

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tvorba a implementace nového modelu HR

Formulation and implementation of a new HR model

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

HAMPLOVÁ

AGÁTA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hamplová	Jméno:	Agáta	Osobní číslo:	460690
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Tvorba a implementace nového modelu HR

Název diplomové práce anglicky:
Formulation and Implementation of a new HR Model

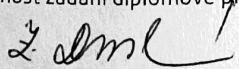
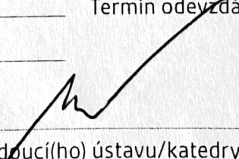
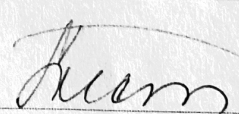
Pokyny pro vypracování:
CÍL PRÁCE: Sledovat proces zavádění změny modelu HR ve velké IT společnosti, zhodnotit jeho úspěšnost a vyvodit doporučení pro přechod z unikátního pojetí HR na model HR Business Partneringu.
PŘÍNOS PRÁCE: Hodnocení výsledků implementace nového modelu HRM.
OSNOVA:
(1) úvod (2) úvod do řízení lidských zdrojů (3) vývoj přístupu k řízení lidských zdrojů (4) strategická role HR (5) metodologie (6) zavádění nového modelu do IT společnosti

Seznam doporučené literatury:
(1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, 2015.
(2) KENTON, Barbara; YARNALL, Jane. HR: The Business Partner. Elsevier, 2009.
(3) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Management Press, 2015.
(4) ROBINSON, Dana Gaines; ROBINSON, James. Strategic Business Partner. Berrett - Koehler Publishers, 2005
(5) ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, 2009.

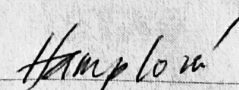
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 12. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

10. 4. 2020 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

HAMPLOVÁ, Agáta. *Tvorba a implementace nového modelu HR*. Praha: ČVUT 2020. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 30. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní profesorce Zuzaně Dvořákové za její pomoc a cenné rady při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti ABC a jejímu HR řediteli za poskytnutí materiálů a informací, které byly podkladem této práce a podporu během její tvorby.

Abstrakt

Tato práce se věnuje strategickému řízení lidských zdrojů, modelu HR Business Partneringu a jeho implementaci v organizaci. Teoretické část vycházející z odborné literatury zahrnuje vývoj personální práce, představení přístupů ke strategické roli personalisty, Ulrichův model HR Business Partneringu a pohled na roli HR Business Partnera a jeho kompetence. Praktická část sleduje proces implementace nového modelu řízení lidských zdrojů v IT společnosti, tento proces vyhodnocuje skrze dotazníková šetření a přináší doporučení pro zavedení nového modelu.

Klíčová slova

Strategické řízení lidských zdrojů, HR Business Partnering, personální práce, transformace.

Abstract

This master thesis focuses on strategic human resource management, HR Business Partner model, and its implementation in an organization. The theoretical part supported by the literature includes the evolution of human resources management. It introduces different approaches towards the strategic role of HR, Ulrich's HR Business Partner model, and HR Business Partners' competencies. The practical part follows and evaluates the implementation of a new HR model in an IT company. The thesis conclusion brings a recommendation on HR model implementation.

Key words

Strategic human resources management, HR Business Partnering, personnel management, transformation.

OBSAH

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI	8
1.1 Pojetí a význam personální práce	8
1.2 Personální činnosti a role personalisty	9
1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů	11
1.4 Strategické řízení lidských zdrojů	15
1.5 Výzvy řízení lidských zdrojů a jejich důsledky.....	16
2 TRANFORMOVANÁ ROLE HR	20
2.1 Ulrichova smíšená role pro řízení lidských zdrojů	20
2.1.1 Strategický partner.....	22
2.1.2 Administrativní expert	23
2.1.3 Obhájce zaměstnanců	24
2.1.4 Agent změny.....	25
2.2 Další modely HR Business Partneringu	27
2.2.1 Trojnožkový model	27
2.2.2 Stripův optimální model	28
2.3 Role strategického partnera.....	29
2.4 Kompetence strategického partnera.....	30
2.5 Implementace modelu HR Business Partneringu	31
3 METODOLOGIE	35
3.1 Cíl.....	35
3.2 Metodologie výzkumu	35
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC	37
4.1 Základní informace a vymezení předmětu podnikání	37
4.2 Organizační struktura společnosti ABC dle Vize 2020+	40
5 HR MANAGEMENT VE SPOLEČNOSTI ABC.....	42
5.1 Procesy HRM.....	42
5.2 Organizace HR oddělení.....	45
6 TRANSFORMACE HRM	49
6.1 Výchozí stav People Hubu	49

6.2	Analýza jednotky People Hub	50
6.3	Nový model HRM	51
6.4	Představení role People Business Partner	52
6.5	Srovnání role People Business Partnera a HR Specialisty	53
6.6	Proces transformace People Hub	54
6.7	Hodnocení transformace HRM modelu HR Specialisty v listopadu 2019	60
6.8	Stav po zavedení nového modelu HRM.....	74
6.8.1	Hodnocení transformace HRM modelu HR Specialisty v dubnu 2020	74
6.8.2	Porovnání výsledků dotazníkových šetření	86
6.9	Hodnocení nově zavedeného modelu HRM ve společnosti ABC.....	88
7	DOPORUČENÍ PRO ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO MODELU HRM.....	90
	ZÁVĚR.....	93
	Seznam použité literatury	95
	Seznam obrázků	98
	Seznam tabulek	99
	Seznam grafů	100
	Seznam příloh	101

ÚVOD

Oblast řízení lidských zdrojů prošla během minulého století značným vývojem. Autoři, kteří se teorií lidských zdrojů zabývají, přináší řadu pohledů, kterými lze tento vývoj zkoumat. Napříč literaturou tak lze sledovat posun z role administrativního pracovníka do role strategického partnera v podnikání. Stále stoupající význam lidských zdrojů a propojení strategie organizace s jejich řízením vede k růstu důležitosti personálního útvaru a tlaku na jeho zaměstnance, aby přinášeli svou činností hodnotu, která povede k růstu celé organizace.

Otázkou, co je vlastně přidaná hodnota, kterou personální útvar má přinášet, se v devadesátých letech začal zabývat také David Ulrich a výsledkem jeho zkoumání byl vznik nového modelu řízení lidských zdrojů. Tento model, Ulrichem pojmenovaný model smíšených rolí pro řízení lidských zdrojů a dále převzatý jako model HR Business Partneringu se rychle rozšířil. Řada organizací ho převzala a jiné společnosti se dodnes snaží o jeho implementaci. Komplexnost modelu a obtíže při definici přidané hodnoty vedou mnohé organizace k vytvoření vlastní verze HR Business Partneringu nebo k poškození při snaze ho zavést. Teoretický model však přináší příslib nové éry řízení lidských zdrojů, která je pro organizace natolik lákavá, že je i po téměř 30 letech stále velmi aktuálním tématem.

Cílem této práce je zhodnotit úspěšnost zavedení modelu HR Business Partneringu v české IT společnosti. Tato organizace, jež byla v práci anonymizována, již před zavedením nového modelu fungovala s velmi inovativním systémem řízení lidských zdrojů, kde byl velký důraz kladen na propojení personalistů a manažerů. Organizace uměla vyhodnotit přidanou hodnotu činnosti personálního útvaru a viděla příležitost v modelu HR Business Partneringu jak tuto přidanou hodnotu dále navyšovat. Praktická část této práce rozebírá proces zavedení nového modelu, hodnocení úspěšnosti procesu a doporučení odvozené z této zkušenosti. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření, které hodnotí proces z pohledu personalistů, kteří se přesouvají z role HR Specialistů do role HR Business Partnerů.

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, metodologickou a praktickou. Teoretická část diplomové práce je rozdělena do dvou kapitol. První se věnuje vývoji personální činnosti, definuje její rozsah, náplň a odpovídá na otázku proč personalisté rostou do strategické role. Také ukazuje výzvy, kterým personalisté v dnešní době čelí a jak ovlivňují jejich rozhodování a strategie lidských zdrojů. V druhé kapitole teoretické části jsou představeny přístupy ke komplexní strategické roli řízení lidských zdrojů. Rozebrán je Ulrichův model smíšené role, která je nejvíce spojována s modelem HR Business Partneringu. Dále jsou představeny další modely jako je trojnožkový model nebo Stripův model. Tato část také obsahuje teoretický přístup k implementaci nového modelu do společnosti a kompetencím role HR Business Partnera.

Praktická část odpovídá na otázku, jak probíhá implementace nového modelu řízení lidských zdrojů. Z případové studie společnosti ABC je vyvozeno doporučení pro zavádění modelu smíšené role. Toto doporučení, podložené šetřením provedeném v personálním oddělení společnosti ABC je směřováno především pro personalisty, kteří se posouvají z role specialistů do strategické role Business Partnera a vychází z osobní zkušenosti autorky práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

1.1 Pojetí a význam personální práce

Podle Koubka (2007, str. 14) se personální práce dotýká člověka v pracovním procesu. Personální práce obsahuje „získávání, formování, využívání, organizování a propojování výsledků jeho činnosti, jeho pracovních schopností a pracovního chování, jeho vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti s výkonem své práce stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Na tuto definici navazuje Měrtlová (2014), která uvádí, že v současné době se o zaměstnancích uvažuje komplexně jako o lidských zdrojích, které představují zásadní potenciál pro naplňování cílů společnosti skrze jejich lidský, intelektuální a sociální kapitál. Protože si manažeři společností uvědomují význam lidí ve firemních procesech, zvyšuje se tlak na inovace využití lidských zdrojů pro naplňování podnikových strategií. „Tím, že lidské zdroje ovlivňují veškerou činnost organizace a veškeré ekonomické procesy, stávají se zároveň faktorem, který přímo ovlivňuje využívání ostatních materiálních, finančních i informačních zdrojů. Jsou tak rozhodujícím předpokladem pro získání a udržení konkurenční výhody a zároveň i kritickým faktorem neúspěšnosti firmy.“ (Měrtlová, 2014, str. 9)

Toto tvrzení potvrzuje i výzkum společnosti McKinsey z 80. let 20. století, která na jeho základě vymezila sedm faktorů úspěšnosti firmy. Tyto faktory uvádí Měrtlová (2014):

1. Strategie
2. Struktura
3. Systémy
4. Personál
5. Dovednosti a způsobilosti
6. Sdílené hodnoty
7. Styl řízení

Zatímco prvním třem faktorům, označovaným jako tvrdé, byla dlouhou dobu věnována primární pozornost, v současnosti se podniky soustředí i na měkké faktory, tedy na personál, dovednosti a způsobilosti, sdílené hodnoty a styl řízení. Podle Měrtlové (2014) je rozhodujícím faktorem personál, který vytváří soulad v podniku a řídí dlouhodobý i

krátkodobý rozvoj organizace. Pokud je tedy přisuzován takový význam lidskému faktoru v podniku, jeho řízení a organizace musí patřit mezi klíčové činnosti organizace. Dvořáková (2012) doplňuje, že pojem personální práce není jasně vymezen, vymezuje však přístup organizace k řízení a vedení lidí. Úroveň personální práce však ovlivňuje získávání pracovníků, jejich stabilizaci, spokojenost a motivaci.

1.2 Personální činnosti a role personalisty

Personální činnosti se odvíjí od kontextu podnikání organizace a velikosti podniku. Dvořáková (2012) personální činnosti vymezuje jako *administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům*. Dvořáková následně vymezuje tyto činnosti:

- Analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- Plánování lidských zdrojů
- Získávání, výběr a adaptace
- Rozmísťování zaměstnanců
- Organizace práce a pracovních podmínek
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tj. prevence rizik a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Odměňování a zaměstnanecké výhody, tj. tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a výhod
- Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj
- Komunikace a informování zaměstnanců
- Personální informační systém, tj. jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy

Šikýř (2012) definuje jako hlavní cíl personalistů zabezpečení organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Podle něj zabezpečením kvalitních lidských zdrojů, kterými myslí schopné a motivované zaměstnance, organizace zajistí správné využívání a rozvoj ostatních zdrojů a skrze ně dosáhnou strategických cílů.

Role personalisty prošla od svého vzniku značným vývojem (viz kapitola 1.3). Podle Armstronga (2014) liší podle toho, do jaké míry jsou generalisty nebo specialisty. Generalista je zde chápán jako ředitel nebo manažer lidských zdrojů nebo v roli partnera podnikání. Specialisté jsou pak svou činností zaměřeni na jednotlivé oblasti, například vzdělávání, řízení talentů nebo získávání zaměstnanců. Jiný přístup k roli personalisty může být podle jeho úrovně, na které pracuje, ty Armstrong dělí na administrativní, výkonnou a strategickou.

Podle Dvořákové (2012) reorganizace personální práce vytváří tlak na personalisty, kteří rozšiřují okruh svých pracovních úkolů. Personalisté specialisté se posouvají do rolí generalistů a své agendě obsahují veškeré potřebné personální činnosti vedoucí k naplnění cíle řízení lidských zdrojů. Tento cíl definuje Čopíková a kol. (2015) jako snahu o neustále zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Úkoly, které vedou k naplnění tohoto cíle uvádí Koubek (2007):

- Vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců v organizaci.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry apod.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Čopíková a kol. (2015) však upozorňují, že tyto úkoly představují tradiční přístup k řízení lidských zdrojů. Podle nich v současnosti převládá názor, že by řízení lidských zdrojů mělo definovat své priority jiným způsobem, a to například dle následujícího rozdělení (Horváthová a kol., 2014):

- Zvýšení produktivity
- Zlepšení kvality pracovního života
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Zvýšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivu
- Zvýšení připravenosti na změny

Personální činnosti, stejně jako role personalistů, procházejí vývojem. Kociánová (2011) uvádí trendy, které se promítají i do činností personalistů. Mezi tyto oblasti, které se dostávají do popředí pozornosti organizací patří sociální odpovědnost podniků, holistický management, work-life balance, alternativní pracovní úvazky, talent management nebo age management.

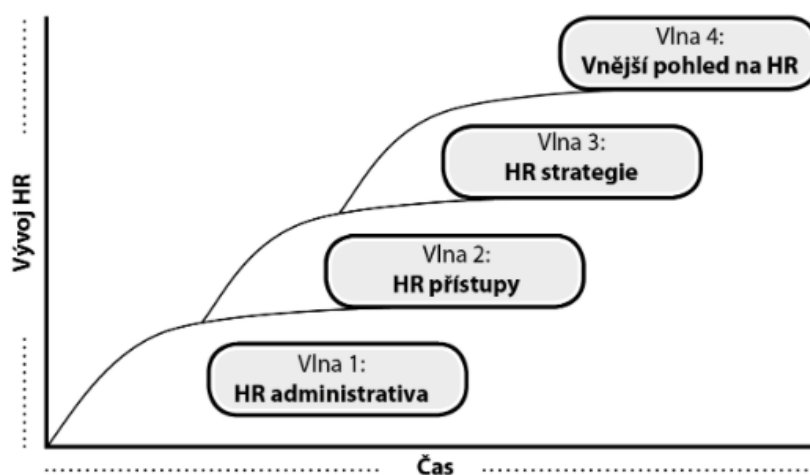
Zájem o tyto oblasti a jejich implementaci do života organizace potvrzují například Shore a kol. (2018), podle kterých vývoj demografie a předpovědi rostoucí globální diverzity zvyrazňují naléhavost připravit se na proměnlivost struktury lidských zdrojů. Tlak ze strany zaměstnanců na tvorbu pracovního prostředí, které umožní rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, vede personalisty k inovacím pracovních procesů uvádí Adkins a Premeaux (2019). Organizace čelí také tlaku ze svého okolí. Neustále roste očekávání, že společnosti se zapojí do diskuze o udržitelnosti a korporátní odpovědnosti a vytvoří odpovídající iniciativy. Klíčovou roli v těchto iniciativách hraje právě

personální útvar, který promítá odpovědnost a udržitelnost do řízení lidských zdrojů. (Stahl a kol., 2019)

Dle HR Trend Institute jsou mezi hlavními tématy pro řízení lidských zdrojů pro rok 2020 holistický management, adaptivita, data a jejich analýza, rovnoprávnost a diverzita a produktivita (Haak, 2019) Náplň práce personalistů je tak rozšiřována o tyto témata a často se stávají hnací silou při zavádění nových postupů a přístupů v organizaci.

1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů

Vývojem řízení lidských zdrojů se zabývá Ulrich (2014) ve své knize Nová éra řízení lidských zdrojů, kde definuje čtyři etapy vývoje, přičemž poslední nastupuje v současnosti. Etapy jsou znázorněny na Obrázku 1.



Obrázek 1 - Vývoj profese řízení lidských zdrojů ve vlnách

zdroj: Ulrich, 2014

První vlna, HR¹ administrativa, podle Ulricha kladla důraz především na administrativní práci spojenou s řízením lidských zdrojů. Za úspěšné fungování bylo považováno, pokud zaměstnanci obdrželi svou mzdu, byly dodrženy legislativní předpisy, evidována docházka a podpora náboru. Personalisté byli experti v administrativě, podíleli se také na náboru, školení, motivaci a rozvoji, centrem pozornosti však byla administrativa. Administrativní úkony zůstávají v agendě personálního útvaru nadále, jsou však nyní z velké části automatizovány nebo outsourcovány. Kenton a Yarnall (2010) doplňují, že outsourcing velkého procenta administrativní činnosti nebo nahrazení lidské činnosti softwarovým programem vzniklo na základě snahy o reorganizaci práce personalistů a o vytvoření prostoru pro personalisty působit na strategické úrovni organizace.

¹ Lidské zdroje, z anglického human resources. V textu dále používáno pod zkratkou HR.

Druhá vlna se soustředila na HR přístupy a tvorbu inovativních přístupů k řízení lidských zdrojů, a to především v oblasti získávání zaměstnanců, jejich odměňování a motivování, komunikaci a vzdělávání atd. Projevila se snaha o efektivní a konzistentní procesy a modernizaci.

Třetí vlna, HR strategie, se projevuje v posledních 20–15 letech snahou o provázání strategie lidských zdrojů se strategií organizace. Útvar lidských zdrojů se tak nesoustředí pouze na rozvoj jednotlivých zaměstnanců, ale účastní se vytváření firemní kultury a stylu vedení. Změna orientace personalistů na celofiremní strategii vyžadovala vývoj i v rámci personálního útvaru a jeho schopností. Musela také vzniknout přímá linie mezi manažery a personalisty a rozhodovací kompetence bylo nutné přenést při strategických rozhodnutích i na personalisty.

Poslední vlna, kterou Ulrich ve svém vývoji HR uvádí, je vnější pohled na HR. V reakci na ekonomickou krizi, globalizaci a dynamiku podnikání, tato vlna propojuje kontext podnikání firmy, zainteresované skupiny a strategii lidských zdrojů. Tato vlna nevyklučuje předchozí období, stále je nutno zachovat expertní administrativu, inovace a strategický přístup, doplňuje však pohled o prostředí, ve kterém se firma nachází, na zákazníky, investory a komunitu.

Jiný přístup k vývoji personální práce uvádí Dvořáková (2012). Vývoj, kterým personalistika během 20. století procházela, rozděluje do několika stádií.

Prvním z nich je personální administrativu, kterou zařazuje do 60. let 20. století a do značné míry se shoduje s první vlnou Ulrichova řazení. Hlavní činností je zde správa personální agendy a vykonávání personálních činností ve shodě s legislativou. Role personalistů v organizaci je pasivní, zpracovávající pokyny manažerů.

Druhým stádiem je personální řízení, při kterém personalisté získávají aktivnější roli. *„Personální řízení, někdy blíže charakterizované slovy v širším smyslu, vychází z uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou funkci pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál.“* (Dvořáková, 2012, str. 5) Dvořáková zařazuje toto stádium do druhé poloviny 60. let 20. století do velkých organizací s rozsáhlou liniově-štabní organizační strukturou, s mnoha stupni v hierarchii řízení a hlubokou dělbu práce. Změna se dotkla i kvalifikace personalistů, kteří se začínají úzce profilovat na specifické personální činnosti (získávání zaměstnanců, hodnocení práce, mzdové formy apod.) Robinson a Robinson (2005) také zmiňují specializaci pracovníků personálních útvaru, nebylo výjimkou, aby se součástí útvaru stal právník, ze kterého vzniká role Obhájce zaměstnanců, která se později objevuje v Ulrichově modelu HR Business Partneringu. Vedení personálního útvaru se stává součástí užšího vedení společnosti, jeho pozornost stále směřuje dovnitř firmy a převažují operativní činnosti nad strategickými.

Management lidských zdrojů, třetí stádium vývoje personální práce, se objevuje v 80. letech 20. století a přináší celkovou změnu manažerského myšlení a chování. Tento

posun zapříčinila ropná krize, která donutila firmy hledat cesty ke zvýšení efektivity a ke snaze hledat dlouhodobá strategická řešení. Snaha o efektivitu se promítá i do řízení lidských zdrojů v úzkou interakci mezi liniovým manažerem a personalistou. Od personálního řízení se management lidských zdrojů odlišuje důrazem na vzácnost lidských zdrojů a na soulad zájmů managementu a zaměstnanců. Koncepty tohoto přístupu jsou zpracovány v modelu souladu, stochastickém modelu a Harvardském modelu.

Model souladu managementu lidských zdrojů se soustředí na kvalitní a efektivní řízení lidí jako zdroje organizace. Politiky a postupy jsou pak ovlivněny vnějším prostředím a musí se podílet na realizaci celopodnikové strategie. Personální činnosti mají být vzájemně propojené a integrované ve firemní strategii.

Stochastické modely tvrdí, že způsob řízení lidských zdrojů se mění v závislosti na potřebách organizace a existují vztahy závislosti mezi strategickými záměry vedení a řízením lidských zdrojů.

Harvardský model se soustředí na měkké problémy strategického managementu a lidský aspekt řízení. Jeho definice řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují vztah mezi organizací a zaměstnancem. Model také pracuje se zájmovými skupinami (vlastníci, zaměstnanci, odbory atd.), mezi kterými musí dojít ke shodě a s obsahem řízení lidských zdrojů, který je popsán ve čtyřech kategoriích (toky lidských zdrojů, systémy odměňování, vliv zaměstnanců a pracovní systémy).

Tyto modely jsou typické pro chování organizací ve Spojených státech amerických. Menší individualismus a rozdílné systémy hodnot ve Velké Británii a kontinentální Evropě představují rozdíly, kvůli kterým jsou modely do značné míry neaplikovatelné mimo Spojené státy. Dvořáková (2012) zdůrazňuje, že co mají modely společné, je vliv vnějšího prostředí, orientace na strategii, silnou organizační strukturu, specializovanost personalistů, vedení lidských zdrojů součástí užšího vedení společnosti a důraz na výkon a efektivitu.

Posledním stádiem, které Dvořáková (2012) uvádí, je řízení intelektuálního kapitálu, které vychází z konkurenčního boje o talentované zaměstnance. Organizace porovnávají náklady na využití služeb dodavatelů lidských zdrojů s vlastními personálními náklady. V současnosti se tedy přistupuje k jasnému definování pracovních kompetencí, rozlišení na klíčové a vedlejší a na základě této definice stojí rozhodování o outsourcingu.

Zaměstnanci se stávají intelektuálním kapitálem, pro zaměstnavatele představují budoucí hodnotu při vytváření inovací. Investice do lidského kapitálu kopírují růst investic do nehmotných zdrojů.

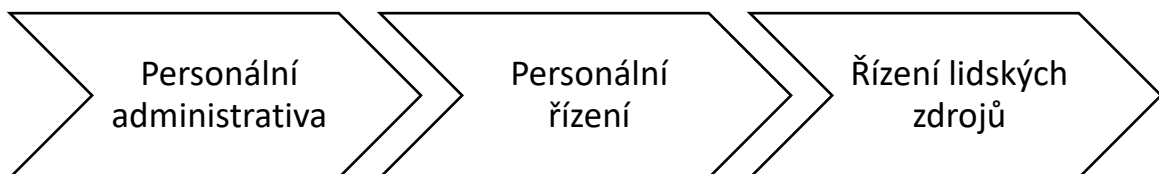
Kenton a Yarnall (2010) porovnávají tradiční pojetí role HR a strategické role, kterou Ulrich (2014) uvádí ve třetí vlně. Toto porovnání se soustředí na šest rovin – oblast

zájmu, pohled na organizaci, zákazníka, postavení v organizaci, kvalifikační požadavky, časový rámec aktivit a na čem jsou aktivity založeny.

Jak již bylo zmíněno výše, tradiční přístup, který se shoduje s Ulrichovou první vlnou, je zaměřen na aktivity náboru, vzdělávání, odměňování a legislativy. Pohled na organizaci je dovnitř a zákazníkem jsou zaměstnanci. Postavení útvaru lidských zdrojů je v organizaci slabé, nemají rozhodovací kompetence. Kvalifikační požadavky na personalisty jsou v tradičním přístupu zaměřené na specializaci v řízení lidských zdrojů. Aktivity jsou založené na transakcích a mají krátký časový rámec.

Strategický přístup se naopak soustředí na strategii a kulturu organizace. Pohled zahrnuje nejen organizaci samotnou, ale i její prostředí. Zákazníkem HR je především management a organizace jako celek a má silné postavení. Požadavky na kvalifikaci jsou pak spíše obecné vzdělání v personalistice se zaměřením na řídicí dovednosti nebo manažerské vzdělání se zkušeností s personální agendou. Aktivity jsou naloženy na změně a transformaci, a to ve středně nebo dlouhodobém časovém rámci.

Horváthová a kol. (2014) dělí vývoj personální práce do tří etap (viz Obrázek 2). Personální administrativa je tradiční a pasivní řízení lidských zdrojů. V současnosti je aktuální spíše pro menší podniky, především ve výrobě, kteří do svého řízení integrují jen některé prvky moderních trendů. Charakterizuje ho personálně-administrativní činnost, kontrola nákladů a minimální zapojení manažerů pro práce s lidmi. Personální útvar naopak není zapojen do tvorby a realizace strategie organizace.



Obrázek 4 - Vývoj názorů na personální práci

zdroj: autorka

Další vývojovou fází je personální řízení, ve které se personalisté objevují v aktivnější roli, vznikají personální útvary a je formulována personální politika organizace. Personální řízení je však stále orientováno směrem dovnitř organizace a má spíše operativní povahu.

Poslední vývojovou fází, kterou Horváthová a kol. (2014) zařazují do 50. a 60. let minulého století je řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje se dostávají do popředí organizace a personalisté zaujímají strategickou roli a podílí se na vytváření a realizaci celopodnikových strategií.

1.4 Strategické řízení lidských zdrojů

Výše zmínění autoři se shodují, že poslední vývojovou fází personální práce je přechod do strategické role.

Dvě základní roviny odlišující tradiční přístup HR od strategického jsou strategické řízení lidských zdrojů jako makro organizační přístup k vnímání role a funkčnosti personálních činností a systém plánovaných činností spojených s řízením lidských zdrojů za účelem dosažení cílů organizace. (Wright, McMahan, 1992)

Koubek (2007) uvádí typické znaky řízení lidských zdrojů, které tuto koncepci odlišují od tradiční personální práce. Jde především o:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem – dlouhodobá perspektiva a zvažování dlouhodobých důsledků provedených rozhodnutí.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, životní prostředí.
- Personální práce přestává být záležitostí personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Existuje úzké propojení personální práce se strategií a plány organizace.
- Personální řízení se stává páteří řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
- Důraz na rozvoj lidských zdrojů.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků jako nástroj motivace a budování loajality.
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na žádoucí organizační kulturu společnosti a zdravé pracovní vztahy.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.
- Dvojitá odpovědnost za řízení lidských zdrojů, kterou sdílejí personalisté a manažeři.

Samotné strategické řízení lidských zdrojů pak Koubek (2007) definuje *jako praktické vyústění personální strategie organizace. Jde o konkrétní aktivitu, úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii*. Personální strategie je provázána se strategií organizace a problémy strategického řízení lidských zdrojů jsou vnímány v kontextu celé organizace.

Propojení pojmů strategie a řízení lidských zdrojů odkazuje na důležitost lidských zdrojů a jejich řízení pro efektivitu podniku. Každá organizace činí strategická rozhodnutí o svých zdrojích a tyto rozhodnutí ovlivňují produktivitu společnosti. Dle Boxalla a Purcella (2000) se strategické řízení lidských zdrojů soustředí na rozhodnutí spojená s lidským kapitálem a je příčinnou úspěchu organizace. Organizace si musí klást tři otázky – jaká strategická rozhodnutí v řízení lidských zdrojů jsou klíčová pro výkonnost podniku? Jak jsou tato rozhodování naplňována? Jak může systém řízení lidských

zdrojů stále zvyšovat svou efektivitu? Pro zodpovězení otázek musí organizace umět nakládat se svými daty a podrobit svůj systém řízení lidských zdrojů důkladné analýze.

Měrtlová (2014) strategické řízení v oblasti lidských zdrojů definuje především jako *rozhodování o dlouhodobých tedy strategických cílech organizace a o zamýšlených způsobech dosažení těchto cílů*. Cíle lidských zdrojů jsou provázány s cíli organizace a jsou tvořeny na základě vnitřních a vnějších faktorů působících na organizaci.

Vliv, který mají vnější faktory na tvorbu strategie lidských zdrojů, zdůrazňuje i Koubek (2007). Mezi vnější faktory, působící na lidské zdroje v organizaci patří populační vývoj, vývoj na trhu práce, změny techniky a technologie, změny hodnotových orientací lidí, prostorová mobilita, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti. Mimo to jde i o průběh hospodářského cyklu, změny poptávky po dodávané službě nebo produktu organizace a míra otevřenosti národní ekonomiky.

Vnitřní podmínky rozděluje Koubek (2007) do tří skupin:

- Organizace (velikost organizace, organizační struktura, prostorová struktura, technika a technologie, produkce, personální politika, kultura, aj.)
- Práce (charakter a obsah, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovitost, úroveň a formy organizace práce, aj.)
- Pracovníci (počet, demografie, ekonomická a sociální struktura, znalosti a dovednosti, vývojový potenciál, mobilita, rodinné zázemí, aj.)

„Strategické personální řízení je nutné chápat v kontextu s problémy organizace. Musí dojít k vyhodnocení vnějších i vnitřních podmínek, ve kterých firma působí a na ně potom navazuje strategické personální řízení.“ (Měrtlová, 2014, str. 24) Tyto faktory vstupují do personálního plánování, které je nástrojem personální strategie podniku.

Návaznost mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů vysvětlují Bláha a kol. (2005). Strategie firmy obsahuje rozhodnutí o dlouhodobých strategických cílech organizace a způsobu, jak jich dosáhnout.

Strategie řízení lidských zdrojů je definována jako *personální optimalizace firmy vzhledem ke vzdálenějšímu časovému horizontu*. Jde jak o funkcionální (zajišťující funkčnost), tak operační strategii (praktické provedení). Personální politika je nástrojem realizace strategie a vyjadřuje zásady, principy a preference v oblasti lidských zdrojů. Tyto složky na sebe navazují, kdy strategie řízení lidských zdrojů je spojovacím článkem mezi strategií organizace a personální politikou.

1.5 Výzvy řízení lidských zdrojů a jejich důsledky

Stejně jako Koubek nebo Měrtlová, kteří upozorňují na roli vnějších faktorů působících na organizaci a jejich vlivu na personální strategii, David Ulrich ve své knize *Mistrovské řízení lidských zdrojů* (2009) definuje osm výzev, kterým čelí vedoucí pracovníci a zároveň ukazuje, že lidské zdroje a útvary lidských zdrojů ve společnostech jsou klíčem

ke konkurenceschopnosti. Každý z níže uvedených problémů předpokládá partnerství mezi personalisty a manažery a definuje úlohu personalistů se zaměřením na přidanou hodnotu. „*Dohromady všechny tyto problémy a výzvy vyžadují, aby personální postupy a personální činnosti přidávaly měřitelnou hodnotu, aby personální útvary přinášely výsledky ve prospěch podnikání a aby personalisté rozvíjeli svou odbornou disciplínu, hráli nové role a prokazovali nové schopnosti.*“ (Ulrich, 2009, str. 22) Důraz na přidanou hodnotu zdůrazňuje Ulrich napříč svou literaturou.

Problémy a výzvy, které Ulrich určuje jako zásadní pro vedoucí pracovníky a které ovlivňují roli personalistů, jsou globalizace, hodnotový řetězec pro konkurenceschopnost podniků a služby útvaru lidských zdrojů, ziskovost pomocí nákladů a růstu, zaměření na schopnost, flexibilita, technologie, získávání, udržování a měření schopností a intelektuálního kapitálu a transformace.

Globalizace přináší nové trhy, nové produkty, nové způsoby myšlení, nové procesy. Dělbá práce, u nadnárodních společností často rozdělená do mnoha zemí, vyžaduje složitý systém řízení práce, schopnost globálně přemísťovat informace, nápady i talenty. Nábor, vzdělávání, rozvoj a motivace zaměstnanců musí mít globální úhel pohledu.

Hodnotový řetězec vychází ze schopnosti reagovat na potřeby zákazníka, zahrnuje inovace, rychlé rozhodování, vztahy s dodavateli a prodejci. Orientace lidských zdrojů na hodnotový řetězec společnosti na místo tradiční orientace na vnitřní procesy má podle Ulricha dalekosáhlé následky. Ulrich dále zdůrazňuje posun od orientace na vnitropodnikové procesy na potřeby zákazníka, které by se měly promítat do vzdělávání i odměňování. Zákazník zde slouží jako hodnotitel a distributor ekonomické hodnoty ve firmě.

Ulrich (2009) definuje tři způsoby, kterými může společnost usilovat o růst a jak tyto cesty ovlivňují působení útvaru lidských zdrojů – růst *pomocí působení na zákazníky*, tedy snaha přimět zákazníky k nákupu produktu. Následkem této cesty je potřeba mít schopné a vyškolené zaměstnance, kteří dokáží získat přehled o potřebách zákazníků. Pro útvar lidských zdrojů to pak znamená důraz na vzdělávání. Druhý způsob růstu je *působení na základní, rozhodující schopnosti*. Tvorba produktů vycházející z poznatků získaných od zákazníků vyvolává potřebu formování kvalifikovaných týmů a organizační flexibility. Třetí způsob růstu zahrnuje *fúze, akvizice nebo společné podnikání*. Sloučení dvou podniků může přinést velké výzvy především ve slučování dvou odlišných kultur.

Zaměření na schopnosti vnímá Ulrich jako klíčový krok pro získání a udržení konkurenceschopnosti. Tvrdé dovednosti (technologie, procesy, postupy) jsou snadno určitelné a popsitelné a jednoduše se z nich odvozuje postavení podniku na trhu vůči konkurenci. Na druhou stranu, měkké dovednosti, například organizační schopnosti, je těžší formovat a napodobovat. Personalisté stojí před výzvou, jak tvořit žádané schopnosti.

V souvislosti s globalizací a neustále měnícím se prostředím stojí flexibilita, adaptabilita, schopnost rychle se přizpůsobit změnám na trhu. Personalisté musí být připraveni

na změnu, mít schopnost rychle definovat organizační strukturu, komunikovat její změnu, aktualizovat postupy a vyzývat management k realizaci změn, které hlásají jako potřebné.

Společně s manažery pak tvořit společnost, která bude schopna rychle a efektivně zareagovat na změny, rychleji než konkurence a zvýšit tak svou konkurenceschopnost.

Rozvoj technologií má radikální dopad na organizaci práce. Týmy mohou spolupracovat distančně, sdílení vědomostí a dat ovlivňuje, kdo a jak bude práci vykonávat. Manažeři i personalisté jsou postaveni před nové výzvy řízení a organizování práce v dynamickém prostředí. Technologie se pak musí stát partnerem, ne překážkou.

Získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců se s globalizací a rozvojem technologií stává podle Ulricha takzvanou *válkou o talenty*.

Snaha o udržení intelektuálního kapitálu se promítá také do zvyšování úrovně leadershipu a vedení. Ulrich zdůrazňuje roli týmového leadershipu na úkor výkonu jedné osoby. Rozvoj intelektuálního kapitálu souvisí s předáváním znalostí a informací.

Ulrich sleduje snahu o obrat již od 80. let. Zeštíhlování výroby, restrukturalizace, nebo konsolidace sice vedly ke snížení nákladů a modernějším podnikům. Kompletní transformace se ale odvíjí od toho, jak podnik vnímají zákazníci a pracovníci. Zpětná vazba od zákazníků, zdůrazňování hodnotového řetězce, který ze zpětné vazby vychází a orientace zaměstnanců na zákazníka přináší konkurenční výhodu a posouvá podnik do pozice lídra ve svém odvětví.

Výzvou, které také čelí organizace a která se promítá do činností útvaru lidských zdrojů, je snaha společností o ekologickou udržitelnost, či dokonce o udržitelnost rozvoje. Zelená hnutí (v angl. originálu Go Green Movement) vytváří nová pracovní místa a efektivně plánované využívání zdrojů vede ke zvýšení produktivity, dlouhodobému růstu a rozvoji. Environmentální odpovědnost je pak přímo provázána se sociální udržitelností organizace. (Amrutha, Geetha, 2020) Implementace takových politik se odvíjí mimo jiné i od hodnot, přesvědčení a přístupu personálního útvaru. Udržitelnost lidských zdrojů je přímo odvozena od environmentální udržitelnosti. Personální útvar zkoumá potřeby zaměstnanců a jejich rodin za hranicemi legislativy. Soustředí se se iniciativy spjaté se sociální odpovědností uvnitř i mimo organizaci za účelem dlouhodobé a efektivní udržitelnosti. (Macke, Genari, 2019)

Další přístup k výzvám, kterým organizace čelí, se odvíjí od charakteristiky prostředí s velkou konkurencí, v době globalizace, nestálosti, nejistoty a nepředvídatelnosti. (Jackson a kol., 2014) Tyto výzvy, definované již v 80. letech, daly vzniknout strategickému řízení lidských zdrojů.

Ulrich (2009) určuje tři klíčové důsledky, které výše zmíněné výzvy přináší. První důsledek je na povahu konkurence. Konkurence je definována jako přidávání hodnoty pro zákazníka. Do popředí vstupují organizační schopnosti jako je adaptibilita, flexibilita, vnímavost a schopnost reagovat na podněty zákazníků. Další důsledek dopadá na

manažery a lídry. Zásadní je detekce schopností organizace, formování strategií a řízení lidských zdrojů. Poslední důsledek se přímo dotýká řízení lidských zdrojů jako povolání, které musí projít transformací. Zaměření na konkurenceschopnost podniku ovlivňuje vnitropodnikové procesy jako je nábor, vzdělávání, rozvoj, komunikace i odměňování. Zaměření na konkurenceschopnost se však dotkne i samotného personálního útvaru. Role přidané hodnoty se musí projevit v každé činnosti, procesy jsou uskutečňovány s cílem zisku podniku. Více než pohodlí zaměstnanců jsou výsledky posuzovány z hlediska konkurenceschopnosti podniku. Aby byly naplněny tyto cíle, je podle Ulricha (2009) nutné *poznat a zkorigovat svou minulost*.

2 TRANSFORMOVANÁ ROLE HR

Výzvy, kterým organizace a vedoucí pracovníci čelí, ovlivňují nejen strategii organizace, ale také strategii řízení lidských zdrojů a personální politiku. Podle Ulricha (2009) je nutné definovat role personalistů tak, aby se podílely na vytváření přidané hodnoty organizace.

Přidanou hodnotu personalistů Ulrich vidí jako spoluúčast na tvorbě strategie. Ve strategické roli je to přesah znalostí do předmětu podnikání organizace a schopnost rychle identifikovat rezervy ve fungování interního klienta. (Ulrich, 2014) Mnoho organizací se však potýká s problémem přidanou hodnotu HR identifikovat a následně odstranit činnosti, které ji netvoří. Armstrong (2014) pojem *přidaná hodnota* v HR spojuje s vytvářením hodnoty skrze akce, které mají znatelný přínos vedoucí k úspěchu společnosti. Tedy zda náklad takového jednání přinese investiční zisk. Podle Armstronga se však v oblasti řízení lidských zdrojů častěji hovoří o přidané hodnotě v souvislosti s orientací HR na předmět podnikání a očekáváním, že personalisté tuto orientaci přijmou za svoji. Přidaná hodnota je přináší výsledky a je založena na přínosu jednotlivých činností.

V kapitole 1.3 popisující vývoj řízení lidských zdrojů lze sledovat přechod od operativního řízení k strategickému, od administrativního pracovníka k roli partnera managementu, k orientaci z procesů na podnik a jeho okolí. Ulrich (2009) ale zdůrazňuje, že přechod z čistě operativní role do strategické by byl příliš zjednodušený. Role, ve kterých personalisté působí, jsou ve skutečnosti smíšené – musí plnit jak operativní, tak strategické úkoly, propojovat administrativu a konzultace, přebírat odpovědnost za krátkodobé i dlouhodobé cíle.

Potřeba smíšené role, která bude přesahovat operativní úkoly, vyústila v model, který David Ulrich v roce 1997 nazval HR Business Partner.

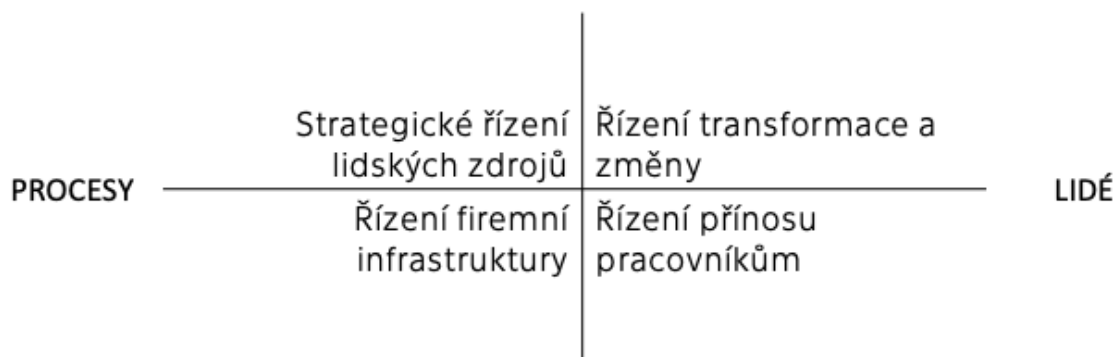
2.1 Ulrichova smíšená role pro řízení lidských zdrojů

„Aby personalisté vytvářeli hodnotu a přinášeli výsledky, musejí začít tím, že se zaměří nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru, ale na definování toho, co tato práce přináší. Jsou-li definovány přínosy, pak lze specifikovat role a činnosti partnerů v podnikání.“ (Ulrich, 2009, str. 44)

Ulrich znovu zdůrazňuje důležitost přidané hodnoty práce personálního útvaru, a to zaměřením na přínos pro organizaci. Pokud je definován cíl, který má jeho činnost přinést, je možné definovat také role a náplň práce.

V Ulrichově modelu jsou definovány čtyři klíčové role pro úspěšné partnerství mezi personalisty a vedením podniku. Role jsou zasazeny do schématu (Obrázek 3), kde osy představují zaměření a činnosti personalistů. Zaměření se pohybuje na škále od každodenních činností neboli operativního zaměření po orientaci na budoucnost, totiž strategické zaměření. Druhá osa, činnosti se pohybují od procesů k řízení lidí. Tyto osy zobrazují čtyři základní role v řízení lidských zdrojů: strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury, řízení transformace a změny a řízení přínosu pracovníků.

ZAMĚŘENÍ NA BUDOUCNOST / STRATEGICKÉ ZAMĚŘENÍ



ZAMĚŘENÍ NA KAŽDODENNÍ ZÁLEŽITOSTI / OPERATIVNÍ ZAMĚŘENÍ

Obrázek 5 - Role personálního útvaru a personální práce ve vytváření konkurence schopné organizace

zdroj: Ulrich, 2009

Pro pochopení jednotlivých rolí je zásadní definice jejich přínosu, charakteristické metafory a činnosti, kterou je potřeba pro plnění role vykonávat. Níže uvedená Tabulka 1 byla převzata z knihy Mistrovské řízení lidských zdrojů (2009).

Role	Přínos/výsledek	Metafora	Činnost
Strategické řízení lidských zdrojů	Uskutečňování strategie	Strategický partner	Propojování personální a podnikové strategie: „organizační diagnóza“
Řízení firemní infrastruktury	Budování účinné infrastruktury	Administrativní expert	Reengineering organizačních procesů: „Společné služby“
Řízení přínosu pracovníků	Zvyšování oddanosti a schopnosti pracovníků	Bojovník za pracovníky, zastánce pracovníků	Naslouchání a reagování na pracovníky: „Zabezpečování zdrojů pro pracovníky“
Řízení transformace a změny	Vytvoření inovované, vylepšené organizace	Agent, iniciátor, prosazovatel změny	Řízení transformace a změny: „Zabezpečování schopností potřebných ke změně“

Tabulka 1 - Model smíšené role

zdroj: Ulrich, 2009

Kenton a Yarnall (2010) doplňují, že Ulrich a Brockbank se v roce 2005 vrátili ke čtyřem klíčovými rolím, aby reflektovali nesoulad mezi teorií a praxí. Do modelu přidal novou roli – HR Leader, která odděluje zodpovědnost seniorního HR Partnera. Původní čtyři role také prošly úpravou, kdy Bojovník za zaměstnance (v angl. originálu *employee champion*) byl změněn na dnešního Obhájce zaměstnanců a Agent změny na Tvůrce lidského kapitálu (v angl. originálu *human capital developer*) a Administrativní expert na Experta oboru (v angl. originálu *functional expert*).

2.1.1 Strategický partner

První rolí v Ulrichově modelu HR Business Partnera je Strategický partner. Cílem Strategického partnera je propojení celopodnikové strategie s personální strategií a skrze naplňování své role usiluje o podporu podniku při realizaci plánované strategie.

Ulrich (2009) uvádí tři způsoby, jak implementace celopodnikových strategií do personálních činností vede k podpoře organizace. Za prvé, díky rychlejšímu procesům spojeným s realizací strategie se podnik rychleji adaptuje na změnu. Za druhé, potřeby zákazníků jsou promítnuty do činností a politik podniku, který je tak schopný uspokojovat jejich požadavky a za třetí, rychlejší implementace strategie vede k vyšším finančním výkonům.

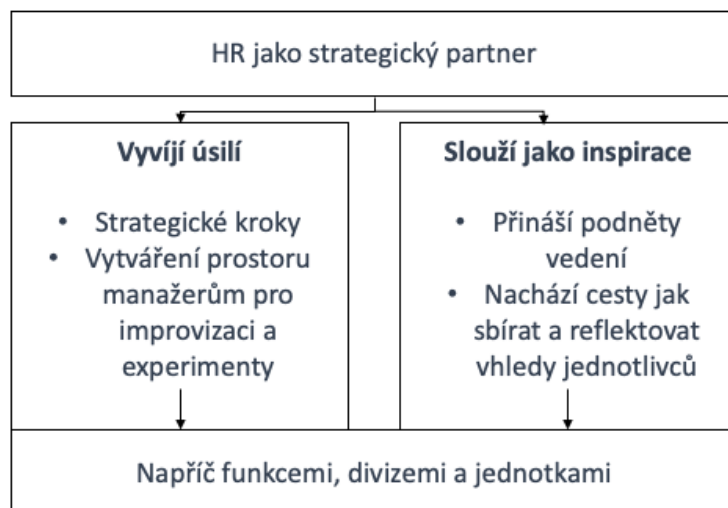
Realizace celopodnikové strategie je hlavním přínosem strategického řízení lidských zdrojů. Aby tyto strategie mohly být implementovány do personálních strategií, personalisté se stávají strategickými partnery a jsou součástí tvoření celopodnikových strategií. Následně pak mění strategické plány v akce a vytvářejí takové personální postupy, které svým plněním strategii naplňují.

Strategickou roli Ulrich (2014) dále rozvíjí jako Strategického pozicionéra, který zasazuje podnik do kontextu, ve kterém působí. Personalista v roli Strategického pozicionéra se musí orientovat v podnikových financích, strategii, zainteresovaných skupinách a kontextu. „*Ve chvíli, kdy se pracovníci HR účastní strategických diskuzí, musí disponovat dovednostmi, které jim pomohou problémy překonat a věnovat se strategické práci. (...) Pracovníci HR umí postřehnout příležitosti pro úspěch firmy a uchopit komplexní myšlenky jednoduchým a použitelným způsobem.*“ (Ulrich, 2014, str. 96)

Uchopení komplexní myšlenky, kterou nadále rozpracovávají do dílčích akcí v řízení lidských zdrojů, vedení talentů nebo kultury organizace, je základním požadavkem na schopnosti Strategického partnera.

Personalisté se podle Ulricha stávají Strategickými partnery v okamžiku, kdy se podílí na vzniku podnikové strategie a vytváří akce, kterými je strategie realizována. Následně pak vytváří strategie lidských zdrojů, které vychází z celopodnikových strategií.

Juul Andersen a Minbaeva (2013) doplňují tuto strategickou roli o činnost vytváření autonomních procesů, které implementují strategické cíle na lokálních úrovních s nezbytnými úpravami. V jejich modelu (Obrázek 4) personalisté v roli Strategických partnerů mohou manažerům nabízet aspiraci a sami inspirací být. Jejich cílem je vytvářet prostředí, ve kterém manažeři mohou improvizovat a experimentovat, kreativní prostředí pro plnění strategických cílů. Jako inspirace pak slouží jejich vlastní nápady, které sdílejí s vedením organizace.



Obrázek 6 - HR jako strategický partner

zdroj: Juul Andersen, Minbaeva, 2013

Role Strategického partnera dle Armstronga (2014) obnáší:

- Formulaci a implementaci dlouhodobé HR strategie, založené na potřebách organizace a které jsou v souladu s cíli organizace. Tato formulace a implementace probíhá ve spolupráci s manažery a je založená na zkoumání vnějších faktorů. Výsledná strategie odpovídá na skutečné problémy, kterým organizace čelí a svým naplňováním přináší přidanou hodnotu.
- Spolupráci na formulaci celopodnikových strategiích. Strategický partner přináší nápady, jak organizace může dosahovat svých strategických cílů skrze lidské zdroje.
- Každodenní spolupráci s liniovými manažery za účelem poskytování podpory při implementaci strategických i operativních plánů.

Armstrong (2014) upozorňuje na nebezpečí, které v sobě role Strategického partnera ukrývá. Mnoho personalistů dává přílišný důraz na strategickou část komplexní role personalisty a upozaduje ostatní role v Ulrichově modelu. Armstrong zdůrazňuje, že bez ohledu na množství strategických aspirací, které tito profesionálové mají, pokud personální oddělení nesplní služby, které od nich organizace očekává (především efektivní a úsporné administrativní činnosti), nebudou pro organizaci přinášet očekávanou hodnotu.

2.1.2 Administrativní expert

Role Administrativního experta označuje oblast řízení firemní infrastruktury. Kde Strategický partner byl orientován na strategické a dlouhodobé cíle organizace, Administrativní expert má operativní zaměření. Z hlediska vývoje řízení lidských zdrojů je řízení firemní infrastruktury zůstatkem tradičního pojetí HR. V této roli personalisté „navrhují a uplatňují účinné personální procesy pro účely získávání a výběru, vzdělávání,

hodnocení, odměňování a povyšování pracovníků a další řízení pohybu pracovníků v rámci organizace". (Ulrich, 2009, str. 47) Jejich cílem je účinné navržení a uplatnění všech procesů, neustále hodnotí a inovují personální procesy a činnosti a tím zajišťují administrativní výkonnost a efektivnost. Výsledkem jejich snažení je excelentní zvládnutí role administrativního experta a neustále se vyvíjející personální a podnikové procesy s cílem snížení nákladů a zvýšení efektivnosti.

Ulrich uznává, že v důsledku posunu orientace personalistů na strategii organizace byla tato role upozaděna, v některých případech zcela odmítnuta, bez ní ale nemůže personální oddělení přinášet očekávanou přidanou hodnotu. Armstrong (2014) doplňuje, že pro mnohé personalisty je role Administrativního experta stále z velké části náplní jejich práce a že důležitost poskytovaných administrativních služeb by neměla být v podniku podceňována na úkor strategických rolí. Hodnocení personálního útvaru liniiovými manažery bývá častěji prováděno z pohledu poskytovaných služeb jako je nábor, rozvoj a řešení operativních problémů než s ohledem na jejich přínos pro strategii společnosti.

Pro obsazení role Administrativního experta, podle Ulricha (2009) musí personalisté obsáhnout dvě fáze reengineeringu. V první fázi personalisté zjednodušují, automatizují a zlepšují výkonnost personálních postupů a činností. Ve druhé fázi personalisté inovují procesy, přehodnocují, jak je práce vykonávána a zda přináší očekávanou hodnotu. Ve spolupráci s liniiovými manažery hledají přidanou hodnotu a vytváří mechanismy a procesy pro poskytování žádaných služeb. Hodnotu podle Ulricha definují ti, kteří služby dostávají, ne ti, kteří ji poskytují. Proto pokud personalisté chtějí, aby výsledkem jejich činnosti byla přidaná hodnota, musí na její definici spolupracovat s těmi, kterým své služby poskytují, tedy s liniiovými manažery a zaměstnanci.

2.1.3 Obhájce zaměstnanců

Předchozí role, Strategický partner a Administrativní expert, byly odlišené svým zaměřením, Strategický partner na dlouhodobé strategické cíle a Administrativní expert na operativní, krátkodobé cíle. Obě role se však směřovaly na procesy v organizaci. Role Obhájce zaměstnanců se zaměřuje na lidské zdroje ve společnosti, a to v každodenním působení a v operativních činnostech.

Kde v předchozích rolích byla přidaná hodnota činnosti personalisty předávána směrem organizaci a manažerům, klientem Obhájce zaměstnanců jsou zaměstnanci sami a jsou také příjemcem přidané hodnoty. „*Role personalistů v oblasti přínosu pracovníků znamená jejich zapojení do každodenních problémů, starostí a potřeb pracovníků.*“ (Ulrich, 2009, str. 48) Protože lidské zdroje jsou vnímány jako nejcennější zdroj, kterým organizace operuje, personalisté propojují přínosy pracovníků s úspěšností organizace. Rozumějí potřebám zaměstnanců, snaží se je naplňovat a zvyšovat jejich přínos. Výsledkem jejich práce je pak loajalita pracovníků.

Obhájce zaměstnanců s pracovníky tráví čas, vzdělávají a podporují manažery a rozumějí potřebám zaměstnanců. Pracovníkům naslouchají, odpovídají na otázky a hledají způsoby, jak poskytnout pracovníkům zdroje, které povedou k jejich spokojenosti a vyšší výkonnosti.

2.1.4 Agent změny

Poslední rolí v Ulrichově modelu je Agent (iniciátor, prosazovatel) změny. Tato role je zaměřená na dlouhodobé strategické cíle z pohledu lidských zdrojů a řídí transformaci a změny. Transformace dle Ulricha (2009) představuje fundamentální změnu kultury v organizaci. Personalisté se stávají strážci i katalyzátory kultury. Změna pak představuje schopnost organizace zlepšit podobu a realizaci iniciativ a zrychlit aktivity. V období změn personalisté působí jako partneři manažerů, pomáhají pracovníkům opustit starou kulturu a přijmout novou. Jako partneři pomáhají identifikovat vhodný proces řízení změny.

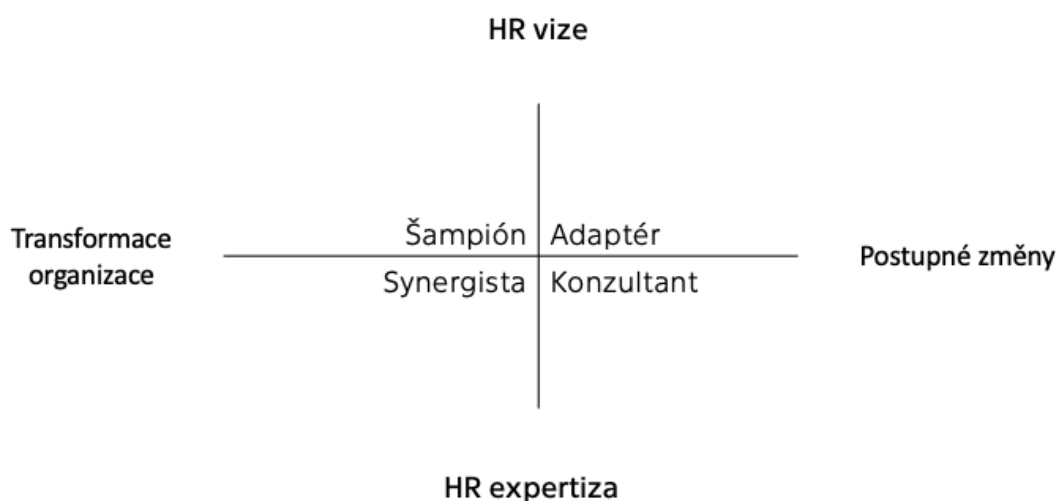
Caldwell (2001) upozorňuje na riziko, kterému čelí HR Specialisté jejichž expertní znalosti mohou být snadno outsourcovány konzultanty mimo společnost. Externí specialisté pak mohou svými vědomostmi a zkušenostmi přinášet větší hodnotu než interní specialisté. Caldwell proto vidí příležitost v roli Agentu změny, který může být partnerem managementu skrze vedení potřebných změn. Skrze zaujetí vůdčí pozice při zavádění změny, personalista se může stát skutečným partnerem a přinášet měřitelný přínos pro organizaci. Caldwell vidí roli Agentu změny ne jako jednu ze čtyř rolí v Ulrichově modelu, ale díky komplexnosti zavádění změn se v roli Agentu změny mísí i role Strategického partnera, Administrativního experta a Obhájce zaměstnanců.

Caldwell odkazuje na výzkum, který rozdělil Agenty změny na dva typy dle změn, které řídí. Prvním druhem změny je taková, která se soustředí na úspěch a růst společnosti a její konkurenceschopnost. Personalista v roli Agentu změny má za úkol identifikovat strategii podniku, přenést je do akcí v řízení lidských zdrojích a tyto změny implementovat. Druhým typem změny, se kterými se Agenti setkávají jsou ty, které se soustředí na zaměstnance a jejich loajalitu, kulturu společnosti a podporu flexibility a inovativnosti organizace.

Stejně jako Caldwell i Ulrich vnímá roli Agentu změny komplexněji a pracuje s modelem čtyř rolí Agentu změny. Pro definici jednotlivých rolí, Caldwell představil čtyři dimenze, ve kterých se agent změny pohybuje:

1. Transformace – zásadní změna, která má dramatický efekt na personální procesy napříč organizací
2. Přírůstková změna – postupná úprava personálních politik a procesů, které nemají vliv na celou organizaci
3. HR vize – hodnoty, na kterých je postaveno vnímání personálního útvaru jako strategického partnera
4. HR expertiza – znalosti a dovednosti, které definují přínos personalistů pro řízení lidských zdrojů

Transformace organizace vyžaduje změny personálních politik a procesů, vyžadujících expertizu a znalosti na straně personalistů. Naopak postupné změny často vyžadují pevné vize a dlouhodobou strategii. Dimenze, uvedené na Obrázku 5, rozdělují Agentu změny do čtyř rolí – Šampión, Adaptér, Synergista a Konzultant (v angl. originálu champion, adapter, synergist a consultant).



Obrázek 7 - Model agenta změny

zdroj: Caldwell, 2001

Šampión změny, první role definovaná Caldwellem (2001), představuje seniorní manažery na vrcholu organizace, kteří tvoří a vedou strategické změny. Tyto změny jsou zásadní, transformativní a vyžadují dlouhodobé plánování. Caldwell v této roli vidí příležitost pro personalisty stát se součástí vedení a účastnit se strategického plánování. Ulrich upozorňuje, že personalisté často nejsou na tuto roli přivyklí, z tradičního pojetí řízení lidských zdrojů jsou ti, kteří změnu provádí, ne ji iniciují.

Druhou rolí dle Caldwellova je Adaptér změny. Kde šampióni změny upozorňují na potřebu, aby ke změně došlo, Adaptéři společně s ostatními jednotkami ve společnosti hledají cestu, jak změnu implementovat. Jejich rolí je na průběh změny dohlížet a vést kupředu. Caldwell je nazývá pragmatiky, kteří dokáží vizi převést do reality.

Konzultanti, třetí role v Caldwellově modelu, mohou působit externě mimo společnost nebo být součástí personálního oddělení. Jejich přínos jsou expertní znalosti, které mohou být v oblasti firemní kultury nebo rozvoje organizace, ale také v oblastech jako je projektový management, řízení nákladů, hodnocení nebo procesní řízení. Tato role propojuje tradiční přístup specialistů s novodobým požadavkem konzultačních schopností a projektovým řízením.

Poslední rolí Caldwellova modelu je Synergista, který stejně jako Konzultant může být outsourcován mimo organizaci externím konzultantem. Stejně jako Šampión je Synergista seniorní personální manažer, který koordinuje, integruje a doručuje komplexní projekty napříč organizací.

Caldwell upozorňuje, že teorie rolí Agentů změny však zřídka odpovídá realitě, ve které personalisté působí. V praxi se tyto role překrývají a často působí i proti sobě a pro personalisty představují výzvu. Přesto jak Caldwell, tak Ulrich, vidí v roli Agentů změny potenciál přidané hodnoty, o kterou musí personalisté ve svých činnostech usilovat.

2.2 Další modely HR Business Partneringu

Ačkoliv je Ulrichův model strategické role HR Business Partnera tím nejznámějším, jeho praktická aplikace se může lišit v závislosti na důležitosti, která je přisuzována jednotlivým rolím. Aplikovaný model se také může lišit podle toho, jakou část agendy personalistů zabírají operativní činnosti a zda HR Business Partner má ve své agendě jen strategické aktivity nebo i administrativní činnost. HR Business Partner může do jisté úrovně plnit roli Administrativního experta, ale zřídka obsahuje roli Obhájce zaměstnanců. (Beatty, 2019) Některé činnosti role Administrativního experta a obhájce zaměstnanců mohou být delegovány liniovým manažerům nebo dalším personalistům. Role HR Business Partnera je pak tvořena s ohledem na strukturu personálního oddělení.

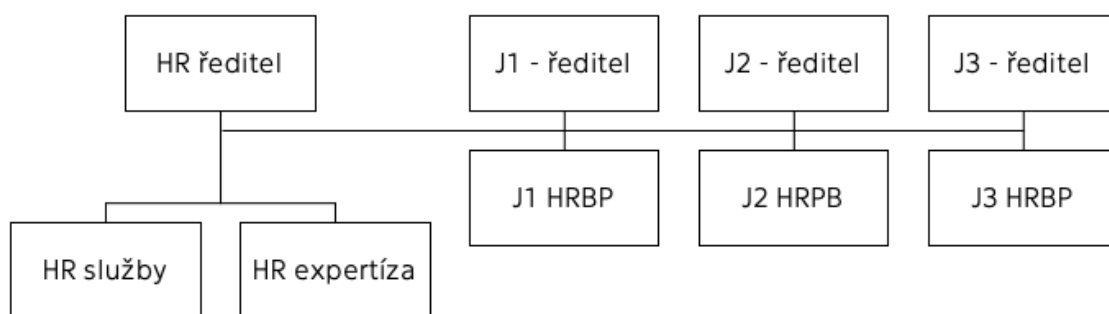
Beatty (2019) uvádí další modely HR Business Partneringu, které se od Ulrichova modelu odchyľují, a to:

- Trojnožkový model
- Stripův optimální model

2.2.1 Trojnožkový model

Trojnožkový model (v angl. originálu The Three-Legged Stool Model) vychází z tradičně strukturovaného organizačního modelu personálního útvaru (Obrázek 6). Prvním pilířem tohoto modelu jsou HR Business Partneři (v grafickém zobrazení modelu jako HRBP), druhým jsou poskytované služby klientům (interním jednotkám organizace, v modelu zakresleno jako jednotky 1 až 3, neboli J1 až J3) v rámci organizace a třetím je expertní středisko znalostí. V poskytovaných službách jsou zahrnuty rutinní transakce jako je mzdové účetnictví, odměňování a benefity, správa docházky a nezbytná administrativa. Postupy jsou standardizované a automatizované, služby jsou poskytovány efektivně. V některých organizacích lze centrum služeb outsourcovat mimo podnik.

Zdroj expertních znalostí a specializací, poskytuje klientům profesionální konzultační služby v oblastech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, talent managementu a managementu zaměstnaneckých vztahů. Tento pilíř úzce spolupracuje s HR Business Partnery a v některých případech jim může část agendy být předána. Pilíř HR Business Partneringu spolupracuje s liniovými manažery a pomáhá jim naplňovat jejich cíle skrze efektivní formulaci strategií a jejich následnou implementaci. HR Business Partneři mohou být alokováni přímo v jednotkách nebo centrálně lokalizováni v personálním oddělení.



Obrázek 8 - Trojnožkový model HR Business Partneringu

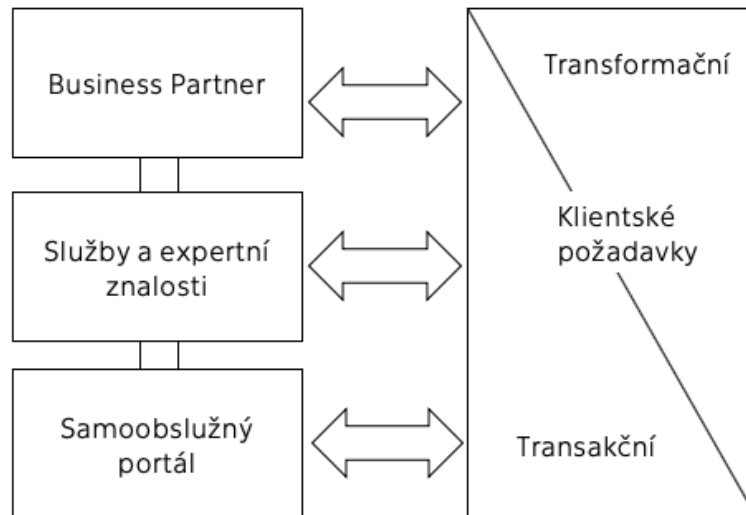
zdroj: Beatty, 2019

Cílem modelu je zvýšení efektivity personálního oddělení a zároveň snížení jeho nákladů. Zároveň má sblížovat strategii podniku se strategií řízení lidských zdrojů. Důležitým poznatkem tohoto modelu je, že model HR Business Partneringu musí odpovídat struktuře podniku. Pokud je organizační struktura centralizovaná a funkcionální, stejně tak musí být strukturalizováno personální oddělení.

2.2.2 Stripův optimální model

Stripův optimální model (Obrázek 7) představuje flexibilní variantu předešlého modelu, kdy se organizace může rozhodovat, jak chce alokovat personální činnosti. HR Business Partneri, ať jsou alokováni kdekoli, mají ve své agendě transformační činnosti jako jsou role strategického partnera a Agenty změny v Ulrichově modelu, středisko poskytovaných služeb je zodpovědné za požadavky interních klientů (manažerů a zaměstnanců) a transakční činnosti jsou spravovány skrze samoobslužný portál. Tyto činnosti mohou být také odsourcovány. Personalisté v roli HR Business Partnerů zasahují do strategických rozhodnutí a mají dovednosti, které jsou pro strategické plánování potřebné.

Podle Beatty (2019) není jeden všemi uznávaný model HR Business Partneringu, ale výzkumy ukazují, že organizace dávají největší důraz na roli strategického partnera a Agenty změny. Samotný název HR Business Partner se pak běžně využívá především pro označení role strategického partnera.



Obrázek 9 - Stripův optimální model

zdroj: Beatty, 2019

2.3 Role strategického partnera

Role strategického partnera, který by byl v úzkém kontaktu s manažery a spolupracoval na tvorbě strategie a její implementace nevězla pouze od Ulricha. Podle Armstronga (2014) se tato idea objevila v roce 1985 u Tysona, který HR profesionály popsal jako manažery, kteří umí předvídat potřeby organizace, dokáží pracovat v širším kontextu společnosti a rozumí, jak mohou přispět k úspěchu organizace, jsou flexibilní a proaktivní. V roce 1988 Dyer a Holder představili roli strategického partnera. Podle nich měla role čtyři hlavní aspekty: vedení personálního útvaru spolupracuje na tvorbě strategie, vedení HR se účastní strategických setkání s vedením organizace a jsou na stejné úrovni jako finanční ředitel společnosti, personalisté úzce spolupracují s liniiovými manažery na denní bázi a zajišťují, že strategie bude řádně implementována a za čtvrté, personální útvar je sám řízen strategicky.

Robinson a Robinson (2005) pracují s pojmem strategický business partner, který je podle nich partnerem středního a vrcholového managementu, má hluboké porozumění obchodnímu modelu a rozumí výzvám, kterým podnik čelí. Jejich klienty jsou manažeři a vedení organizace a jsou projektově zaměřeni. Díky své efektivitě se účastní strategických jednání, kde přináší pohled lidských zdrojů. Toto pozvání je lákavé pro personalisty, kteří si historicky stěžovali na nedostatek uznání a ocenění za servis, který v rámci organizace poskytují.

Název role HR Business Partner vznikl z pojmu strategický business partner a následného zkrácení na business partner. Název byl entuziasticky přijat personalisty ve Velké Británii, odkud byl následně rozšířen. Dnes je chápán HR Business Partner jako HR profesionál, který pracuje úzce s liniiovými manažery a skrze lidské zdroje naplňuje cíle organizace. Jeho role a postavení se liší v závislosti na umístění v organizační struktuře a velikosti organizace.

Nadšení ze strategického zaměření role potvrzuje i Pritchard (2010). Personalisté se podle ní mohou soustředit na přidanou hodnotu svých činností a vnímají osvobození od široké generalistické role. Role generalisty je někdy vnímána jako podřadná, zaměřená na exekuci zadaných úkolů. Při bližším dotazování však Pritchard zjišťuje, že personalisté svou strategickou roli popisují velmi vágně. Ačkoliv při přechodu z tradiční role na strategickou personalisté prochází řadou školení, definovat dovednosti, které HR Business Partner musí ovládat může být velmi obtížné.

Předpoklady, aby HR Business Partneři mohli plnit svou roli jsou podle Armstronga (2014):

- Porozumět strategickým cílům organizace
- Porozumět postupům a hnacím silám vedoucím k naplnění cílů
- Znat obchodní model organizace, konkurenci a kontext ve kterém se nachází
- Budovat vztahy s manažery založené na důvěře a odpovědnosti
- Podporovat strategické aktivity svých kolegů
- Propojit vlastní aktivity s požadavky organizace
- Být proaktivní, předvídající požadavky, mít schopnost identifikovat problémy a přinášet inovativní a daty podložené řešení
- Znat, jak skrze lidské zdroje může organizace docházet konkurenceschopnosti a jak lidské zdroje přispívají k naplňování strategických cílů
- Zajistit, aby manažeři rozuměli propojení HR s dlouhodobou strategií
- Přemýšlet v dlouhodobém měřítku a mít schopnost odhlédnout od každodenní agendy
- Přijmout odpovědnost za roli HR Business Partnera a zvažovat etickou stránku svých rozhodnutí

2.4 Kompetence strategického partnera

I když se Strategický partner (dále role nazývána HR Business Partner) orientuje v předmětu podnikání organizace a stojí na straně managementu, aby mohl naplňovat roli HR Business Partnera, musí mít znalosti z oblasti HR. Snaha některých organizací stavět do role HR Business Partnera zaměstnance, kteří nejsou původem personalisté nevede k takovému propojení strategií podniku s personální strategií, jako je tomu u HR Business Partnerů, kteří předchozí zkušenosti z role personalisty mají. (Robinson a Robinson, 2005) Důvodem je potřeba širokých znalostí komplexní agendy personálního útvaru jako je nábor, rozvoj a práce s talenty, plánování, odměňování, vzdělávání a další. Robinson a Robinson (2005) tyto znalosti identifikují jako pracovní znalosti, tedy kompetence identifikovat vhodné využití HR řešení a eliminovat situace, kdy tyto řešení budou neefektivní. HR Business Partner nemusí a ani nemůže být expertem každé oblasti, kterou se personalisté zabývají, musí být však schopný identifikovat příležitosti, které nabízí.

Znalost HR procesů je základní kompetence HR Business Partnera, další kompetence jsou pak:

- Management změny
- Poradenství a konzultační schopnosti
- eHR systémy – znalosti systémů a technologií, se kterými organizace a personální oddělení pracuje
- Rozvoj organizace – HR Business Partner musí porozumět systematickému rozvoji organizace. Rozvoj organizace obsahuje znalosti, jak podporovat změnu.

Beatty (2019) uvádí, že rozsah schopností, které se od HR Business Partnera očekávají, je často nerealistický a vyžaduje nadprůměrný talent a přípravu. Kompetence, které by měl HR Business Partner podle ní mít jsou:

- Konzultační schopnosti
- Schopnosti ovlivnit své okolí, navazovat a udržovat vztahy
- Plánování a organizování

Armstrong dále (2014) uvádí, že protože HR Business Partner se musí umět povznést nad problémy každodenního chodu organizace a vnímat širší a dlouhodobý kontext, potřebnou kompetencí v roli HR Business Partnera je schopnost vnímat tento širší kontext, hledat řešení na strategické problémy místo operativních. Jsou tedy vyžadovány schopnosti řešit problémy a analytické myšlení.

2.5 Implementace modelu HR Business Partneringu

Za rozhodnutím implementovat model HR Business Partneringu v jakékoliv jeho podobě do organizace, podle Beatty (2019) stojí snaha zvýšit přidanou hodnotu činností personálního útvaru, zapojit personalisty do strategických rozhodnutí, posílit jejich proklientské cítění a všeobecně zvýšit kvality poskytovaných služeb současně se snížením nákladů. Právě snaha o zvýšení přidané hodnoty, kterou personální útvar organizaci přináší, vede řadu společností k rozhodnutí implementovat model HR Business Partneringu. Od personálního útvaru se očekává agilita, businessová orientace, práce s daty a hluboké znalosti a schopnosti v přitahování a vychovávání talentů. Organizace nechtějí měnit jen model řízení lidských zdrojů, ale i personalisty samotné. (Mazor a kol., 2015)

Společnosti, které jsou orientovány na management změny a umí pracovat s kompetenčními modely mají výrazně vyšší šanci model správně implementovat a výsledně z něj profitovat.

Beatty uvádí čtyři faktory, podle kterých lze určit, zda je model HR Business Partneringu pro organizaci vhodný:

- Velikost organizace
- Transakční činnosti lze redukovat a/nebo outsourcovat mimo organizaci
- Existuje dlouhodobá snaha zapojit personální útvar do strategických činností
- Organizace chápe řízení talentů, know-how, kompetencí a informací jako klíčové faktory svého úspěchu

Mazor a kol. (2015) uvádí důvody proč je změna modelu HR e prioritou pro řadu organizací. Jedním z nich je fakt, že získávání a životní cyklus zaměstnanců není již tématem jen pro personalisty a liniové manažery, lidské zdroje jsou tématem ředitelů a vrcholových manažerů organizací. S tím souvisí posun moci ze strany zaměstnavatele do rukou zaměstnance, který si na náročném trhu práce vybírá z programů, které tvoří personální útvary a prezentují je potencionálním kandidátům.

Kompletní reorganizace všech činností personálního útvaru je podle Mazor a kol. (2015) nutným předpokladem pro implementaci nového modelu. Dalším krokem je komunikace s liniovými manažery a vytváření vztahů mezi nimi a personalisty. Ulrich (2009) uvádí, že taková transformace vyžaduje nové způsoby myšlení a práce personálního útvaru.

Podle Caldwell (2008) organizace při snaze implementovat obecné kompetenční modely HR Business Partnera naráží na rozdíly mezi teorií a praxí. Teoretické modely často směřují velkou pozornost na businessové kompetence a odsouvají HR expertizu na pozadí. Výkon HR Business Partnera je pak poměřován na základě této kompetence, aniž by byla brána v úvahu přidaná hodnota, kterou má organizaci přinášet HR expertiza. Kompetenční modely jsou pozitivně hodnoceny pouze v organizacích, ve kterých personální útvar prochází radikální změnou, kdy transakční procesy jsou značně redukovány a personální oddělení je decentralizováno.

Model HR Business Partneringu lze podle Kenton a Yarnall (2010) implementovat několika způsoby a uvádí čtyři verze. V první verzi strategický business partner vystupuje jako procesní konzultant, který spolupracuje se specialisty. Transakční činnosti jsou outsourcovány nebo centralizovány. V tomto modelu role HR Business Partnera neobsahuje operativní agendu a má k dispozici specialisty držící know-how uvnitř centrální jednotky. Výhodou tohoto modelu je možnost budovat vztahy s liniovými manažery a orientovat se v předmětu podnikání organizace. Přidanou hodnotou je koučování a mentoring manažerů, konzultanství, analýza stavu organizace a přinášení inovativních řešení. Tento model je funkční pouze pokud tuto přidanou hodnotu vnímají i manažeři a zapojí HR Business Partnera do strategických rozhodnutí.

Druhý model představuje HR Business Partnera nejen jako konzultanta, ale také specialistu. Jeho přínosem může být expertní znalost akvizic, řízení talentů nebo odměňování. Tyto znalosti mu pak dodávají kredibilitu při tvoření strategií. V tomto modelu je HR Business Partner zapojený do operativní agendy personálního útvaru, především skrze reporting.

Stejně jako v prvním modelu, HR Business Partner nemá operativní agendu ani konkrétní expertizu ve třetí variantě modelu HR Business Partneringu. Operativa je směřována do centrálních služeb, HR Business Partner je však na rozdíl od první verze součástí jednotky centrálních služeb a vzájemně sdílí své znalosti a zkušenosti. Nevzniká tak zde hierarchie mezi centrální jednotkou operativních služeb a HR Business Partnerem, jako tomu bylo v první verzi modelu.

Poslední variantou je propojení strategických a operativních činností v roli HR Business Partnera. Ačkoliv tento model neodpovídá teoretickým kompetenčním modelům, podle Kenton a Yarnall (2010) je tento přístup v praxi nejčastějším, a to převážně v menších organizacích, kde HR Business Partner pracuje přímo s manažery a zároveň řídí operativní činnosti personálního útvaru. Přínosem tohoto modelu je propojení řízení lidských zdrojů s činností organizace, nevýhodou pak nejasně definovaná role HR Business Partnera.

Volba modelu závisí na mnoha faktorech, mezi nimi jsou lokalita a velikost organizace, rozpočet, způsob řízení operativních činností, složení personálního útvaru, vzdělání a schopnosti personalistů, vztahy s manažery a řada dalších. (Kenton, Yarnall, 2010)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODOLOGIE

3.1 Cíl

Cílem teoretické části diplomové práce je popsat vývoj modelu řízení lidských zdrojů komparací odborné literatury. Dále přinést přehled přístupů ke strategické roli personalisty a modelu HR Business Partneringu. V práci je zkoumán především model HR Business Partneringu dle Davida Ulricha, který je následně porovnán s dalšími modely a přístupy.

Cílem praktické části diplomové práce je sledovat proces zavádění změny modelu. Popsat, analyzovat a vyhodnotit proces implementace, zhodnotit její úspěšnost a vyvodit doporučení pro přechod z unikátního modelu HR na model HR Business Partneringu.

3.2 Metodologie výzkumu

V teoretické části diplomové práce je uplatněna metoda rozboru a komparace odborných textů.

V praktické části pak analýza implementace nového modelu HRM (zkratka, z angl. *Human resources management*, do českého jazyka překládáno jako řízení lidských zdrojů, v práci dále pod touto zkratkou) ve zkoumané organizaci, která postupuje strukturálně dle osnovy:

1. Popis společnost ABC
2. Organizační strukturu společnosti
3. Popis řízení lidských zdrojů ve společnosti ABC
 - a. Procesy
 - b. Role
4. Transformace
 - a. Popis výchozího stavu
 - b. Analýza výchozího stavu
 - c. Představení nového modelu HRM
 - d. Představení nové role People Business Partnera
 - e. Popis průběhu transformace
 - f. Zhodnocení průběhu transformace
 - g. Zhodnocení výsledného stavu

Primárním zdrojem dat pro tuto analýzu jsou:

- Interní materiály společnosti ABC
- Dotazníkový průzkum mezi HR Specialisty zaměřený na hodnocení procesu změny modelu HRM provedený ve dvou kolech, před zavedením nového modelu a po zavedení nového modelu

- Osobní zkušenost autorky práce, konzultace s ředitelem útvaru lidských zdrojů společnosti ABC

Interní materiály společnosti ABC byly použity pro popis společnosti a její organizační struktury. Mezi tyto zdroje patří prezentace, písemné zdroje, grafická schémata a interní vzdělávací materiály pro členy personálního útvaru.

Dotazníkový průzkum proběhl ve dvou kolech, v listopadu 2019 a v dubnu 2020. Cílem dotazníkového šetření bylo srovnat stav před zavedením nového modelu HRM a po jeho zavedení. Respondenti byli HR Specialisté v personálním oddělení, z Prahy i mimopražských poboček. Celkově jde o 26 respondentů.

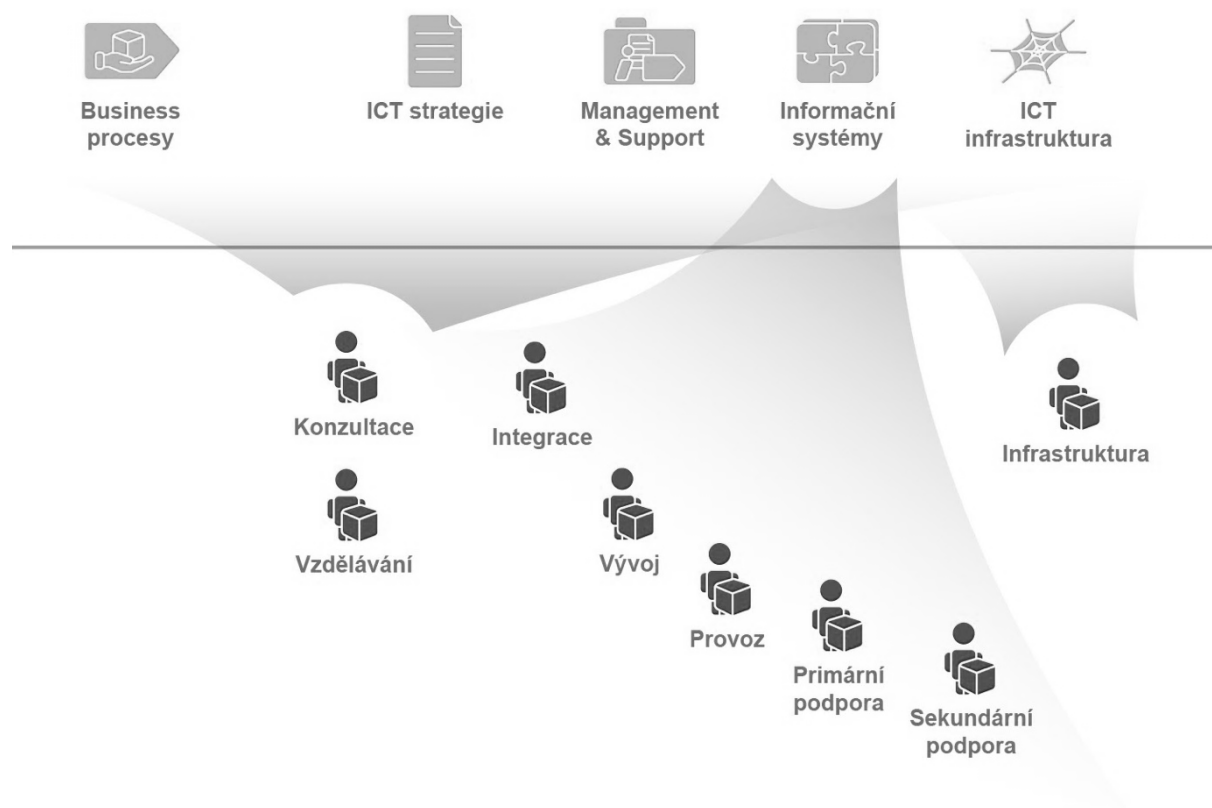
Dotazník je rozdělen do tří částí – první zkoumá přidanou hodnotu a vnímání změny. Druhá část zkoumá, jak se respondenti hodnotí vůči rolím prezentovaným Ulrichovým modelem smíšené role a jejich připravenost na novou roli. Třetí část dotazníku se soustředí na překážky zavedení modelu. Dotazník byl vytvořen autorkou práce ve spolupráci s ředitelem personálního útvaru.

Analýza také vychází z osobní zkušenosti autorky, která byla ve společnosti přítomna během zavádění nového modelu HRM. Její poznatky doplňují interní materiály a dotazníkové šetření.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC

4.1 Základní informace a vymezení předmětu podnikání

Založena v Praze roku 1990, společnost ABC je renomovaná evropská společnost poskytující ty největší informační systémy a řešení z oblasti informačních technologií. Soustředí se na dodávání softwarových řešení pro klienty z oblasti bankovníctví, energetiky, pojišťovnictví, utilit, komunikací a médií, výroby, obchodu i veřejné správy.



Obrázek 10 - Produkty a služby společnosti ABC

Zdroj: Interní materiály společnosti

Pro informační systémy zabezpečuje komplexní služby a řešení zahrnující procesy systémové integrace, zakázkového vývoje, provozu a primární i sekundární podpory informačních systémů. Produkty a služby (Obrázek 8) pokrývají všechny oblasti IT a zasahují i do samotných business procesů. Takto sestavené komplexní portfolio s sebou nese výrazný synergický efekt, který klientům společnosti ABC přináší přidanou hodnotu a umožňuje realizovat inovativní a technologicky náročná řešení podporující business procesy a podnikatelské záměry klientů.

Společnost je spolehlivým partnerem více než 500 významných firem ve více než 25 zemích. Od roku 1990 vytvořila přes 400 informačních systémů a má 23 vývojových

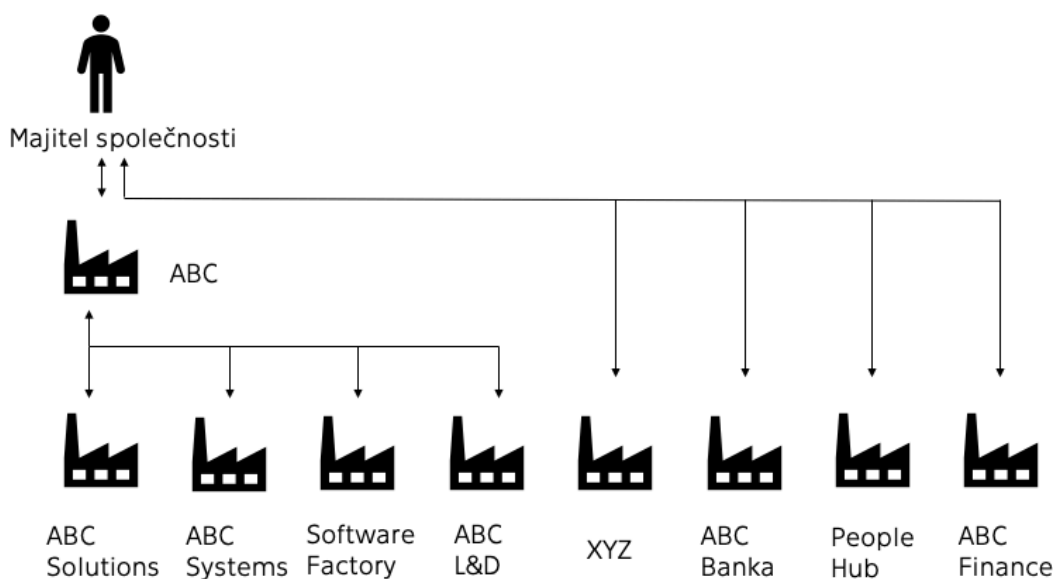
center ve 17 městech v 5 evropských zemích – České republice, na Slovensku, Ukrajině, Norku a Nizozemsku (Obrázek 9). Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze.



Obrázek 11 - Vývojová centra společnosti ABC v Evropě

Zdroj: interní materiály společnosti

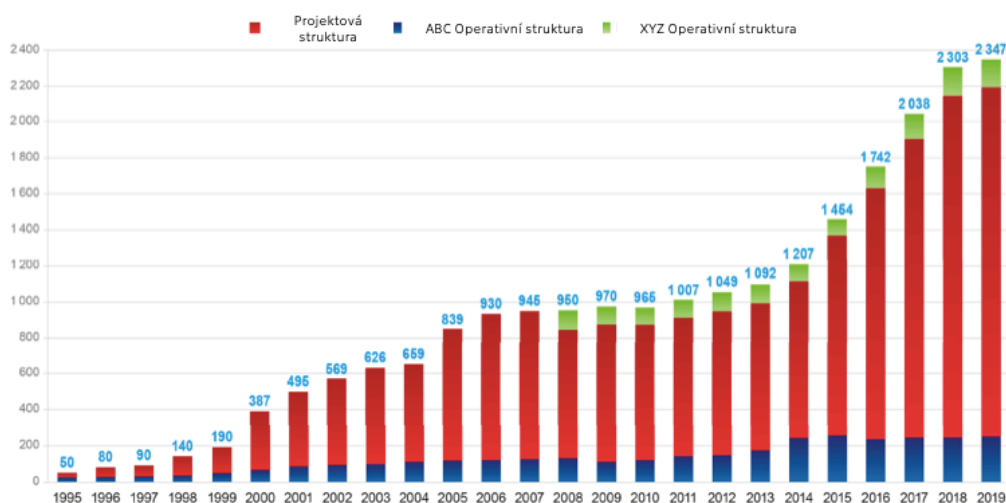
Společnost ABC představuje holding řady firem, které jsou zaměřeny na různé části pestrého portfolia služeb a výrobků, které společnost ABC přináší jak klientům, mezi které patří největší společnosti působící na českém trhu, tak koncovým uživatelům. Do holdingu v roce 2020 patří přes 60 firem, z nichž ABC Systems a Software Factory se zaměřují na dodávku softwarových řešení. Do holdingu ABC dále patří společnosti, které se specializují na účetnictví, právní servis, správu budov a vozového parku. Pro potřeby zaměstnanců a spolupracovníků zde funguje cestovní kancelář, designové studio, internetový obchod, telefonní operátor, úklidový servis a další. Dodávku personálních kapacit zajišťují společnosti dvě – náborová agentura D&P a People Hub, který se díky outsourcovanému náboru může soustředit především na rozvoj zaměstnanců, řízení vztahů, kariéry a rozvoje a HR marketing. O vzdělávání zaměstnanců i veřejnosti (na Obrázku 10 ABC L&D) se stará vysoká škola s akreditovaným bakalářským i magisterským studiem. Ta úzce spolupracuje s interní vzdělávací agenturou a ABC Publishing, která se zaměřuje na tvorbu a distribuci online kurzů nejen pro firmy a IT Speciality, ale také pro základní a střední školy. Zjednodušená struktura zakreslená na Obrázku 10.



Obrázek 12 - Struktura společnosti ABC

Zdroj: autorka

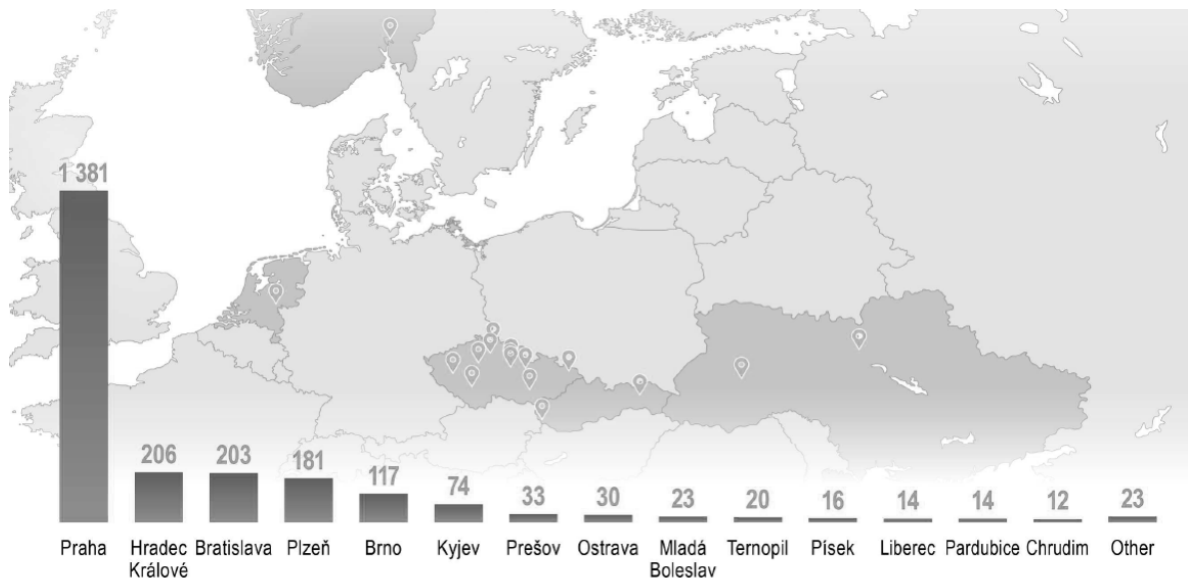
Společnost v roce 2019 měla 2 347 spolupracovníků. Spolupracovníky lze rozdělit na tři hlavní skupiny, dle jejich působení. Největší skupinou, která zahrnuje téměř 2 000 spolupracovníků je projektová struktura, IT specialisté působící na projektech, jak interních, tak u klientů. Druhou skupinou jsou zaměstnanci operační struktury. Jde o management společnosti a centrální služby, jako jsou marketing, HR, finance a další. Celkem se jedná o 250 zaměstnanců. Poslední skupinou jsou zaměstnanci společnosti, které poskytují služby celému holdingu. Je to téměř 200 zaměstnanců správy budov, cestovní kanceláře, telefonního operátora a řady dalších společností. Rozložení zaměstnanců holdingu je zobrazeno na Obrázku 11.



Obrázek 13 - Počet zaměstnanců společnosti ABC

zdroj: interní materiály společnosti

Spolupracovníci jsou alokováni v 17 městech - 11 českých a 6 zahraničních poboček. Na Obrázku 12 je zobrazeno rozložení kapacit po evropských městech. Nejvíce spolupracovníků je umístěno v Praze, druhým největším centrem je Hradec Králové.



Obrázek 14 - Rozložení kapacit,

zdroj: interní materiály společnosti

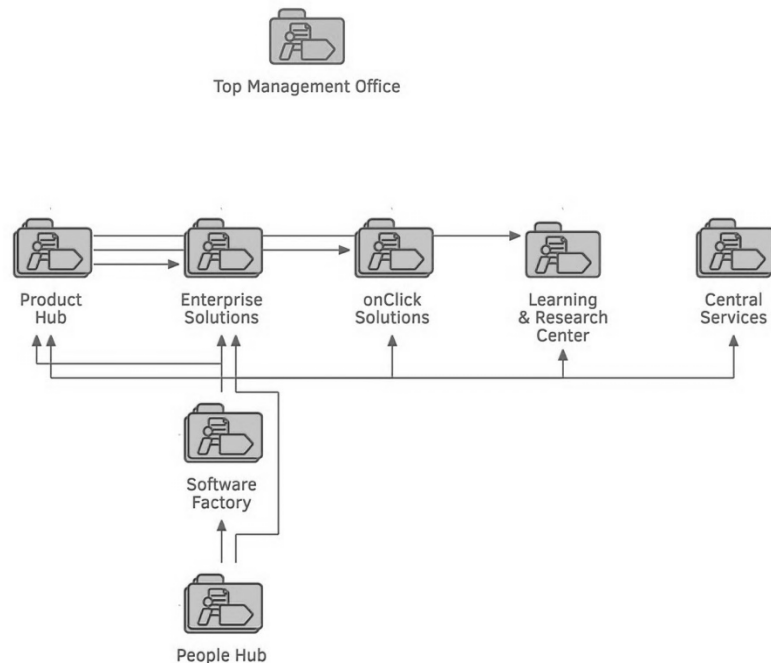
Společnost věří, že práce má jít za lidmi, ne lidé za prací, proto je její strategie orientována na otevírání nových vývojových center v krajských městech. Řada příležitostí je i za hranicemi České republiky, v roce 2019 představovaly tržby ze zahraničí 29 % obrátu, proto byla v roce 2019 otevřena pobočka v Oslu a jsou plánovány další centra na Ukrajině.

4.2 Organizační struktura společnosti ABC dle Vize 2020+

Od svého založení v roce 1990 společnost ABC rapidně rostla, z 50 spolupracovníků v roce 1995 na 2 347 v roce 2020. Za 30 let fungování vznikla řada dalších firem, které svou činností přispívají synergii a růstu holdingu. Struktura společnosti procházela vývojem, který byl v roce 2018 zastřešen novou strategií – vizí 2020+. Tato strategie byla implementována v roce 2019 a od počátku roku 2020 je na jejím základě řízen chod celé společnosti. Strategie dává hlavní důraz na produkty vyvíjené společností, na provázanost celé organizace a dělbu práce dle standardů společnosti. Na Obrázku 13 je znázorněna struktura dle Vize 2020+.

Ve Vizi 2020+ bylo definováno sedm jednotek, které jsou vzájemně provázány a společně se podílí na dodání produktu konečnému zákazníkovi. People Hub je zodpovědný za získání a alokování kapacit. Kapacity dodává jak Software Factory, tak i všem ostatním jednotkám. Mottem People Hubu je „správní lidé na správných místech na

správných pozicích." Pečuje o spolupracovníky napříč celým holdingem, je v úzkém kontaktu s manažery jednotek a poskytuje jim poradenství a konzultace.



Obrázek 15 - Struktura společnosti dle Vize 2020+

Zdroj: interní materiály společnosti

Software Factory je zodpovědná za zpracování zakázek Product Hubu jak pro Enterprise Solutions, tak pro onClick Solutions. Product Hub udržuje a vyvíjí všechny produkty společnosti, které jsou používány k poskytování IT řešení, od samotné business analýzy až po jejich marketing. Spravuje know-how a obchodní produkty, které jsou nezbytné pro budování IT systémů a řešení pro podniky i pro spotřebitele, malé a střední podniky i jednotlivce. Zadávají své poptávky do Software Factory, která zaměstnává IT vývojáře, designery, architekty, analytiky, testery a další, kteří se věnují vývoji a testování poptávaného produktu. Díky tomuto uspořádání může Software Factory pracovat agilně a v nejmodernějších technologiích. Uchovává si know-how a lessons learned z každé zakázky a díky tomu se dále vyvíjí a učí.

Jednotka Enterprise Solution doručuje softwarová řešení klientům skrze exekutivní, specializované a sourcingové jednotky. Tato jednotka je dále dělena podle orientace na klienta, zda se jedná o bankovní, energetický, automotivní nebo například utilitní sektor. Tato jednotka také úzce spolupracuje s People Hubem na alokacích a rozvoji IT specialistů. People Hub dodává i podpůrné role jako jsou asistenti, koordinátoři, lektori a další.

Vzdělávání a vývoj je zodpovědností Learning & Research Center jednotky. Propojují fungování vysoké školy a interní školící akademie, podporuje vzdělávání spolupracovníků a pomáhá vychovávat potencionální spolupracovníky mimo společnost. Centrální služby, jak již bylo zmíněno, svou činností podporují chod celého holdingu. Top Management Office je v roli kontrolora, dohlíží na správné fungování společnosti.

5 HR MANAGEMENT VE SPOLEČNOSTI ABC

Společnost ABC má na českém trhu velmi ojedinělou strukturu personálního oddělení a jeho zasazení do fungování společnosti.

Od roku 2020 dle strategie 2020+ je tato jednotka nazývána People Hub, v předchozích letech vystupovala pod oficiálním názvem společnosti (pro účely této práce je dále nazývána současným názvem People Hub). V kompetenci People Hubu je správa lidských zdrojů organizace, které dále alokuje v ostatních společnostech holdingu. Alokační spolupracovníků jsou časově omezeny a jsou řízeny poptávkou ze strany firem holdingu ABC a nabídkou People Hubu skrze aplikaci Burza práce. Získávání nových spolupracovníků je v kompetenci oddělené náborové agentury D&P, která naplňuje poptávku společností holdingu, kterou není možné uspokojit interními zdroji.

5.1 Procesy HRM

Obor činnosti People Hubu lze rozdělit do řady procesů, které jsou vzájemně provázány a naplňovány dle strategie společnosti.

Procesy:

- HR Marketing
 - o Interní – komunikace
 - o Externí – employer branding, spolupráce se školami, sociální sítě
- Vzdělávání a rozvoj
 - o Career & Talent
 - o Mentoring
 - o Pravidelná hodnocení zaměstnanců
 - o Alokační spolupracovníků
- Administrativa a konzultace
- Centrální služby a specializace
 - o Finance (mzdy)
 - o Koordinace burzy práce
 - o Koordinace zpracování výkazů a akceptace práce
 - o Správa majetku
 - o Benefits
- Systém a podpora
 - o Metodologie
 - o Vývoj nových aplikací a portálů

HR Marketing

Marketingové oddělení People Hubu má v kompetenci interní komunikaci napříč celým holdingem. Komunikačním kanálem je především komplexní interní systém, který každý spolupracovník využívá pro výkon své práce. Spolupracovníci, kteří jsou alokováni na externích projektech systém využívají pro vykazování své práce, kontrolu výplatních pásek, zasílání požadavků na dovolenou, vyplnění sebehodnocení a další činnosti, proto se i oni dostanou k informacím, které marketingové oddělení komunikují dovnitř společnosti. Marketingové oddělení se podílí na organizaci akcí pro spolupracovníky jako jsou vánoční večírky, sportovní odpoledne, snídaně a speciální akce. V jejich kompetenci jsou také dárkové předměty pro zaměstnance a správa sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců.

V externí marketingové komunikaci Specialisté spravují sociální sítě a oblast employer branding a spolupráce se školami.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

Proces vzdělávání a rozvoj spolupracovníků je řízen ve spolupráci s interní vzdělávací agenturou, vysokou školou a liniovými manažery. People Hub na základě zjištěné potřeby na hodnotících pohovorech nebo při pravidelné komunikaci jak se spolupracovníkem, nadřízeným nebo mentorem, poptává školení ve vzdělávací akademii. Pokud není možné školení zajistit interně lektorem z řad zaměstnanců, agentura zprostředkuje externí školení či certifikaci. People Hub nominuje zaměstnance na jednotlivá školení a eviduje jejich splnění v životopisech.

Mentoring

Klíčovou roli v rozvoji a vzdělávání spolupracovníků hraje mentor, v organizaci nazývaný kmostr. *Kmostr je dlouhodobým průvodcem kariéry, neměnicí se s každým projektem, a tak má přehled o tom, kam se kmoštěnec po dobu svého působení na projektech posunul, v čem se zlepšil, kde ještě potřebuje přidat a jakými školeními lze toto podpořit.* (zdroj interní materiály společnosti) Kmostr je navržen nadřízeným a s přiděleným spolupracovníkem, tj. se svým kmoštěncem, je v kontaktu alespoň dvakrát ročně během kariérních pohovorů. Pokud však kmoštěnec projeví zájem o hlubší spolupráci a kmostr vidí jeho rozvojový potenciál, kmoštěnec je zařazen do programu Rising Stars. Tento program představuje intenzivní spolupráci v oblasti rozvoje a kariérního růstu, zahrnuje kariérní plán a pravidelná vyhodnocení.

Hodnotící pohovory

Pravidelné hodnotící pohovory s každým zaměstnancem probíhající z popudu People Hubu. Cílem takového setkání je předání zpětné vazby jak ze strany nadřízeného, tak hodnoceného spolupracovníka. HR Specialista hodnotící pohovor vede, zjišťuje

spokojenost zaměstnance, kariérní růst, školení a plánovaný rozvoj. Na pohovory také patří otázka financí, každý spolupracovník má možnost se vyjádřit, jak je spokojený se svým finančním ohodnocením. Nadřízený může stanovit rozvojové aktivity, které jsou následně finančně odměněny.

Pohovorů se účastní spolupracovník, jeho HR Specialista, kmostr a případně jeho nadřízený. První pohovor probíhá před koncem zkušební doby, následně každého půl roku. U seniorních a stabilních rolí pak jednou ročně. Každý spolupracovník, bez ohledu na svou roli, má možnost kdykoliv požádat o schůzku se svým nadřízeným za účasti HR Specialisty a svého kmostra. Před pohovorem spolupracovník vyplňuje sebehodnocení a následně jeho nadřízený hodnocení, z pohovoru vzniká zápis. Všechny tyto materiály jsou uchovávány v interním systému a HR Specialista je vždy může znovu vyhledat.

Alokace spolupracovníků

V IT není neobvyklé, že zaměstnanec změní alokaci několikrát během roku. Tyto přesuny mohou být způsobeny dokončením projektu, změnami na straně klientů, ale i zájmem spolupracovníka rozvíjet se jiným směrem, pracovat s novou technologií nebo nespokojeností v kolektivu. Protože mottem People Hubu je „*správní lidé na správných místech na správné pozici*“ je zásadní flexibilita při hledání vhodné alokace. Díky vývojovým centrům napříč českou republikou i Evropou a více než 500 klientům se People Hub ve spolupráci s ABC Systems snaží vyjít všem spolupracovníkům vstříc. HR Specialista musí mít vždy přehled o svých svěřených spolupracovnících a pokud dojde na změnu alokace, je připraven mu nalézt nové kariérní možnosti tak, aby byly v souladu s nastaveným kariérním plánem.

Centrální služby a specializace

Centrální služby People Hubu zajišťují zázemí pro produkční část v procesech financí, koordinace burzy práce, koordinace výkazů a akceptace a správy majetku. Procesy probíhají v koordinaci s účetním oddělením společnosti ABC, které zajišťuje administrativu spojenou s mzdovým účetnictvím, komunikaci s úřady a pojišťovnami, zpracováním daní a evidenci pracovněprávních dokumentů. People Hub je zodpovědný za přípravu a kontrolu podkladů ke mzdám, zpracování faktur externích spolupracovníků, evidenci a schvalování docházky, komunikaci se zaměstnanci a konzultace v pracovněprávní oblasti.

Kromě správy financí spojených s náklady na mzdy, finanční oddělení People Hubu rovněž spravuje rozpočty vzdělávání, benefitů a HR marketingu. Dalším procesem je správa majetku – distribuce vybavení zaměstnancům, zprostředkování služeb holdinového telefonního operátora. Centrální služby dále zajišťují benefity pro zaměstnance, jejich dostupnost a aktuálnost a evidenci čerpání.

Klíčovým procesem, který zajišťuje People Hub je správa interní aplikace Burza práce. *Pro správu a řízení lidí jsme zavedli řadu procesů. „Evidujeme tzv. registr pracovních sil. O lidech spravujeme takové informace, které potřebujeme, abychom je byli schopni flexibilně využívat. Například systematicky mapujeme, co kdo umí (elementy know-how a specializace). Pravidelně, jak je nutné, získáváme reference a hodnocení práce*

našich vývojářů, ať jsou pracovně umístění kdekoliv. Konečně, realizujeme vnitropodnikovou burzu práce – velmi efektivní způsob umísťování lidí na projekty nebo jiné pracovní pozice v rámci podniku. Neumístění (resp. ti, kterým končí projekt) nebo noví vývojáři jsou každý měsíc kontrahováni do výrobních divizí.” (zdroj interní materiály společnosti)

Burza práce je nástroj na evidenci kapacit, zařazení do tzv. poolů, podle pracovní role, zařazení do jednotky, hodnocení, aktualizaci životopisu a dalších činností, které procesně podporují alokaci zaměstnance. Na burze vystupují HR Specialisté, kteří kapacity nabízejí a reprezentanti jednotek a společností, kteří kapacity poptávají. V případě shody se uzavírá kontrakt, který obsahuje informace o alokaci a její době trvání. V případě uvolnění zaměstnance z projektu, volný zaměstnanec je vystaven na burzu práce, kde ho mohou poptat jiné divize.

Pracovněprávní administrativa a konzultace

People Hub je zodpovědný za zpracování nezbytné administrativy, která se pojí s náborem nových zaměstnanců a jejich dalším působením ve společnosti. HR Specialisté vytváří pracovní smlouvy, dodatky, srážky ze mzdy, dohody, ukončení a další smlouvy. Udržují zaměstnaneckou evidenci, jsou zodpovědní za aktuálnost všech dat.

Při nástupu nového zaměstnance zpracovávají veškerou nutnou administrativu a založení do systému. Po dobu trvání pracovního poměru jsou vždy k dispozici zaměstnanci a jsou schopni poradit s jakoukoliv pracovněprávní otázkou. Konzultace poskytují i manažerům v oblastech náborem, ukončení pracovního poměru, mzdového ohodnocení, vysílání na pracovní cesty. Konzultace poskytují i mimo pracovněprávní oblast, udržují si přehled o aktuálních trendech v řízení lidských zdrojů a vedení lidí. Jsou schopni poskytovat rady ohledně kariérních plánů, alokací, kultury společnosti, psychohygieny a mnoho dalšího.

Systém a podpora

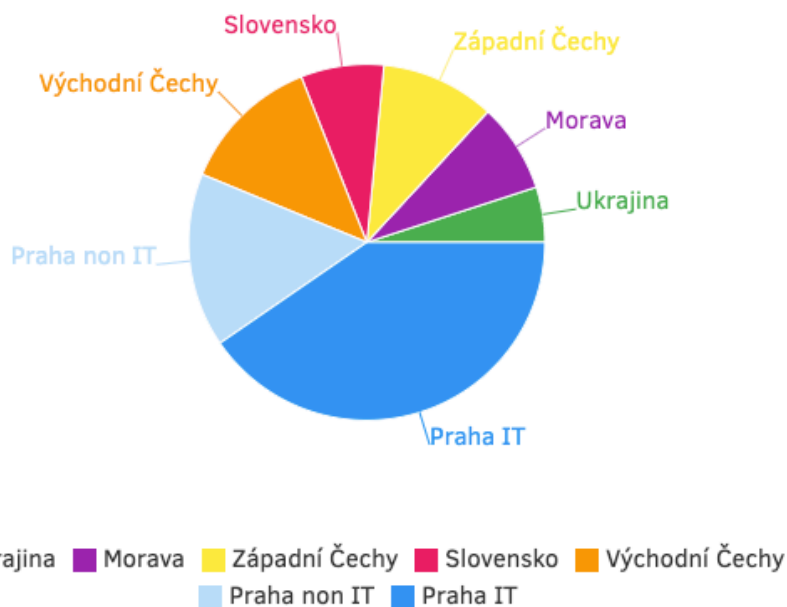
Součástí procesů řízení lidských zdrojů ve společnosti ABC jsou i metodologické a systémové procesy, které řídí jednotka Systému a podpory. Systémové procesy obnáší především správu interních aplikací jako je Burza práce, ale také aplikace na vykazování odpracovaných hodin, jejich schvalování a experty, aplikace správy faktur, evidenční jednotky zaměstnanců a jejich osobní portály a řada dalších. Jednotka pracuje na inovacích a automatizaci všech procesů, zpracovává požadavky uživatelů a dohlíží, aby byly splněny předpisy dané zákonem. Kromě správy současných aplikací pracuje na vývoji nových, provádí analýzu a návrhy.

5.2 Organizace HR oddělení

Struktura HR oddělení společnosti ABC vychází z procesů rozpracovaných v kapitole 5.1. People Hub měl na konci roku celkem 48 personalistů v České republice. Vedení je umístěno v Praze na centrální pobočce společnosti a je zde také zaměstnáno nejvíce HR Specialistů, celkem 19. Toto číslo odpovídá rozdělení kapacit dle poboček (Obrázek

14). V pražské pobočce je také umístěno oddělení HR Marketingu, které má celkem tři zaměstnance, oddělení centrálních služeb a specializací s pěti zaměstnanci a jednotka systému a podpory, která má také tři zaměstnance.

V české republice má mimo Prahu People Hub další tři pobočky, západní Čechy, které spravují vývojová centra v Plzni a Písku. Zde působí pod regionální manažerkou tři HR Specialisté. Ve východních Čechách v Hradci Králové People Hub spravuje vývojová centra v Pardubicích, Chrudimi a České Třebové. Tým je tvořen regionální manažerkou, čtyřmi HR Specialisty a jednou HR Asistentkou. Poslední pobočka je na Moravě a tým regionální manažerky se třemi HR Specialisty se stará o zaměstnance v Brně, Ostravě, Olomouci a Zlíně. Mimo Českou republiku má People Hub pobočky na Slovensku (Bratislava, Prešov) a na Ukrajině (Kyjev, Ternopil).



Obrázek 16 - Rozložení spolupracovníků dle poboček

zdroj: interní materiály společnosti

Jednotku zastřešují dva HR ředitelé – Managing Director a Operations Director, kteří sídlí v Praze. Pražské HR Specialisty zastřešují dvě HR manažerky, první se soustředí na projektové zaměstnance a druhá na strukturu a management společnosti.

Role HR Specialisty

Role HR Specialisty pokrývá všechny procesy definované v kapitole 5.1. V jejich kompetenci je individuální práce s každým spolupracovníkem, která zahrnuje veškerou administrativu, zpracování podkladů pro mzdy, evidenci, správu portálu a zaměstnanecké složky. HR Specialista řídí kariérní rozvoj zaměstnance, plánuje a vede kariérní pohovory, nominuje na školení a certifikace, řídí dlouhodobou alokaci na projektu. Pro spolupracovníka i manažera představuje kontaktní bod a nezávislou jednotku,

spolupracovník se kdykoliv na HR Specialistu může důvěrně obrátit, pokud není spokojený nebo by se rád posouval jiným směrem. Manažerovi pak HR Specialista poskytuje konzultace a rady nejen v pracovněprávních oblastech, ale využívá i svůj blízký vztah se spolupracovníkem pro lepší vzhled při výběru alokace. HR Specialisté si udržují přehled o trendech a o fungování společnosti a umí poskytnout radu všem zúčastněným. Vystupují na burze práce, kde spravují kontrakty a specialisty a reagují na potřeby společnosti.

Každý HR Specialista si udržuje svůj *pool spolupracovníků*, skupinu zaměstnanců napříč společnostmi, kterým se věnuje. Standardní velikost poolů v roce 2019 byla mezi 60–70 spolupracovníky na jednoho HR Specialistu. Pool je sestaven z rozdílných rolí, IT i netechnické podpůrné role. Spolupracovník se poprvé setkává se svým HR Specialistou při podpisu smlouvy a nejpozději o tři měsíce později na prvním kariérním pohovoru. Zaměstnanci jsou se svým HR Specialistou v kontaktu častěji, HR specialista je pro zaměstnance kontaktní osobou, na kterou se často obracejí. Nejsou výjimkou ani neformální setkání u kávy. HR Specialista je dostupný skrze interní systém, email, telefon nebo Skype. Společnost ABC má navzdory své velikosti stále poměrně neformální kulturu, příkladem toho je tykání mezi všemi spolupracovníky. I to pomáhá vytváření přátelských vztahů mezi HR Specialisty a jejich svěřenými zaměstnanci.



Obrázek 17 - HR Specialist

zdroj: interní materiály společnosti

Role HR Specialisty tedy obsahuje následující úkony:

- Vedení a správa personální evidence
- Správa kontraktů a specialistů na Burze práce
- Příprava podkladů pro mzdy
- Odbavování požadavků spolupracovníků, poradenství
- Znalost zákoníku práce a základů pracovního práva
- Vedení a plánování kariérních pohovorů
- Podpora kariérního růstu a vzdělávání spolupracovníků
- Spolupráce na rozvojových aktivitách společnosti
- Podpora managementu v oblasti řízení lidských zdrojů

6 TRANSFORMACE HRM

V roce 2018 byla definována nová struktura společnosti ABC. Tato transformace měla za cíl přinést větší provázanost mezi jednotkami a zaměřit orientaci na produkty společnosti (popsáno na kapitole 4.2). Strategie přinesla i nové požadavky na zapojení People Hubu do procesů a rozšíření kompetencí HR Specialistů.

V souladu s vizí 2020+ People Hub přijal zodpovědnost za rozvoj a alokaci spolupracovníků, která do této chvíle ležela primárně na manažerech jednotek. People Hub se tak posunul z pozice nezávislého dodavatele kapacit do role partnera ostatních jednotek. Transformace z role specialisty na roli partnera probíhala během roku 2019, s oficiálním datem 1.1.2020 spuštění nového režimu. Během této transformace muselo dojít k řadě kroků jako je stanovení kompetencí a nové struktury, vzdělávání HR Specialistů pro přechod do nové role, transformace současných rolí napříč společnostmi ABC a komunikace nového modelu skrze společnost.²

6.1 Výchozí stav People Hubu

Před implementací strategie 2020+ stál People Hub jako nezávislá jednotka, poskytující servis napříč společnostmi ABC. Skrze pravidelné hodnotící pohovory měli HR Specialisté vzhled do chodu jednotlivých společností, jejich primárním zájmem byla spokojenost spolupracovníků a poskytování kvalitních služeb klientům společnosti ABC. Expertní znalost byla především v pracovní právní oblasti a administrativě.

Pooly spolupracovníků jednotlivých HR Specialistů byly sestaveny nesystematicky, podle vytíženosti jednotlivých specialistů ve chvíli nástupu nového zaměstnance. Není tedy výjimkou, že pool může být sestaven ze spolupracovníků v 15–20 různých společnostech. Další rozdělení je ve společnosti ABC Systems, která se dělí na 6 produkčních streamů, který se každý zaměřuje na rozdílnou oblast. Vzhled specialistů do předmětu podnikání společnosti byl tedy velmi omezený a soustředil se hlavně na působení jednotlivých spolupracovníků, které specialista ve svém poolu měl.

Komunikace s manažery se týkala převážně konkrétních zaměstnanců a jejich alokací a rozvoje. Manažeři komunikovali často s 10–15 různými HR Specialisty, podle velikosti své jednotky. I přes sdílení na pravidelných poradách tak často docházelo ke ztrátě důležitých informací.

Na straně jednotek stál Koordinátor zdrojů, který s HR Specialisty komunikoval administrativní požadavky na burze práce, informace k nástupu nových zaměstnanců nebo alokacím. Komunikace s manažery jednotek zpravidla probíhala skrze Koordinátory zdrojů nebo přes asistenty. Koordinátoři se také připojovali na hodnotící pohovory, aby si udržovali přehled o zdrojích jednotky.

² Pro účely této práce autorka zvolila popis transformace role HR Specialisty a nastavení modelu Business Partneringu pro vybranou jednotku ve společnosti ABC. Popis zavádění modelu vychází z její osobní zkušenosti.

6.2 Analýza jednotky People Hub

Důležitým krokem při analýze útvaru lidských zdrojů byla definice přidané hodnoty, kterou společnost ABC přináší. Tato přidaná hodnota byla interními klienty vnímána především jako obsáhlé know-how, kterým každý HR Specialista disponuje a skrze úzkou komunikaci s manažery konzultuje na denní bázi. Přidaná hodnota, kterou People Hub svým klientům přináší, vzniká také skrze vztahy se spolupracovníky. Ačkoliv má společnost ABC přes 2500 spolupracovníků, HR Specialisté udržují skrze standardizované procesy podklady o kariérním růstu každého spolupracovníka a fungují jako konzultanti manažerům při plánování lidských zdrojů.

Během roku 2019 byla provedena SWOT analýza (Tabulka 1) jednotky People Hub v reakci na plánované změny struktury Společnosti ABC. Cílem této analýzy bylo vyhodnotit současné fungování People Hubu a definovat potřebné změny.

Mezi silné stránky byl zařazen především netradiční model řízení lidských zdrojů, který byl ve společnosti ABC zaveden. HR Specialisté byli v každodenním kontaktu s manažery, účastnili se hodnocení a kariérního plánování zaměstnanců a byli účastníky pravidelných porad jednotlivých jednotek. Jejich role v rámci porad byla více pozorovatelská, za účelem sběru informací. Byl však již vytvořen základ vztahu manažer – HR Specialista.

HR Specialisté byli také v úzkém kontaktu se zaměstnanci ve svém poolu a skrze pravidelné porady HR Specialistů měli přehled o zaměstnancích v ostatních poolech. Manažerům tedy byli schopni přinášet relevantní informace a poskytovat poradenství napříč společnostmi. Aby svoji roli mohli dobře plnit, HR Specialisté museli mít komunikační a organizační schopnosti na velmi dobré úrovni. Další silnou stránkou People Hubu je kultura učící se společnosti, důraz na neustále vzdělávání a podpora rozvoje.

Jako slabé stránky byly identifikovány rozdíly mezi jednotkou People Hubu v Praze a na mimopražských pobočkách. Systém řízení lidských zdrojů nebyl jednotný napříč společnostmi a každý HR Specialista měl jinou výchozí pozici v době zavádění nového modelu. Jako další slabou stránkou byla určena velká administrativní zátěž v agendě HR Specialisty, která zaměstnává velké procento jeho času. Operativní činnosti není v tuto chvíli možné outsourcovat nebo převést na jiného zaměstnance v rámci People Hubu. Dalšími slabými stránkami jsou vnitřní nastavení HR, strach ze změny, mezery ve znalostech IT a pomalá reakce na změnu.

Nový model přináší řadu příležitostí, které byly analýzou identifikovány. Očekává se zefektivnění procesů a zlepšení komunikace mezi managementem a People Hubem. Zaměstnanci v roli HR Specialisty získají příležitost rozvíjet své schopnosti a bude podpořena jejich motivace. Strategie 2020+ přináší příležitosti pro celou společnost ABC, People Hub skrze zavedení nového modelu bude moci naplnit cíle vytyčené strategií 2020+. People Hub však především bude moci přinášet vyšší přidanou hodnotu svým klientům.

Hrozby pro zavedení modelu jsou především chybějící kompetence HR Specialistů, nevhodně zvolené komunikační nástroje pro komunikaci změny a odmítnutí nového modelu ze strany managementu.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Netradiční pojetí HRM ve výchozím stavu • Přímý kontakt HR Specialistek s manažery • Přímý kontakt se zaměstnanci • Přímý kontakt HR se zaměstnanci • Dobré komunikační schopnosti HR oddělení • Kultura učící se společnosti – ochota investovat do rozvoje kompetencí a vědomostí • Kultura společnosti – přátelské nastavení, rovnost mezi manažery a HR 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozdíly ve fungování Pražské pobočky a mimopražských poboček • Vnitřní nastavení HR – nepřipravenost na roli partnera (více v roli administrativního pracovníka/zastávce zaměstnanců než v roli partnera managementu) • Administrativní zátěž • Pomalá reakce na změnu • Strach ze změny, neochota měnit zavedený systém • Mezery ve znalostech IT • Protichůdce cíle jednotek a People Hubu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Růst přidané hodnoty HR • Zefektivnění procesů HR • Zlepšení komunikace mezi managementem a HR • Připravenost na změny na trhu práce – rychlejší reakce na nárůst/pokles dostupné externí pracovní síly • Rozvoj schopností HR Specialistek, jejich stabilizace a podpora motivace • Zavedení strategie 2020+ 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybějící kompetence HR pro úspěšné převzetí role HR Business Partnera • Nevhodně zvolený komunikační kanál změny • Odmítnutí pokusu zavést model ze strany managementu

Tabulka 2 - SWOT analýza jednotky

zdroj: autorka

6.3 Nový model HRM

Cílem transformace modelu řízení lidských zdrojů bylo zavedení role, která by odpovídala standardům na trhu práce, naplňovala potřeby jednotek a svým působením přispívala k plnění cílů společnosti. Přínosem této změny měl být kvalitnější servis pro manažery, jednotná péče o všechny spolupracovníky společnosti ABC a posun v kompetencích HR specialistů.

Transformace vycházela z Ulrichova modelu HR Business Partnera, který definoval čtyři role v rámci strategického řízení lidských zdrojů. Pro tyto role bylo provedeno zhodnocení People Hubu, které přineslo zjištění, že zatímco role Obhájce zaměstnanců je kompetenčně dobře zastoupena, ostatní role se potýkají s nedostatky. U role Expert administrativy HR Specialisté prokazují systematičnost a důslednost, je však zde

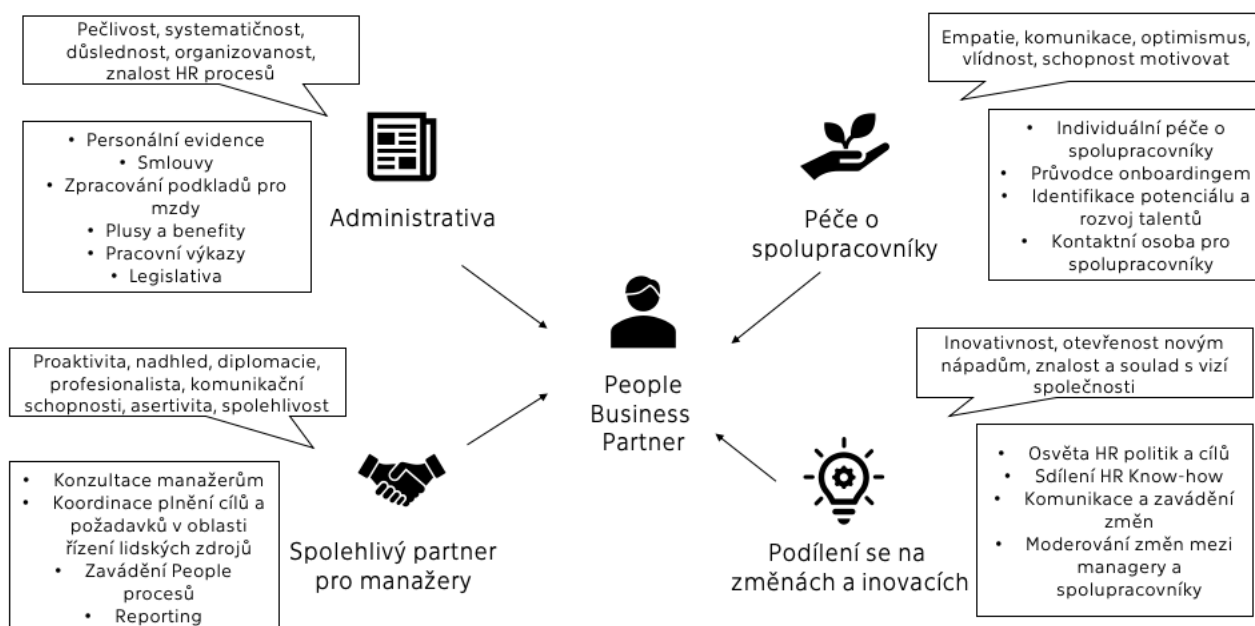
prostor pro automatizaci a zeštíhlení procesů. Velké nedostatky se pak projeví u rolí Agent změny a Strategický partner. I přesto, že HR Specialisté jsou v úzkém kontaktu se zaměstnanci, sami se potýkají s nedostatkem informací a neochotou přijmout změnu. V roli Strategického partnera prokázali proaktivitu, diplomacii, asertivitu i nadhled, pro naplnění role však byla orientace směřována příliš na zaměstnance a často docházelo ke konfliktům, kdy manažer a HR Specialista stáli proti sobě a HR Specialisté nebyli manažerům partnery.

Nový model HRM v návaznosti na Ulrichovy role dává větší důraz na komunikaci s manažery a posun HR Specialistů do role partnerů jednotlivých jednotek. Pro každou jednotku byl určen HR partner, který se účastní chodu jednotky. Nadále zůstává oddělená jednotka People Hub, svou vnitřním nastavením je ale více orientována na jednotky a manažery. Nový model také ruší prostředníka mezi manažery a HR Partnery, a to zrušením role Koordinátora zdrojů.

6.4 Představení role People Business Partner

Transformovaná role byla v souladu se strategií společnosti nazvaná *People Business Partner*. Svým vymezením odpovídá Ulrichově modelu, zahrnuje v sobě jím vymezené role. People Business Partner má ve své kompetenci stále administrativu a blízký kontakt se zaměstnanci. Role vznikla rozšířením působnosti HR Specialisty o roli strategického partnera.

Nadále má tedy svůj *pool* o velikosti 60–70 spolupracovníků, ke změně došlo ve složení poolu. Ten se skládá ze spolupracovníků jednotky, ve které personalista působí jako partner. Díky tomu získává vhled do jejich působení nejen přímým kontaktem s nimi a hodnotící pohovory, ale také díky kontaktu s manažery.



Obrázek 18 - Role People Business Partnera

zdroj: autorka

People Business Partner má vhléd do projektů a plánů jednotky, účastní se jejich porad a vede poradů zdrojů. Aktivně konzultuje v pracovněprávní oblasti a zasahuje do dění v jednotce. Podílí se na alokaci zdrojů v jednotce, ale díky úzké spolupráci s ostatními partnery má přesah do celé společnosti ABC. Vyhledává a alokuje zdroje nejen v jednotce, se kterou spolupracuje, ale skrze ostatní partnery v rámci celé společnosti. Manažeři primárně komunikují výhradně se svým People Business Partnerem. Ten má vhléd do všech zdrojů jednotky a je schopen poskytnout okamžitou radu nebo zpětnou vazbu. Nový kompetenční model je uveden na Obrázku 16. Kompetence jednotlivých People Business Partnerů jsou formovány také dle potřeb jednotky, které fungují odlišně v závislosti na předmětu podnikání, zda pracují na interních či externích projektech, velikost, lokalitě, managementu a fungování před transformací.

6.5 Srovnání role People Business Partnera a HR Specialisty

Nově vzniklá role People Business Partnera byla obsazena HR Specialisty, HR Manažery a Koordinátory lidských zdrojů. Výrazná změna proběhla u role HR Specialisty, kterému se jeho pole působnosti zúžilo na jednu jednotku, kompetence se však rozšířily. Před implementací nového modelu byla popsána role HR Specialisty (viz kapitola 5.2) a role People Business Partnera (viz 6.3.1). Zásadní bylo zachovat přidanou hodnotu People Hubu, která byla definována jako pravidelný osobní kontakt s každým spolupracovníkem. Ten umožňuje rozvoj a kariérní růst spolupracovníka. Dále pak rozsáhlé know-how ze všech pracovněprávních oblastí, kterým disponuje každý HR Specialista a Manažer.

Náplň práce role People Business Partnera obsahuje náplň práce HR Specialisty:

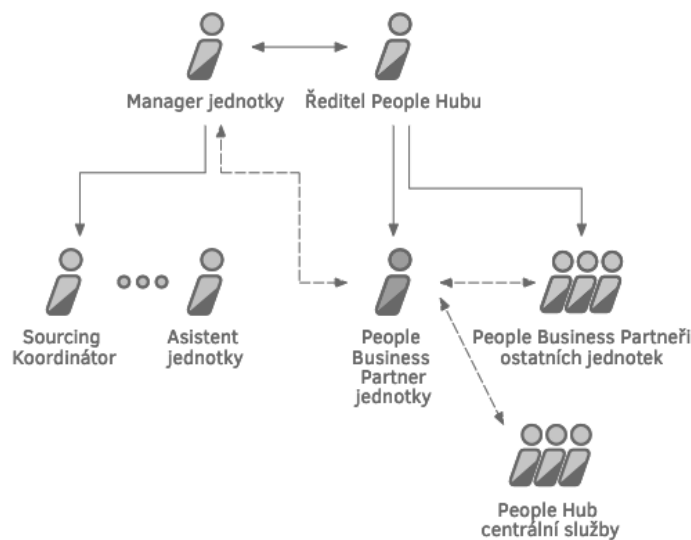
- Vedení a správa personální evidence
- Správa kontraktů a specialistů na Burze práce
- Příprava podkladů pro mzdy
- Odbavování požadavků spolupracovníků, poradenství
- Znalost zákoníku práce a základů pracovního práva
- Vedení a plánování kariérních pohovorů
- Podpora kariérního růstu a vzdělávání spolupracovníků
- Spolupráce na rozvojových aktivitách společnosti
- Podpora managementu v oblasti řízení lidských zdrojů

přidány byly činnosti související s podporou jednotky:

- Vedení porad zdrojů jednotky
- Účast na poradách jednotky
- Aktivní spolupráce na plánování zdrojů a alokací v rámci jednotky
- Aktivní vyhledávání zdrojů napříč společnostmi ABC

- Vystupování na Burze práce jako zástupce jednotky
- Poradenství managementu jednotky v pracovněprávní oblasti
- Reporting jednotce
- Spolupráce na externích nabídkách

Role People Business Partnera je tedy na rozdíl od role HR Specialisty součástí jak jednotky People Hub, tak business jednotky, se kterou spolupracuje. Zařazení je zobrazeno na Obrázku 17. People Business Partner je podřízen řediteli People Hubu, který je v organizační struktuře zařazen na stejné úrovni jako manažer jednotky. People Business Partner komunikuje s ostatními partnery a s personalisty v centrálních službách.



Obrázek 19 - Zařazení role People Business Partner

zdroj: interní materiály společnosti

Rozšíření kompetencí HR Specialisty na roli People Business Partnera s sebou přineslo požadavky na vzdělávání personalistů, budování osobních vztahů mezi Partnery a manažery jednotek a řadu procesních změn a výzev. Vedení People Hubu také muselo posoudit, zda jsou HR Specialisté kompetentní na přechod do role People Business Partnera, určit silné stránky a detekovat rizika. Identifikovaná rizika transformace byla juniorita HR Specialistů, nepochopení modelu ze strany manažerů a nevyjasnění kompetencí People Business Partnerů.

6.6 Proces transformace People Hub

Transformace jednotky People Hubu probíhala v roce 2019 a prvním kvartálu roku 2020, kdy proběhlo první vyhodnocení procesu změny. Samotná transformace byla naplánována do několika fází, které jsou vyznačeny na Obrázku 18.

První fází byla definice nového modelu HRM, následovala transformace role Koordinátora lidských zdrojů a kompetencí HR Specialistů. Po definici nové role People Business Partnera proběhlo přiřazení Partnerů k jednotkám a nastavování spolupráce individuálně s jednotkami. Souběžně probíhalo informování jednotky People Hubu, klientských jednotek a školení HR Specialistů.

	2019												2020						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Definice nového modelu HRM	■																		
Tvorba role People Business Partnera			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Informování People Hubu o chystané změně				■	■														
Vzdělávání HR Specialistů v nové roli							■	■	■	■	■	■							
Transformace role Koordinátora zdrojů									■	■	■	■							
Přiřazení People Business Partnerů k jednotkám										■	■	■							
Hodnocení stavu procesu											■	■					■		■
Komunikace transformace modelu HRM jednotkám										■	■	■							
Nastavení spolupráce mezi jednotkou a People Business Partnerem											■	■							
Spuštění nového modelu												■							
Hodnocení poolů																	■	■	
Optimalizace poolů																		■	■

Obrázek 20 - Implementace nového modelu

zdroj autorka

Definice nového modelu HRM

Potřeba transformace People Hubu vzešla z popudu Top Managementu společnosti při tvorbě strategie 2020+. Popsáno v kapitole 6.3, People Hub se v nové dělbě práce měl posunout z role dodavatele služeb do partnera liniových manažerů. Cílem nové dělby práce byla synergie a prosperita celého holdingu, ne People Hubu jako nezávislé jednotky. Top management také vnímal rostoucí senioritu členů týmu HR útvaru a chtěl využít jejich potenciál. Současně však viděli rozdílnost mezi jednotlivými jednotkami v organizaci a jejich potřebami. Nově vzniklý model tak musel dát prostor pro organický růst role a náplně práce. Práce jednotlivých People Business Partnerů se musí lišit v závislosti na jednotce se kterou spolupracují.

HR Specialisté také dlouho vyjadřovali potřebu těsnějšího propojení s jednotkami. Mnohdy požadavky manažerů, zprvu vnímané jako neadekvátní, při bližším pohledu dávaly smysl. People Hub stál v pozici, kdy reagoval na potřeby společnosti místo jejich předvídání.

Při definování nového modelu HRM byla brána v potaz časová vytíženost HR Specialistů, protože nebylo možné ubrat z jejich agendy, která zahrnovala velké množství administrativy. Vedení společnosti také vnímalo přidanou hodnotu People Hubu v osobním a úzkém kontaktu se spolupracovníky, které plynulo z dělení spolupracovníků na pooly, které byly dlouhodobě obhospodařovány jedním HR Specialistou. Cílem nového modelu bylo tento systém, na českém trhu unikátní, zachovat.

Personalista ve své nové roli People Business Partnera tak pojme všechny role Ulrichova modelu. Blízká spolupráce s manažery ho posouvá do role strategického partnera, pool o 70 spolupracovnících, se kterými se buduje dlouhodobý vztah a důvěra zasahuje do role obhájce zaměstnanců. People Business Partner je tak pojícím

článkem mezi spolupracovníkem a manažerem a může realizovat roli Agenta změny. Protože mu však zůstane celá agenda administrativy, obsáhne i roli Administrativního experta.

Informování People Hubu

People Hub byl informován o plánované transformaci ve druhém kvartálu roku 2019. Nejprve byl představen model Ulrichových rolí HR Business Partnera a byly sdíleny vnímané silné stránky a nedostatky (viz kapitola 6.2). Byl nastíněn plán implementovat strategii k začátku roku 2020.

Tým HR Specialistů a Manažerů vnímal velkou administrativní zátěž, která by jim nedovolila věnovat čas jednotkám a manažerům. Také upozorňovali na problémy v komunikaci s manažery, nedostatečnou informovanost a obecně problematické sdílení informací napříč společností.

Vzdělávání HR Specialistů v nové roli

V červenci 2019 proběhlo první školení zaměřené na HR Business Partnering v jednotce People Hubu. Byly představeny role Ulrichova modelu a současné fungování na trhu práce. HR Specialisté se sdíleli se svými zkušenostmi s komunikací s manažery jednotek, konzultační činností a vzhledem do struktury společnosti. Součástí školení byla doporučení, jak se připravit na roli HR Business Partnera, která byla upravena pro společnost ABC. Toto školení bylo vedeno HR Specialistou z People Hubu. Vedení People Hubu pokračovalo dále ve sdílení vzdělávacích materiálů a četby o HR Business Partneringu.

Přiřazení People Business Partnerů k jednotkám

Na počátku listopadu 2019 byli Specialisté People Hubu informováni o zařazení do role People Business Partner v konkrétní jednotce. Ve stejnou chvíli stále probíhal sběr informací pro transformaci role Koordinátora lidských zdrojů ze strany Koordinátorů. HR Specialisté tedy již znali svou jednotku, neměli však zcela přesné informace o činnostech, které se pojí s novou rolí.

Transformace role Koordinátora lidských zdrojů

Před implementací nového modelu, People Hub představoval oddělenou jednotku od ostatních společností holdingu a business jednotek, zaštiťující veškeré aktivity spojené s pracovněprávní administrativou, rozvojem a vzděláváním, odměňováním, konzultacemi a přidruženými aktivitami (viz kapitola 5.1). Nábor nových zaměstnanců ve spolupráci s jednotkami zajišťovala náborová agentura D&P. V kompetenci jednotek tak zůstávaly činnosti spojené s Burzou práce (poptávání kapacit, správa kontraktů), alokování kapacit na projektech jednotky, nominace na školení a certifikace, příprava životopisů do nabídek klientům a další činnosti, které byly spojené s řízením lidských zdrojů, ale výhradně v kompetenci jednotky. Tyto činnosti zastřešovala role Koordinátora lidských zdrojů, který byl alokován ve své jednotce a komunikoval s ostatními

Koordinátory, HR Specialisty a manažery. Obsazení této role vhodným kandidátem bylo klíčové, v případě, že Koordinátor byl schopen řídit tok informací napříč společnostmi, jeho činnost přinášela přidanou hodnotu. V opačném případě však docházelo k frustraci všech zúčastněných.

Cílem transformace modelu HRM bylo zjednodušit komunikaci mezi manažery a People Hubem a poskytovat partnerský servis, který je založen na přímé komunikaci. People Business Partner tak komunikuje přímo s manažerem jednotky bez prostředníka. Současně v novém organizačním schématu dle strategie 2020+ je People Hub zodpovědný za dodání kapacit jednotkám a pohyb lidských zdrojů napříč společnostmi. Taková zodpovědnost vyžaduje vzhled do jednotek a spolehlivý tok informací mezi nimi. Tyto důvody vedly k rozhodnutí od roku 2020 zrušit roli Koordinátora lidských zdrojů a jeho činnosti z části ponechat v kompetenci jednotky a z části přenést na nově vzniklou roli People Business Partnera. Aby se tak mohlo stát, byly podniknuty následující kroky:

1. Zmapování činnosti Koordinátora lidských zdrojů
2. Definování kompetencí People Business Partnera a jednotek
3. Realokace Koordinátorů lidských zdrojů

Zmapování činnosti Koordinátora lidských zdrojů

Popis činnosti Koordinátora lidských zdrojů byl sestaven ve spolupráci s Koordinátory všech jednotek. Protože jednotky se vzájemně od sebe liší velikostí, oborem činnosti, lokalitou, počtem projektů, počtem divizí (některé jednotky mohou mít až 8 divizí), náplň práce jednotlivých Koordinátorů se také lišila.

Náplň práce Koordinátora lidských zdrojů byla sestavena následovně:

- Podpora obchodu jednotky (příprava životopisů, certifikací atd.)
- Správa a plánování alokace zdrojů na projektech včetně evidence kapacit
- Hledání chytrých řešení při obsazování volných pozic
- Aktivní účast při externím náboru
- Správa a příprava životopisů
- Aktivní účast na Burze práce
- Koordinace onboardingových aktivit nových zaměstnanců
- Komunikace s People Hubem a náborovou agenturou D&P
- Koordinace školení ve spolupráci s interní vzdělávací agenturou a externích školení a certifikací
- Neformální kontakt se spolupracovníky v jednotce za účely získání zpětné vazby
- Účast na hodnotících pohovorech spolupracovníků jednotky
- Podílení se na kvartálním hodnocení spolupracovníků
- Reporting jednotce
- Správa pracovních míst, přístupů, licencí
- Vedení porad zdrojů jednotky, pravidelné porady s divizemi

Definování kompetencí People Business Partnera a jednotek

Na základě zmapovaných činností Koordinátora lidských zdrojů, byly aktivity rozděleny do kompetence jednotek a People Business Partnera. Při dělení byla brána v potaz časová vytíženost obou stran, přístup k informacím a dovednosti. Vodítkem pro rozdělení bylo, zda se činnost týká obchodu, projektů, externího náboru nebo nabídek klientům, zda zůstává v kompetenci jednotky a je plněna manažerem, obchodníkem nebo asistentem. Pokud je činnost vázána na zaměstnance, komunikaci mimo jednotku, řízení lidských zdrojů nebo Burz práce, přechází do kompetence People Hubu. Výše uvedené činnosti byly následně rozděleny:

V kompetenci jednotky:

- Podpora obchodu jednotky (příprava životopisů do nabídek pro externí klienty společnosti, certifikací atd.)
- Správa a plánování alokace zdrojů na projektech včetně evidence kapacit
- Správa a příprava životopisů (v koordinaci People Hubu)
- Komunikace s náborovou agenturou D&P
- Neformální kontakt se spolupracovníky v jednotce za účely získání zpětné vazby (v koordinaci s People Hubem)
- Účast na hodnotících pohovorech spolupracovníků jednotky
- Podílení se na kvartálním hodnocení spolupracovníků
- Správa pracovních míst, přístupů, licencí

V kompetenci People Business Partnera:

- Hledání chytrých řešení při obsazování volných pozic
- Aktivní účast na Burze práce
- Koordinace onboardingových aktivit nových zaměstnanců
- Koordinace školení ve spolupráci s interní vzdělávací agenturou a externích školení a certifikací
- Neformální kontakt se spolupracovníky v jednotce za účely získání zpětné vazby
- Účast na hodnotících pohovorech spolupracovníků jednotky
- Reporting jednotce
- Vedení porad zdrojů jednotky, pravidelné porady s divizemi

Výraznou změnou ve vztahu People Hubu a jednotky bylo především zapojení se do jejího běhu. Zástupce People Hubu se do této chvíle účastnil porad zdrojů, nevystupoval zde však aktivně. S transformací role převzal vedení porad zdrojů, kterou moderoval, reagoval na řešené situace, navrhoval řešení a aktivně závěry aplikoval. People Business Partneri pak na svých poradách zdrojů sdíleli aktuality a společně hledali řešení k alokacím, poptávkám a uvolněným pracovníkům.

Realokace Koordinátorů lidských zdrojů

Se zrušením pracovního místa Koordinátora lidských zdrojů se pojila nutná realokace zaměstnanců. Koordinátoři mohli směřovat do role People Business Partnera, asistenta jednotky nebo Sourcing Koordinátor. Realokace probíhaly během roku 2019, poslední k 1. lednu 2020. Díky udržení Koordinátorů ve společnosti nedošlo ke ztrátě know-how, které bylo nadále využito nebo předáno People Business Partnerovi.

Komunikace transformace modelu HRM klientům

Koncept zastřešení řízení lidských zdrojů jedním People Business Partnerem v jednotce vzešel z popudu nově vznikající Software Factory, která svého Koordinátora lidských zdrojů neměla. Vzhledem k velikosti jednotek a pracovnímu vytížení HR Specialistů, kteří měli roli People Business Partnera zaujmout, bylo rozhodnuto, že jedné jednotce bude přiřazeno více partnerů, dle náročnosti a velikosti jednotky to mohou být 2–3 People Partneri.

Oznámení, s jakými People Business Partnery bude jednotka spolupracovat, proběhlo 11. listopadu 2019. V následujícím týdnu byla manažerům jednotek prezentována nová struktura společnosti, ze které vycházelo i rozdělení People Business Partnerů. Další komunikace a nastavování spolupráce probíhalo již mezi vybranými partnery a manažery jednotek. Během prosince 2019 bylo zásadní vyjasnit očekávání obou stran, nastavit kompetence a režim spolupráce od následujícího roku a položit základy funkční komunikace mezi oběma stranami. Tato jednání probíhala v jednotkách odlišně, pro přiblížení procesu nastavování spolupráce je dále popisována spolupráce mezi jednotkou A a People Hubem.

Nastavení spolupráce mezi jednotkou a People Business Partnery

Jednotka A je jednou z největších ve společnosti, celkem řídí přes 350 pracovníků v osmi divizích. Každá divize je řízena divizním manažerem a obchodníkem, počet pracovníků v divizi se liší podle zaměření. Největší divize spravuje na Burze práce kontrakty na více než 100 pracovníků, jiné se pohybují mezi 20 až 60 pracovníky. Divize jsou specializované na odlišné projekty s celkovým zaměřením na bankovníctví a retail.

První schůze k nastavení spolupráce mezi jednotkou A a People Business Partnery proběhla ve druhé polovině listopadu 2019. Za jednotku se jednání zúčastnil management jednotky, za People Hub tři People Business Partneri přiřazení k jednotce a ředitel People Hubu. Cílem tohoto setkání bylo vyjádření očekávání od spolupráce oběma stranami. Zástupci jednotky vyjádřili přání užší spolupráce People Hubu a jednotky, především v orientaci partnerů. People Business Partner by dle přání jednotky měl být k dispozici 70 % svého času, prezentovat zájmy jednotky a rozumět v jaké oblasti jednotka působí. Porození byznysu jednotky a orientace v projektech je klíčová pro asistenci obsazování pozic a správu alokací. Komunikace mezi jednotkami napříč společností je očekáváno jednotkou, že bude zaštitěno People Business Partnery. Větší míra konzultací a zásahu do běhu jednotky je také vítána. Z činností Koordinátora

lidských zdrojů bylo pro jednotku zásadní udělit zodpovědnost za životopisy a jejich zpracování do nabídek. Do transformace byla zřetelná hranice mezi jednotkou a People Hubem, kterou by jednotka ráda odstranila. Dalším bodem bylo vedení porad zdrojů, do této chvíle v kompetenci jednotky, činnost by se přenesla na People Hub. People Hub také vyjádřil přání užší spolupráce, plynulejší komunikace a zapojení People Business Partnerů do chodu jednotky. Rozdělení času 70 % ku 30 % pro jednotku však nelze praktikovat z důvodu velkého časového vytížení partnerů administrativou. Zpracování životopisů do nabídek také bylo domluveno, že zůstane v kompetenci manažerů divizí s asistencí partnerů. Ti se budou účastnit pravidelných porad jednotky, převezmou řízení porady zdrojů a budou součástí porad divizí i celé jednotky. Spolupráci si také nastaví s každým manažerem divize, podle potřeby konkrétní divize. Během roku 2020 by mělo dojít k obměně poolů People Business Partnerů tak, aby měli představu o stavu a chodu divizí.

Do konce roku 2019 proběhlo několik dalších setkání mezi zástupci jednotky A a People Hubu. Dále proběhla schůzka Koordinátora lidských zdrojů a People Business Partnera, který od počátku roku 2020 vede porady zdrojů a komunikuje s ostatními Partnery People Hubu o poptávkách a nabídkách jednotky A. Během této schůzky došlo k předání informací o stavu řízení lidských zdrojů v jednotce A a doplnění seznamu činností, které Koordinátor vykonává. Ke 31. prosinci 2019 byla z organizační struktury vymazána role Koordinátora lidských zdrojů a částečně nahrazena rolí People Business Partner.

6.7 Hodnocení transformace HRM modelu HR Specialisty v listopadu 2019

Dotazníkové šetření proběhlo 5. listopadu 2019 po oznámení rozřazení People Business Partnerů k jednotkám společnosti ABC. Zúčastnili se ho všichni HR Specialisté českých poboček, celkem 26 respondentů - 16 HR Specialistů v Praze³ a 10 HR Specialistů mimo pražskou pobočku.

Respondenti byli dotázáni na následující otázky:

Část I. - Působení v People Hubu

1. Jak dlouho působíte ve společnosti ABC?
2. Na jaké pobočce působíte?
3. Jak je pro Vaši práci důležité, jaký předmět podnikání a jaké cíle má společnost ABC?
4. Sledujete trendy a vývoj v oblasti, ve které společnost ABC podniká, a to nejen v HR?

³ Autorka práce se výzkumného šetření neúčastnila.

5. Vidíte v činnosti People Hubu přidanou hodnotu vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti?
6. Pokud přidanou hodnotu vidíte, jaká to je? (Otevřená otázka)
7. Jaký podíl Vaší pracovní náplně přímo přispívá k přidané hodnotě společnosti?
8. Myslíte, že People Hub musí projít proměnou, aby mohl přispívat k naplňování celofiremní strategie?

Část II. – HR Business Partner model

9. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Experta administrativy?
10. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Obhájce zaměstnanců?
11. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Strategického partnera?
12. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Agent změny?
13. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak velkou proměnou musí projít Vaše role, aby odpovídala modelu HR Business Partneringu.
14. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak připraveni se cítíte na změnu své role v souladu se HR Business Partner modelem.
15. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak pozitivně či negativně vnímáte změnu modelu HR ve společnosti.
16. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, do jaké míry vnímáte změnu modelu jako zátěž.
17. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, zda Vás vedení People Hubu dostatečně informuje o změnách modelu.

Část III. - Překážky zavedení Business Partneringu

Překážky na straně People Hubu

18. Nedostatečné informování o změně
19. Nedostatečné vzdělání People Hubu v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
20. Vnitřní negativní nastavení vůči změnám (odmítnutí změny, strach ze změny)
21. Nadměrná administrativní zátěž
22. Nedostatek manažerských dovedností HRS
23. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

Překážky mimo People Hub

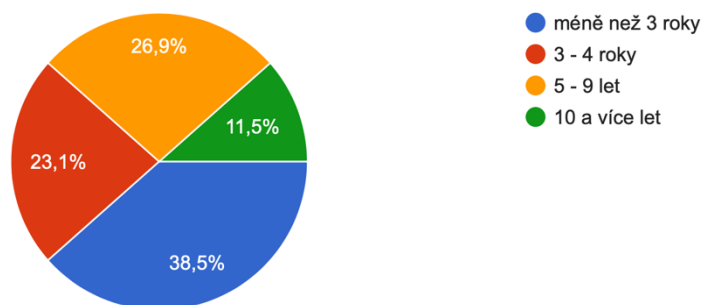
24. Nedostatečná informovanost o průběhu změny
25. Nedostatečné vzdělání manažerů v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
26. Vnitřní nastavení managementu (odmítnutí změny, strach ze změny, odmítnutí užší spolupráce s People Hubem)
27. Nefunkční komunikace mezi jednotlivými manažery s People Hubem
28. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

Okruh I. - Působení v People Hubu

Cílem prvního okruhu bylo porovnat vnímání probíhající transformace z pohledu pražských a mimo pražských Specialistů. Dále byla ověřována teze, že čím déle je Specialista ve společnosti ABC, tím méně bude otevřený k chystané změně.

1. Jak dlouho působíte ve společnosti ABC?

Pouze 3 Specialisté působí ve společnosti ABC déle než 10 let. Největší množství, celkem 10 respondentů je ve společnosti méně než 3 roky. Nadprůměrná většina jsou zaměstnání méně než 5 let.

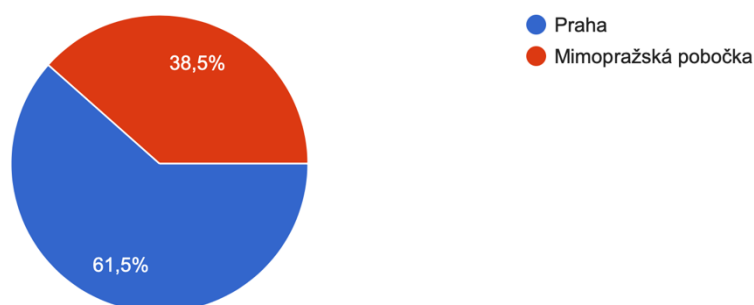


Graf 1 - Doba působení ve společnosti ABC

Zdroj: autorka

2. Na jaké pobočce působíte?

16 respondentů uvedlo, že působí na pražské pobočce, 10 na mimopražské.

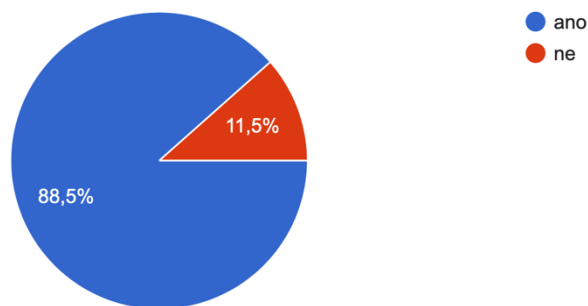


Graf 2 - Pobočka působení

zdroj: autorka

3. Je pro Vaši práci důležité, jaký předmět podnikání a jaké cíle má společnost ABC?

Předpokladem pro strategickou roli HR Business Partnera je orientace personalisty na organizaci jako celku. Porozumění předmětu podnikání a implementace strategických cílů společnosti do řízení lidských zdrojů vychází z důležitosti, kterou personalisté předmětu podnikání a cílům společnosti přisuzují. Tato otázka zkoumá toto nastavení mezi Specialisty People Hubu. Dotazník přinesl zjištění, že 88,5 % Specialistů vnímá pro svou práci předmět podnikání a cíle společnosti ABC jako důležité.

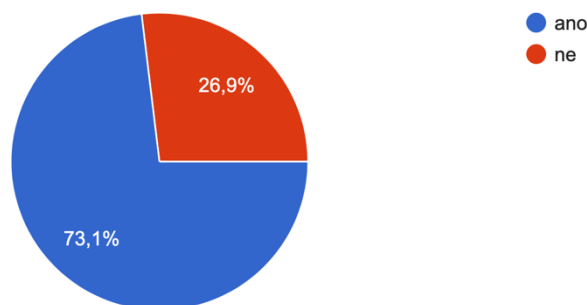


Graf 3 - Předmět podnikání

zdroj: autorka

4. Sledujete trendy a vývoj v oblasti, ve které společnost ABC podniká, a to nejen v HR?

Se změnou role HR Specialisty na roli People Business Partnera se pojí i nutné vzdělávání personalistů, a to nejen v oblasti HR. Aby mohli být partnery manažerů, musí mít vhléd do aktuální situace na trhu, jak v oblasti nábory, mezd, trendů a dalších, ale i v oblasti, ve které jednotka podniká. Ti Specialisté, kteří na svém rozvoji kontinuálně pracují, budou na tuto změnu lépe připraveni. Podle výsledků šetření v People Hubu jde o 19 (73,1 %) Specialistů. Naopak 7 (26,9 %) říká, že trendy a vývoj (v HR i mimo) nesledují.



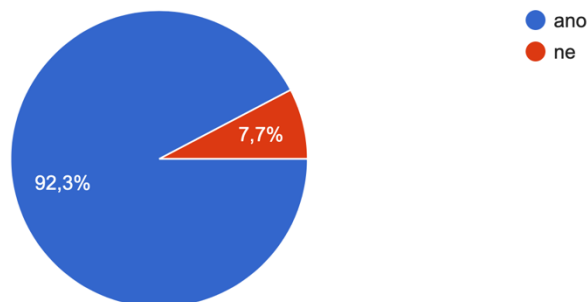
Graf 4 - Sledování trendů

zdroj: autorka

Data dále ukazují, že z těch Specialistů, kteří odpověděli na otázku „ne“ - 57 % je z pražské pobočky a 70 % je ve společnosti ABC méně jak 3 roky. V porovnání s celkovým počtem Specialistů na pobočkách však vychází, že 25 % pražských Specialistů nesleduje trendy a vývoj a stejně odpovědělo 30 % Specialistů z mimopražských poboček.

5. Vidíte v činnosti People Hubu přidanou hodnotu vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti?

Schopnost určit přidanou hodnotu práce personálního útvaru je klíčová pro strategické řízení lidských zdrojů. Na tuto otázku 92 % respondentů uvedlo, že přidanou hodnotu v činnosti People Hubu vidí.



Graf 5 - Přidaná hodnota

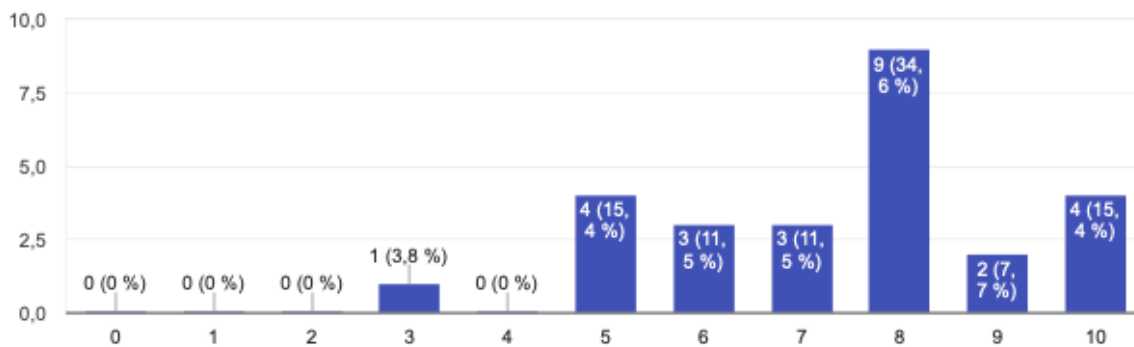
zdroj: autorka

6. Pokud přidanou hodnotu v činnosti People Hubu vidíte, jaká to je?

Převážná část respondentů ve svých odpovědích uvedla, že přidanou hodnotu vidí v péči o spolupracovníky, a to skrze pravidelné hodnotící pohovory, osobní a individuální přístup, přehled o zaměstnancích a budování vztahů napříč společností. Dále také uvedli komplexnost a zastřešení všeho HR servisu, který vede k zefektivnění a vysoké úrovni dodávaných služeb pro klienty i zaměstnance.

7. Jaký podíl Vaší pracovní náplně přímo přispívá k přidané hodnotě společnosti?

Zhodnocení náplně práce, která vede k přidané hodnotě, je důležité pro transformaci HRM. Pokud personalisté nevidí přínos ve své činnosti, je nutné přikročit k evaluaci. Z dotazníku vyplynulo, že více než 90 % respondentů vidí alespoň 50 % jako přispívající k přidané hodnotě. Nejvíce respondentů 34,6 % pak ohodnotilo 80 % činnosti jako přispívající k přidané hodnotě.

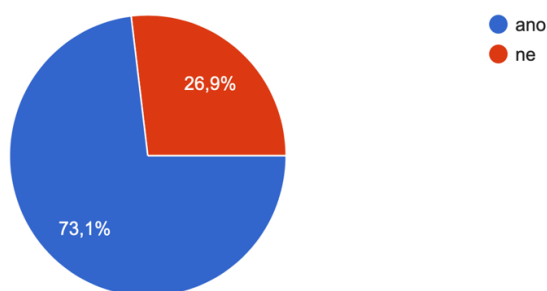


Graf 6 - Podíl pracovní činnosti na přidané hodnotě

zdroj: autorka

8. Myslíte, že People Hub musí projít proměnou, aby mohl přispívat k naplňování celofiremní strategie?

Tato otázka se vztahuje ke strategii 2020+. 73 % Specialistů vidí nutnost transformace People Hubu, aby tuto strategii naplňoval.



Graf 7 - Proměna People Hubu

zdroj: autorka

Část II. - HR Business Partner model

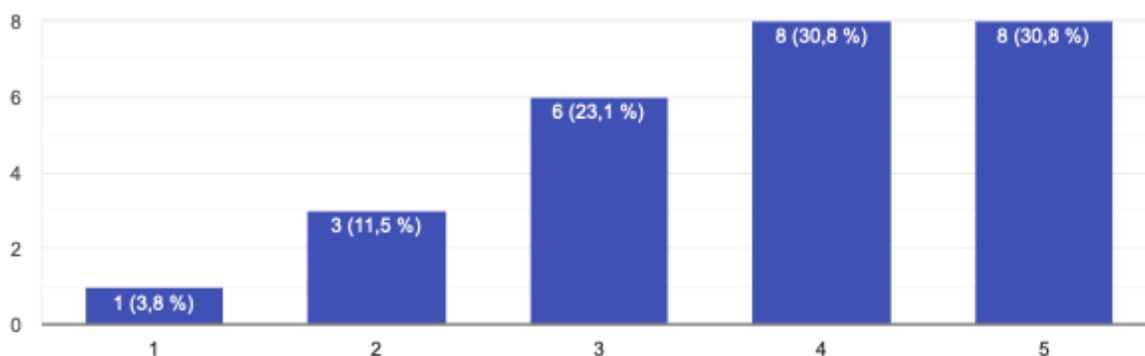
Ve druhé části dotazníku byli respondenti tázáni na otázky v souvislosti HR Business Partner modelu. Prvních šest otázek je směřováno na roli HR Business Partnera na základě Ulrichova modelu čtyř rolí. Respondentům byla přiblížena teorie modelu a následně odpovídali, jak posuzují svojí rolí HR Specialisty vůči modelu.

Škála odpovědí byla stanovena od 1 - vůbec se neztotožňuji po 5 - zcela se ztotožňuji.

9. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Experta administrativy?

V souladu s hodnocením provedeným před implementací nového modelu (viz kapitola 6.2), se nejvíce HR Specialistů zcela ztotožňuje s rolí Experta administrativy. Více než 60 % respondentů uvedlo, že s touto rolí se zcela ztotožňují, známkami 4 a 5.

Nejvíce se s touto rolí ztotožňují zaměstnanci, působící v People Hubu 3–4 roky a více než 10 let.

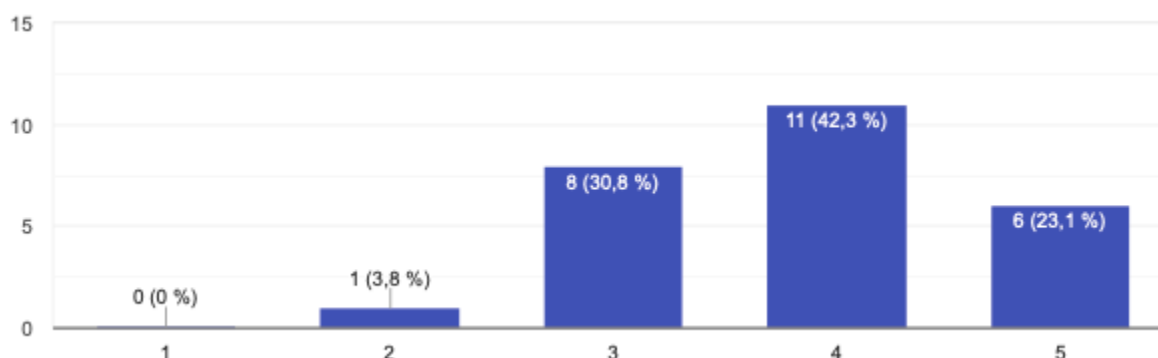


Graf 8 - Ztotožnění se s rolí Expert administrativy

zdroj: autorka

10. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Obhájce zaměstnanců?

Respondenti se při hodnocení role Obhájce zaměstnanců shodli více než u jiných rolí. 42,3 % ohodnotilo ztotožnění role známkou 4. 23,1 % uvedlo, že se zcela ztotožňují s touto rolí. U role Obhájce zaměstnanců lze sledovat, že čím déle je Specialista ve společnosti, tím více se s touto rolí ztotožňuje.



Graf 9 - Ztotožnění se s rolí Obhájce zaměstnanců

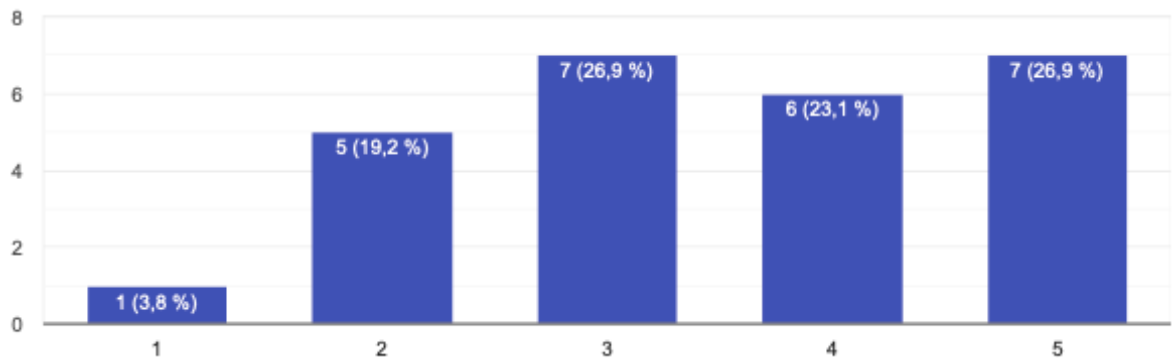
zdroj: autorka

11. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Strategického partnera?

Pro účely transformace role HR Specialisty na roli People Business Partnera je tato otázka klíčová. Dotazník přinesl roztříštěné výsledky, ze kterých lze vyčíst nesoulad mezi HR Specialisty ve vnímání svého postavení vůči celé společnosti. Jen jedna odpověď byla „zcela se neztotožňuji s rolí Strategického partnera.“ Pražští HR Specialisté nejčastěji hodnotili tuto otázku známkou 3 (30 %), 4 (25 %) a 2 (18,7 %). Zcela se s touto rolí ztotožňovalo 5 HR Specialistů (18,7 %). Mimopražské pobočky byly více ztotožněné s rolí Strategického partnera - 40 % respondentů uvedlo „zcela se ztotožňuji“, 20 % zvolilo známkou 4. Na druhé straně 30 % se z rolí zcela nebo skoro neztotožňuje.

Při pohledu na dobu strávenou ve společnosti je patrné, že HR Specialisté, kteří jsou ve společnosti méně jak 3 roky si svou rolí Strategického partnera nejsou příliš jistí –

průměrně volená známka je 3. HR Specialisté, kteří jsou ve společnosti 3 - 4 roky jsou již o roli Strategického partnera přesvědčenější - ztotožňují se s ní průměrně známkou 3,6, medián 3,5. Naopak u skupiny 5 - 9 let lze pozorovat mírný pokles, průměr je zde 3,5, medián 3. Skupina HR Specialistů působících ve společnosti více než 10 let svou roli ohodnotila průměrně 3,6, medián 4.

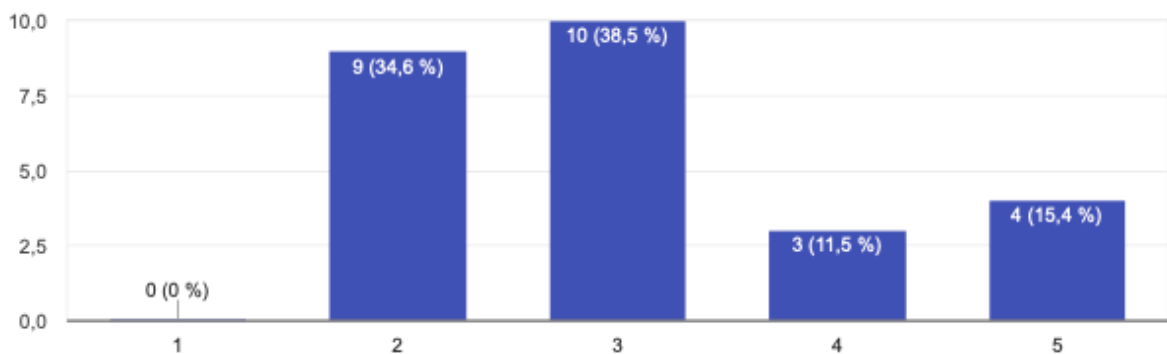


Graf 10 - Ztotožnění se s rolí Strategického partnera

zdroj: autorka

12. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Agent změny?

Na rozdíl od ostatních rolí – Expert administrativy s průměrem 3,7, Obhájce zaměstnanců 3,8 a Strategický partner 3,5 - průměrné hodnocení ztotožnění s rolí Agent změny bylo hodnoceno známkou 3. Lze tedy pozorovat, že se HR Specialisté s touto rolí nejméně ztotožňují. V době transformace celé společnosti ABC ukazuje tato skutečnost na nedostatečnou komunikaci a předávání informací. Pražští Specialisté se ztotožňovali s rolí Agentu změny o něco lépe než mimopražské pobočky.



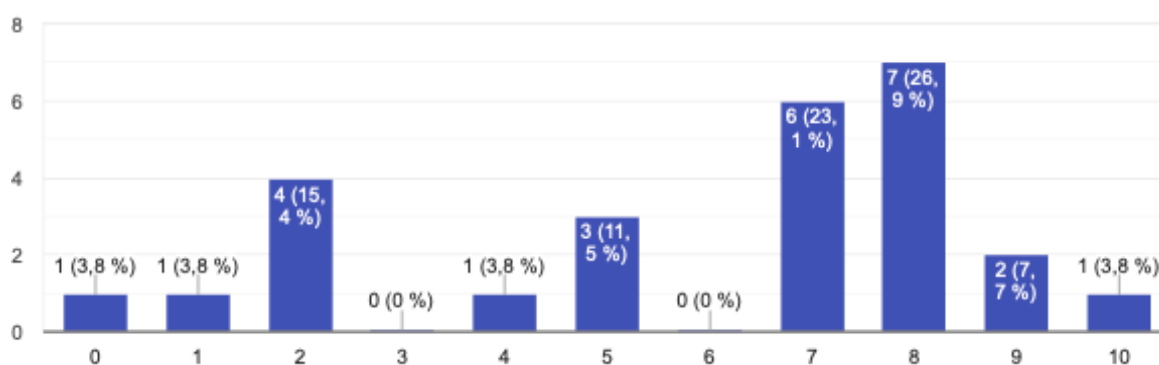
Graf 11 - Ztotožnění se s rolí Agentu změny

zdroj: autorka

13. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak velkou proměnou musí projít Vaše role, aby odpovídala modelu HR Business Partneringu.

Respondenti byli požádáni, aby vyznačili svou odpověď na škále od 0 - má role nemusí projít žádnou změnou, zcela odpovídá modelu HR Business Partneringu do 10 -

má role musí projít kompletní změnou, zcela neodpovídá modelu HR Business Partneringu. Průměrné hodnocení změny, kterou role musí projít, udávali respondenti 5,9. Nejvíce odpovídalo, že je potřeba projít velkou změnou, hodnoceno známkou 7 - celkem 26,9 % odpovědí. 23,1 % volilo známkou 6. Zajímavostí je, že 1 respondent odpověděl, že je potřeba roli zcela změnit a 1 respondent odpověděl, že jeho role nemusí projít žádnou změnou. Mimopražské pobočky nutnost změny hodnotili známkou 5,2, pražské 6,3. Z toho lze usuzovat, že pražští HR Specialisté vidí větší potřebu změny své role, aby odpovídala modelu HR Business Partneringu. To odpovídá i výsledkům otázky ztotožnění se s rolí Strategického partnera, kde se s rolí ztotožňovalo 40 % mimopražských HR Specialistů a jen 18,7 % pražských HR Specialistů.



Graf 12 - Proměna role

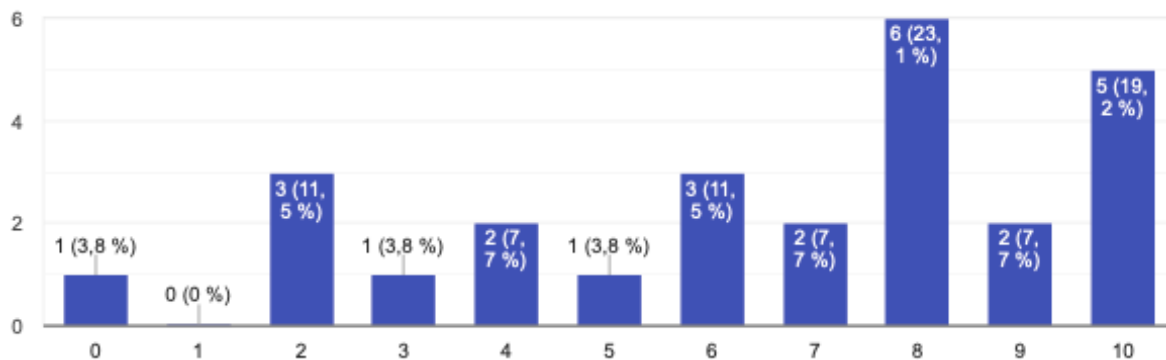
zdroj: autorka

14. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak připraveni se cítíte na změnu své role v souladu se HR Business Partner modelem.

Respondenti byli dotazováni, jak se cítí připraveni na chystanou transformaci své role. Tato otázka byla položena v období, kdy HR Specialisté již věděli, k jaké jednotce jsou přiřazeni jako partneři. Specialisté byli požádáni, aby vyznačili svou odpověď na škále od 0 - na změnu se necítím připraven/a po 10 - na roli se zcela cítím připraven/a. Mezi HR Specialisty lze na základě odpovědí sledovat optimismus, více než polovina (58,2 %) volila na škále od 0 do 10 známkou 8 a vyšší. Naopak jen jeden respondent uvedl, že se vůbec necítí připraven.

Mimopražské pobočky hodnotili svoji připravenost o několik bodů lépe, průměr hodnocení byl 6,9. Pražští Specialisté pak průměrně volili známkou 6,3. Nejlépe svou připravenost hodnotili Specialisté, kteří jsou ve společnosti více než 10 let a skupina, která zde působí 3–4 roky. Nejnižší svou připravenost hodnotila skupina, která je ve společnosti méně jak 3 roky. To odpovídá i zkušenostem – HR Specialisté často nemají předešlou zkušenost v HR nebo pouze velmi krátkou.

Největší rozdíly v odpovědích měla skupina, která působí ve společnosti 5–9 let – nadpoloviční většina udala známkou 8, zbylí specialisté však hodnotili, že na změnu nejsou připraveni známkou 2.

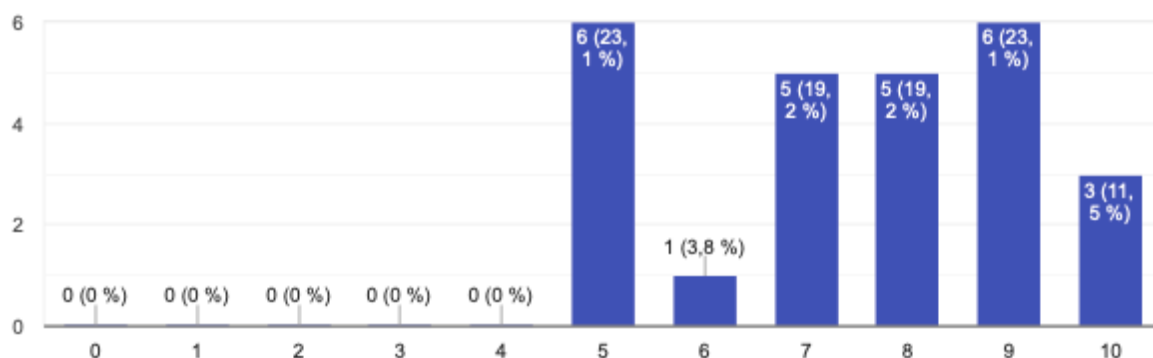


Graf 13 - Připravenost na změnu role

zdroj: autorka

15. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak pozitivně či negativně vnímáte změnu modelu HR ve společnosti.

Transformace role HR Specialisty nebyla v People Hubu od jejího oznámení vnímaná příliš pozitivně. V týmu HR Specialistů byla oznámená změna přijata negativně, při nastavování procesů byl zaujat postoj proti změně. Během roku došlo k posunu, který je zachycen na grafu 14. HR Specialisté hodnotili změnu na stupnici od 0 - změnu vnímám negativně, změna nepřinese žádná pozitiva do 10 - změnu vnímám pozitivně, změna přinese pouze pozitiva. Změna byla hodnocena pozitivně s průměrnou odpovědí 7,5 bodu. Mimopražské pobočky pak změnu ohodnotili průměrně 8,4 bodu, pražská pobočka vnímala změnu negativněji – hodnotou 6,9 bodů. Nejpozitivněji hodnotili změnu skupina HR Specialistů působících ve společnosti 3–4 roky.



Graf 14 - Vnímání změny modelu HR Specialisty

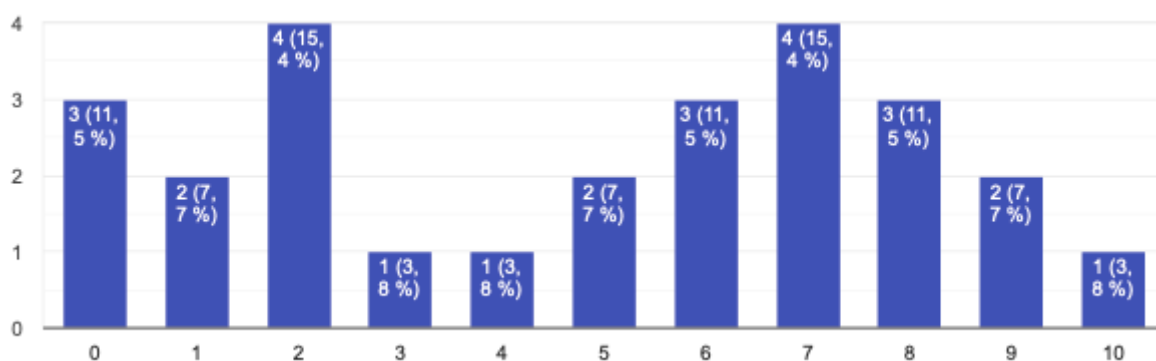
zdroj: autorka

16. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, do jaké míry vnímáte změnu modelu jako zátěž.

Na rozdíl od předcházející otázky, kdy se respondenti shodli na vnímání změny pozitivně, HR Specialisté rozdílně hodnotili zátěž, kterou transformace přináší. Na škále od 0 - změna nepředstavuje zátěž (celkem 3 respondenti) po 10 - změna představuje

maximální zátěž (1 respondent), se Specialisté průměrně setkali na hodnotě 4,8. Největší procento respondentů (15,4 %) však volilo hodnoty 3 a 7. Zátěž hodnocenou vyšší hodnotou než 5 (včetně) zvolilo celkem 15 respondentů.

Rozdíl byl především v hodnocení zátěže dle poboček – mimopražská pobočka průměrně hodnotila zátěž známkou 3,1. Také všichni respondenti, kteří zodpověděli otázku hodnocením 0 byli z mimopražských poboček a žádný respondent nezvolil ohodnocení vyšší než 7. Na druhé straně průměrné hodnocení pražských HR Specialistů bylo 5,8 bodu a 50 % z nich odpovědělo více než 7 body. Je tedy patrné, že Praha vnímala větší zátěž spojenou s transformací HRM. Toto vnímání je patrné z předěšlého hodnocení chystané změny, pražské pobočky vnímali změnu více negativně než mimopražské.

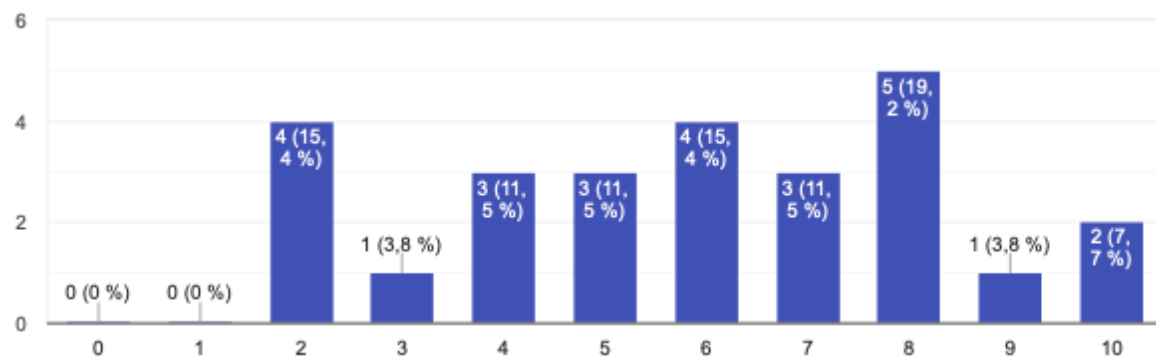


Graf 15 - Vnímání zátěže

zdroj: autorka

17. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, zda Vás vedení People Hubu dostatečně informuje o změnách modelu.

Indikace nedostatečné informovanosti HR Specialistů byly závěry otázky ztotožnění se s rolí Agent změny. V průběhu roku 2019 se People Hub potýkal s nedostatečnou informovaností o průběhu transformace. Tento nedostatek informovanosti se projevil i v dotazníkovém šetření.



Graf 16 - Informovanost People Hubu

zdroj: autorka

Na škále od 0 - zcela nedostatečně informuje po 10 - naprosto dostatečně informuje, pražští HR Specialisté odpovídali průměrně hodnotou 5,6. Mimopražské pobočky svou informovanost hodnotili lépe, průměrná hodnota byla 6,2. Nejhůře informovaní se cítili Specialisté, kteří jsou ve společnosti méně jak 3 roky. Naopak nejlépe informovaní byli zaměstnanci, kteří zde působí 5–9 let.

Část III. - Překážky zavedení Business Partneringu

Respondenti byli dotázáni, do jaké míry vnímají níže uvedené faktory jako překážku úspěšné implementace nového modelu. Faktory uvedené v dotazníku byly sesbírány na základě rozhovorů s HR Specialisty.

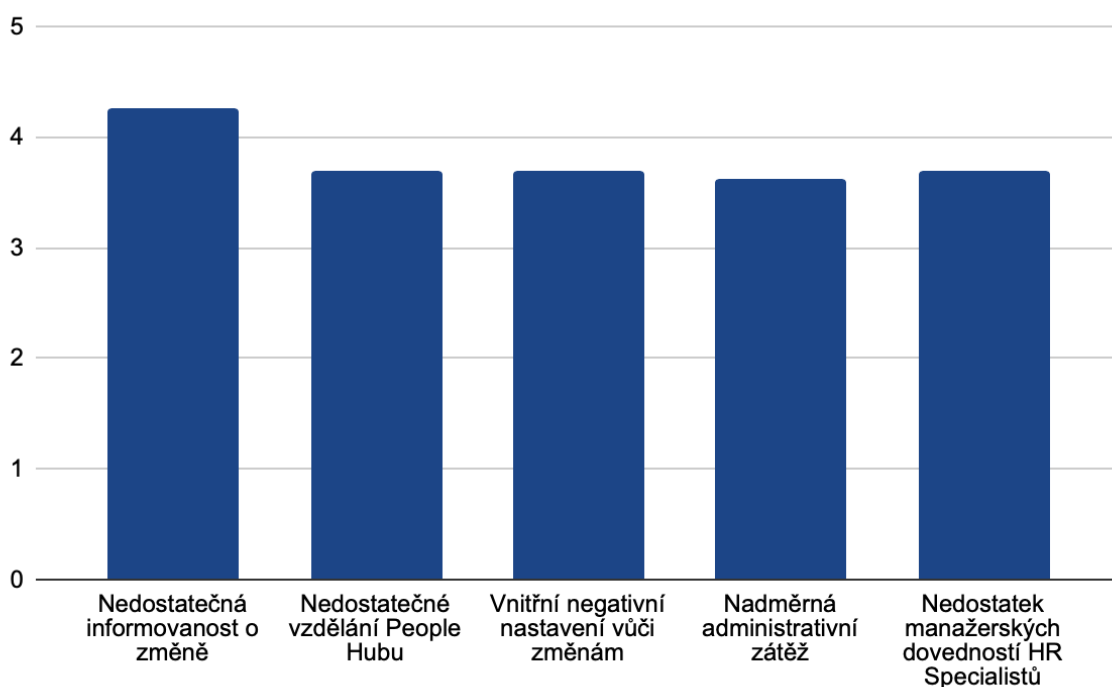
Faktory, které by mohly negativně ovlivnit transformaci ze strany People Hubu, byly identifikovány jako:

- Nedostatečná informovanost o změně
- Nedostatečné vzdělání People Hubu v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
- Vnitřní negativní nastavení vůči změnám (odmítnutí změny, strach ze změny)
- Nadměrná administrativní zátěž
- Nedostatek manažerských dovedností HR Specialistů
- Jiné

HR Specialisté faktory hodnotili na škále 1 - nevnímám jako překážku po 5 - naprosto vnímám jako překážku.

Jako největší možnou překážku hodnotili Nedostatečnou informovanost o změně, průměrnou hodnotou 4,3. Ostatní faktory ohodnotili známkou 3,6. Vnitřní negativní nastavení zhodnotilo 38,5 % respondentů, že naprosto vnímají jako překážku. Administrativní zátěž hodnotilo 30,8 % respondentů hodnotou 5 jako naprostou překážku, pouze 18 % Specialistů pak hodnotilo, že administrativní zátěž nevnímají jako překážku úspěšné implementace nového modelu. Poměr mezi jednotlivými faktory je znázorněn na Grafu 17.

Další možné překážky HR Specialisté uvedli jako nejasně stanové kompetence nové role, nedostatečnou komunikaci z People Hubu směrem do společnosti, nerealistické očekávání ze strany klienta a neochota měnit stabilní model fungování ze strany People Hubu.



Graf 17 - Překážky úspěšné implementace nového modelu na straně People Hubu

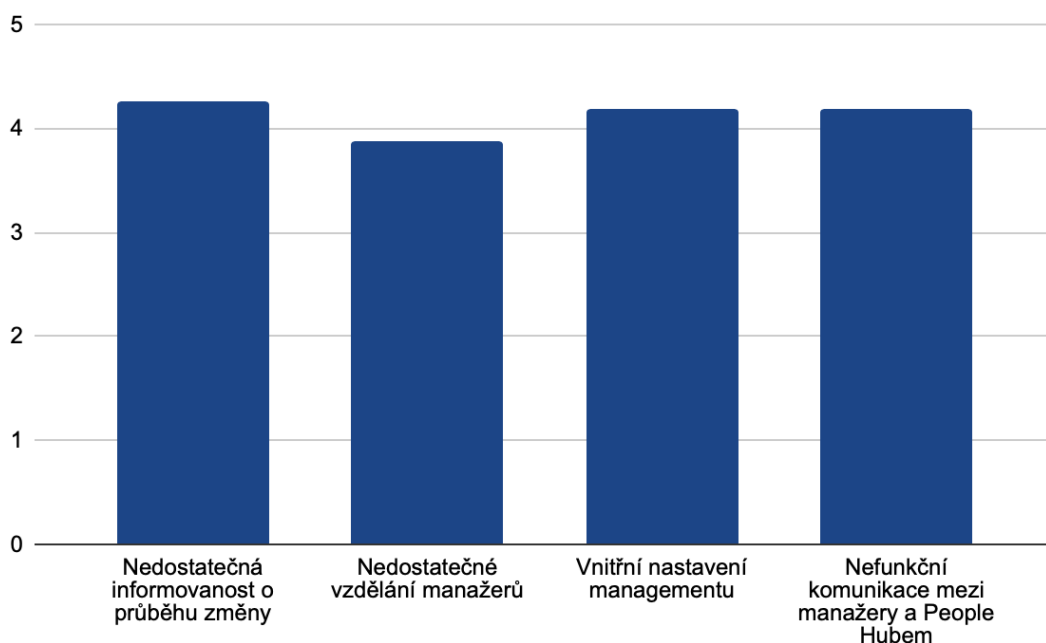
zdroj: autorka

Dále byly identifikovány faktory, které mohou být překážkou úspěšné implementace nového modelu mimo People Hub, ze strany jednotek:

- Nedostatečná informovanost o průběhu změny
- Nedostatečné vzdělání manažerů v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
- Vnitřní nastavení managementu (odmítnutí změny, strach ze změny, odmítnutí užší spolupráce s People Hubem)
- Nefunkční komunikace mezi manažery a People Hubem
- Jiné

HR Specialisté faktory hodnotili na škále 1 - nevnímám jako překážku po 5 - naprosto vnímám jako překážku.

Stejně jako v předešlém úseku, i zde HR Specialisté hodnotili nedostatečnou informovanost jako největší překážku. 46 % respondentů uvedlo hodnotu 5, 38 % hodnotu 4. Nedostatečné vzdělání manažerů hodnotili závažněji než vzdělání People Hubu, průměrná hodnota 3,8. Vnitřní nastavení manažerů jako závažnou překážku 88,5 % respondentů, stejného výsledku dostáhla nefunkční komunikace mezi People Hubem a manažery. Poměr mezi jednotlivými faktory je znázorněn na Grafu 18.



Graf 18 - Překážky úspěšné implementace nového modelu na straně klientů

zdroj: autorka

Závěry hodnocení transformace HRM HR Specialisty

Na základě dotazníkového šetření lze pozorovat, že HR Specialisté v listopadu 2019 přistupovali k probíhající transformaci obezřetně, ale převážně optimisticky. Vnímali, že změna HRM je potřebná, jejich obavy plynuly z komunikace a toku informací nejen v People Hubu, ale i směrem do společnosti.

Svou rolí Strategického partnera si byli jistější Specialisté z mimopražských poboček, což může být ovlivněno množstvím spravovaných zaměstnanců a počtem manažerů, se kterými jsou HR Specialisté v kontaktu a kterých je méně než na pražské pobočce. Odlišné je také vnímání vlastního postavení ve společnosti, jak vyplynulo z dotazu „*jak velkou proměnou musí projít Vaše role, aby odpovídala modelu HR Business Partneringu.*“ Pražští HR Specialisté hodnotili, že jejich role musí projít větší změnou, aby odpovídala strategické roli nového modelu než mimopražští Specialisté.

Pražští HR Specialisté také vyjádřili větší obavu z administrativní zátěže, kterou obnáší jejich činnost a která by mohla negativně ovlivnit aktivity spojené s HR Business Partneringem. Toto je patrné i z odpovědí na otázku „*do jaké míry vnímáte změnu modelu jako zátěž?*“, kterou vnímají výrazněji pražští respondenti v porovnání s mimopražskými. Protože People Hub má standardizované postupy při administrativních činnostech a velikost spravovaného poolu, je otázkou, proč Praha vnímá transformaci modelu jako větší zátěž a administrativní vytížení větší než mimopražské pobočky. Jednou z příčin mohou být vyšší nároky na kvalitu a termíny dodané práce, další vnitřní nastavení a negativní vnímání chystané změny.

6.8 Stav po zavedení nového modelu HRM

Dnem 1.1.2020 byl oficiálně spuštěn nový model HRM. Jeho zavádění do jednotlivých jednotek probíhalo i nadále, a to v období od ledna do konce března 2020. Během této doby dále probíhaly schůzky, na kterých se aktualizovala očekávání a na jejichž základě byla specifikována role People Business Partnera. Agenda této role byla rozšiřována situacemi, které nebyly předvídané při tvorbě modelu a vyvstaly zrušením role Koordinátora lidských zdrojů. People Business Partneři se začali účastnit porad zdrojů (v některých případech převzali roli moderátora porady), interních porad jednotek a velkých porad. Byly s nimi také sdíleny informace o dění v jednotce, personálních změnách i nových projektech.

Nastavení vztahu mezi liniiovými manažery a People Business Partnery probíhalo organicky. Protože při propojení byl brán v potaz již existující vztah mezi manažerem a personalistou, zkušenosti z předchozí spolupráce a vzájemná důvěra, skrze tyto základy pak personalisté v nové roli People Business Partnerů poměrně snadno budovali vztah manažer – People Business Partner a zapojili se do chodu jednotek.

Kde se nový model potýkal s překážkami, bylo na straně People Hubu, a to především po metodické stránce. People Business Partneři často naráželi na nedostatky a omezení interního informačního systému (dále UIS), který jim nedovolil poskytovat vyžadovaný servis manažerům. Velký problém pak nastal v oblasti reportingu. Důsledkem těchto zjištění byla řada zásahů do UIS a jeho modifikace.

Po začlenění personalistů do jednotek proběhla revize spravovaného poolu. Při tvorbě nového modelu bylo vedením People Hubu slíbeno, že pool každého People Business Partnera bude složen ze 80 % spolupracovníky dané jednotky. Při změně byl brán v potaz každý spolupracovník a jeho individuální situace. Plánování změn poolů probíhalo během prvního kvartálu roku 2020 a přesuny byly provedeny v rámci druhého kvartálu.

6.8.1 Hodnocení transformace HRM modelu HR Specialisty v dubnu 2020

Na začátku dubna 2020 proběhlo druhé kolo dotazníkové šetření hodnocení transformace modelu HR Specialisty People Hubu. HR Specialisté již v nové roli People Business Partnerů byli dotazováni na průběh transformace a jejich vnímání své nové role. Šetření se opět účastnili HR Specialisté z českých poboček. Retence respondentů v šetření byla 96,15 %.

Respondenti byli dotázáni na následující otázky:

Okruh I. - Působení v People Hubu

1. Jak dlouho působíte ve společnosti ABC?
2. Na jaké pobočce působíte?

3. Na škále od 1 do 5 uveďte, o kolik více sledujete trendy a vývoj v oblasti, ve které společnost ABC podniká, v porovnání s listopadem 2019.
4. Jaký podíl Vaší pracovní náplně přímo přispívá k přidané hodnotě společnosti?
5. Vzrostla změnou modelu přidaná hodnota People Hubu?
6. Pokud ano, v čem myslíte, že People Hub nyní přináší vyšší hodnotu.
7. Pokud ne, v čem cítíte, že se ztrácí přidaná hodnota People Hubu?
8. Při zpětném pohledu, myslíte si, že proměna modelu fungování byla nutná?

Okruh II. – HR Business Partner model

9. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Experta administrativy?
10. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Obhájce zaměstnanců?
11. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Strategického partnera?
12. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Agent změny?
13. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak velkou proměnou prošla Vaše role od zavedení HR Business Partneringu.
14. Pokud jste odpověděli známkou vyšší než 0, prosím uveďte, jakými změnami Vaše role a náplň práce prošla.
15. Na škále od 1 do 5 prosím uveďte, jak jste spokojení s rolí People Business Partnera.
16. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak pozitivně či negativně vnímáte změnu modelu HR ve společnosti.
17. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, do jaké míry vnímáte změnu modelu jako zátěž.
18. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, zda Vás vedení People Hubu dostatečně informuje o změnách modelu.

Okruh III. - Překážky zavedení Business Partneringu

Překážky na straně People Hubu

19. Nedostatečné informování o změně
20. Nedostatečné vzdělání People Hubu v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
21. Vnitřní negativní nastavení vůči změnám (odmítnutí změny, strach ze změny)
22. Nadměrná administrativní zátěž
23. Nedostatek manažerských dovedností HRS
24. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

Překážky mimo People Hub

25. Nedostatečná informovanost o průběhu změny
26. Nedostatečné vzdělání manažerů v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
27. Vnitřní nastavení managementu (odmítnutí změny, strach ze změny, odmítnutí užší spolupráce s People Hubem)

- 28. Nefunkční komunikace mezi jednotlivými manažery s People Hubem
- 29. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

Okruh I. – Působení v People Hubu

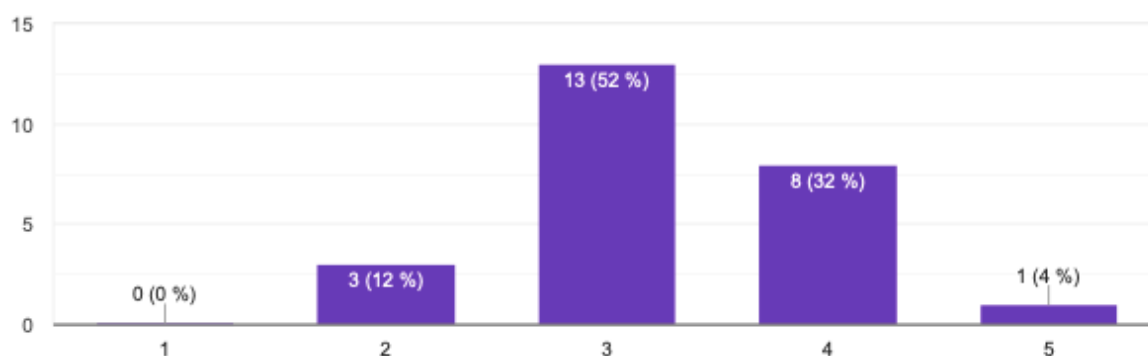
Respondenti byli opět dotázáni na dobu působení ve společnosti ABC a pobočku pro možnost porovnání dotazníků. Následující otázky hodnotily vnímanou změnu po zavedení nového modelu HRM.

1. Jak dlouho působíte ve společnosti ABC?
2. Na jaké pobočce působíte?

Dotazník vyplnilo 25 respondentů, 15 z pražské pobočky a 10 z mimopražské. 10 respondentů je ve společnosti méně jak 3 roky, 5 respondentů 3-4 roky, 6 5-9 let a 4 10 a více let.

3. Na škále od 1 do 5 uveďte, o kolik více sledujete trendy a vývoj v oblasti, ve které společnost ABC podniká v porovnání s listopadem 2019.

V listopadu 2019 73 % respondentů uvedlo, že sleduje trendy a vývoj v oblasti, ve které společnost ABC podniká.



Graf 19 - Sledování trendů v dubnu 2020

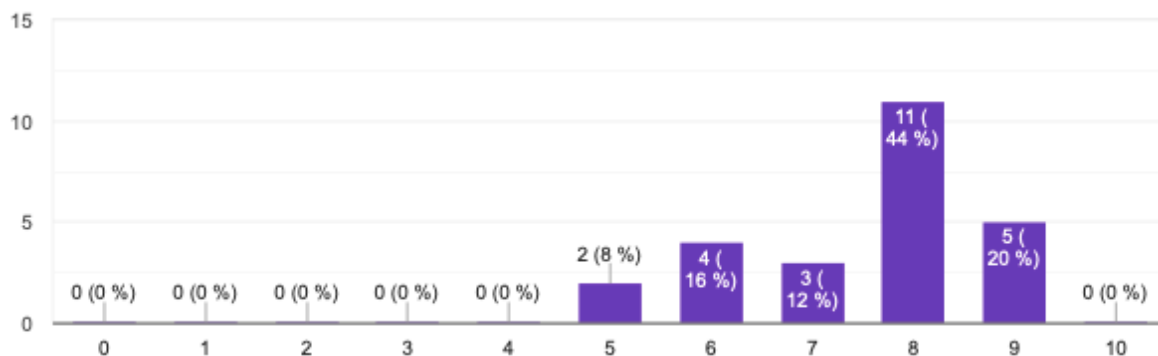
zdroj: autorka

V druhém kole dotazování byli HR Specialisté dotazováni, zda jejich zájem a sledování trendů a vývoje se změnilo na škále 1 - sleduji výrazně méně do 5 - sleduji výrazně více. 52 % respondentů uvedlo, že nedošlo ke změně, 32 % pak uvedlo, že sledují o něco více a 12 % o něco méně (Graf 19). Celkově lze tedy vyvozovat, že nedošlo k razantnímu posunu ve sledování trendů a vývoji v oblasti, ve kterých ABC podniká.

4. Jaký podíl vaší pracovní náplně přímo přispívá přidané hodnotě společnosti?

Specialisté opět hodnotili svou pracovní náplň a jaký její podíl tvoří přidanou hodnotu pro organizaci. Od zavedení nového modelu prošla jejich pracovní náplň proměnou, která se projevila i v hodnocení. Všichni respondenti odpověděli, že více než 50 % jejich pracovní náplně přispívá k přidané hodnotě společnosti, 64 % z nich vyšší známkou jak 8. Průměrná známka, kterou respondenti volili je 7,5. Zde lze sledovat posun od

listopadu 2019, kdy průměrně respondenti odpovídali známkou 6,8 a 20 % respondentů volili známku 5 a méně.

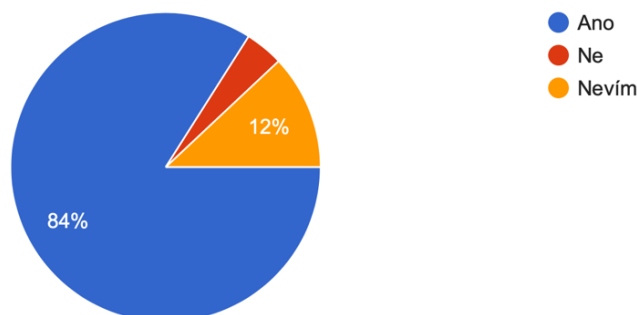


Graf 20 - Podíl práce přispívající k přidané hodnotě duben 2020

zdroj: autorka

5. Vzrostla změnou modelu přidaná hodnota People Hubu?

V souladu s výsledky předchozí otázky, 84 % respondentů uvedlo, že přidaná hodnota činností People Hubu od zavedení modelu vzrostla, 12 % respondentů uvedlo, že neví, zda došlo ke změně.



Graf 21 - Nárůst přidané hodnoty duben 2020

zdroj: autorka

6. Pokud ano, v čem myslíte, že People Hub nyní přináší vyšší přidanou hodnotu?

Respondentům byla položena otevřená otázka. HR specialisté uvedli následující důvody, proč přidaná hodnota vzrostla:

- Přehled volných lidí, osobní znalost spolupracovníků
- People Hub je více partnerem jednotkám
- (People Hub) opravdu působí jako Business Partner, vidí více do problému jednotek a projektů
- Jsme větším partnerem pro danou jednotku, vidíme do procesů a jsme schopni tak objektivněji efektivněji řešit problémové situace, snadněji argumentovat,

komunikovat. Velkou přidanou hodnotu vidím také v oblasti lidských zdrojů – máme větší povědomí, při hledání nových lidí jsme schopni vyhledávat volné zdroje napříč společnostmi a alokovat tak správné lidi na správná místa.

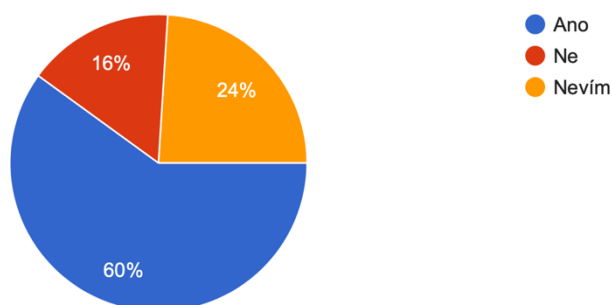
7. Pokud ne, v čem cítíte, že se ztrácí přidaná hodnota People Hubu?

Specialisté byli také dotázáni, zda cítí, že se ztrácí přidaná hodnota. Ze třetí otázky je patrné, že většina respondentů vnímá růst přidané hodnoty, 16 % však odpovědělo, že neví nebo že poklesla. V otevřené otázce pak uvedli, že například „*People Hub nemá v současné době takové postavení, aby mohl být rovnocenným partnerem pro ostatní jednotky. PH má obrovský potenciál, ale je potřeba současně s People Hubem transformovat i právě ostatní jednotky, aby pochopily smysl People Hubu a jeho přidaných hodnot, které má. Připadá mi, že v transformaci, jakou prochází People Hub, je People Hub sám.*“ nebo „*na všechno je málo času, práce jedné HRS/BP by nyní zabavila 2 lidi.*“

8. Při zpětném pohledu, myslíte si, že proměna modelu fungování byla nutná?

HR Specialisté ve svých odpovědích změnu hodnotí převážně jako nutnou, 60 % odpověděli Ano, 16 % respondentů vnímají, že změna modelu nebyla nutná a 16 % neví, zda byla změna nutná.

Při pohledu na pobočky lze sledovat, že odpověď Ne volili především mimopražské pobočky - 3 ze 4 respondentů. Nejistí, zda změna byla potřebná byli především pražští HR Specialisté, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni mezi 5 a 9 lety.



Graf 22 - Nutnost proměny HRM

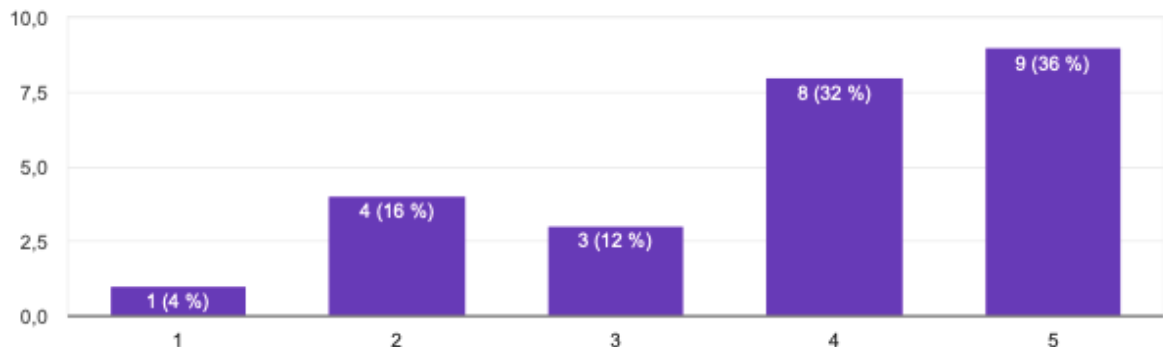
zdroj: autorka

Okruh II. - HR Business Partner model

Respondenti byli znovu dotázáni, aby na škále od 1 - vůbec se neztotožňují po 5 - zcela se ztotožňují vyjádřili nakolik se ztotožňují s jednotlivými rolemi Ulrichova modelu smíšené role strategického partnera vzhledem ke svým schopnostem a náplni práce HR Specialisty/People Business Partnera.

9. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Experta administrativy?

HR Specialisté se s rolí Experta administrativy ztotožňují, 68 % volili známku 4 a vyšší. Průměrně odpovídali známkou 3,8.

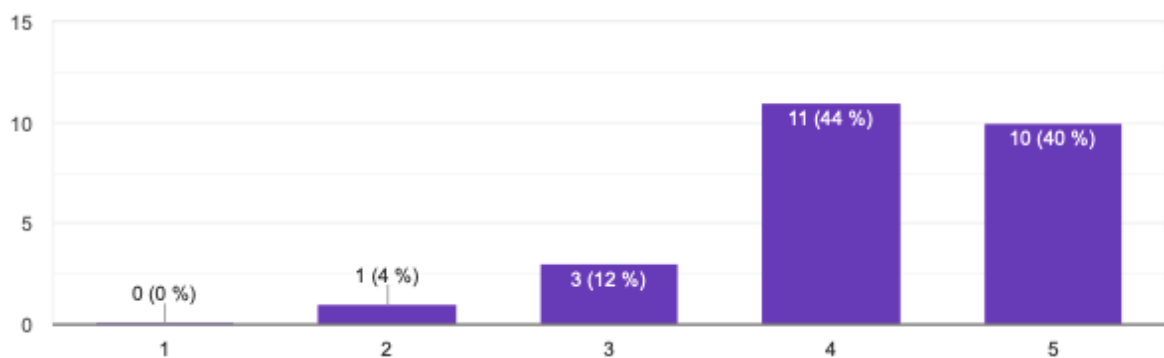


Graf 23 - Ztotožnění se s rolí Experta administrativy duben 2020

zdroj: autorka

10. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Obhájce zaměstnanců?

S rolí Obhájce zaměstnanců se ztotožňuje 84 % HR Specialistů. Na rozdíl od role Experta administrativy žádný z respondentů nezvolil, že by se s rolí neztotožňoval vůbec. Udržení pozice Obhájce zaměstnanců je People Hubem vnímáno jako klíčové, protože přidaná hodnota jejich činnosti je úzký kontakt se zaměstnanci.

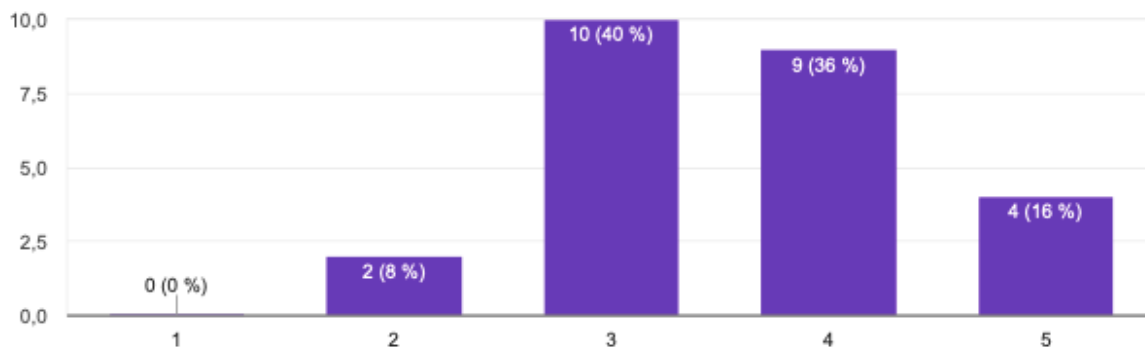


Graf 24 - Ztotožnění se s rolí Obhájce zaměstnanců duben 2020

zdroj: autorka

11. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Strategického partnera?

HR Specialisté se nově přesunuli do strategické role partnera jednotky. Byli dotázáni na kolik se ztotožňují s rolí Strategického partnera. Respondenti se na rozdíl od role Administrativního experta a Obhájce zaměstnanců s rolí Strategického partnera příliš neztotožňují. 40 % volilo známku 3, 36 % známku 4, průměrnou známkou 3,5.



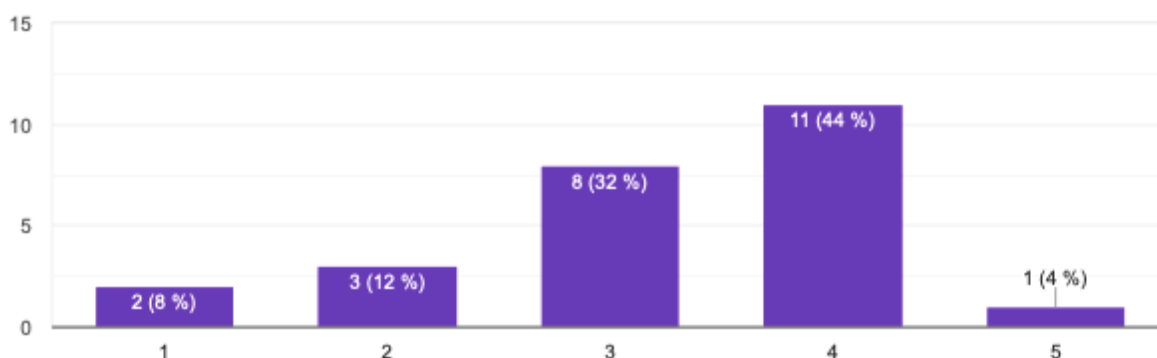
Graf 25 - Ztotožnění se s rolí Strategického partnera duben 2020

zdroj: autorka

12. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Agenty změny?

Role Agenty změny je v modelu strategické role Business Partnera zásadní. HR Specialisté komunikují skrze společnost změny a jsou v přímém kontaktu s manažery, se kterými změny sdílí.

Respondenti se s rolí Agenty změny ztotožňují, 44 % z nich volilo známku 4, 32 % se cítí ohledně role neutrálně známkou 3.



Graf 26 - Ztotožnění se s rolí Agenty změny duben 2020

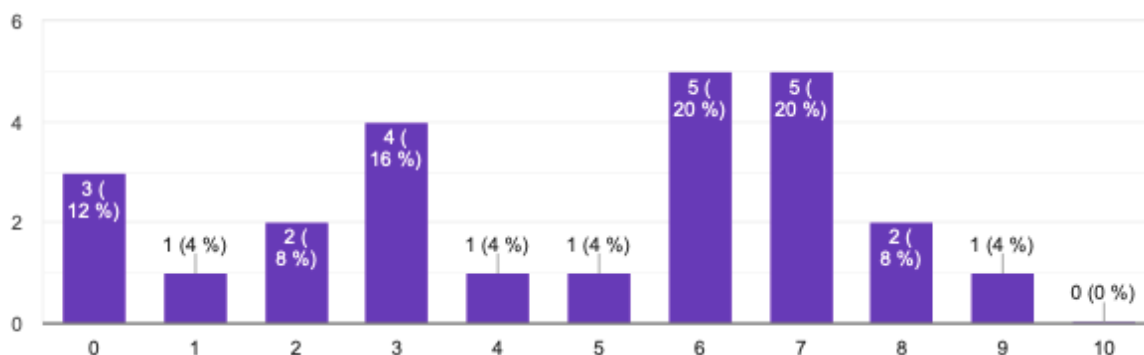
zdroj: autorka

HR Specialisté se ztotožňují se všemi rolmi Ulrichova modelu. Nejvíce se ztotožňují s rolí Obhájce zaměstnance, průměrná známka volili 4,2. Nejméně se pak ztotožňují s rolí Strategického partnera, kterého průměrně hodnotili známkou 3,3.

13. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak velkou změnou prošla Vaše role od zavedení modelu HR Business Partneringu.

V této otázce se respondenti svými odpověďmi neshodli. Na škále od 0 - má role neprošla žádnou změnou, všechny mé činnosti jsou stejné po 10 - má role prošla naprostou změnou, všechny mé činnosti jsou zcela stejné, průměrně volená známka byla 4,6. 12 % respondentů odpovědělo, že jejich role neprošla žádnou změnou, 12 % respondentů volilo známku 8 a vyšší, 40 % zvolili známky 6 a 7. Respondenti, kteří odpověděli,

že jejich role neprošla změnou byli HR Specialisté z mimopražských poboček, největší změnu role vnímají Specialisté, kteří jsou v People Hubu mezi 3 a 4 roky a 5 a 9 lety.



Graf 27 - Proměna role po zavedení modelu

zdroj: autorka

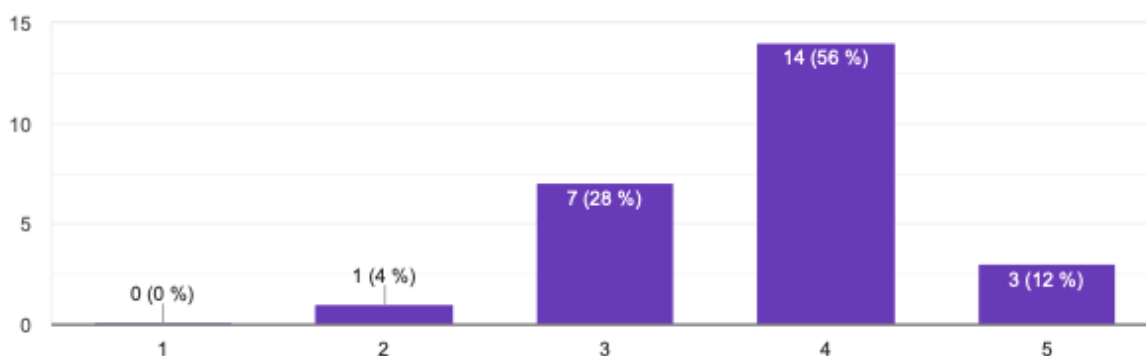
14. Pokud jste odpověděli známkou vyšší než 0, prosím uveďte, jakými změnami Vaše role a náplň práce prošla.

Specialisté uvedli následující činnosti, které rozšířili jejich náplň práce:

- Aktivity spojené s partnerstvím – denní komunikace s manažery ohledně lidských zdrojů jednotky
- Udržování přehledu o ději v jednotce
- Účast na poradách jednotek
- Role HR Specialisty se rozšířila o roli Resource Koordinátora
- Sdílení informací o volných zdrojích, vyhledávání a alokace
- Vzdělávání se v nových oblastech

15. Na škále od 1 do 5 prosím uveďte, jak jste spokojení s rolí People Business Partnera.

HR Specialisté odpovídali pozitivně na roli People Business Partnera, 56 % volilo známkou 4, 12 % jsou zcela spokojení. Nejvíce spokojení s rolí s novou rolí jsou Specialisté, kteří jsou ve společnosti ABC déle jak 10 let.

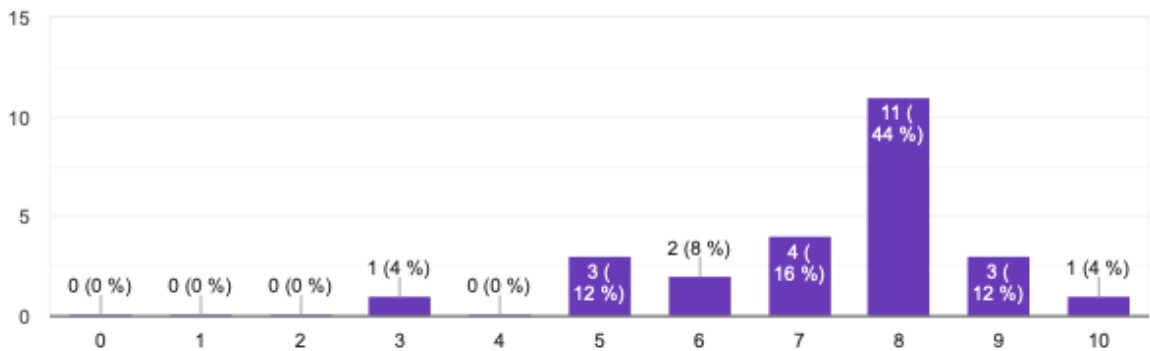


Graf 28 - Spokojenost s rolí People Business Partnera

zdroj: autorka

16. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak pozitivně či negativně vnímáte změnu modelu HR ve společnosti.

Respondenti volili na škále 0 - vnímám negativně, změna nepřinesla žádná pozitiva po 10 - vnímám zcela pozitivně, změna přinesla pouze pozitiva. HR Specialisté vnímají změnu pozitivně, 60 % odpovědělo známkou 8 a vyšší, 96 % volilo známkou 5 a vyšší.

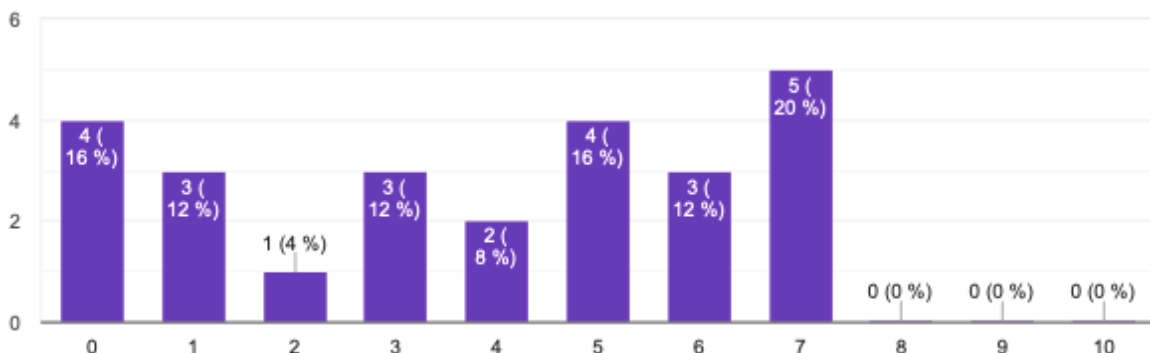


Graf 29 - Vnímání změny HRS duben 2020

zdroj: autorka

17. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, do jaké míry vnímáte změnu modelu jako zátěž.

Respondenti volili na škále 0 - změna nepředstavuje žádnou zátěž po 10 - změna představuje maximální zátěž. Odpovědi respondentů se značně liší, 4 respondenti uvedli, že změnu nevnímají jako zátěž, naopak 20 % Specialistů zvolilo známkou 7. Pražské pobočky vnímají větší zátěž, průměrně volili známkou 4,2 (v porovnání s mimo-pražskými pobočkami, které volili známkou 0 a průměrně 3,1), 50 % z nich volilo známkou vyšší než 5.

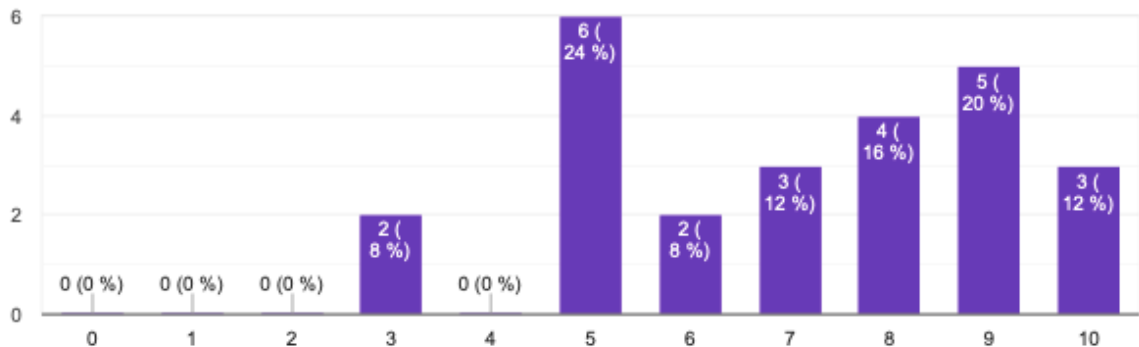


Graf 30 - Vnímání zátěže duben 2020

zdroj: autorka

18. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, zda Vás vedení People Hubu dostatečně informovalo o průběhu změn modelu.

Respondenti volili na škále 0 - zcela nedostatečně mě informovalo po 10 - naprosto dostatečně mě informovalo. Respondenti hodnotili pozitivně, 92 % zvolilo známku 5 a vyšší. Nejlépe hodnotili úroveň informovanosti Specialisté, kteří jsou ve společnosti 10 a více let. S délkou pracovního poměru rostla i vnímaná míra informovanosti. Toto může souviset se senioritou.



Graf 31 - Informovanost People Hubu duben 2020

zdroj: autorka

Okruh III. - Překážky zavedení Business Partneringu

Respondenti byli znovu dotázáni, do jaké míry vnímají níže uvedené faktory jako překážku úspěšně implementace nového modelu. Faktory uvedené v dotazníku byly se sbírány na základě rozhovorů s HR Specialisty a zkoumány v prvním kole dotazníkového šetření.

Faktory, které by mohly negativně ovlivnit transformaci ze strany People Hubu, byly identifikovány jako:

- Nedostatečná informovanost o změně
- Nedostatečné vzdělání People Hubu v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
- Vnitřní negativní nastavení vůči změnám (odmítnutí změny, strach ze změny)
- Nadměrná administrativní zátěž
- Nedostatek manažerských dovedností HR Specialistů
- Jiné

HR Specialisté faktory hodnotili na škále 1 - nevnímám jako překážku po 5 - naprosto vnímám jako překážku.

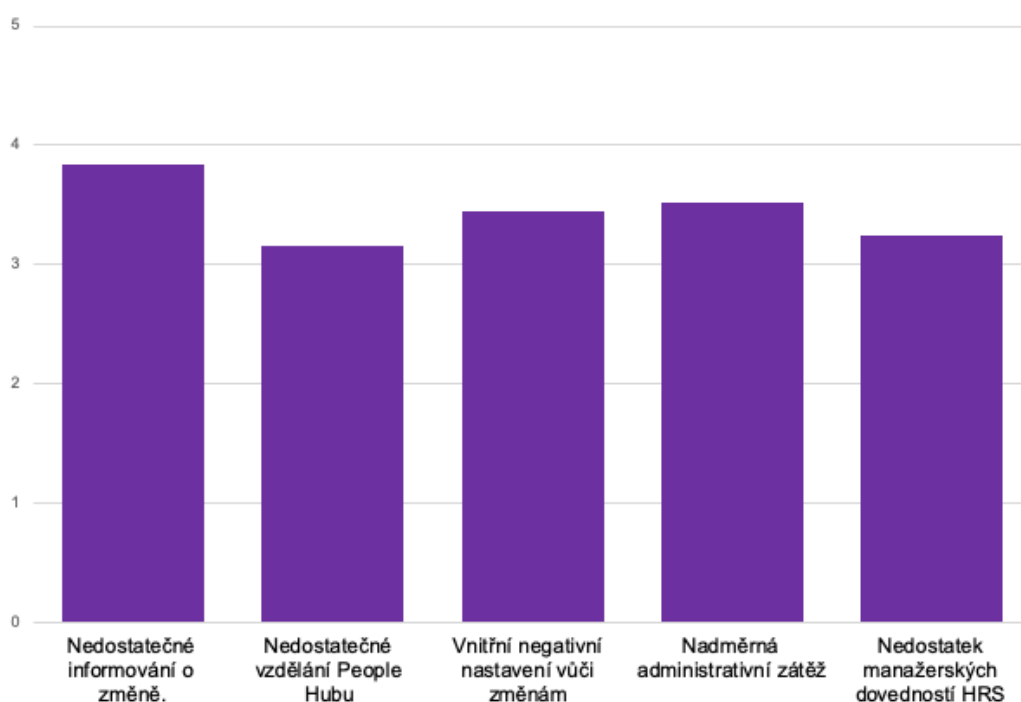
Největší překážku v zavedení nového modelu HR Specialisté opět vnímali nedostatečnou informovanost o změně. Toto se týkalo především HR Specialistů, kteří jsou

ve společnosti méně jak 3 roky, kteří volili průměrně známku 4,3 a HR Specialisté, kteří jsou ve společnosti déle jak 10 let (průměrná odpověď 2,5). Naopak nejméně vnímali nedostatečnou informovanost HR Specialisté, kteří jsou v organizaci 3–4 roky s průměrnou známkou 2,8, kdy pražští Specialisté, kteří jsou ve společnosti 3–4 roky nevnímali nedostatečnou informovanost jako překážku. Mimopražské pobočky vnímaly neinformovanost jako větší překážku než Praha.

Administrativní zátěž byla vnímána jako druhá největší překážka úspěšného zavedení modelu. Žádný z respondentů nevedl, že by administrativní zátěž nevnímali jako překážku, 24 % uvedlo, že ji naopak vnímají jako naprostou překážku.

Vnitřní negativní nastavení vůči změnám (odmítnutí změny a strach změny) vnímá 36 % jako naprostou překážku a 16 % nevnímá jako překážku. Mimopražské pobočky vnímají tento faktor jako závažnější překážku, průměrně volili 4,1, Praha pak průměrně volila 3. Nejmenší závažnost vnímala skupina HR Specialistů, kteří jsou ve společnosti 5-9 let.

Nedostatek manažerských dovedností HR Specialistů a nedostatečné vzdělání People Hubu v oblasti HR Strategii a HR Business Partneringu obecně nebyly vnímány jako zásadní faktory, které by ohrožovaly zavedení nového modelu. Nedostatečné vzdělání vnímali především respondenti, kteří jsou ve společnosti 10 a více let.



Graf 32 - Překážky implementace modelu duben 2020

zdroj: autorka

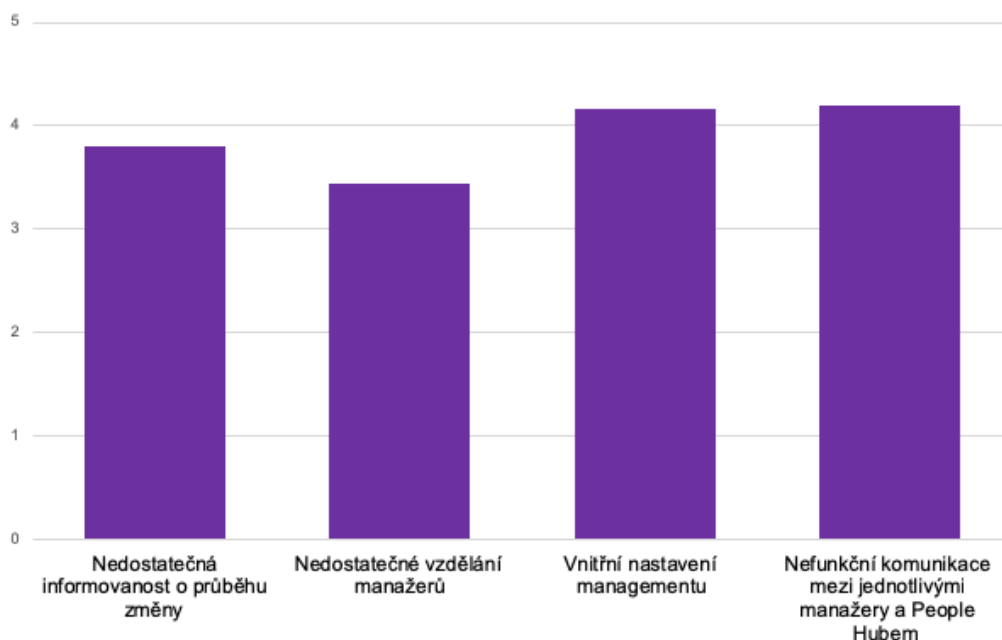
Při celkovém porovnání faktorů (zobrazeno na Grafu 31) však lze sledovat, že žádný z faktorů není považován všemi respondenty za naprostou překážku úspěšné implementace modelu. Na druhou stranu lze také vyvozovat, že jde o zásadní překážky, se kterými se HR Specialisté potýkají.

Respondentům byl dán prostor pro uvedení dalších vnímaných překážek. Mezi uvedenými bylo „*nastavení a komunikace směrem ke klientům, nenastavení očekávání před zavedením modelu, nedostatečná informovanost HR Specialistů vyústila v neschopnost komunikovat změnu klientům, neefektivní sdílení informací.*“

Dále byly identifikovány faktory, které mohou být překážkou úspěšné implementace nového modelu mimo People Hub, ze strany jednotek:

- Nedostatečná informovanost o průběhu změny
- Nedostatečné vzdělání manažerů v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
- Vnitřní nastavení managementu (odmítnutí změny, strach ze změny, odmítnutí užší spolupráce s People Hubem)
- Nefunkční komunikace mezi manažery a People Hubem
- Jiné

HR Specialisté faktory hodnotili na škále 1 - nevnímám jako překážku po 5 - naprosto vnímám jako překážku.



Graf 33 - Překážky úspěšné implementace nového modelu na straně klientů duben 2020

zdroj: autorka

Respondenti hodnotili jako největší překážku úspěšné implementace nového modelu nefunkční komunikaci mezi manažery a People Hubem a vnitřní nastavení managementu. Průměrná známka obou faktorů byla 4,2.

U nefunkční komunikace 60 % respondentů odpovědělo, že vnímají jako naprostou překážku. Pouze jeden respondent uvedl, že faktor jako překážku nevnímá. Mimo-pražské pobočky vnímaly tento faktor jako větší překážku než pražští HR Specialisté. Vnitřní nastavení managementu jako odmítnutí změny, strach ze změny a odmítnutí užší spolupráce vnímá jako naprostou překážku 52 % respondentů.

Nedostatečnou informovanost manažerů vnímala především skupina HR Specialistů, kteří působí ve společnosti 3 a méně let, kteří průměrně volili známku 4. Faktory jsou zobrazeny v Grafu 32.

6.8.2 Porovnání výsledků dotazníkových šetření

HR Specialisté byli požádáni o zhodnocení implementace nového modelu dva měsíce před jeho spuštěním a následně tři měsíce po spuštění. V kapitole 6.7 a 6.8.1 jsou popsány výsledky jednotlivých šetření.

Při pohledu na první šetření lze sledovat optimismus se kterým HR Specialisté k novému modelu HRM přistupovali. Na dotaz jak pozitivně či negativně vnímají změnu modelu ve společnosti, HR Specialisté průměrně volili známku 7,5. Během druhého kola byli Specialisté opět dotázáni jak negativně či pozitivně vnímají změnu modelu 96 % volilo známku 5 a vyšší a více než 60 % respondentů dokonce známku 8 a vyšší. Lze tedy usuzovat, že HR Specialisté obecně vnímají pozitivně.

Zásadní pro činnost útvaru lidských zdrojů je definice přidané hodnoty jeho činnosti. V prvním kole dotazníků uvedlo 92,3 % respondentů, že ve své činnosti přidanou hodnotu vidí. Více než 90 % respondentů vidělo alespoň 50 % jako přispívající k přidané hodnotě. 34,6 % respondentů pak ohodnotilo 80 % činnosti jako přispívající k přidané hodnotě. Ve druhém kole dotazníku byli respondenti dotázáni, zda zavedením nového modelu přidaná hodnota jejich činnosti vzrostla, 84 % z nich odpovědělo, že ano. Vzrostl také podíl pracovní náplně, který Specialisté hodnotí, že přispívá k přidané hodnotě. V březnu 2020 všichni respondenti volili známku 5 a vyšší, 64 % odpovědělo, že 80 % a více jejich pracovní náplně přispívá k přidané hodnotě. Zde jde sledovat 30% nárůst. V souladu s těmito výsledky je i zjištění následující otázky, kdy respondenti hodnotili nutnost proměny modelu, 60 % z nich uvedlo, že změna byla nutná.

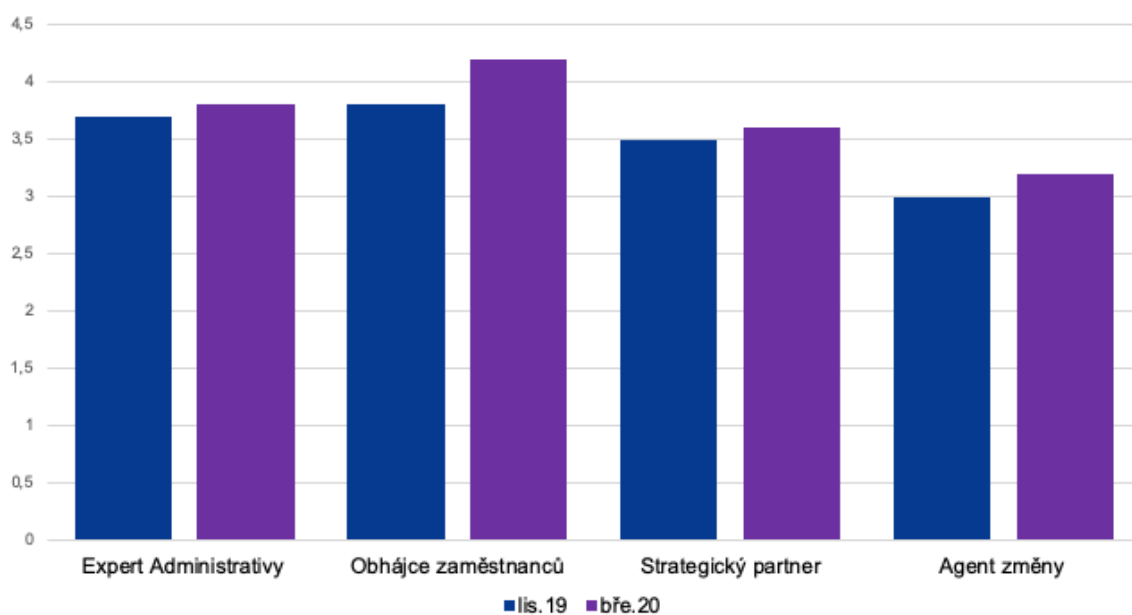
Dále šetření porovnávalo, jak se HR Specialisté vnímají v jednotlivých rolích Ulrichova modelu smíšené role strategického partnera podnikání. Specialisté vyjadřovali, jak se ztotožňují s rolí Administrativního experta, Obhájce zaměstnanců, Strategického partnera a Agenta změny. V listopadu 2019 se Specialisté nejvíce ztotožňovali s rolí Obhájce zaměstnanců – průměrně volili známku 3,8. Následně to byl Expert Administrativy (3,7), Strategický partner (3,5) a Agent změny (3).

Při dubnovém šetření došlo pouze k mírnému posunu, respondenti uvedli, že se nejvíce ztotožňují s rolí Obhájce zaměstnanců (4,2), Expert administrativy (3,8), Strategický partner (3,6) a Agent změny (3,2). Porovnání bylo zaneseno do Grafu 33.

HR Specialisté se tedy stále nejvíce ztotožňují s rolí Obhájce zaměstnanců. Jednou z obav před zavedením nového modelu byla možnost ztráty vztahu HR Specialista – spolupracovník, který byl určen jako klíčový pro přinášení přidané hodnoty. HR Specialisté, i když stojí nyní více na straně manažerů než před zavedením nového modelu, neztratili svou orientaci na spolupracovníky a dále hájí jejich zájmy.

Mírný posun lze sledovat i v roli Agenta změny. HR Specialisté nyní působí v této roli více než před zavedením nového modelu a jsou kontaktní osobou pro manažery v procesu zavádění změny. Fakt, že došlo k pouze malému nárůstu ve ztotožnění s touto rolí lze odvozovat s problémy s předáváním informací, na které respondenti v dotazníku upozorňovali.

Velký nárůst nelze sledovat ani v roli Strategického partnera. HR Specialisté jsou v nové, strategické roli teprve krátce a řada z nich naráží na odmítnutí ze strany jednotky nebo na problematickou komunikaci. Lze očekávat, že k razantní změně ztotožnění se s touto rolí bude možné sledovat za delší časový úsek.



Graf 34 - Porovnání ztotožnění s rolemi Ulrichova modelu v listopadu 2019 a dubnu 2020

zdroj: autorka

Šetření dále srovnávalo, jak HR Specialisté vnímají změnu modelu jako zátěž. Před jeho zavedením se respondenti neshodli, jak velkou zátěž změna modelu přinese a jejich odpovědi byly značně rozptýleny. V dubnu 2020 všichni respondenti volili známku 7 a nižší, 48 % z nich se stavělo k zátěži neutrálně nebo se přiklánělo k mírné zátěži. Z toho lze vyvodit, že změna modelu nepřinesla HR Specialistům přílišnou zátěž.

Třetí oblastí, která byla šetřením zkoumána, jsou faktory, které HR Specialisté vnímají jako překážku úspěšné implementace modelu. V obou šetřeních byli respondenti nejprve dotazováni na zhodnocení faktorů na straně People Hubu a následně faktorů na straně klientských jednotek.

V listopadu 2019 byla nejzávažněji vnímána nedostatečná informovanost People Hubu o procesu zavádění změny. Tento faktor byl nejzávažněji vnímán i v dubnu 2020, při jejich porovnání však vnímání překážky kleslo ze 4,2 na 3,8. Z toho lze usuzovat, že se úroveň komunikace ze strany vedení People Hubu zlepšila i že HR Specialisté jsou si v nové roli jistější, zkušenější a samostatnější. Tento klesající trend lze sledovat i u všech dalších faktorů.

Na straně klientských jednotek lze sledovat také pokles u informovanosti, ta poklesla z průměru 4,3 na 3,8. Ostatní faktory zůstaly beze změny. HR Specialisté předpokládali problematickou komunikaci s manažery jednotek a jejich očekávání bylo potvrzeno.

6.9 Hodnocení nově zavedeného modelu HRM ve společnosti ABC

Společnost ABC zvolila ambiciózní plán během jednoho roku proměnit model řízení lidských zdrojů. V organizaci s velmi složitou organizační strukturou, pobočkami po několika zemích Evropy, řadou krajských poboček v České republice a s více než 2500 spolupracovníky šlo o nelehký proces.

Dobrym krokem bylo propojení inovace modelu HRM s celkovou reorganizací společnosti. Nový model HRM je také lépe přizpůsoben novému modelu organizace a může lépe naplňovat strategické cíle organizace. Management byl tak připraven na změnu a byly nastaveny informační kanály. Dotazníkové šetření však přineslo zjištění, že členové týmu People Hub neměli pocit dostatečné informovanosti. Nastavené komunikační kanály tak fungovaly pouze na úrovni vedení jednotek.

Další výhodou byla dobře definovaná přidaná hodnota, kterou útvar lidských zdrojů organizaci přináší a vytyčeny oblasti, ve kterých tato hodnota může dále růst. V organizaci panoval konsensus ohledně zapojení personalistů do manažerských rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů a jejich vazeb na manažery a zaměstnance. Prostředí pro zavedení nového modelu bylo dlouhodobě budováno vztahy mezi manažery a personalisty, které se tvořily především skrze hodnotící pohovory spolupracovníků a jejich kariérního plánování na kterém se manažeři a personalisté podíleli jako partneři.

Útvar lidských zdrojů společnosti ABC byl dle autorky práce připraven na nový model HRM. HR Specialisté byli dlouhodobě vedeni k samostatnosti a odpovědnosti, jejich činnost byla kontrolována skrze pravidelný reporting. Byly vytvořeny vztahy mezi manažery a personalisty na základě předchozí zkušenosti a spolupráce.

Problematická však byla časová kapacita HR Specialistů. Protože v novém modelu z jejich předcházející agendy nebylo ubráno, HR Specialisté věděli, že nebudou moci

věnovat svůj čas pouze klientské jednotce. Administrativní zátěž spojená s vedením personální agendy poolu 70 spolupracovníků neumožňuje HR Specialistům plné zapojení do chodu klientské jednotky. V novém modelu, který měl z počátku kopírovat smíšenou roli Ulrichova modelu bylo tak značně ukrojeno z role Strategického partnera na úkor operativní agendy. Činnosti spojené se strategickým plánováním a rozhodováním zůstaly v kompetenci ředitele HR oddělení, HR manažerů a jednotlivých business jednotek. Nově vzniklá role People Business Partnera, do které byli HR Specialisté obsazeni, z Ulrichova modelu zastává spíše role Obhájce zaměstnanců, Administrativního experta a Agenta změny. Poslední role se projevila v procesu implementace nového modelu jako problematická z důvodu nedostatečného předávání informací. Jedním z důvodů může být velmi složitá organizační struktura holdingu, odlišnost jednotek i časová vytiženost manažerů, pro které nebyla změna HRM modelu prioritou. Skrze dotazníkové šetření lze však sledovat, že v období od listopadu 2019 do března 2020 došlo v této oblasti k posunu.

Nově zavedený model potvrzuje zjištění uvedená v kapitole 2.5, kde Cadwell (2008) upozorňuje, že organizace při zavádění modelu HR Business Partneringu naráží na rozdíly mezi teorií a praxí. V této kapitole jsou uvedeny také čtyři způsoby, jakými organizace dle Kenton a Yarnall (2010) teoretický model implementují. Společnost ABC zvolila podle nich nejčastější způsob, a to propojení strategických a operativních činností v roli HR Business Partnera. HR Business Partner pracuje přímo s manažery a zároveň se podílí na operativních činnostech. Přínosem tohoto modelu je propojení řízení lidských zdrojů s činnostmi organizace, nevýhodou pak nejasně definovaná role HR Business Partnera, což se potvrdilo i při implementaci nového modelu HRS ve společnosti ABC, kdy manažeři i noví People Business Partneri si byli často nejistí jakým způsobem má spolupráce mezi jednotkou a People Business Partnerem fungovat a jaké kompetence tato nová role má. V praxi pak dochází k obcházení People Business Partnera ve strategických otázkách, které jsou řešeny přímo s HR ředitelem.

Společnost ABC a útvar lidských zdrojů People Hub stojí na začátku budování nového modelu HRM. V současné chvíli lze mluvit jen o minimálním zapojení People Business Partnerů do strategické roviny plánování. Jejich působení je na úrovni operativní agendy plánování lidských zdrojů a jejich hlavním přínosem je propojení všech klientských jednotek skrze centralizovanou jednotku lidských zdrojů. V organizaci šlo sledovat okamžité zlepšení alokačního procesu a zvýšení úrovně poskytovaných služeb People Hubu svým klientům. People Hub přináší svou činností přidanou hodnotu, která bude s ustálením modelu stále růst.

7 DOPORUČENÍ PRO ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO MODELU HRM

Na základě průzkumu literatury a zkušeností z procesu implementace nového modelu HRM ve společnosti ABC byla vytvořena doporučení pro přechod z unikátního modelu HR na model HR Business Partneringu. Mezi tyto doporučení patří především:

- Definování přidané hodnoty útvaru lidských zdrojů
- Analýza výchozího stavu organizace a útvaru lidských zdrojů
- Definice žádaného výsledného stavu po zavedení nového modelu
- Komunikace s klienty
- Komunikace s personalisty
- Vzdělávání
- Plánování procesu implementace
- Prostor pro zpětnou vazbu

Definování přidané hodnoty útvaru lidských zdrojů

Důraz na přidanou hodnotu lze sledovat především v literatuře Davida Ulricha. „*Aby personalisté vytvářeli hodnotu a přinášeli výsledky, musejí začít tím, že se zaměří nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru, ale na definování toho, co tato práce přináší. Jsou-li definovány přínosy, pak lze specifikovat role a činnosti partnerů v podnikání.*“ (Ulrich, 2009, str. 44)

Pokud organizace cítí potřebu inovovat svůj model HRM, je zde pravděpodobně pocit, že útvary lidských zdrojů nepřinášejí požadovanou přidanou hodnotu. Definování, jakými činnostmi ji může přinášet a jaký má být jejich přínos, je prvním krokem k popisu nového modelu řízení lidských zdrojů. Pokud není specifikován požadovaný přínos, nelze vytvářet nové role a modely. Pokud personální útvary nemá pro organizaci skrze své činnosti žádný přínos, je otázkou proč by měl existovat.

Analýza výchozího stavu organizace a útvaru lidských zdrojů

Vytvoření nového modelu HRM by mělo předcházet pečlivé popsání výchozího stavu. Jak velká je organizace, jaká je její struktura a styl řízení, existuje zde snaha zapojit personalisty do strategických činností, je organizace otevřena řízení talentů, know-how, kompetencí a informací, lze outsourcovat transakční činnosti. Tyto a řadu dalších otázek si organizace musí položit a vyhodnotit, zda je připravena na zavedení nového modelu. Útvary lidských zdrojů musí analyzovat i své fungování, expertizu, manažerské schopnosti a připravenost na novou roli. Tento krok může vést k odmítnutí modelu HR Business Partneringu nebo naopak přijetí jen některé z jeho částí.

Komunikace s klienty

Před definicí nového modelu HRM je důležité znát potřeby a přání klientů. Tyto klienti jsou vedení společnosti, manažeři i zaměstnanci. HR Business Partner úzce spolupracuje se všemi z nich a jeho činnost je tvořena jejich potřebami. Dalším krokem před tvorbou modelu a kompetencí HR Business Partnera je tedy komunikace mezi HR a jejich klienty. Tato komunikace může probíhat například skrze osobní schůzky, kde strany mohou vyjádřit své potřeby a očekávání od spolupráce. Personalisté se musí orientovat v předmětu podnikání a činnostech svých klientů, aby mohli předvídat a reagovat na jejich potřeby. Dále musí existovat vztah důvěry a kredibility mezi manažery a personalisty, aby byli vnímáni jako partneři. Toto může být složité ve společnostech, kde personalisté do této chvíle působili především jako poskytovatelé transakčních služeb a s manažery byli jen v minimálním kontaktu.

Komunikace s personalisty

Komunikace s klienty probíhá zpravidla na úrovni vedení personálního útvaru, proto je zásadní chystané změny komunikovat i směrem dovnitř personálního oddělení. Personalisté jsou cenným zdrojem informací. Mohou poskytnout své zkušenosti s poskytováním služeb klientům, upozornit na nedostatky a rizika. Personalisté jsou také v kontaktu se zaměstnanci, vnímají náladu v organizaci a dokáží si udržet nadhled. Vedení personálního útvaru musí také zkoumat, zda má mezi svými personalisty vhodné kandidáty na nově vznikající roli HR Business Partnera, jakou proměnou může personální útvar projít a jaké činnosti bude potřeba outsourcovat mimo organizaci.

Definice nového modelu a žádaného výsledného stavu po jeho zavedení

Organizace již zná přidanou hodnotu HR a je schopna ohodnotit výchozí stav, zná potřeby klientů i pohled personalistů. Tyto informace by měly být podkladem pro vytvoření nového modelu HRM. Nový model by měl odpovídat potřebám společnosti, pokud se organizace rozhodne implementovat model HR Business Partneringu, je potřeba ho modifikovat tak, aby rozvíjel přidanou hodnotu. Součástí definice nového modelu by měla být i představení žádaného výsledného stavu, kterého chce organizace dosáhnout. Pokud vedení společnosti nemá potřebné znalosti a schopnosti na vytvoření takového modelu, dobrým krokem je využití služeb externí konzultantské společnosti. Součástí jejich služeb může být i audit organizace, poradenství a asistence během implementace nového modelu.

Vzdělávání

Součástí procesu implementace nového modelu HRM musí být rozsáhlé vzdělávání a školení. Personalisty, kteří se nově ocitli ve strategické roli HR Business Partnera, je třeba vzdělávat v nových kompetencích. Manažeři, kteří do této chvíle úzce nespolupracovali s personalisty, by měli projít alespoň krátkým úvodním školením, které jim nový model osvětlí.

Plánování procesu implementace

Při razantní změně modelu HRM je třeba zvažovat časový rámec, ve kterém implementace proběhne. Ten se odvíjí od velikosti organizace, výchozí organizační struktury, dělby práce, existujících vztahů mezi manažery a personalisty a řady dalších faktorů. Proces zavádění změny by měl být dobře naplánován a komunikován všem zapojeným stranám. Jeho průběh by měl být řízen kompetentní osobou a pravidelně evaluován. Měl by být jasný počáteční a konečný bod procesu. Musí být nastaveny komunikační kanály a zapojené strany by měly být včas a plně informovány o všech relevantních skutečnostech. HR Business Partner by měl působit v roli Agenta změny, informovat své okolí a řídit proces.

Prostor pro zpětnou vazbu

Zpětná vazba je důležitou součástí každého procesu. Při implementaci nového modelu jsou nepředvídatelné situace nevyhnutelné. Role HR Business Partnera bude procházet vývojem během i po zavedení nového modelu, jeho kompetence se mohou vyvíjet. Útvar lidských zdrojů a manažeri musí mít prostor pro sdílení zpětné vazby HR Business Partnerovi i vedení organizace. Vytvořený model při implementaci může narazit na nesouhlas či odpor manažerů i personalistů, kteří své názory mají možnost komunikovat vedení.

ZÁVĚR

V 90. letech představil David Ulrich model smíšené role strategického partnera podnikání. Navázal tak na posun personalistů z tradiční role poskytovatelů převážně administrativních služeb do strategické role partnera managementu. Tento model, dnes nazývaný HR Business Partnering, je stále aktuálním a diskutovaným tématem. Pro personalisty otevírá cestu do vedení organizace. Personální útvar skrze HR Business Partnera se podílí na strategickém plánování a rozhodování a přináší organizaci přidanou hodnotu, kterou David Ulrich ve svém modelu vyzdvihuje.

Cílem této diplomové práce bylo nejprve přinést ucelený pohled na vývoj řízení lidských zdrojů, personální práci a výzvy, kterým personalisté čelí. Dále pak představit model HR Business Partneringu, rozebrat jednotlivé Ulrichovy role v modelu strategického partnera a teorii implementace takového modelu do organizace. Autoři se shodují, že posun do strategické roviny je logickým krokem pro útvary lidských zdrojů. Skrze úzký kontakt mezi personalisty a manažery a zapojení personalistů do podnikání mohou strategie lidských zdrojů vytvářet přínos pro celou organizaci a přispívat ke konkurenceschopnosti. Tento přínos nazývá David Ulrich přidanou hodnotou, která je pro model strategického řízení lidských zdrojů zásadní. Přidaná hodnota přináší výsledky skrze akce, které mají zřetelný dopad na výsledky organizace. Pokud HR umí definovat svou přidanou hodnotu, může se stát strategickým partnerem.

Zhodnocení implementace strategického modelu HR ve velké IT společnosti přinesla druhá část diplomové práce, která sledovala roční proces proměny modelu řízení lidských zdrojů. Společnost, jejíž výchozí model byl na českém trhu velmi ojedinělý, si byla vědoma přidané hodnoty, kterou útvar lidských zdrojů přináší a jejím cílem bylo tuto hodnotu navýšit. Diplomová práce zkoumala proces tvorby modelu a nové role People Business Partnera, jeho kompetence a náplně práce. Proces zavádění nového modelu byl chronologicky popsán dle svého průběhu od definice nového modelu HRM po jeho spuštění a organizační změny. Jednotlivé fáze zahrnovaly tvorbu role People Business Partnera, informování a vzdělávání HR Specialistů, transformaci role Resource Koordinátora, přiřazení People Business Partnerů k jednotkám a nastavení spolupráce mezi novým People Business Partnerem a jednotkou.

Transformace byla zhodnocena skrze dotazníkové šetření, které proběhlo v prvním kole před spuštěním nového modelu v listopadu 2019. Ve druhém kole proběhlo v dubnu 2020, tři měsíce po zavedení nového modelu. Dotazníkové šetření se účastnili personalisté, kteří se během transformace posouvali z role HR Specialisty do nové role People Business Partnera. Šetření sledovalo vnímanou přidanou hodnotu, připravenost na změnu modelu a celkový postoj ke změně a zátěži spojené s transformací. Respondenti se dále identifikovali s rolemi Ulrichova modelu smíšené role a definovali faktory, které mohou zabránit úspěšnému přijetí nového modelu HR. Tato šetření přinesla zjištění, že personalisté vnímali změnu jako potřebnou a její průběh hodnotili veskrze pozitivně.

První kolo dotazníkového šetření ukázalo, že HR Specialisté nejprve k novému modelu přistupovali obezřetně. Také přineslo zjištění, že ačkoliv jsou napříč společnostmi procesy standardizovány, HR Specialisté z mimopražských poboček vnímali nadcházející změnu pozitivněji než pražští Specialisté. Šetření zkoumalo rozdíly nejen mezi Specialisty dle jejich lokality, ale také dle doby působení v organizaci.

Ve druhém kole, po zavedení modelu vnímali růst přidané hodnoty své práce a 60 % z nich uvedlo, že změnu zpětně hodnotí jako nutnou. Pozitivní vnímání změny modelu se potvrdilo i ve druhém kole šetření. Šetření však také přineslo zjištění, že ačkoliv nová role People Business Partnera je vytvořena na základě Ulrichova modelu strategické role partnera podnikání, noví People Business Partneři se s rolí Strategického partnera neztotožňují více než před změnou modelu. Respondenti se stále nejvíce ztotožňují s rolí Obhájce zaměstnanců a Expert administrativy jako před zavedením nového modelu HRM.

V závěru práce přinesla doporučení pro zavádění nového modelu HR v organizaci. Autorka při tvorbě doporučení vycházela z dotazníkových šetření a osobních zkušeností vycházejících z účasti na implementaci modelu. Tato doporučení také odráží teorii, které je rozvedená v první části práce. Doporučené kroky pro implementaci nového modelu jsou definování přidané hodnoty útvaru lidských zdrojů, analýza výchozího stavu organizace a útvaru lidských zdrojů, definice žádaného výsledného stavu po zavedení nového modelu, komunikace s klienty a personalisty, vzdělávání, plánování procesu implementace a prostor pro zpětnou vazbu.

Příležitost dalšího zkoumání se jeví ve vnímání strategické role, kterou mají personalisté v tomto modelu naplňovat. Protože druhé kolo šetření proběhlo pouze tři měsíce od zavedení nového modelu, noví People Business Partneři se stále více identifikují s rolí jako je Obhájce zaměstnanců nebo Administrativní expert. Další šetření provedené za delší časový úsek by sledovalo, zda model implementovaný společností ABC skutečně vytvořil strategickou roli People Business Partnera nebo zda byly nadále strategické činnosti ponechány roli HR ředitele.

Dále se zde otvírá možnost provést šetření mezi manažery jednotek, zda změna modelu z jejich pohledu zvyšuje přidanou hodnotu, kterou pro ně útvar lidských zdrojů přináší.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADKINS, Cheryl L. a Sonya F. PREMEAUX. A cybernetic model of work-life balance through time. *Human Resource Management Review*[online]. 2019, **29**(4) [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2019.01.001. ISSN 10534822. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482218300627>
2. AMRUTHA, V.N. a S.N. GEETHA. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2020, **247** [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119131. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652619340016>
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.
4. BEATTY, Carol A. *The Human Resources Business Partner*. QUEEN'S UNIVERSITY IRC, 2019.
5. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
6. BOXALL, Peter a John PURCELL. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews* [online]. 2003, **2**(2), 183-203 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1111/1468-2370.00037. ISSN 1460-8545. Dostupné z: <https://online-library.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00037>
7. CALDWELL, Raymond. Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal* [online]. 2001, **11**(3), 39-52 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2001.tb00044.x. ISSN 0954-5395. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00044.x>
8. CALDWELL, Raymond. HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*[online]. 2008, **18**(3), 275-294 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x. ISSN 0954-5395. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x>
9. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. HAAK, Tom. 12 HR Trends for 2020. *HR Trend Institute* [online]. 26.11.2019 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>
12. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
13. JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Kaifeng JIANG. An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of*

- Management Annals* [online]. 2014, **8**(1), 1-56 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1080/19416520.2014.872335. ISSN 1941-6520. Dostupné z: <http://annals.aom.org/lookup/doi/10.1080/19416520.2014.872335>
14. JUUL ANDERSEN, Torben a Dana MINBAEVA. The Role of Human Resource Management in Strategy Making. *Human Resource Management* [online]. 2013, **52**(5), 809-827 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1002/hrm.21562. ISSN 00904848. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.21562>
 15. KENTON, Barbara a Jane YARNALL. HR - The Business Partner: Furthering the Journey. 2. vydání. Boston: Elsevier, 2010. ISBN 07-506-6454-1.
 16. KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
 17. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
 18. MACKE, Janaina a Denise GENARI. Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2019, **208**, 806-815 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.10.091. ISSN 09596526. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652618331056>
 19. MAZOR, Art a kol. Reinventing HR: An extreme makeover. 2015. Global Human Capital Trends. Deloitte University Press. cit. 2020-03-26]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/na/Documents/human-capital/na__DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf.
 20. MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
 21. PRITCHARD, Katrina. Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal* [online]. 2010, **20**(2), 175-188 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x. ISSN 09545395. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x>
 22. ROBINSON, Dana Gaines a James C. ROBINSON. Strategic business partner: aligning people strategies with business goals. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2005. ISBN 978-1-57675-283-8.
 23. SHORE, Lynn M., Jeanette N. CLEVELAND a Diana SANCHEZ. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review* [online]. 2018, **28**(2), 176-189 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.07.003. ISSN 10534822. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482217300529>
 24. STAHL, Günter K., Chris J. BREWSTER, David G. COLLINGS a Aida HAJRO. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review* [online]. 2019 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100708. ISSN 10534822. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482218303796>

25. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
26. ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.
27. ULRICH, David. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.
28. WRIGHT, Patrick M. a Gary C. MCMAHAN. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management[online]. 2016, 18(2), 295-320 [cit. 2020-05-01]. DOI: 10.1177/014920639201800205. ISSN 0149-2063. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800205>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Vývoj profese řízení lidských zdrojů ve vlnách	11
Obrázek 3 - Role personálního útvaru a personální práce ve vytváření konkurence schopné organizace	
Obrázek 1 - Vývoj profese řízení lidských zdrojů ve vlnách ..	11
Obrázek 2 - Vývoj názorů na personální práci	14
Obrázek 3 - Role personálního útvaru a personální práce ve vytváření konkurence schopné organizace	21
Obrázek 4 - HR jako strategický partner	23
Obrázek 5 - Model agenta změny	26
Obrázek 6 - Trojnožkový model HR Business Partneringu	28
Obrázek 7 - Stripův optimální model	29
Obrázek 8 - Produkty a služby společnosti ABC	37
Obrázek 9 - Vývojová centra společnosti ABC v Evropě	38
Obrázek 10 - Struktura společnosti ABC	39
Obrázek 11 - Počet zaměstnanců společnosti ABC	39
Obrázek 12 - Rozložení kapacit,	40
Obrázek 13 - Struktura společnosti dle Vize 2020+	41
Obrázek 14 - Rozložení spolupracovníků dle poboček	46
Obrázek 15 - HR Specialist	47
Obrázek 16 - Role People Business Partnera	52
Obrázek 17 - Zařazení role People Business Partner	54
Obrázek 18 - Implementace nového modelu	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Model smíšené role.....	21
Tabulka 2 - SWOT analýza jednotky.....	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Doba působení ve společnosti ABC	62
Graf 2 - Pobočka působení	62
Graf 3 - Předmět podnikání	63
Graf 4 - Sledování trendů	63
Graf 5 - Přidaná hodnota	64
Graf 6 - Podíl pracovní činnosti na přidané hodnotě	65
Graf 7 - Proměna People Hubu	65
Graf 8 - Ztotožnění se s rolí Expert administrativy	66
Graf 9 - Ztotožnění se s rolí Obhájce zaměstnanců	66
Graf 10 - Ztotožnění se s rolí Strategického partnera	67
Graf 11 - Ztotožnění se s rolí Agentu změny	67
Graf 12 - Proměna role	68
Graf 13 - Přípravenost na změnu role	69
Graf 14 - Vnímání změny modelu HR Specialisty	69
Graf 15 - Vnímání zátěže	70
Graf 16 - Informovanost People Hubu	70
Graf 17 - Překážky úspěšné implementace nového modelu na straně People Hubu	72
Graf 18 - Překážky úspěšné implementace nového modelu na straně klientů	73
Graf 19 - Sledování trendů v dubnu 2020	76
Graf 20 - Podíl práce přispívající k přidané hodnotě duben 2020	77
Graf 21 - Nárůst přidané hodnoty duben 2020	77
Graf 22 - Nutnost proměny HRM	78
Graf 23 - Ztotožnění se s rolí Experta administrativy duben 2020	79
Graf 24 - Ztotožnění se s rolí Obhájce zaměstnanců duben 2020	79
Graf 25 - Ztotožnění se s rolí Strategického partnera duben 2020	80
Graf 26 - Ztotožnění se s rolí Agentu změny duben 2020	80
Graf 27 - Proměna role po zavedení modelu	81
Graf 28 - Spokojenost s rolí People Business Partnera	81
Graf 29 - Vnímání změny HRS duben 2020	82
Graf 30 - Vnímání zátěže duben 2020	82
Graf 31 - Informovanost People Hubu duben 2020	83
Graf 32 - Překážky implementace modelu duben 2020	84
Graf 33 - Překážky úspěšné implementace nového modelu na straně klientů duben 2020	85
Graf 34 - Porovnání ztotožnění s rolemi Ulrichova modelu v listopadu 2019 a dubnu 2020	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazníkové šetření 1. kolo

Příloha 2 - Dotazníkové šetření 2. kolo

Příloha 1 - Dotazníkové šetření 1. kolo

Transformace People Hubu

Od 1.1.2020 People Hub přechází na model HR Business Partner. Transformace přinese velké změny, které se dotknou celého oddělení, především pak práce HR Specialistů. Tento dotazník byl vytvořen Agátou Hamplovou a získaná data budou využita jako anonymní zpětná vazba pro HR ředitele a jako podklad pro diplomovou práci, na které autorka pracuje.

1. Jak dlouho působíte ve společnosti ABC?
 - a. Méně jak 3 roky
 - b. 3-4 roky
 - c. 5-9 let
 - d. 10 a více let
2. Na jaké pobočce působíte?
 - a. Praha
 - b. Mimopražská pobočka
3. Je pro vaši práci důležité, jaký předmět podnikání a jaké cíle má společnost ABC?
 - a. Ano
 - b. Ne
4. Sledujete trendy a vývoj v oblasti, ve které společnost ABC podniká, a to nejen v HR?
 - a. Ano
 - b. Ne
5. Vidíte v činnosti People Hubu přidanou hodnotu vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti?
 - a. Ano
 - b. Ne
6. Pokud přidanou hodnotu v činnosti People Hubu vidíte, jaká to je? (otevřená otázka)
7. Jaký podíl vaší pracovní náplně přímo přispívá k přidané hodnotě společnosti?
0 - moje náplň práce přidanou hodnotu nevytváří 10 - veškerá moje práce vytváří přidanou hodnotu
8. Myslíte, že People Hub musí projít proměnou, aby mohl přispívat k naplňování celofiremní strategie?
 - a. Ano
 - b. Ne

HR Business Model

V modelu HR Business Partneringu, David Ulrich představil 4 role, které kompetenčně model vytváří – jde o role Expert Administrativy, Obhájce zaměstnanců, Strategický partner, Agent změny – teorie stručně vysvětlena např. na Wikipedii https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje#Business_Partner

V následujícím úseku prosím nejdříve na škále od 1 do 5 znázorněte, nakolik se s jednotlivou rolí ztotožňujete vzhledem ke svým schopnostem a náplni práce HRS.

9. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Experta Administrativy?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji
10. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Obhájce zaměstnanců?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji
11. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Strategického partnera?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji
12. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Agent změny?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji

13. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak velkou proměnou musí projít Vaše role, aby odpovídala modelu HR Business Partneringu.
0 - má role nemusí projít žádnou změnou, zcela odpovídá modelu HRBP
10 - má role musí projít kompletní změnou, zcela neodpovídá modelu HRBP
14. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak připraveni se cítíte na změnu své role v souladu se HR Business Partner modelem.
0 - na změnu role se necítím připraven/a 10 - na roli se cítím připraven/a
15. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak pozitivně či negativně vnímáte změnu modelu HR ve společnosti.
0 - vnímám negativně, změna nepřinese žádná pozitiva 10 - změnu vnímám pozitivně, změna přinese pouze pozitiva
16. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, do jaké míry vnímáte změnu modelu jako zátěž.
0 - změna nepředstavuje žádnou zátěž 10 - změna představuje maximální zátěž
17. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, zda Vás vedení People Hubu dostatečně informuje o změnách modelu.
0 - zcela nedostatečně informuje 10 - naprosto dostatečně mě informuje

Překážky zavedení modelu HR Business Partneringu na straně People Hubu

Prosím uveďte, do jaké míry vnímáte následující faktory jako překážku úspěšné implementace nového modelu.

18. Nedostatečné informování o změně

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

19. Nedostatečné vzdělání People Hubu v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

20. Vnitřní negativní nastavení vůči změnám (odmítnutí změny, strach ze změny)

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

21. Nadměrná administrativní zátěž

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

22. Nedostatek manažerských dovedností HRS

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

23. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

Překážky zavedení modelu HR Business Partneringu mimo People Hub

Prosím uveďte, do jaké míry vnímáte následující faktory jako překážku úspěšné implementace nového modelu.

24. Nedostatečná informovanost o průběhu změny

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

25. Nedostatečné vzdělání manažerů v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

26. Vnitřní nastavení managementu (odmítnutí změny, strach ze změny, odmítnutí užší spolupráce s People Hubem)

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

27. Nefunkční komunikace mezi jednotlivými manažery s People Hubem

1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

28. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

Příloha 2 - Dotazníkové šetření 2. kolo

Transformace People Hubu

Od 1.1.2020 People Hub přechází na model HR Business Partner. Transformace přinese velké změny, které se dotknou celého oddělení, především pak práce HR Specialistů. Tento dotazník byl vytvořen Agátou Hamplovou a získaná data budou využita jako anonymní zpětná vazba pro HR ředitele a jako podklad pro diplomovou práci, na které autorka pracuje.

1. Jak dlouho působíte ve společnosti ABC?
 - a. Méně jak 3 roky
 - b. 3-4 roky
 - c. 5-9 let
 - d. 10 a více let
2. Na jaké pobočce působíte?
 - a. Praha
 - b. Mimopražská pobočka
3. Na škále od 1 do 5 uveďte, o kolik více sledujete trendy a vývoj v oblasti, ve které společnost ABC podniká, v porovnání s listopadem 2019.
1 - sleduji výrazně méně 5 - sleduji výrazně více
4. Jaký podíl Vaší pracovní náplně přímo přispívá k přidané hodnotě společnosti?
0 - moje náplň práce přidanou hodnotu nevytváří 10 - veškerá moje práce vytváří přidanou hodnotu
5. Vzrostla změnou modelu přidaná hodnota People Hubu?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím
6. Pokud ano, v čem myslíte, že People Hub nyní přináší vyšší hodnotu. (otevřená otázka)
7. Pokud ne, v čem cítíte, že se ztrácí přidaná hodnota People Hubu? (otevřená otázka)
8. Při zpětném pohledu, myslíte si, že proměna modelu fungování byla nutná?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím

HR Business Model

V modelu HR Business Partneringu, David Ulrich představil 4 role, které kompetenčně model vytváří – jde o role Expert Administrativy, Obhájce zaměstnanců, Strategický partner, Agent změny – teorie stručně vysvětlena např. na Wikipedii https://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje#Business_Partner

V následujícím úseku prosím nejdříve na škále od 1 do 5 znázorněte, nakolik se s jednotlivou rolí ztotožňuje vzhledem ke svým schopnostem a náplni práce HRS.

9. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Experta Administrativy?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji
10. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Obhájce zaměstnanců?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji
11. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Strategického partnera?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji
12. Do jaké míry se ztotožňujete s rolí Agent změny?
0 - vůbec se neztotožňuji 5 - zcela se ztotožňuji
13. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak velkou proměnou prošla Vaše role od zavedení HR Business Partneringu.
0 - Má role neprošla žádnou změnou, všechny činnosti jsou stejné
10 - má role prošla naprostou změnou, všechny mé činnosti jsou zcela jiné
14. Pokud jste odpověděli známkou vyšší než 0, prosím uveďte, jakými změnami Vaše role a náplň práce prošla. (otevřená otázka)
15. Na škále od 1 do 5 prosím uveďte, jak jste spokojení s rolí People Business Partnera.
1 - jsem zcela nespokojený/á 5 - jsem zcela spokojený/á
16. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, jak pozitivně či negativně vnímáte změnu modelu HR ve společnosti.
0 - vnímám negativně, změna nepřinesla žádná pozitiva 10 - vnímám zcela pozitivně, změna přinesla pouze pozitiva
17. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, do jaké míry vnímáte změnu modelu jako zátěž.
0 - změna nepředstavuje žádnou zátěž 10 - změna představuje maximální zátěž
18. Na škále od 0 do 10 prosím uveďte, zda Vás vedení People Hubu dostatečně informuje o změnách modelu.
0 - zcela nedostatečně mě informovalo 10 - naprosto dostatečně mě informovalo

Překážky zavedení modelu HR Business Partneringu na straně People Hubu

Prosím uveďte, do jaké míry vnímáte následující faktory jako překážku úspěšné implementace nového modelu.

19. Nedostatečné informování o změně
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
20. Nedostatečné vzdělání People Hubu v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
21. Vnitřní negativní nastavení vůči změnám (odmítnutí změny, strach ze změny)
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
22. Nadměrná administrativní zátěž
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku

23. Nedostatek manažerských dovedností HRS
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
24. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

Překážky zavedení modelu HR Business Partneringu mimo People Hub

Prosím uveďte, do jaké míry vnímáte následující faktory jako překážku úspěšné implementace nového modelu.

25. Nedostatečná informovanost o průběhu změny
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
26. Nedostatečné vzdělání manažerů v oblasti HR strategií a HR Business Partneringu
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
27. Vnitřní nastavení managementu (odmítnutí změny, strach ze změny, odmítnutí užší spolupráce s People Hubem)
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
28. Nefunkční komunikace mezi jednotlivými manažery s People Hubem
1 - nevnímám jako překážku 5 - vnímám jako zásadní překážku
29. Pokud vnímáte jiné překážky, prosím o uvedení níže (otevřená otázka)

