řízení lidských zdrojů, které vychází z Ulrichovy metodologie, přičemž jsou komentovány i jejich slabá místa a modifikace. Shrnutí čistě teoretické rešerše předních českých i světových autorů je doplněno o výzkumy, které Ulrichovu metodologii komentují a v návaznosti na výzkumy je teoretická část uzavřena celkovým zhodnocením Ulrichovy koncepce.

V praktické části se diplomové práce zaměřuje na představení vybrané poradenské společnosti v různých rovinách, následným posouzením aktuálního stavu za pomoci dotazníku použitého na hodnocení personálního útvaru, který byl vytvořený Ulrichem a Connorem právě pro potřeby transformace. Další z použitých zdrojů byla interní data vybrané poradenské společnosti, které jsou uvedeny v práci v takovém rozsahu, v jakém ovlivňovali návrh transformace. Hlavní položkou interních zdrojů, které ovlivnily návrh bylo především rozložení kapacit personálního útvaru, kde, v rámci návrhu, došlo k zásadním přeskupením kapacit. V návrhu také došlo k snížení počtu pracovníků v personálním útvaru vybrané poradenské společnosti a implementování interního komunikačního systému, které také ovlivnil rozložení kapacit. Zásadní je v návrhu i přechod na modernější pojetí personálního řízení s využitím všem modelů uvedených v teoretické části. Praktická část je zakončena diskusí, která komentuje především velkou míru optimalizace při zavádění Ulrichových modelů řízení lidských zdrojů

Všechny výše uvedené změny v návrhu, by měli přispět k očekávanému zefektivnění personální práce ve společnosti a zavedení modernějšího konceptu řízení lidských zdrojů s důrazem na strategické řízení, což byl předpokládaný výsledek. Na diplomovou práci lze navázat přenesením návrhu transformace do praxe a zároveň otevírá nové možnosti uchopení transformace personálních útvarů obecně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BOGLIND, Anders, Freddy HÄLLSTÉN a Per THAILANDER, 2011. HR transformation and shared services. *Personnel review* [online]. 2011, 40(5), s. 570–588 [vid. 2017-06-08]. ISSN 0048-3486 dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/0048348111115444>

BOROUGHES, 2014. Ulrich comes of age: What have 18 years of the Ulrich model done for HR? [online]. 2014, , 28 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: https://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/Orion_UlrichSurveyDocument_FINAL_AMENDv2.pdf

BOGLIND, Anders, Freddy HÄLLSTÉN a Per THAILANDER, 2011. HR transformation and shared services. *Personnel review* [online]. 2011, 40(5), s. 570–588 [vid. 2019-03-21]. ISSN 0048-3486. Dostupné z : <https://doi.org/10.1108/00483481111154441>

CALDWELL, Raymond, 2008. HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness [online]. 2008, 18 [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/fa11/7bc14d70dc1c7595cb4ec95f1d6e3fe1b376.pdf>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2012. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 8072265156.

HAYS. Mzdový průzkum 2018: TRENDY NA PRACOVNÍM TRHU V ČESKÉ REPUBLICE [online]. leden 2019,1-55[cit. 2019-04-11]. Dostupné z: https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_2089824.pdf

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

- KOSNAROVÁ, Kateřina, 2011. HR živě: Co vlastně znamená HR business partnerství? [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/hr-zive-co-vlastne-znamená-hr-business-partnerství-id-1496256>
- KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8072611682.
- KREMPOVÁ, Radka, 2017. Transformace personálního útvaru podle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb [online]. Praha [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/93136/DPTX_2016_2_11210_0_287614_0_192361.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce. Universita Karlova. Vedoucí práce PhDr. Mgr. Renata Kociánová, Ph.D.
- LAVICKÝ, Petr, 2015. Občanský zákoník: komentář. Praha: C.H. Beck. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-287-8.
- Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.
- Obchodní zákoník. Praha: C.H. Beck, [1993]. ISBN 80-7049-060-8.
- POÓR József, Agneš SLAVÍČ a Nemanja BERBER, 2017. The Competences of HR Managers and their Impact on the Organizational Success of MNCs' Subsidiaries in the CEE Region. Central European Business Review (online). 2017, (vid. 2019-03-18). ISSN 18054854. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/281165545_The_Competences_of_HR_Managers_and_their_Impact_on_the_Organizational_Success_of_MNCs'_Subsidiaries_in_the_CEE_Region/download
- SLABÝ, Martin, 2011. HR - partner pro business. Praha.
- STŘÍTESKÝ, Marek a Martin J. D. QUIGLEY, 2014. Designing HR organizational structures in terms of the HR business partner model. Central European Business Review [online]. Prague: University of Economics. 3(1), s. 42–50 [vid. 2019-21-3] Dostupné z: <http://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2014/01/07.pdf>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024758701.
- ULRICH, David, 2009. HR transformation: building human resources from the outside in. Chicago: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-163870-8.
- ULRICH, David, 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, ISBN 9788024730585

ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH, 2014. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.

WALKER, Alfred J. a kol., 2003. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

PŘÍLOHA

Šetření za účelem posouzení rolí personálního útvaru

<p>Personální útvar pomáhá organizaci..</p> <ol style="list-style-type: none">1. plnit podnikové úkoly2. zlepšovat efektivnost operací3. pečovat o osobní potřeby pracovníků4. přizpůsobovat se změnám <p>Personální útvar se podílí na</p> <ol style="list-style-type: none">5. procesu definování podnikových strategií6. vytváření a zabezpečování procesů v oblasti personální práce7. zlepšování oddanosti, angažovanosti pracovníků8. utváření změny kultury pro účely obnovy a transformace <p>Personální útvar zajišťuje aby..</p> <ol style="list-style-type: none">9. personální strategie byly propojeny s podnikovou strategií10. procesy v personální práci byly efektivně organizovány11. personální politika a programy odpovídaly osobním potřebám pracovníků12. procesy a programy v personální práci zvyšovaly schopnost organizace se měnit <p>Efektivnost personálního útvaru je měřena podle jeho schopností..</p> <ol style="list-style-type: none">13. pomáhat v uskutečňování strategie14. efektivně zabezpečovat fungování procesů v personální práci15. pomáhat pracovníkům v uspokojování jejich potřeb16. pomáhat organizaci předvídat a předjímat budoucí problémy a adaptovat se <p>Personální útvar je považován za..</p> <ol style="list-style-type: none">17. partnera v podnikání18. administrativního experta19. bojovníka za pracovníky20. agenta změny	<p>Personální útvar tráví čas..</p> <ol style="list-style-type: none">21. strategickými záležitostmi22. operativními záležitostmi23. nasloucháním a odpovídáním pracovníků24. podporováním nového chování za účelem udržení konkurenceschopnosti <p>Personální útvar je aktivním účastníkem..</p> <ol style="list-style-type: none">25. podnikového plánování26. vytváření a uskutečňování27. nasloucháním a odpovídáním pracovníkům28. obnovy, změny nebo transformace <p>Personální útvar usiluje o..</p> <ol style="list-style-type: none">29. propojení personálních strategií a podnikové strategie30. monitorování organizačních procesů31. nabízení pomoci pracovníkům při uspokojování rodinných potřeb a osobních potřeb32. formování a chování v zájmu organizační změny <p>Personální útvar vytváří procesy a programy..</p> <ol style="list-style-type: none">33. podporující personální strategie s plněním podnikové strategie34. účinné zpracovávající dokumenty a transakce35. pečující o osobní potřeby pracovníků36. pomáhající organizace v její transformaci <p>Důvěryhodnost personálního útvaru pramení z..</p> <ol style="list-style-type: none">37. Pomoci při plnění strategických cílů38. Zvyšující se produktivity39. Pomoci pracovníkům při uspokojování jejich osobních potřeb40. Úsilí o uskutečnění změny
---	--

Zdroj: (Ullrich, 2009, s. 68-71)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Role personálního útvaru a personální práce	13
Obrázek 2 – Porovnání vývoje aktivit personálních útvarů	25
Obrázek 3 – Organizační struktura společnosti	34
Obrázek 4 – Struktura Společnosti 2	35
Obrázek 5 - Struktura personálního útvaru	36
Obrázek 6 - Slabého model - aktuální stav	45
Obrázek 7 - Vizualizace dvousložkového modelu	47
Obrázek 8 - Slabého model návrh	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Využití kapacit personálního útvaru	36
Tabulka 2 – Kapacitní využití personálního útvaru provozním oddělení	37
Tabulka 3 – Kapacitní využití personálního útvaru právním oddělení	39
Tabulka 4 - Kapacitní využití personálního útvaru obchodním oddělením	39
Tabulka 5 - Kapacitní využití personálního útvaru IT oddělením	40
Tabulka 6 - Kapacitní využití personálního útvaru finančním oddělením	41
Tabulka 7 - Kapacitní využití personálního útvaru finančním oddělením	41
Tabulka 8 - Rozložení kapacit pracovníků mezi oddělení	42
Tabulka 9 - Hodnocení personálního útvaru dle Ulrichovy metodologie.....	44
Tabulka 10 - Návrh kapacitního rozložení	48

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Vaše jméno ...

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a za-**Podpis**:
dejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis