

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2014

Pavčina Vojtěchovská

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta Podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Řízení a měření přínosu lidských zdrojů k cílům podniku

Vypracovala: Pavlína Vojtěchovská

Vedoucí práce: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Řízení a měření přínosu lidských zdrojů k cílům podniku“
vypracovala samostatně.

Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne

Podpis

Název diplomové práce:

Řízení a měření přínosu lidských zdrojů k cílům podniku

Abstrakt:

Tato práce je zaměřena na HR oblast podniku, konkrétně její strategické řízení a měření přínosů její činnosti. V teoretické části čerpá práce především ze zahraniční literatury a rozebírá tradiční a nová pojetí HR práce. Zabývá se rolí HR ředitele jako hlavního prvku strategického řízení a jeho roli jak ve vztahu k podniku, tak ke svému oddělení. V praktické části potom analyzuje průzkum, provedený mezi českými firmami, a dochází k závěru, že v českých podnicích je hlavní příčinnou nedostatečného řízení HR špatná měřitelnost jeho přínosů. Ve stěžejní části potom navrhuje postup, který by měla firma aplikovat při snaze o strategické řízení HR a také měření dle cílů podniku.

Klíčová slova:

Podniková strategie, HR, strategie lidských zdrojů, Dave Ulrich, HR business partner

Title of the Master's Thesis:

Managing and measuring of HR department's contribution to the business targets

Abstract:

This thesis focuses on Human Resources in a company, its strategic managing and measuring its contribution to the business. In theoretical part the main source is foreign literature and it analyses traditional and new conceptions of HR. It focuses on a role of HR director, as a main element of strategic level of HR and his/her role in a relation to the rest of a company and HR department. In practical part the thesis analyses a research, made among Czech companies, and comes into a conclusion, that the main cause of an unsatisfactory HR management in these companies is its poor measurability. In the final, key part of the thesis it designs a process, which a company should follow in order to adopt a strategic HR and its measurement by goals of a company.

Key words:

Business strategy, Human Resources, HR strategy, Dave Ulrich, HR business partner

P o d ě k o v á n í

Tímto bych ráda poděkovala prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za trpělivost, velmi vstřícný přístup, cenné informace a rady po celou dobu zpracovávání mé diplomové práce.

Mé poděkování patří také společností organizujícím průzkum mezi CEO českých firem za poskytnutí dat.

Obsah

ÚVOD	3
1. TEORETICKÁ ČÁST	5
1.1. Lidské zdroje v organizaci	5
1.1.1. Pojetí a začlenění lidských zdrojů v podniku	5
1.1.2. Vývoj přístupů k výkonu práce s lidskými zdroji	5
1.1.3. Pojetí lidských zdrojů podle zahraniční literatury	7
1.1.4. Pojetí lidských zdrojů podle Dave Ulricha	8
1.1.5. Taktické vs. Strategické řízení lidských zdrojů	14
1.2. Strategické partnerství lidských zdrojů	19
1.2.1. Vývoj pojmu strategie	19
1.2.2. Strategický byznys partner (SBP)	20
1.2.3. Koncepty a fáze práce SBP	22
1.2.4. Strategie lidských zdrojů	25
1.2.5. Implementace strategie v lidských zdrojích	26
1.2.6. Nová funkce lidských zdrojů jako služba	28
1.2.7. Problémy strategie v lidských zdrojích	30
1.2.8. Příklady z praxe	30
1.3. Měření lidských zdrojů ve vztahu k cílům podniku	32
1.3.1. Měření přínosu všech zaměstnanců	33
1.3.2. Měření přínosu lidských zdrojů jako celku	37
2. PRAKTICKÁ ČÁST	41
2.1. Metodologie praktické části	41
2.2. Analýza výsledků průzkumu	43
2.2.1. Priority pro růst byznysu v nejbližších 12 měsících	43
2.2.2. Rizika nenaplnění cílů	45
2.2.3. Přínos lidských zdrojů k růstu	46
2.2.4. Měření přínosu lidských zdrojů	47
2.2.5. Klíčové věci pro zaujmutí a udržení talentů a role lidských zdrojů	48
2.2.6. Co mohou irské zdroje udělat pro růst obrátu	50
2.2.7. Charakteristiky vynikajícího ředitele lidských zdrojů	51
2.2.8. Externí vs. interní útvar lidských zdrojů	53

2.2.9. Závěrečné slovo CEO	54
2.2.10. Vyhodnocení průzkumu.....	54
2.3. Návrh postupu vedoucí k efektivní práci s lidskými zdroji a jejímu měření.....	56
2.3.1. Porozumění strategii	57
2.3.2. Analýza současného stavu – audit lidských zdrojů	57
2.3.3. Vytvoření strategii lidských zdrojů na základě strategie podniku.....	59
2.3.4. Vytvoření metrik.....	60
2.3.5. Měření přínosu lidí	60
2.4. Případová studie – firma Nápoj a.s.	62
2.4.1. Stručné představené firmy	62
2.4.2. Porozumění strategii	63
2.4.3. Analýza současného stavu – audit řízení lidských zdrojů	63
2.4.4. Vytvoření strategie lidských zdrojů na základě strategie podniku	66
2.4.5. Vytvoření metrik.....	69
2.4.6. Měření přínosu lidí	70
2.4.7. Další role lidských zdrojů.....	75
2.4.8. Závěr a shrnutí	76
ZÁVĚR.....	77
SEZNAM ZDROJŮ	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK.....	82
SEZNAM GRAFŮ	83

ÚVOD

Zaměstnanci organizace jsou jedním ze zdrojů klíčových hodnot podniku. Jsou hybateli veškeré činnosti a na jejich výkonech stojí a padá chod celé firmy i její výsledky na trhu. Ať už se jedná o vlastní náplň práce, motivování jiných k práci nebo vymýšlení nových nápadů na zlepšení, všechno je postaveno na lidech a jejich schopnostech. Další důležitý aspekt lidského elementu je to, že lidé jsou unikátní. Pokud pracují pro Vás, nepracují pro nikoho jiného (většinou). Na rozdíl od marketingové kampaně, výrobních postupů nebo nabízených produktů, pracovníky nelze okopírovat. Ani koupit. Přestože jsou zdrojem, který je stěžejní, firma je nevlastní. Zaměstnanci nejsou ve finančních výkazech. Organizace je pouze „za úplatek využívá“. O to je práce se zaměstnanci složitější.

Pokud si kvalitních zaměstnanců dokáže firma cenit, stávají se její konkurenční výhodou. Kdybychom se řídili příkladem Japonska, působili by zaměstnanci v jedné firmě třeba celý život. To bohužel u nás ještě není příliš časté. Nicméně dá se říci, že zaměstnanci jsou dlouhodobým zdrojem hodnot. Na rozdíl od technologie nepodléhají technickému pokroku a nezastarávají. Konkurence je nekopíruje. Jsou učenliví, vyvíjí se a vzdělávají. Investice do nich se vyplatí. Na rozdíl od technologie není potřeba, kvůli rychlému vývoji, pořizovat nové.

Přesto je v současné době bráno HR oddělení, které má péči o zaměstnance na starosti, jako převážně administrativně-podpůrné, které reaktivně řeší problémy ostatních oddělení, vede evidenci zaměstnanců, kontroluje jejich docházku, schvaluje dovolenou a počítá jim mzdy. Cílem většiny HR je co nejvyšší spokojenost zaměstnanců, nízká fluktuace a minimální náklady. Co to však přinese firmě? Přímá vazba práce HR na cíle a výsledky firmy na trhu je mizivá.

V řadě podniků se na aktivní práci s lidskými zdroji již zaměřují. Příkládají jim význam a cení si jich. Vytváří programy řízení talentů a rozvoje managementu. Ovšem, stále chybí prostředky, jak veškeré tyto aktivity, a především jejich dopad na výsledky, měřit. Tak, jako je stále velmi obtížné ocenit lidský kapitál, je obtížné ocenit i práci HR s lidským kapitálem, respektive aktivem, díky níž pak zaměstnanci přispívají k cílům podniku.

Tento fakt, tedy slabou spojitost cílů podniku a HR práce, byl potvrzen průzkumem, který byl proveden v loňském roce napříč českými podniky, a který značnou měrou přispěl ke vzniku této práce.

Existuje řada, především zahraničních, autorů, kteří se tématem HR v tomto směru zabývali. Vznikl pojem a funkce HR Business Partner, který měl HR povznést na vyšší úroveň. Zda se to podnikům, které tento systém zavedli, povedlo či nikoliv, není předmětem této práce. Tato práce vychází ze základu, který je potvrzen výzkumem, že HR je stále vnímáno spíše jako administrativní oddělení a jeho přínos k výkonům a cílům podniku není nastaven ani měřen.

Předmětem této diplomové práce je HR oblast podniku jako celek a její současné nastavení. Cílem práce je vytvořit návrh na řešení současné neuspokojivé situace v oblasti práce s lidskými zdroji. Tedy nastavit takový postup, který přetransformuje současné nastavení HR v podniku na takové, které je řízeno a měřeno podle dosahování cílů jednotlivých zaměstnanců i celého podniku. V práci je kladen důraz na posun od pasivního plnění požadavků podniku, po aktivní řízení činností na základě předem stanovených metrik.

V teoretické rovině se práce zaměřuje na postavení HR v rámci organizace, jeho vývoj a strukturu. Následuje výběr poznatků z oblasti strategického partnerství mezi HR a podnikem, především z děl zahraničních autorů. V závěru se teorie zabývá různými přístupy k měření přínosu zaměstnanců i HR oddělení.

Praktická část je rozdělena na tři části. První část je věnována analýze dat z průzkumu, který byl proveden mezi generálními řediteli českých firem. Cílem této analýzy je zjištění, jaká je současná situace v českých podnicích ve věci vnímání HR. Druhá část je potom zaměřena na tvorbu řešení současné situace, nastavení postupu, který vede podnik k nastavení práce HR podle cílů firmy. V závěru uvádím situaci fiktivní firmy Nápoj a.s., na jejímž příkladu je demonstrován vytvořený postup.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Lidské zdroje v organizaci

1.1.1. Pojetí a začlenění lidských zdrojů v podniku¹

Lidské zdroje (dále HR) v organizaci je označení jak pro práci útvaru vykonávající jednotlivé specializované HR činnosti jako je nábor, hodnocení, rozvoj, tak pro práci s lidmi, kterou vykonávají manažeři při jejich každodenním styku se svými podřízenými. HR se začalo od 80. a 90. let 20. století říkat útvar lidských zdrojů. To souvisí s tím, že si zaměstnavatelé začali uvědomovat význam lidí jako jedinečný zdroj tvorby nových hodnot a začali je vnímat jako konkurenční výhodu.

Začlenění HR a postavení jeho vedoucího v rámci struktury organizace vyjadřuje, jaký význam je přikládán HR v souvislosti s cíli organizace a jejich realizací. HR může být:

- podřízen generálnímu řediteli ve formě štábního útvaru,
- na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky (finance, obchod,...),
- součástí štábního útvaru některého z výkonných ředitelů.

Uspořádání HR závisí na mnoha faktorech (velikosti organizace, počtu zaměstnanců, oborem činnosti, strategií, apod.) a může mít liniově-štábní koncepci, rozdělení na front a back office, uspořádání do specializovaných středisek, aj. V reakci na tlak změn podnikatelského prostředí je řada firem nucena útvar restrukturalizovat s cílem především snížení nákladů či vytvoření HR nového typu. Dochází tak ke zmenšení velikosti organizačních jednotek, vytvoření specializovaných středisek, decentralizaci, outsourcingu.

1.1.2. Vývoj přístupů k výkonu práce s lidskými zdroji²

Lidé v organizaci a jejich řízení nebyli vždy bráni tak, jako dnes. Doba se mění a s ní i pojetí lidí a lidského potenciálu jako prvku v organizacích. Stejně tak se mění pojetí HR. Během 20. století byl zaznamenán pozoruhodný vývoj v této oblasti. Vystřídala se 4 stádia:

¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 13 - 16.

² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 5 - 9.

personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu.

První stádium, **personální administrativa**, převládá v managementu organizací zhruba do počátku 60. let 20. století. Jedná se o nejzákladnější správu HR agendy a zajištění HR činností dle právních požadavků. Za práci s lidmi a jejich nábor jsou zodpovědní manažeři, HR pouze vede jejich evidenci a zajišťuje administrativní náležitosti dle legislativních požadavků. Jedná se tedy o pasivní, servisní funkci managementu.

Personální řízení uznává aktivní roli HR, neboť klade důraz na dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál jako základ prosperity a úspěšnosti firmy. Toto pojetí se začalo objevovat od 2. poloviny 60. let u velkých organizací s rozsáhlou liniově štábní organizační strukturou s mnoha stupni řízení a významnou dělbou práce. Vznikají specializovaní HR pracovníci na různé druhy HR činností a vedoucí zaměstnanec v čele centralizovaného HR s více pravomocemi a jako součást užšího vedení. Stále se však jedná o operativní činnosti zaměřenou dovnitř firmy.

Management lidských zdrojů je spojen s počátkem 80. let 20. století a souvisí s hospodářskou recesí a krizí, jíž byla řada firem postižena a donucena k racionalizačním opatřením a hledáním cest, jak zvýšit efektivnost. HR práce se stala jádrem změn řízení organizace a začala její orientace na dlouhodobější horizont a úzkou spolupráci s liniiovými manažery. Klade důraz na soulad zájmů managementu a zaměstnanců a zabezpečení potřeb všech stran. Roste i význam lidských zdrojů jako vzácného výrobního činitele.

V tomto období se začínají na půdách amerických univerzit objevovat modely definované jako koncepce či přístup k řízení lidí:

- modely souladu, které kladou důraz na propojení HR činností s podnikovou strategií
- stochastické modely, které se snaží prokázat souvislosti mezi změnami strategie a změnami politik a postupů řízení lidských zdrojů
- Harvardský model, který zdůrazňuje lidský aspekt řízení a měkké prvky strategického managementu

Tyto modely již reagují na okolní prostředí jako determinantu HR práce. V těchto modelech roste význam liniiových manažerů jako vykonavatelů práce s lidmi, strategie HR činností se spojuje s podnikovou strategií a HR ředitel se dostává do užšího vedení, významnou roli hraje výkon a kvalita spolu s uspokojováním potřeb zákazníka stejně tak jako spokojenost a loajalita zaměstnanců a dobré jméno zaměstnavatele.

Pojem **řízení intelektuálního kapitálu** (více viz níže) se používá v organizacích, které považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, neboť vytváří inovace, které odlišují jejich produkty a služby od konkurence a získávají tím výhodu. Problém je ve složitosti měření intelektuálního kapitálu (včetně návratnosti investice do něj), jeho maximálního využití a uchování.

1.1.3. Pojetí lidských zdrojů podle zahraniční literatury

Ralph Christensen ve své knize Roadmap to Strategic HR : Turning a Great Idea into a Business Reality³ popisuje 5 stádií vývoje HR (viz. Tabulka č. 1). Na začátku bylo HR pouze jako jedna z položek nákupu, lidé byly bráni jako komodita, najímání a propuštění. Nebyla věnována žádná pozornost jejich potřebám či produktivitě. Produktivita byla pouze v rukou managementu. V padesátých a šedesátých letech se začalo HR zaměřovat na nábor, hodnocení, zaměstnanecké vztahy. Byla to práce potřebná, ale stále brána pouze jako nutná administrativa s cílem mít ty správné pracovníky na správných místech za co nejnižších nákladů. S pojmem Human Resources (HR) se začalo věnovat lidem více pozornosti, šťastný a motivovaný zaměstnanec byl produktivnější zaměstnanec. Vliv na tvorbu hodnoty již byl zřejmý, ovšem stále převládala ochrana lidí před jejich motivováním.

³ CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005.

Bažný název útvaru	Primární zaměření	Zkušenosti talentů
Nákup	Nábor a uvolňování za nejlepší cenu.	Vyjednávání kontraktů, malé zaměření na cítění lidí.
Pracovní vztahy	Vyjednávání s odbory zastupujícími zaměstnance organizace, vyjednávání talentů při co nejnižších nákladech.	Právní a vyjednávací pozadí.
Personální útvar	Administrace záležitostí spojených se zaměstnanci jako benefity, odměňování, zaměstnanecké vztahy; silný důraz na kontrolu.	Administrativní pozadí.
Útvar řízení lidských zdrojů (HR)	V mnoha případech se jedná především o změnu pojmenování, bez ohledu na důraz na posun ke strategičtější koncepci.	Administrativní zkušenosti a se zaměstnaneckými vztahy, zvyšující se zaměření na firemní procesy.
Strategické řízení lidských zdrojů	Řízení výkonu organizace a zaměstnanců.	Zkušenosti s podnikovou strategií, lidmi, systémy a organizací.

Tabulka 1 Fáze vývoje HR

Zdroj: CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005, str 17.

1.1.4. Pojetí lidských zdrojů podle Dave Ulricha⁴

„HR profese by neměla být definována tím, co dělá, ale tím, co přináší.“ ULRICH 1997

⁴ ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.

Za průkopníka jiných pohledů na HR je považován profesor na University of Michigan Dave Ulrich. Ve své teorii vnímá HR jako partnery a průkopníky, kteří skrze HR postupy a činnosti vytváří hodnotu a přináší výsledky.

Základní aspekty teorie podle D. Ulricha

Teorie je reakcí na fakt, že v dnešní době čelí podnikatelské prostředí řadě výzev a konkurence je velmi silná. Proto musí organizace hledat nové cesty, jak získat konkurenční výhodu, jak se odlišit. Konkurenti se naučili kopírovat náklady, technologii, distribuci, výrobu, vlastnosti produktů.

Ulrichova teorie vidí potenciál nové konkurenceschopnosti právě v oblasti lidských zdrojů. HR pracovníci musí hrát novou roli a prokázat nové schopnosti, musí spolupracovat s liniovými manažery a prokázat takové organizační schopnosti jako je rychlost, vnímavost, pohotovost reakce, vztahy, pohyblivost, bystrost, učení a zaměření na schopnosti pracovníků.

Cílem je vytvoření organizací, které mohou soustavně vyrábět lépe, než jejich konkurenti, které se učí, pohybují a jednají rychleji než jejich konkurenti a přináší tím hodnoty, které zákazníci oceňují. Úspěšní lídři budoucnosti musejí umět rozpoznat schopnosti, které jsou pro úspěšnost podniku a podnikání rozhodující, a formovat a uskutečňovat HR postupy, které mohou tyto schopnosti vytvářet. HR pracovníci se musí zaměřit na přínosnost své práce a role z hlediska vytvořené hodnoty. Musí vytvořit mechanismus v oblasti lidských zdrojů, který zajistí, aby podnik rychle dosahoval svých výsledků a musí se naučit posuzovat a měřit výsledky spíše z hlediska konkurenceschopnosti podniku než z hlediska pohodlí pracovníků.

HR oblast je opředena řadou mýtů (viz Tabulka č. 2). Je na čase tyto mýty bořit, být pro-aktivní, iniciativní, méně mluvit a více jednat, vytvářet hodnoty.

Staré mýty	Nová realita
Lidé jdou pracovat do HR, protože mají rádi lidi.	Útvary lidských zdrojů tu nejsou proto, aby provozovaly jakousi podnikovou terapii nebo aby sloužili jako sociální, zdravotní nebo spokojenost přinášející útulky. HR musí vytvářet postupy, které pracovníky dělají konkurenceschopnějšími, a nikoliv bezstarostnými.
HR může dělat každý.	Aktivita v oblasti lidských zdrojů jsou založeny na teorii a výzkumu. HR musí mistrovsky ovládat jak teorii, tak praxi.
HR se zabývá měkkou stránkou podniku a podnikání, a není tedy měřitelná.	Vliv HR na výsledky podniku může a musí být posuzován a měřen. HR se musí naučit, jak převést, "přeložit" svou práci do jazyka finančního výkonu.
HR se zaměřuje na náklady, které musejí být pod kontrolou.	Postupy v oblasti lidských zdrojů musejí vytvářet hodnotu tím, že zvyšují, zlepšují intelektuální kapitál firmy. HR musí přidávat hodnotu, a nikoliv snižovat náklady.
Práce HR spočívá v tom, že jsou jakousi policií dozírající na plnění podnikové politiky a strážící zdraví a štěstí pracovníků.	Funkcí HR není dosáhnout shody, harmonie, ochoty - to je práce manažerů. HR tu neexistuje proto, aby dělala pracovníky šťastnými, ale proto, aby se pracovníci stali oddanými své práci a organizaci. HR musí pomáhat manažerům angažovat pracovníky a uplatňovat politiku, zasazovat se o ni.
HR je plné bláznivých, módních nápadů.	Postupy v HR se během času vyvíjejí. HR musí vidět svou práci jako součást evolučního řetězce a vysvětlovat ji za použití menšího množství žargonu a většího množství autority.
HR je obsazeno příjemnými lidmi.	V současné době by nutně měly být HR postupy předmětem intenzivní diskuse. HR by mělo konfrontovat, zpochybňovat, vyzývat i podporovat a pomáhat.
Práce s lidmi je záležitostí HR pracovníků.	Práce s lidmi je pro liniové manažery stejně důležitá jako finance, strategie a jiné podnikové oblasti. HR pracovníci by se měli při dokonalém, mistrovském zabezpečování HR záležitostí spojit s manažery.

Tabulka 2 Mýty, které brání HR být profesionální

Zdroj: ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.

Role pracovníků útvaru lidských zdrojů

Útvar lidských zdrojů musí plnit řadu rolí – jak taktických, tak strategických; HR musí být dozorce, kontrolory i partnery; musí přebírat odpovědnost jak za kvalitativní, tak kvantitativní cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé.

Podle přínosů definuje Ulrich čtyři základní role HR pracovníků (viz Obrázek č. 1 a Tabulka č. 3.), které plní v procesu budování partnerství v podnikání.



Obrázek 1 Role HR

Zdroj: ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.

Role/buňka	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, zastávce pracovníků	Naslouchání a reagování na pracovníky: „Zabezpečování zdrojů pro pracovníky“
Řízení transformace a změny	Vytváření inovované, vylepšené organizace	Agent, iniciátor, prosazovatel změny	Řízení transformace a změny: „Zabezpečování schopností potřebných ke změně“

Tabulka 3 Definice rolí v oblasti lidských zdrojů

Zdroj: ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.

1. Strategický partner pomáhá realizovat strategii. Tato role vyžaduje účast při procesu definování podnikové strategie, pomáhá ji měnit v akci tím, že vytváří HR postupy, které jsou propojeny s podnikovou strategií.

2. Administrativní expert je důležitý, neboť zajišťuje, že postupy a procesy už nejsou jen vykonávány; s odstupem je hodnotí z hlediska jejich potřeby, nutnosti a efektivnosti. Výsledkem je více výstupů s menším množstvím zdrojů. Často vede tento reengineering HR k vytvoření *společných služeb*.

Termín *společné služby* (Shared services) je v zahraniční literatuře⁵ spojován s pojmem *HR business partner* a *expertní centra* (Centres of excellence) a tvoří 3 části HR. Společné služby jsou v dennodenním kontaktu se zaměstnanci a řeší jejich běžné problémy. Složitější případy jsou „přeposlány“ na expertní centra, která tvoří odborníci na jednotlivé HR procesy. HR business partner tvoří spojení mezi strategickým vedením organizace a HR (více viz níže).

S posílením role HR jako přínosné síly pro stěžejní byznys aktivity souvisí *outsourcing*. Jeho výhod je řada, redukce nákladů a přenechání určitých procesů externím odborníkům, pokročilé vybavení a úspory z rozsahu, znalosti oboru, ale především úspora

⁵ SAUNDERS, Jane a Ian HUNTER. Service led design: planning the new HR function. 1st ed. Burlington, VT: Gower, 2009.

času HR dříve stráveného běžnými rutinními záležitostmi, který mohou věnovat businessu jako takovému. Má to samozřejmě i nevýhody, vyžaduje řádnou přípravu na změnu procesů, zcela nový systém, na který si musí zvyknout všichni zaměstnanci, závislost na externí firmě, dlouhodobý kontrakt. Navíc řada HR pracovníků se stane přebytečných. Ovšem outsourcing ne ve všech případech naplňuje očekávání. Každá společnost si musí stanovit priority v HR a řádně promyslet, zda by v určitém časovém rámci měl být outsourcing mezi ně zahrnut. Takový projekt totiž vyžaduje značné zapojení klíčových HR pracovníků po dobu několika let. Navíc je také důležité nemít očekávání úspor nákladů příliš vysoké. Hrozí, že by se nenaplnilo.⁶

3. Bojovník za pracovníky zná potřeby pracovníků a jejich uspokojováním zvyšuje přínos pracovníků pro podnik a propojuje jej s úspěšností organizace. Zvyšuje tím i spokojenost zaměstnanců a tím jejich oddanost a schopnost.

V souvislosti s přínosem zaměstnanců podniku a jeho řízením definujeme pojmy *intelektuální kapitál a talent*. Oba pojmy jsou řadou expertů a autorů definovány pojmány různě. V druhé polovině minulého století došlo k významným změnám vlivů jak na každodenní život, tak na podnikatelské prostředí. Za primární zdroj ekonomického růstu byly považovány informace a znalosti. Došlo tím ke změně úhlu pohledu na člověka jako zaměstnance a začalo se mluvit o intelektuálním a lidském kapitálu. Podle Koubka⁷ je intelektuální kapitál nehmotná tržní hodnota organizace a je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jedná se o znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců (lidský kapitál), kapitál tvořený vztahy s vnitřním i vnějším prostředím organizace a kapitál v rámci struktury organizace.

Jako talent někteří autoři označují mimořádně schopného jedince s velkým potenciálem, který může výraznou měrou přispívat k výkonu organizace a tvorbě hodnoty pro zainteresované strany. Jsou různé názory na to, zda je jedná o zaměstnance v manažerské pozici, či aspiranta na manažerskou pozici. Pravda je, že to, jak takto nadaný jedinec bude přispívat k naplňování cílů organizace, záleží také na tom, jakou pozornost bude organizace věnovat rozvoji jeho talentu. Důležitý je nadprůměrný výkon a také perspektiva zvyšování jeho výkonu, jeho potenciál. Objevují se i jiné schopnosti, jako je vysoké strategické myšlení,

⁶ AP EIGENHUIS, Rob van Dijk. HR strategy for the high performing business inspiring success through effective human resource management. London: Kogan Page, 2008, str 173.

⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007.

schopnost změny, vliv na ostatní, kreativita. V České Republice jsou za talenty označováni především aspiranti na manažerské pozice. Jisté je, že by každá organizace měla mít svoji vlastní definici talentu, aby tak mohla zajistit efektivní práci s lidmi a především talent management (systém získání, udržení a rozvoje talentů).⁸

4. Agent změn pomáhá úspěšnému přechodu na novou kulturu ve firmě, rozumí rozhodujícím procesům souvisejícím se změnou, buduje ovzduší oddanosti těmto procesům a zajišťuje, aby se změna uskutečnila co nejefektivněji a tak, jak byla zamýšlena. Tato role pomáhá podniku přizpůsobovat se měnícím se podmínkám podnikání.

Přestože jsou všechny tyto role důležité, v této práci se zabývám především *strategický přínosem lidských zdrojů do podnikání*. Tuto oblast a roli HR v této oblasti tedy rozeberu podrobněji.

1.1.5. Taktické vs. Strategické řízení lidských zdrojů

Tak, jak popisuje Ulrich, HR má mnoho podob a všechny role jsou důležité, neboť přináší výsledky a přidávají hodnotu organizaci. Při formování těchto rolí, a především té strategické, které se tato právě věnuje nejvíce, je potřeba podívat se na HR jako celek, zanalyzovat jej a případně dle potřeby restrukturalizovat.

V první řadě je potřeba definovat rozdíl mezi taktickou a strategickou rovinou práce HR.

Taktické, neboli operativní HR je spojeno s administrativními záležitostmi jako správa mezd, benefitů, databází aj., nebo také běžná činnosti jako nabírání zaměstnanců, základní výcvik, denní problémy. Je to práce, pro niž je HR známo řadu let. Práce je hodnocena dle toho, zda je udělána včas a správně, podle předem definovaných postupů. „Není prostor na to si uvědomit, že je to třeba špatná práce, práce, která už není potřebná nebo práce, která stojí v cestě tomu, čeho se organizace snaží dosáhnout.“⁹ Tato práce neodlišuje firmu od konkurence. To dělá rozdíl ve strategickém HR.

⁸ HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.

⁹ CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, str 19.

„**Strategické HR** se zaměřuje na dráhu spojující talent lidí s vítězstvím na trhu, vztah mezi lidskými, finančními, tržními a technologickými aktivy organizace s cílem vytvořit prostředí a možnosti směřující k vítězství na trhu. Celkově se jedná o práci, která přispívá k tvorbě konkurenční výhody, směřování dle podnikové strategie a především naplňování potřeb zákazníků.“¹⁰

Mezi strategické činnosti patří mj.

- dialog s lidry společnosti v otázkách strategie
- odměňování na základě naplnění potřeb zákazníků
- zjišťování potřeby talentů na základě strategie
- reorganizace procesů a eliminace aspektů, které nepřidávají hodnotu nebo bez důvodu zvyšují cenu pro konečného zákazníka
- nastavení vzdělávání s cílem získání talentu potřebného pro naplnění strategie
- upravení aspektů podnikové kultury, které omezují doručení toho, co si zákazník přeje ve smyslu rychlosti, kreativity, kvality, úrovni služeb apod.

Dana Gaines a James C. Robinson¹¹ také definují tradiční a strategické pojetí HR. Tradiční pojetí říká, že rolí HR je zajistit, aby byli správní lidé na správných místech ve správný čas. Strategicky je role HR chápána jako implementace strategií a podnětů, které posilují organizaci s následkem zvýšení výkonu zaměstnanců a zlepšení firemních výsledků.

Jaké jsou tedy zásadní rozdíly mezi tradičním a novým HR? Strategické pojetí znamená, že:

1. HR se soustředí nejen na výsledky, které přináší, ale i na to, zda jsou to správné výsledky. Zda např. tréninkový program nejen, že byl účastníky dobře hodnocen, ale zároveň zvýšil jejich pracovní výkon.
2. HR už se nezabývá jen „hašením požárů“, ale aktivně své zapojení a přínos vyhledává.
3. HR je řízeno potřebami klienta, které vychází z jeho cílů, a je zpracovávána uvnitř útvaru. Na rozdíl od starého systému, kdy „vynález“ HR (např. nový odměňovací systém) byl implementován do firmy.
4. HR udržuje neutrální postoj, nečiní se závěry ani neuvádí řešení při prvním kontaktu s problémem.

¹⁰ CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005, str 11.

¹¹ BY DANA GAINES ROBINSON, James C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, str. 217.

5. HR hledá možná řešení i mimo svůj útvar, nejen v rámci své specializace.
6. HR sdílí se svým klientem zodpovědnost za veškeré výsledky i dopady projektu na podnik.
7. Hodnocení se zaměřuje na to, jaký výkon je vyžadovaný dle požadavků a potřeb podniku, a důvody, které brání jeho provedení. Tradičně se hodnotili potřeby náboru, odměňování, tréninku.
8. Neměří se pouze kvalita řešení (zpětné hodnocení účastníků tréninku), ale i jeho výsledky a účinek (v následném výkonu účastníků).

Tradiční HR přístup	Strategický HR přístup
Zaměření výsledků	
Zaměření je na řešení, které je implementováno, řešení (např. trénink) je finální cíl.	Zaměření je na to, co je potřeba, aby lidé dělali, řešením jsou prostředky, díky nimž je docíleno zvýšení výkonu pracoviště.
Reaktivní a pro-aktivní zapojení	
Zaměření primárně na reaktivní vstupy, často práce stylem „hašení požárů“.	Zaměření na věci podstatné, nejen urgentní. Práce je reaktivní i proaktivní, projekty jsou dlouhodobější a s návazností na cíle podniku.
Dovnitř od klienta (Client – In) spíše než ven od HR (HR-Out)	
Většina práce vychází z iniciativy HR jako je návrh a implementace HR systémů napříč organizací.	Většina práce vychází ze zadání od klienta na základě jeho potřeb souvisejících s požadavky na výkon organizace a pracoviště.
Neutrálnost řešení	
Předpojatost na řešení vzniklé v primární diskuzi.	V primární diskuzi vynikají neutrální řešení.
Mnohonásobná řešení	
Zaměření na samostatná řešení (většinou specializace útvaru).	Ulehčování přístupu ke komplexním řešením, jak uvnitř, tak vně HR.

Klient a odpovědnost	
Může pracovat nezávisle na partnerství s klientem. Odpovědnost za úspěch je rozdělena mezi HR odpovědný za kvalitu HR řešení a klient odpovědný za firemní výsledky.	Partnerství s klientem, který je v projektu aktivní (má firemní potřebu, která je podporována). Odpovědnost je sdílená, jak klient, tak HR jsou odpovědní za výkon a firemní výsledky vycházející z této iniciativy.
Celkové hodnocení	
Celkové hodnocení je volitelné. Bariéry pracovního prostředí vedoucí k žádoucímu výkonu jsou málokdy rozpoznány.	Celkové hodnocení je vyžadováno. Mezery ve výkonu a jejich příčiny jsou rozpoznány.
Měření řešení a výsledků	
Ohodnocení řešení typicky nastává.	Ohodnocení řešení nastává společně s měřením dosažených výkonových a provozních výsledků.

Tabulka 4 Tradiční a strategická HR práce

Zdroj: BY DANA GAINES ROBINSON, JAMES C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 2005., str 212.

Přechod na strategickou rovinu

Změna práce HR na strategické zaměření není jednoduchá. Vyžaduje řadu kroků zahrnující připravenost organizace, definovanou roli nejvyššího HR manažera jako vůdce změny a role ostatních manažerů v nastavované HR strategii, tvorba plánu, pochopení HR procesů strategicky, definování nové struktury apod. Především je ale potřeba podpora vedení organizace umožňující takovou změnu realizovat.¹²

Ralph Christensen¹³ uvádí 5 principů, které jsou stěžejní při přeměně na strategické řízení lidských zdrojů.

^{12,13} CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005.

- 1) Talent je zdrojem všech hodnot. Nic není možné vymyslet, vyrobit, prodat bez lidí.
- 2) Každá firemní záležitost (problém či příležitost) je příznakem hlubších lidských či organizačních otázek. Neboli, při jakémkoliv problému jsou vždy řešením lidé nebo procesy. Každý byznys problém je vlastně problémem práce s lidskými zdroji.
- 3) Talent bude v budoucnu vzácným zdrojem. Na rozdíl od kapitálu či technologie, najít ty správné lidi, se správnými kompetencemi potřebnými pro naplnění firemní strategie, bude těžší a těžší.
- 4) Veškeré HR aktivity musí být napojeny na firemní strategii a potřeby zákazníků. Je potřeba spojit a vybalancovat individuální cíle zaměstnanců s cíly podniku.
- 5) Střední management je zodpovědný za HR v organizaci. HR manažer pouze poskytuje „technickou“ podporu, není zodpovědný za veškerou práci s lidmi.

Vertikální a horizontální aspekt¹⁴

Role HR v procesu naplňování strategie a uspokojování potřeb zákazníka je v tom, že z kompetencí lidí vytváří talenty umožňující organizaci vítězit se svojí strategií na trhu. To je známo jako vertikální spojení mezi talentem a trhem a leží nejen v rukou HR, ale i všech liniových manažerů, kteří jsou profesionály z HR učení, jak přetvořit business záležitost v záležitost lidské pracovní síly. Je důležité, že vztah mezi liniovými manažery a HR byl založen na vzájemném respektu a porozumění. Navíc, linioví manažeři jsou také ti, kdo naplňují HR strategii.

Horizontální dimenze rozděluje HR na 5 oblastí: plánování pracovní síly a nábor, učení a rozvoj, rozvoj organizace, řízení výkonu, potřeby zaměstnanců. Tyto se vzájemně propojují a napříč těmito procesy maximalizuje organizace talent a kompetence jednotlivců pro vítězství na trhu.

Všechny tyto procesy mají, stejně jako celé HR, jak taktickou, tak strategickou stránku.

¹⁴ CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005.

1.2. Strategické partnerství lidských zdrojů

1.2.1. Vývoj pojmu strategie¹⁵

Strategie je něco, čím se každá firma řídí, je to cesta dosahování stanovených cílů. „Strategie jsou široce vymezené klíčové přístupy, které organizace uplatní k realizaci svého poslání a naplnění své vize.“¹⁶ Existuje řada definicí tohoto pojmu a řada pohledů na strategii.

Britové Johnston a Scholes¹⁷ ji definovali jako „dlouhodobější směřování a oblast působení organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí, zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.“ Strategie je tvořena seshora a je chápána ve třech úrovních - jako struktura organizace a distribuci zdrojů v jejím rámci, postavení na trhu a přínos jednotlivých útvarů k jejímu naplňování.

„Mintzberg a Water¹⁸ chápou strategii jako nepřetržitý proces přizpůsobování se neočekávaným tlakům, které vznikají z vyvíjejících se okolností často mimo přímou kontrolu organizace. V realitě pak dochází ke konfrontacím různých stran a vzniká konflikt zájmů, což je v této teorii považováno za přirozený stav. Vznik strategie je pak výsledkem mocenského boje.

Dalšími teoriemi strategií jsou BCG model (hvězdy, otazníky, dojné krávy a hladoví psi), teorie životního cyklu (start, růst, zralost a ústup), Porterova teorie konkurenční výhody (úspory, zvýšení kvality, inovace) a Miles a Snow (prospektor, obránce, analyzátor). Všechny tyto teorie považují HR politiku jako odvozenou od zvoleného typu strategie; takovou, která se musí přizpůsobit.

V devadesátých letech se začaly objevovat teorie založené na zdrojích, jimiž firma disponuje. To dalo HR mnohem důležitější roli v tvorbě strategie. Tyto teorie říkají, že zdroje

¹⁵ GENNARD, James Kelly and John. Power and influence in the boardroom the role of the personnel/HR director. London: Routledge, 2002.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 114 – 119.

¹⁷ JOHNSON, Gerry. Exploring corporate strategy: text and cases. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993.

¹⁸ MINTZBERG, H. and WATERS, J.A., „Of strategies deliberate and emergent“, Strategic Management Journal, 1985, Vol. 6, str. 257-72.

a možnosti firmy jsou základem její konkurenční výhody a důležitý je schopný management, který umí identifikovat příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky.

1.2.2. Strategický byznys partner (SBP)

Jak už bylo rozebráno výše, HR bylo vždy bráno jako administrativní, jehož primárním úkolem bylo vést složky zaměstnanců a řešit operativní a urgentní úlohy. Postupem času se však jeho role mění. Podnikatelské prostředí je komplexní, konkurenční a náročné a mnoho výzev zasahuje přímo lidskou stránku organizace. To má pro HR důsledky:

- Organizace musí zachovat a optimalizovat svoji **základnu talentů**. Talent je primární aktivum organizace a role HR je mít ty správné lidi na správných místech ve správný čas.
- V době fúzi a akvizic, aliancí a joint ventures je úspěšné **zvládání změn** pro organizaci klíčové. HR jsou ti, kteří by měli vědět, jak úspěšně integrovat změnu do pracovního prostředí.
- **Technologie a outsourcing** jsou nyní dostupné pro provádění rutinních záležitostí jako mzdová administrativa a evidence zaměstnanců. Tyto úkoly přináší budoucímu úspěchu organizaci velmi omezenou hodnotu. Od HR se očekává, že „se zbaví“ těchto, kdysi pro ně tak typických, transakčních, úloh a místo toho „naberou“ dnes potřebnou strategickou práci.

Strategické či taktické zaměření celého HR je velmi značně závislé na strategickém či taktickém zaměření nejvyššího HR manažera. Ten by měl být součástí nejvyššího vedení společnosti, rozumět trhu a všem aspektům činnosti firmy a být součástí tvorby strategie. Díky tomu může zahrnout HR aspekt do celkového plánování směřování firmy. Důležité je pro něj umět se podívat na realitu jinýma očima, systematicky vidět části celku i spojitosti, které jiní nevidí. Jde o to podívat se na současný stav a popsat jej tak, aby si ostatní všimli nedostatků v současných metodách a existujících příležitostech dělat věci jinak. Musí také umět určit externí i interní zdroje, které jsou pro případnou změnu potřeba.¹⁹

Strategickou prací je myšleno zaměření HR na optimalizaci výkonu pracoviště s cílem maximalizace výkonu a výsledků celé organizace. HR není zodpovědný za to, co dělá,

¹⁹ CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005.

ale za výsledky, které poskytuje – od poskytování vnímané hodnoty po prokázání skutečné hodnoty pro firmu. Strategický business partner spolupracuje s manažery, podporuje projekty, které uspokojují firemní potřeby. Tím cílí na potřeby celé organizace, je součástí tvorby strategie a řízením výkonu lidí podporuje naplnění plánu.²⁰

Dave Ulrich²¹ ve svém modelu popisuje strategického **HR partnera**. Je to někdo, kdo na základě podnikové strategie vytvořené vrcholovým vedením vytváří strategii lidských zdrojů a tedy hlavní nástroj implementace podnikové strategie. Protože pomocí lidí firma dosahuje svých cílů. Je důležité, aby strategie lidských zdrojů byla brána jako důležitá součást podnikového plánování.

Jedním ze zájmů strategického partnera je maximální provázání s cíli a plány podniku a tedy vytváření v HR hodnotu nejen pro zaměstnance, ale i ekonomickou hodnotu a hodnotu pro zákazníky organizace. Klíčovou úlohou této role je rozpoznání schopností pracovníků potřebných k naplnění strategie. Strategický HR partner se nesmí spoléhat na rychlá řešení, musí myslet dlouhodobě. Musí být kritický ke stávajícímu stavu, zpochybňovat a ptát se.

Paul McKinnon, HR VP společnosti Dell, zmiňuje vztah mezi operačními a strategickými aspekty práce HR manažera. Ten musí mistrovsky ovládat taktické záležitosti, aby mohl mít slovo v strategických otázkách. „HR práce začíná a končí operativní dokonalostí. Rozdíl mezi operativní a strategikou prací HR začíná být rozmazaná. Většina HR práce má aspekty obou.“²²

„Manažeři, kteří si myslí, že mohou stanovovat priority v řízení lidských zdrojů bez znalosti vztahu mezi cíly organizace a lidmi uvnitř organizace, nikdy nedosáhnout zářivého úspěchu. HR, kteří si myslí, že mohou nastavovat procesy v lidské oblasti jako takové, mohou selhat v otázce přidané hodnoty pro organizaci, v níž pracují.

Lídrů organizace a HR musí formovat přirozené spojení, v němž společně vyrovnávají zachování úspěšných aktivit z minulosti, potlačování méně úspěšných, a objevování nových možností růstu a budoucího úspěchu. Je potřeba nastavit takovou HR agendu, která na jedné

²⁰ BY DANA GAINES ROBINSON, James C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 2005, str. 4.

²¹ ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.

²² CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005, str 7.

straně odpovídá očekávání vedení společnosti od jejích zaměstnanců a na druhé straně schopnosti HR přispět a podpořit strategii firmy.“²³

1.2.3. Koncepty a fáze práce SBP

Dle autorů knihy *Strategic Business Partner: Aligning People Strategies with Business Goals*²⁴ musí strategický business partner vykazovat několik kompetencí, které mu umožní projít všemi fázemi jeho práce. Pokládáním správných otázek získává přístup ke svému zákazníkovi (spojenci z řad managementu) a buduje partnerství; zná a podporuje klíčové aktivity a projekty podniku a ovlivňuje strategii a směřování tím, že musí umět převést potřeby podniku do požadavků na výkon a zapojení lidí.

Hlavní koncepty správné práce strategického byznys partnera jsou:

První koncept je zaměření na strategické činnosti a přenechání činností transakčních (administrativních) a taktických. Administrativní činnost (složky zaměstnanců, mzdy, stížnosti), uspokojující jedince, lze řešit pomocí outsourcingu, Shared services, nebo technologií, taktické – které lze definovat jako řešení pro naplnění nějakého cíle (tréninky, nábor, restrukturalizace) a uspokojující potřeby skupin zaměstnanců - lze dělat jako podporu pro strategickou práci. Ta uspokojuje potřeby obchodních jednotek či celé organizace.

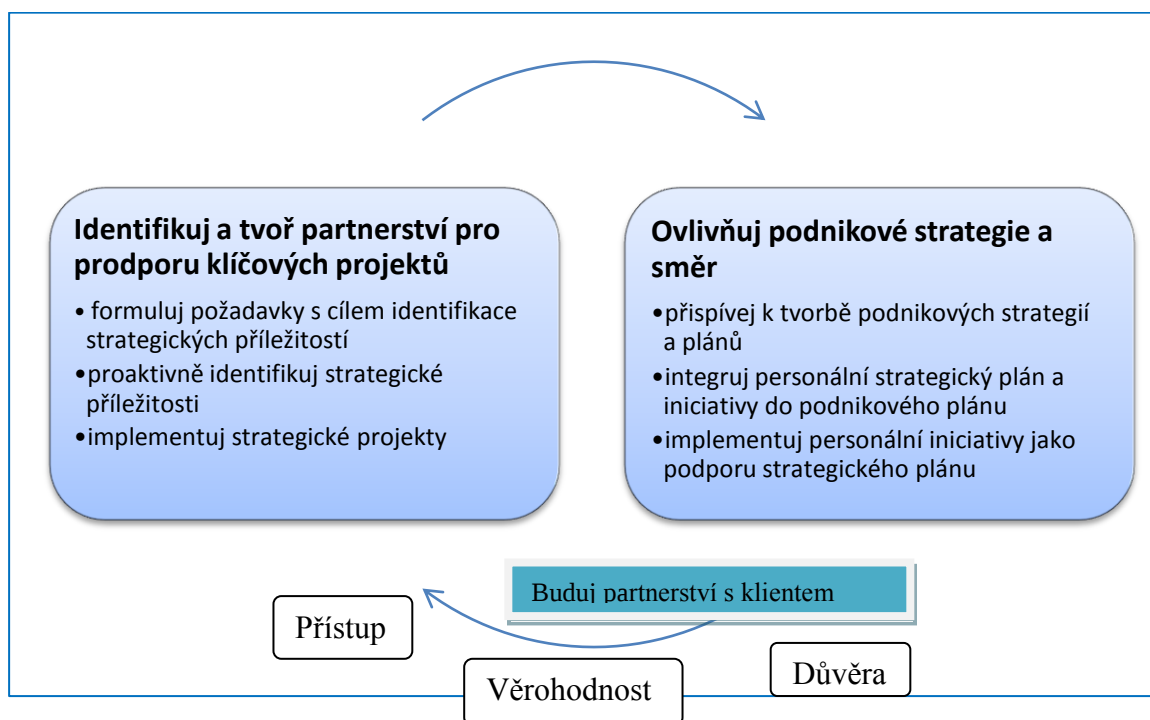
Druhý koncept je pomoc partnerům identifikovat, seřadit a naplňovat potřeby organizace, a to z oblasti podnikových cílů (zvýšení podílu trhu, spokojenosti zákazníků,...), výkonových cílů (změna ve výkonu zaměstnanců s cílem dosažení podnikových cílů), pracovního prostředí a potřebných schopností.

Třetí koncept je přenesení potřeb organizace do požadavků na výkon jedinců. K tomu pomáhá kladení správných otázek, otázek typu: „co by mělo být“, „co je“ a „důvod proč“. Otázky typu „co by mělo být“ a „co je“ pomáhají přetvořit potřeby podniku do potřeb výkonu. Otázka na příčinu pomáhá nalézt řešení situace a odstranění problému.

²³ AP EIGENHUIS, Rob van Dijk. HR strategy for the high performing business inspiring success through effective human resource management. London: Kogan Page, 2008, str 4.

²⁴ BY DANA GAINES ROBINSON, James C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 2005.

Čtvrtý koncept je určení a udržení správného klienta či partnera. Musí to být někdo, kdo je zodpovědný za výsledky organizace, má pravomoc uvést věci do pohybu a je nadřízený těm, na jejichž výkonu je potřeba zapracovat.



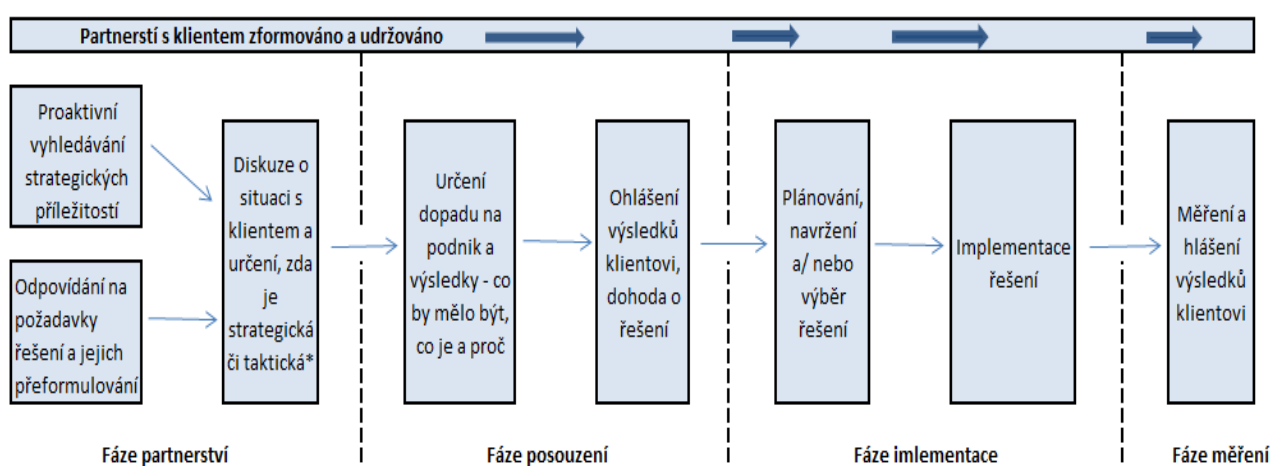
Obrázek 2 Hlavní odpovědnosti strategického byznys partnera

Zdroj: BY DANA GAINES ROBINSON, JAMES C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 2005, str 34.

Jak už bylo zmíněno, práce strategického business partnera má několik fází (viz Obrázek č. 3)

1. Začíná **budováním partnerství s klientem**. Klienty jsou významnější lídři, kteří jsou zodpovědní za výsledky organizace, mají pravomoc uvést věci do pohybu a jsou nadřízení těm, na jejichž výkonu je potřeba zapracovat. Důležité je vybrat správné klienty, kteří nejen splňují všechny výše zmíněné podmínky, ale navíc jsou v organizaci co nejvýše a mají stabilní pozici. Jednoduchý není ani další krok, a to **získání přístupu ke klientovi**, neboť základem partnerství je osobní kontakt.
2. Partnerství je založeno nejen na pravidelném setkávání, důležité jsou i **věrohodnost a důvěra**. SBP musí na jedné straně rozumět činnosti podnikatelské jednotky i vlivům okolního prostředí, a na druhé straně musí být expert v HR oblasti. Navíc musí umět obě tyto oblasti propojovat a doručovat výsledky.

3. Partnerství umožňuje **identifikaci klíčových strategických projektů** a spolupráce na nich partnerství prohlubuje. Důležité je ujasnit si s klientem jeho cíle. SBP pak musí prokázat schopnost rozpoznat, které projekty vedou k naplnění strategie a které ne. SBP musí rozumět potřebám svého klienta a tyto potřeby uspokojovat. Do vybraných projektů pak musí přinášet HR prvky (výkon a zapojení zaměstnanců). SBP tak nejen, že je součástí tvorby strategie, ale významně se podílí i na její implementaci. Důležité vybrat s klientem správné řešení. Dalším krokem je příprava samotného HR na strategické projekty a především jejich implementaci.



* taktická situace vynechává Fázi posouzení

Obrázek 3 Fáze práce SBP

Zdroj: BY DANA GAINES ROBINSON, JAMES C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, str 217.

Osobnost SBP²⁵

Tato role, ať už se jedná o práci na plný úvazek nebo jen jednu z rolí daného HR pracovníka, vyžaduje značnou úroveň určitých schopností, znalostí a vlastností, jež mu umožní efektivně fungovat. Jedná se o technické/procesní kompetence:

- analytické schopnosti,

²⁵ BY DANA GAINES ROBINSON, James C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 2005.

- znalost podniku,
- schopnost vedení změny,
- facilitace schůzek,
- znalost HR systému a procesů,
- porozumění HR technologii,
- vedení projektů,
- umění ptát se,
- schopnost budovat vztahy,
- strategické myšlení,
- systematické myšlení,
- znalost technologií.

Dalšími vlastnostmi jsou:

- pružné chování,
- objektivita,
- sebevědomí,
- schopnost snášení nejasností.

Je možné najít někoho, kdo tímto vším disponuje, ale něco se dá i získat, nejčastěji například pomocí koučování.

1.2.4. Strategie lidských zdrojů

„Dnes již nikdo nepochybuje o tom, že je nezbytné zformulovat strategii firmy. Tento dokument se v praxi koncipuje tak, že buďto obsahuje strategické pasáže pro všechny základní firemní procesy (od vývoje a výroby až po obchod a vztahy se zákazníky), nebo jsou pro jednotlivé oblasti zpracovány samostatné strategické dokumenty. Svoji strategii musí mít i oblast lidských zdrojů, už jen proto, že ve všech oblastech podniku se pracuje především s lidmi. Zvláštností strategie lidských zdrojů je to, že musí operovat i s „měkkými“ faktory:

jaké jsou rysy myšlení jednotlivých skupin zaměstnanců, jaké zaujímají postoje, jaké chování projevují ve standardních a mimořádných situacích, čím se lidé ve firmě liší od jiných.“²⁶

„Strategie lidských zdrojů vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. To vyžaduje zohlednit jak externí a interní podmínky organizace a požadavky na ní kladené, tak potřeba a očekávání zaměstnanců. Strategie lidských zdrojů jsou formulovány ve vazbě na strategii organizace, a proto jsou někdy považovány za strategie druhého či třetího řádu.“²⁷ Strategie lidských zdrojů formuluje vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů, poslání vůči zaměstnancům, hodnoty, strategie a cíle organizace, stejně jako její obor činnosti a přednosti či nedostatky (především ve vztahu k lidským zdrojům), současnou strategii lidských zdrojů a dopad všeho zmíněného na plánování lidských zdrojů organizace.

Strategie lidských zdrojů můžeme rozlišit a *komplexní a specifické*. Komplexní strategie slouží k prosazení změny v organizaci jako celku s cílem přesměrovat myšlení a hodnoty organizace a změnit její kulturu. Specifická strategie je potom zaměřena na určitou HR činnost a její účel je změnit zavedenou praxi a metody, jak se daná služba provádí (např. strategie získávání pracovníků, rozvoje zaměstnanců, pracovních vztahů).

Ralph CHRISTENSEN²⁸ definuje tzv. HR plán. Ten musí být součástí celkového firemního plánu a vedený firemní strategií, linioví manažeři o něm hlasují a následně jej musí přijmout s nejvyšší vahou, HR jim dodá technickou podporu pro jeho naplnění. Po jeho vytvoření a schválení si HR vytvoří vlastní plán a ten určí, jak se bude útvar podílet na naplnění HR plánu organizace.

1.2.5. Implementace strategie v lidských zdrojích

Implementace strategie, neboli její uvedení do života, je stejně důležité, jako její tvorba. Bez implementace by strategie zůstala jen cárem papíru a nikdy by nebylo možné dosáhnout stanovených cílů.

²⁶ PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lide - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti. Ostrava: Dům techniky, 2002.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 114.

²⁸ CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005.

I metodicky zcela správně zformulované strategie se mohou stát v důsledku měnících se podmínek nevhodnými. Je proto potřeba, aby byl čas od času kontrolován průběh realizace strategie a aby byla v případě potřeby strategie a na ní navazující plány upřesňovány a revidovány.

Hlavní roli při procesu implementace strategie hraje strategický management, ale, na rozdíl od její tvorby, jsou do jejího procesu zapojovány i složky taktické a operativní. Tak jako při implementaci strategie celého podniku, jsou i v HR strategii hlavní, nejvyšší, cíle rozčleňovány do cílů konkrétních oddělení a pracovníků. Jejich plnění v čase je potom potřeba nepřetržitě monitorovat a hodnotit.

Organizační diagnóza²⁹

„HR musí vystoupit ze své komfortní zóny. Má důležitou roli. Když vidí příležitosti zvýšit výkon organizace tím, že se věnuje vyšší pozornost její lidské stránce, musí vystoupit a propagovat to. Vyžaduje to odvahu, ale HR tu musí udělat.“

Ben Verwaayen, CEO of British Telecom³⁰

Koncepcí pro posun od strategie k akci je **organizační diagnóza**. Tu provádí v nejlepším případě HR spolu s liniovými manažery a má několik fází:

- Definování *organizační architektury* (společná identita a kultura, schopnosti a postoje, standardy pracovního výkonu, řízení a vztahy, pracovní procesy a řízení změny, způsob vedení) s cílem ztotožnění se organizace se strategií.
- Hodnocení prvků organizační architektury.
- Poskytování vedení při zlepšování postupů. HR přináší své odborné zkušenosti a znalosti nejnovějších přístupů v oboru a generují tím řadu nových postupů k zavedení.

²⁹ ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.

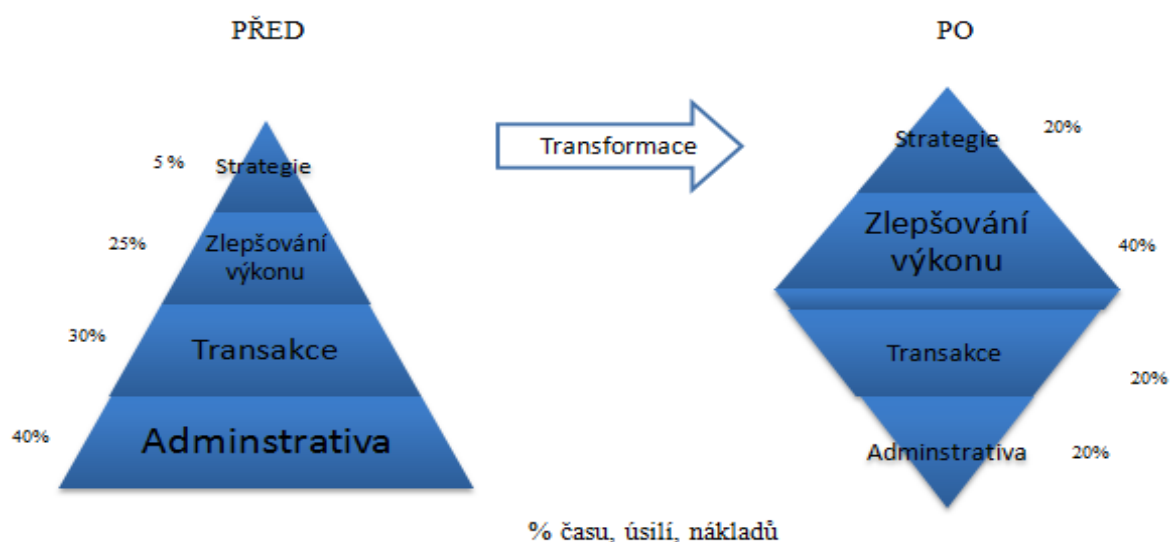
³⁰ AP EIGENHUIS, Rob van Dijk. HR strategy for the high performing business inspiring success through effective human resource management. London: Kogan Page, 2008, str 169.

- Stanovení priorit z hlediska vlivu nových postupů (na naplnění strategie, na externí zákazníky, na ostatní postupy) a realizovatelnosti (potřebné zdroje a čas).

Van Dijk Eigenhuis³¹ definuje tzv **HR agendu**, checklist, který slouží k identifikaci současného stavu a nastavení procesů tak, aby HR sloužilo byznysu. Mezi prostředky jak toho dosáhnout patří leadership, sdílená vize, struktura, procesy, kultura, aj.

1.2.6. Nová funkce lidských zdrojů jako služba

Jane Saunders³² popisuje proces přechodu na novou HR funkci. Model zdůrazňuje zaměření na to, co podnik od HR opravdu potřebuje, a tedy na zlepšování stávajícího stavu a omezení administrativních a transakčních činností útvaru (viz Obrázek č. 4). Ty jsou minimalizovány díky technologiím.



Obrázek 4 Vyváženost a priority nové HR funkce

Zdroj: SAUNDERS, Jane a Ian HUNTER. Service led design: planning the new HR function. 1st ed. Burlington, VT: Gower, 2009, str 2.

³¹ AP EIGENHUIS, Rob van Dijk. HR strategy for the high performing business inspiring success through effective human resource management. London: Kogan Page, 2008.

³² SAUNDERS, Jane a Ian HUNTER. Service led design: planning the new HR function. 1st ed. Burlington, VT: Gower, 2009.

Parametry úspěchu přechodu na novou strategickou HR funkci jsou:

- definujte službu, kterou podnik potřebuje,
- ujistěte se, že návrh je integrovaný,
- inteligentně používejte technologii,
- řiďte změnu na všech úrovních podniku,
- založte systém řízení HR jako firmy.

Před samotným započítáním tvorby nového systému práce HR v podniku je potřeba ujasnit, co podnik potřebuje. Stěžejní je určení, kdo budou zákazníci nového systému, neboť služba je tvořena na základě požadavků jeho zákazníků. Jako službu chtějí? Jaké jsou jejich cíle? Jak vnímají současný stav? Jaký bude jejich přístup k novému systému? Co je pro ně důležité? Je také potřeba, aby zákazníci pochopili, co HR skutečně přináší, aby mohla být služba efektivně nejen vytvořena, ale i využívána. V neposlední řadě je potřeba se připravit na vzniklé náklady včetně možných komplikací. Musí se neustále mít na paměti, jaké jsou priority podniku v souvislosti s nutnými náklady změny, především nové technologie.

Proces přechodu má pak několik fází.

1. Prvním krokem procesu je analýza současného stavu, určení toho, co je a co chybí.
2. Následuje určení, kde by HR mělo být. Kdo nese zodpovědnost, na kom spočívá aktivita.
3. Stěžejní je zpětná vazba managementu na návrhy i postupy. Ověření je potřeba také jak u zákazníků z řad zaměstnanců, tak v rámci HR. Následuje vytvoření podnikového HR informačního systému jako základního prvku zefektivnění HR procesů (tzv. self service intranet, kam zaměstnanci sami mají přístup a mohou vkládat a čerpat údaje)
4. Následuje vytvoření jednotlivých HR funkcí – HR business partner, expertní centra a společné služby. HRBP je zodpovědný za komunikaci s managementem a sladění cílů podniku s plánováním talentů, expertní centra za tzv. best practices (ověřené postupy) v rozvoji a vzdělávání, talent managementu, odměňování. Společné služby zajišťují podporu a zároveň motor celého HR, komunikaci se zaměstnanci a manažery na denní bázi.

Cílem celého procesu je zefektivnění HR práce v celém podniku (podpora liniových manažerů v jejich práci s lidmi, snadnější řešení problémů), soustředění na přínos podniku a jeho cílům.

1.2.7. Problémy strategie v lidských zdrojích

„Zatím není strategie lidských zdrojů v podnicích příliš častá. Důvodem je zřejmě absence celostního uvažování nad vazbami lidských zdrojů s ostatními procesy a neúplné pochopení souvislostí HR a strategického řízení. Často se také stává, že manažeři lidských zdrojů příliš soustředění na zdokonalování technik ve svém oboru a ostatní procesy neznají natolik, aby byli rovnocennými partnery dalších vrcholových manažerů a mohli se podílet na celém komplexu strategických aktivit.“³³

Ralph Christensen³⁴ pochybuje o schopnosti HR manažerů přizpůsobit se rychle se měnícímu prostředí a komplexnosti business aktivit firmy. Zmiňuje některé aspekty, které k tomu vedou:

- tráví příliš mnoho času probíráním detailů práce HR a neuvádí spojitosti s otázkami stěžejních aktivit firmy,
- nemají dostatečné povědomí o zaměření a podnikatelských aktivitách firmy, neznají zákazníky, technologii, konkurenci,...
- mluví o směřování a vůdcovství, ale sami nejdou příkladem
- aj...

1.2.8. Příklady z praxe

Hilton Group³⁵

Ve skupině Hilton věří, že strategické HR je naprosto zásadní pro spokojenost zákazníků, která je jejich prioritou. Na základě výzkumu trhu vydala v roce 2000 skupina celosvětovou iniciativu kvality, Equilibrium. Její podporou je HR strategie Esprit. Byly vydány společně, neboť kvalitní servis hotelů je doručován prostřednictvím jeho zaměstnanců

33 PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lide - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti. Ostrava: Dům techniky, 2002.

34 CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005, str 6.

35 GUEST EDITORS NORMA D'ANNUNZIO-GREEN, Gillian Maxwell and Sandra Watson. The impact of strategic human resource management on organizational performance: Strategic HRM and business performance in the Hilton Group. Bradford, England: Emerald Group Pub, 2002, s. 251-252.

na základě jejich vlastní iniciativy. Esprit zahrnuje stěžejní princip odměňování, respektu a uznání pro podporu kvalitního servisu Equilibria. Dle slov HR ředitele Hilton pro Irsko a Spojené Království Gordona Lyle je vztah mezi výkonem organizace a strategickým HR zásadní, neboť na základě Espritu je lidmi výkon doručován. Důležité je těsné spojení Espritu a podnikových plánů a aktivit. Esprit je neustále obnovován a také mírně odlišný dle kultur zemí. Zaměstnanci si velmi cení této iniciativy, chtějí být její součástí; je jim umožněno ji dotvářet a tím pak věří, že Esprit je skutečně „pro ně“. Výzva pro HR je přesvědčit některé zaměstnance, aby Esprit věřili a aby jím žily.

Tato studie je z roku 2002, tedy 2 roky po zavedení Equilibria, kdy tržby i podíl na trhu, stejně jako spokojenost zákazníků, rostly.

Fujitsu³⁶

Výzkum britského ústavu Chartered Institute of Personnel and Development's (CIPD) dokazuje, že se HR mění. A to jak v tom, co dělá, tak v tom, jak je vnímáno. Pracovníci HR to už dlouho tušili, ale stejně je před nimi ještě dlouhá cesta k dosažení pozice, kterou si přejí. Řada HR se snaží o restrukturalizaci, ale nejčastější je přechod na Ulrichův model. Vznikají call centra a centra sdílených služeb založený na počítačových sítích a automatizaci pro monotónní transakce; centra specialistů pro řešení komplexnějších problémů náboru, vztahů se zaměstnanci, tréninku a rozvoje; a konečně role „HR business partnera“ pro řešení problémů a strategické myšlení.

Jedna ze společností, která přešla na Ulrichův model, je firma IT a podnikového poradenství Fujitsu. Ta použila Ulrichův model pro komplexní změnu celé HR funkce v návaznosti na spojení se svým rivalem, ICL. Společnost měla konvenční lokální model celého HR. Při novém nastavení s centry sdílených služeb si museli především střední manažeři zvyknout na novou situaci, kdy zástupce HR jim již nebyl stále při ruce, ale museli použít telefon. Náklady poklesly a HR s podnikem směřují stejným směrem, změna pomohla sladit jejich cíle a lze měřit, co HR dělá a jak to přispívá podniku.

³⁶ PATON, Nic. HR Focus: In touch, out of house: Research shows that more firms are shifting their HR operations to shared service centres. Nic Paton examines the benefits for business. The Guardian: Guardian Newsprint Supplement [online]. 15 Sep 2007, s. 3.

Model přejala i globální IT společnost Nortel. Proměna na nový systém trvala 18 měsíců a vedla ji současná HR ředitelka pro Evropu, Střední Východ a Afriku, Sharon Ellerker. Sjednotilo to procesy na celém světě včetně např. schvalování a změn a odstranili se výstřednosti a rozdíly mezi zeměmi i zaměstnanci. Zatomizování zrychlilo schvalování žádostí.

Byla zřízena tři centra sdílených služeb pro pomoc při komplikovanějších záležitostech a samozřejmě také centra specialistů.

Změna se neobešla bez komplikací – v některých zemích si žádají osobní kontakt a také s někým, koho znají. Každopádně většina manažerů vřele přijala, že jejich problémy řeší specialisti na rozdíl od HR „na všechno“. Transformace znamenala snížení počtu zaměstnanců v HR oblasti o 18%, ale zároveň také, dle slov Sharon Ellerker, dala funkci vyšší respekt. „Fakt, že jsme prokázali schopnost se změnit a nejen být agenty změn, že jsme to zvládli tak rychle a že jsme přitom významně přispěli k úspoře nákladů, bylo oceněno.“

Je jasné, že se HR mění k lepšímu, stává se více strategickým a věrohodným, přestože pomalu. Je však důležité si uvědomit, že změna musí být vhodná, musí být v souladu s potřebami a smyslem organizace a nesmí být příliš nařizující.

1.3. Měření lidských zdrojů ve vztahu k cílům podniku

Nelze řídit, co nelze měřit.

Přítomnost nejvyššího HR manažera ve vrcholovém vedení podniku je základem pro úspěšnou implementaci strategického řízení práce s lidskými zdroji. Ovšem pokud má být tato práce plánována a řízena na nejvyšší úrovni, musí být také možné ji na této úrovni měřit.

Dá se říci, že každá oblast má své metriky. Finanční ředitel hlídá obrát zásob, marže, pákové efekty, hospodaření s kapitálem; marketingový ředitel měří dopad kampaní na chování zákazníků, kvalitu zákaznického servisu, vnímání podniku a jeho produktů na trhu; technický ředitel hodnotí dobu výroby, kvalitu produktů, výzkum a vývoj. Co měří HR ředitel? Tradiční HR metriky existují - spokojenost zaměstnanců, jejich závazek vůči

podniku, aj. Je však patrné, že tyto metriky jsou velmi abstraktní, které navíc o práci HR jako takového říkají pramálo. Je potřeba je nahradit měřítky výkonu a výsledků.

Měřit přínos HR do podniku lze jak přínosem všech zaměstnanců, tak přínosem celého útvaru.

1.3.1. Měření přínosu všech zaměstnanců

Měření lidského elementu jako součást Balanced Scorecard³⁷

Výkonnost podniku je v moderním pojetí měřena pomocí systému Balanced Scorecard. Ten měří úspěšnost podniku na základě uspokojování potřeb tří angažovaných stran – investorů, zákazníků a zaměstnanců. Investoři požadují jasnou finanční výkonnost měřenou ziskovostí, podílem na trhu, cash flow. Zákazníci požadují kvalitní produkty a zákaznickou péči, která se měří podílem na trhu, spokojeností zákazníků a jejich loajalitou. Zaměstnanci si přejí, aby podnik byl příjemným místem pro práci, což se měří zaměstnaneckými a organizačními opatřeními. Jsou však nejhůře měřitelnou skupinou, neboť měření jsou méně uznávaná a přesná. Do Balanced scorecard se zahrnují pomocí tří oblastí měření: produktivita (zisk na zaměstnance), lidé (co dělají, jak se cítí, co ví) a procesy (vedení, diverzita, hodnoty).

Měření výkonu podle stanovené strategie³⁸

Jak už bylo zmíněno výše, metodika Balanced Scorecard se zaměřuje na podnik jako celek. Přenáší misi a strategii organizace do rozsáhlého souboru výkonových měřítek, které poskytují rámec pro strategické měření a systém řízení. Soustředí se na dosahování finanční cílů, ale zahrnuje i aspekty výkonů vedoucích k těmto cílům. Měří výkon organizace ze čtyř perspektiv: finance, zákazníci, interní procesy a učení a růst. BSC umožňuje firmám hlídat

³⁷ ULRICH, Dave. Measuring human resources: An overview of practise and a prescription for results. [online].

³⁸ New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. Organizational Dynamics [online]. 2013, Vol. 32, No. 2, pp. 107–121.

finanční výsledky a zároveň sledovat pokrok v budování schopností a nabývání nehmotných aktiv potřebných pro budoucí růst.³⁹

Primární je určení a pochopení strategie. Tearcy & Wiersema's rozlišují tři typy strategie: **provozní dokonalost** (nízkonákladový poskytovatel), **výjimečnost výrobku nebo služby** (inovátor) nebo **zákaznická důvěrnost** (přizpůsobení, unikátní řešení šité a míru). Aby byl podnik ve své strategii úspěšný, je potřeba nastavit cíle HR – mentální nastavení (myšlení) pracovní síly, kompetence a chování. K docílení těchto výstupů musí být celý HR systém (komunikace, selekce, rozvoj, měření, odměňování) nastaven v souladu se strategií.

Cílem strategie **provozní dokonalosti** jsou výrobky co možná nejnižší ceny při zachování určité kvality. Takové firmy potřebují lidi, kteří se ztotožní s firemními procesy, jsou cvičitelní, učí se rychle a rádi, dodržují plán, jsou krátkodobě orientovaní, mají myšlení minimalizovat odpad a náklady, jsou motivováni inkrementálními zlepšeními.

Taková strategie potom vyžaduje metriky založené na produktivitě a efektivitě, např. nákladová produktivita, efektivita týmu, aj.

U strategie **výjimečnosti výrobku nebo služby** je hlavním elementem inovace, nejmodernější a nové produkty, procesy, služby, které tvoří konkurenční výhodu takových firem. Pracovníci hledají nové výzvy, jsou zaměřeni na dlouhodobější cíle, jsou motivováni učením se, objevováním nového, tolerují nejasnosti a riziko. Takoví lidé nesmí mít danou strukturu, myslí „out of box“.

Metriky a odměny u této strategie jsou založeny na růstu zisku generovaného z prodeje nových výrobků uvedených a trh.

Strategie **zákaznické důvěrnosti** je postavena na vztahu se zákazníkem a nabídce individuálně přizpůsobených řešení. Potřeby zákazníka nejsou jen naplňovány, ale i předpovíány. Takové firmy pak hledají pracovníky, kteří se identifikují s potřebami zákazníka a sdílejí postřehy v rámci firmy s cílem nabízet lepší nebo dodatečná řešení co nejrychleji. Lidé, kteří jsou flexibilní a adaptabilní, rychlí a pohotoví, kteří jsou poháněni úspěchem zákazníka. Nejsou to kloni, ale pracovníci, kteří umí myslet, zachytit a šířit informaci a použít ji k naplnění unikátních požadavků.

Měření výkonu a odměny jsou založeno na zákaznických zárukách, retencích a referencích a na základě nalezení nových řešení pro zákazníky.

³⁹ KAPLAN, Robert S a David P NORTON. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

Důležité u všech typů strategií je, aby, jak HR, tak celý podnik mluvili stejnou řečí a sdíleli stejné hodnoty a aby systémy byly dobře integrovány s pozitivním vlivem na výkon. Zaměstnanci musí znát firemní strategii a rozumět jí a musí si být vědomi svého přínosu, čehož HR dosahuje společně s manažery.

Měření přínosu lidí k cílům podniku ⁴⁰

Lidé v organizaci jsou velmi specifickým zdrojem pro dosahování cílů podniku. Na rozdíl od továrny, vybavení, know-how je to zdroj, který jako jediný může dosahovat výsledků sám a přitom je jeho přínos nejhůře měřitelný. Lidský kapitál není ve finančních výkazech

Je důležité si uvědomit, že, z ekonomického i filozofického hlediska, základem není produktivita lidí a dosahování její co nejvyšší úrovně, to je jen vedlejším produktem něčeho podstatnějšího. Nejdůležitějším problémem je naplnění z práce. Je dokázáno, že organizace, které dělají práci co nejnaplňující rozvinou a zachovávají si ty nejproduktivnější pracovníky a loajální zákazníky.

Jedním z hlavních motorů naplnění je znalost, vědění. Vědomí toho, jak dobrou práci člověk odvedl, nebo lépe, pochvala od nadřízeného na základě jeho vědomosti o našich dobrých výsledcích, vede ke spokojenosti. Proto je v organizaci důležité sdílet informace.

Finanční hledisko

Základem měření přínosu lidí je spojení finančního a lidského aspektu řízení organizace. Základním měřítkem, lehce vypočteným z finančních výkazů, vždy byl zisk na zaměstnance. To však má, vzhledem k mnoha dalším faktorům, téměř nulovou vypovídací schopnost o přínosu lidí. Problémem všech metrik navíc je, že vyjadřují pouze výsledek, neříkají nic o příčině, aktivitách během dosahování daného výsledku.

⁴⁰ FITZ-ENZ, Jac a David P NORTON. The ROI of human capital: translating strategy into action. Boston, Mass.: AMACOM, c2000.

$$\text{HEVA} = \frac{\text{hrubý provozní zisk po zdanění – mzdy a benefity}}{\text{počet zaměstnanců*}}$$

* zohledněn i počet zaměstnanců na poloviční úvazek a smluvních OSVČ

HEVA, neboli lidská ekonomická přidaná hodnota, měří výkon managementu, ukazuje, jaká ekonomická hodnota zůstane po odečtení všech nákladů na zaměstnance.

Ziskovost na zaměstnance se měří HCVA (přidaná hodnota lidského kapitálu), kde jsou odebrány všechny náklady kromě těch na lidský kapitál a získáme tak průměrný zisk na zaměstnance.

$$\text{HCVA} = \frac{\text{zisk - (náklady - mzdy a benefity)}}{\text{počet zaměstnanců*}}$$

* zohledněn i počet zaměstnanců na poloviční úvazek a smluvních OSVČ

HCROI (návrtnost investice do lidského kapitálu) vyjadřuje návratnost investice do mezd a benefitů, kde jsou v čitateli opět ponechány pouze náklady na lidský kapitál.

$$\text{HCROI} = \frac{\text{zisk - (náklady - mzdy a benefity)}}{\text{mzdy a benefity}}$$

Lidské hledisko

Složení lidí v organizaci je různorodé a je důležité tuto různorodost „namixovat“ tak, aby byla co nejproduktivnější vzhledem ke strategii a kultuře podniku. Také je důležité udržovat si klíčové pracovníky a jejich kompetence a nízkou fluktuaci. Z finančního hlediska se potřeba monitorovat náklady fluktuace, poměr celkových nákladů a nákladů na zaměstnance a návratnost investice do rozvoje a vzdělávání. Co se týče zaměření na zaměstnance organizace na té nejvyšší úrovni, nestačí jen monitorovat jejich počet a mzdové náklady, skutečná příležitost je v monitorování jejich přínosu k zisku.

Metodika BSC vychází ze strategie organizace a nezaměřuje se pouze na finanční ukazatele, ale zahrnuje i rozvoj a vzdělávání, zákazníky a procesy. Vše výše zmíněná měřítko lze do této metodiky zahrnout. Kvantitativní data a jejich změny lze potom porovnávat s těmi kvalitativními jako je závazek vůči organizaci, spokojenost a kultura.

Metriky na měření přínosu lidí lze rozdělit na základní a strukturální. **Základní metriky** jsou zaměřeny na:

- přidanou **hodnotu** každého procesu a vyrovnaní mezi hodnotami finančními a lidskými,
- **závazek** vůči strategii a cílům měřený chováním a výsledky,
- **kultura**, díky níž organizace udrží klíčové zaměstnance.

Hodnoty, závazek a kultura jako základ dlouhodobé a výjimečné výkonnosti vytváří sílu organizace, která se rozpoznává jak zaměstnanci, tak zákazníky a konkurencí navenek a projevuje se v tržním ocenění.

Strukturální metriky potom tvoří:

- **partnerství** k zisku nových zdrojů, kde metriky jsou postaveny na cílech nového spojení,
- spolupráce v rámci podniku, kde metriky jsou také postaveny na nových cílech a důvodech spojení,
- **inovace** a s ní spojené řízení rizika,
- efektivní **kommunikace**,
- **vášeň** pro zlepšování se.

Lidé nesmí být bráni jako náklad, ale jako aktivum, neboť investice do lidského kapitálu se vyplácí, existuje na to řada výzkumů.

1.3.2. Měření přínosu lidských zdrojů jako celku

HR je zaměřeno na zaměstnance podniku. Přínos HR pro podnik lze tedy měřit především skrze lidské zdroje. Lze se však zaměřit i na přínos práce útvaru jako takového.

HR Audit⁴¹

Audit HR je zaměřen na tři oblasti: **postupy, profesionály a útvar.**

1. Postupy

Tato část se zaměřuje se na služby, které HR poskytuje – nábor, tréninky a rozvoj, oceňování, odměňování, řízení a komunikace.

Každá z těchto služeb může být hodnocena čtyřmi způsoby:

- aktivita (co všechno HR dělá a zda to dělat má, případně co dalšího by mělo dělat)
- hodnota pro zákazníka (jak práci HR jako službu hodnotí zaměstnanci – její kvalitu, doručení, důležitost) – práce však může být důležitá pro podnik, ale nepotřebná pro zaměstnance
- náklad/užitek (výpočet na základě vzorců a porovnání v čase či s konkurencí)
- výzkum (měření efektivity postupů experimentem)

Oblasti HR práce (Názorné postupy)	Aktivita (Co děláme)	Hodnota pro zákazníka (Vnímání, jak to děláme)	Náklady/užitek (Vnitřní hodnota toho, co děláme)	Výzkum (Posouzení, jak to děláme)
Personál (nábor, povýšení, outplacement, orientace)				
Rozvoj (trénink, plánování kariéry)				
Posouzení (hodnocení výkonnosti,				

⁴¹ ULRICH, Dave. Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. [online].

stanovení cílů)				
Odměňování (mzdy a benefity)				
Řízení organizace (workflow, týmy, pracovní politika, zlepšování procesů)				
Komunikace (interakce pracovníků, vztahy na pracovišti)				

Tabulka 5 Audit procesů

Zdroj: ULRICH, Dave. Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. [online].

2. Profesionálové

Audit práce profesionálů v HR zahrnuje několik kroků.

Krok č. 1: Nastavení kompetenčního modelu profesionála. Existuje řada modů, ale jen většina se zaměřuje na znalost byznysu, znalost HR, znalost procesů, schopnost změny, osobní důvěryhodnost.

Krok č. 2: Sběr dat. Je několik způsobů, jak získávat data – vlastní hodnocení, kvantitativní či kvalitativní hodnocení okolí.

Krok č. 3: Shrnutí dat a zpětná vazba profesionálovi. Analýza dat a interpretace, poučení ze zpětné vazby. Srovnání mezi pracovníky v rámci celého HR.

Krok č. 4: Akční plán. Jak individuální, tak pro celý útvar.

Krok č. 5: Neustále zlepšování. Učení nových věcí, tréninky, konference, sledování dění, inovace, rozvoj na základě zpětných vazeb.

3. HR útvar jako celek

Existuje několik způsobů auditu HR. Jak už bylo zmíněno výše, kompetence celého útvaru lze získat spojením kompetencí všech jeho pracovníků, mohou se tímto doplňovat. Efektivitu útvaru lze měřit několika ukazateli: poměr počtu všech zaměstnanců a počtu zaměstnanců HR, náklady na HR činnosti ve srovnání s jinými náklady (administrativními, prodejními,...), plán versus skutečnost. Lze také použít manažerské hodnocení jednotlivých oblastí činnosti útvaru na předem definované škále tradiční – inovativní.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1. Metodologie praktické části

Praktická část diplomové práce se skládá ze tří hlavních částí – z analýzy průzkumu provedeného v českých firmách, z popisu postupu implementace navrženého řešení a z případové studie pro názornou demonstraci daného postupu.

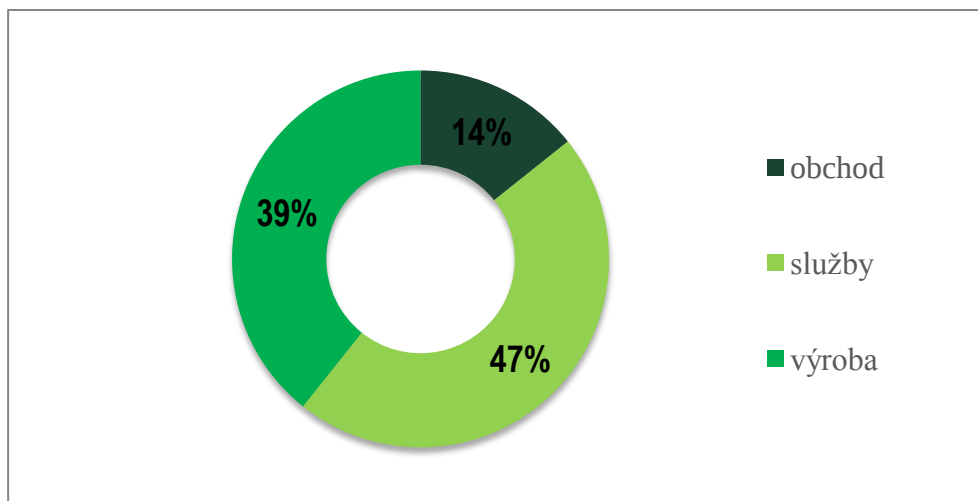
Pro první část jsem použila dat z průzkumu, která mi byla poskytnuta. Průzkum provedla společnost zaměřená na organizaci konferencí, mj. v oblasti lidských zdrojů, společně s českou firmou z oblasti inovací a firemního poradenství. Průzkum byl proveden v červenci a srpnu roku 2013 a byl zaměřen na to, jak nejvyšší vedení firem vnímá své HR a jeho přínos pro klíčové aktivity firmy. Vlastní analýzu jsem poté prováděla s cílem zjištění, jaká je situace v oblasti řízení HR v těchto podnicích a to především, dle cíle DP, v oblasti napojení na strategii podniku.

Charakteristika průzkumu

1) Respondenti

Daného průzkum jsem využila především z toho důvodu, že je jedinečný z pohledu výběru respondentů. Společnostem, které výzkum provedly, se podařilo získat názory třiceti generálních ředitelů a ředitelek českých společností, které zaměstnávají nad 100 zaměstnanců a dosahují obrátu nad 100 milionů Kč ročně. Informace od těchto osobností by se mi nikdy nepodařilo získat.

Přidanou hodnotu HR manažerů tak posuzovali hybatelé vedoucích společností v oblasti výroby, obchodu a služeb v České republice (Graf č. 1 znázorňuje poměr těchto sektorů v průzkumu). Nejvíce byly v průzkumu zastoupeny společnosti z oblasti služeb, a to téměř z poloviny (47%). Druhá nejvíce zastoupená oblast byla výroba s 38% a třetí obchod s 14%.



Graf 1 Rozdělení účastníků průzkumu podle typu podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování.

2) Metodologie

Průzkum byl ředitelům distribuován elektronicky a skládal se z dvaceti otázek. Ty byly především **otevřené, případně doplňující** (viz Příloha č. 1), neboť cílem bylo zjistit postoj manažerů a jejich názor na danou problematiku. Byl jim dán prostor, aby vyjádřili, co je napadne, jak danou věc ze své pozice vidí. Nešlo o výběr z daného výčtu. Okrajově se objevily i otázky **uzavřené** využívající **škál** (do jaké míry...).

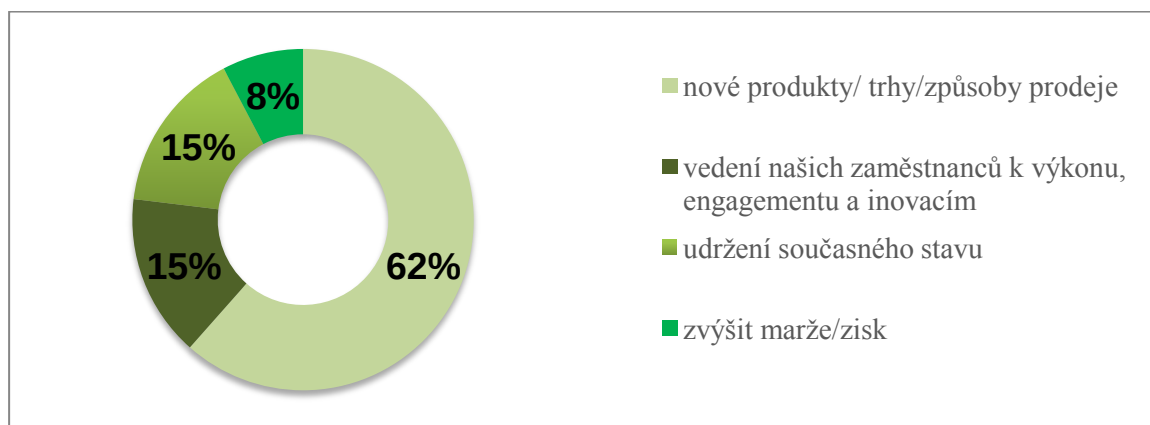
Druhou část praktické části – navržení řešení problému pomocí postupu implementace strategického řízení a měření HR – jsem vytvářela sama, s použitím teoretických poznatků, na základě výstupů z analýzy průzkumu. Teoretické poznatky jsem analyticky rozebrala, vybrala a spojila ty, které by se jako řešení daného problému mohli aplikovat. Využívala jsem také brainstormingu

Třetí část praktické části – případová studie - je názornou demonstrací navrženého postupu na příkladu fiktivní firmy Nápoj a.s.

2.2. Analýza výsledků průzkumu

2.2.1. Priority pro růst byznysu v nejbližších 12 měsících

Pro efektivní práci s lidskými zdroji jsou velmi důležité cíle firmy a priority do budoucna. Ty určují nejen, jakou roli v podniku hrají lidské zdroje, ale i jak se s lidmi musí pracovat, aby bylo cílů dosaženo. Všechny firemní procesy jsou řízeny lidmi, na zaměstnancích vše stojí, je tedy stěžejní, jací lidé to jsou, co umí, jak jsou motivováni, jak jsou hodnoceni.



Graf 2 Priority na nejbližších 12 měsíců

Zdroj: Vlastní zpracování.

První otázka průzkumu se tedy týkala priorit pro podnik pro nejbližší období. Odpovědi se týkali nových produktů, zvýšení výkonu, udržení současného stavu, zvýšení marže/zisku. Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů uvedlo inovace – nové produkty, trhy, způsoby prodeje, a to celých 62%. Nejedná se sice o jednoznačnou odpověď, neboť inovace se objevovali ve více směrech, ale společného jmenovatele určit lze. V porovnání s první příčkou značně nepatrné procento ředitelů, 15%, uvedlo jako prioritu byznysu vedení zaměstnanců k výkonu a stejné procento odpovědělo, že prioritou je udržení současného stavu. Nejméně, tedy 8% ředitelů, má jako prioritu zvýšení marže/zisku. Je docela překvapivé, jak značně dominuje první možnost.

Hlavní prioritou generálních ředitelů jsou **nové produkty/trhy/způsoby prodeje** a také s tím související **tvorba inovací**. To znamená, že pokud by byla tato strategie předvedena do oblasti řízení HR, znamenalo by to pracovat s lidmi tak, aby byli odměňováni na základě nových nápadů. K tomu musí být motivováni a mít prostor. Znamená to také nabírat lidi, kteří jsou kreativní a tvůrčí, nebo stávající zaměstnance tyto schopnosti trénovat a učit. Taková práce s lidmi potom neleží jen v rukou HR, ti především podporují liniové manažery k tvorbě tvůrčího prostředí a podpoře inovací v jejich týmech či týmech speciálně vytvořených pro generaci nápadů. V tomto bodě je důležité také zmínit, že kreativní lidé často nejsou motivováni pouze penězi, ale především nehmotnou motivací, tedy uznáním, oceněním před ostatními, dalším prostorem pro kreativitu apod. Je tedy důležité vézt manažery i tímto směrem.

Tak jako je pro HR důležité vědět, co od nich očekávají jejich zákazníci, tedy zaměstnanci a vedení organizace, je pro celý podnik důležité vědět, co od nich očekávají jejich zákazníci, tedy odběratelé služeb a výrobků. Tím potom mohou vymýšlet a vytvářet správné nové výrobky. Protože co chce zákazník, to bude úspěšné na trhu. Pro HR to potom znamená nejen tvorbu tréninkových programů zaměřených na orientaci na zákazníka a zjišťování, případně ověřování jeho potřeb, ale i v lidech tyto dovednosti pěstovat a podporovat.

Druhá priorita manažerů, **vedení zaměstnanců k výkonu**, se dá převést do řízení HR pomocí správné motivace zaměstnanců na základě jejich motivačního profilu, plnění jejich potřeba na základě výkonu apod. Ovšem samotné vedení k výkonu nelze nijak blíže spojit s cílem, ke kterému má vézt. Je tedy obtížné určit, jak by měl výkon zaměstnanců vypadat a jak je tedy vézt. Stejně tak **engagement**, neboli zapojení. Je potřeba stanovit cíl a výkon či zapojení zaměstnanců je potom cestou k jeho naplnění

Udržení současné stavu by také mělo být blíže specifikováno pro zavedení konkrétních opatření, ale obecně znamená eliminaci odchylek a rizik, tedy dobrý analytický tým a manažery, kteří znají své oddělení a dokážou případné odchylky eliminovat. Samozřejmě existují i externí vlivy, které nikdo neovlivní, ale to ani sebelepší práce s lidmi nedokáže změnit.

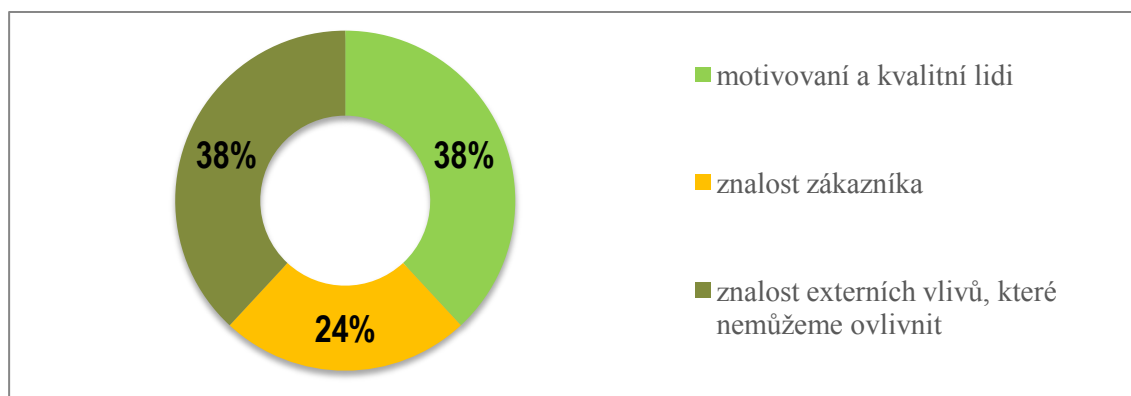
Zvýšení marže či zisku je záležitostí především obchodu. HR musí zjistit, jaké má podnik lidi a tedy jak je možné tohoto cíle dosáhnout. Případně, pokud už má podnik určenou i strategii, je potřeba se zaměřit na to, aby lidé byli vedeni tak, aby byl jejich výkon s touto strategií v souladu.

Jak je vidět, všechny cíle podniku lze převést do cílů jednotlivců. Role HR by tedy měla být v tom, že priority podniku převede do HR procesů a tím přispívá k naplnění cílů efektivním vedením lidí.

2.2.2. Rizika nenaplnění cílů

Hospodaření firmy a naplňování jejích cílů je ovlivněno mnoha faktory, ať už vnějšími či vnitřními, ovlivnitelnými či neovlivnitelnými, předvídatelnými či neočekávanými.

Dle průzkumu vyšlo, že generální ředitelé ohodnotili jistotu naplnění priorit v průměru na 79%.



Graf 3 Co CEOs chybí k 100% jistotě, že byznys priority v nejbližších 12 měsících naplní

Zdroj: Vlastní zpracování.

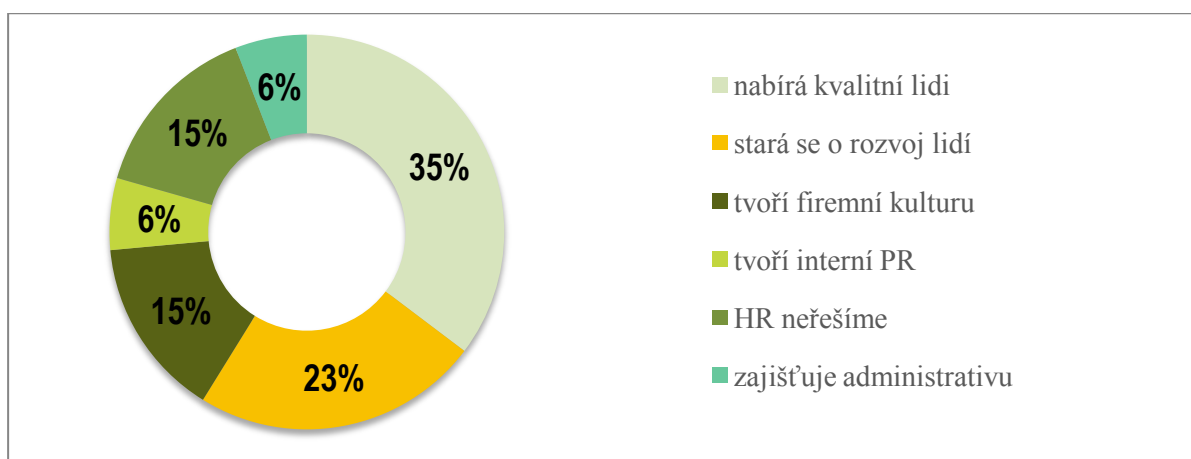
Poměrně klíčovým zjištěním bylo, které faktory chybí ředitelům k tomu, aby jistota naplnění priorit byznysu byla 100% (viz Graf č. 3). Nejvíce respondentům, více než třetině (38%), chybí do 100% motivovaní a kvalitní zaměstnanci, zhruba čtvrtině (24%) k tomu chybí znalost zákazníka. Je zajímavé, že právě tyto dva faktory vyplynuly jako stěžejní i z mého předešlého shrnutí. Necelá třetina (taktéž 38%) uvedla jako překážku znalost externích vlivů, které nelze ovlivnit. Tento faktor lze snížit predikcemi vývoje a analýzami prostředí, ale lze těžko říci, co konkrétně měli tímto respondenti na mysli.

Je tedy vidět, že motivovaní lidé jsou pro ředitele stěžejní pro naplnění cílů, jsou si tedy vědomi jejich důležitosti. Dá se to ale interpretovat i tak, že své zaměstnance považují ředitelé za nejvíce rizikový zdroj. Myslí si snad, že jsou málo spjatí s firmou? Že nejsou ztotožnění s jejími cíli? Jedná se zde o nedostatečné zaměření na HR? Je tedy ji potřeba

zahrnout do plánování strategie? A stejné platí i pro druhý hlavní faktor, znalost zákazníka (viz výše).

2.2.3. Přínos lidských zdrojů k růstu

Další oblastí zájmu průzkumu bylo, kde ředitelé vidí přínos HR pro byznys. Odpovědi se velmi lišily (viz Graf č. 4). Nejvíce respondentů, zhruba třetina (35%) uvedla, že HR nabírá kvalitní lidi. Necelá čtvrtina (24%) ředitelů vidí důležitost HR v oblasti péče o rozvoj lidí, 15% v tvorbě firemní kultury a shodně 6% respondentů uvedlo jako klíčovou roli HR tvorbu interního PR zajištění administrativy. Objevila se i odpověď, že ve firmě HR neřeší a to u 15% ředitelů. Poměrně vysoké číslo. Je vidět, že HR je stále nejvíce vnímáno v oblasti náboru nových zaměstnanců a poté v jejich rozvoji. To je určitě pravda, ovšem nesmí se přitom zapomínat na to, že je důležité nastavit, jaké pracovníky společnost potřebuje a podle toho jejich nábor i rozvoj řídit. Zde je důležitá pozice HR manažera jako „prostředníka“ mezi strategií a žádoucím profilem uchazečů.



Graf 4 Přínos HR k růstu

Zdroj: Vlastní zpracování.

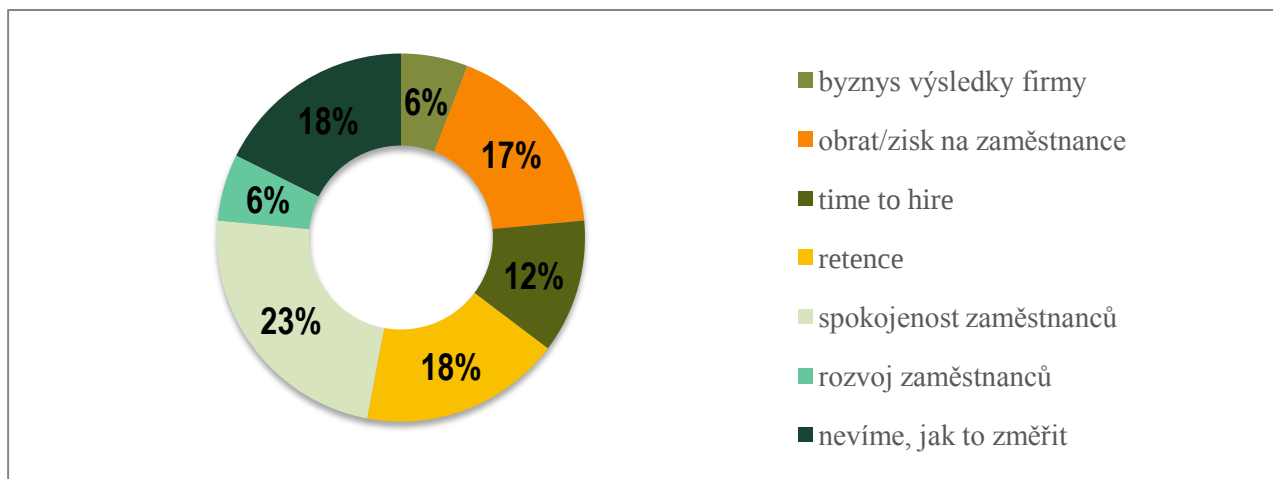
Určitě je důležité pěstovat firemní kulturu. Je však otázkou, jak moc tuto skutečnost může ovlivnit HR a jak to přispívá k růstu firmy. Je potřeba najít pojítka a těm se věnovat především. Interní PR neboli komunikace uvnitř firmy souvisí s kulturou firmy a je její hybnou silou. Je základem motivace a je cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a

proč, cestou ke společnému sdílení vizí, cílů a hodnot celé firmy. Prostřednictvím interní komunikace společnost zlepšuje své vztahy se zaměstnanci, aby ti lépe rozuměli tomu, co se ve firmě děje, kam směřuje, jakou roli v ní hrají a chtěli tak přispět k firemním cílům. Zároveň, interní PR, které leží přímo v rukou HR, souvisí s oslovením správných lidí na správné pozice v rámci interního náboru a je určitě ve značné míře v rukou HR. Lidé uvnitř firmy by už měli mít kompetence, které firma hledá, a navíc je o nich známo mnohem více. Navíc znají podnik a mají lepší představu o potenciální práci. Interní PR a nábor tedy může být velmi efektivním nástrojem růstu. Z grafu vyplývá, že se stále objevuje značné procento českých podniků, které HR buď neřeší, nebo ho vnímají jako ryze administrativní podporu, a to celých 21%.

2.2.4. Měření přínosu lidských zdrojů

33% českým firem má nastavena měřítko, jimiž měří přínos svého HR. To je velmi důležitý aspekt, neboť současné HR je jedna z oblastí v podniku, kde měřit přínos je velmi těžké. Pokud směřuje firma k tomu, že je HR součástí **plnění strategie**, měl by jeho přínos být měřený právě tímto měřítkem. Z průzkumu však vyplývá, že z 33% firem, které přínos HR měří, to tak má nastaveno pouze 6% firem (Graf č. 5). 23% firem měří přínos HR pomocí ukazatele spokojenosti zaměstnanců, 17% obratem/ziskem na zaměstnance, 18% retencí, 12% ukazatelem time to hire a 6% rozvojem svých pracovníků. 18% ředitelů neví, jak přínos HR měřit (zde bych však zmínila, že těchto 18% v předešlé otázce uvedlo, že má v této oblasti nastavena měřítko, jedná se tedy zřejmě o špatné pochopení otázek).

Je vidět, že značná část firem se v HR soustředí na **nábor, udržení a rozvoj zaměstnanců**, tradiční HR činnosti, jak už bylo zmíněno výše, se kterými se ale dá dále pracovat, a **spokojenost zaměstnanců**, neboť zřejmě zastávají pravidlo, že spokojený zaměstnanec je pracovitý zaměstnanec a to pak vede k výsledkům celé firmy. Opět však nastává otázka, zda tato měřítko může HR přímo ovlivnit a také, zda měřítko typu time to hire nebo retence jsou skutečnými indikátory růstu firmy.



Graf 5 Ukazatele, kterými dnes CEOs měří přínos HR manažerů k růstu byznysu

Zdroj: Vlastní zpracování.

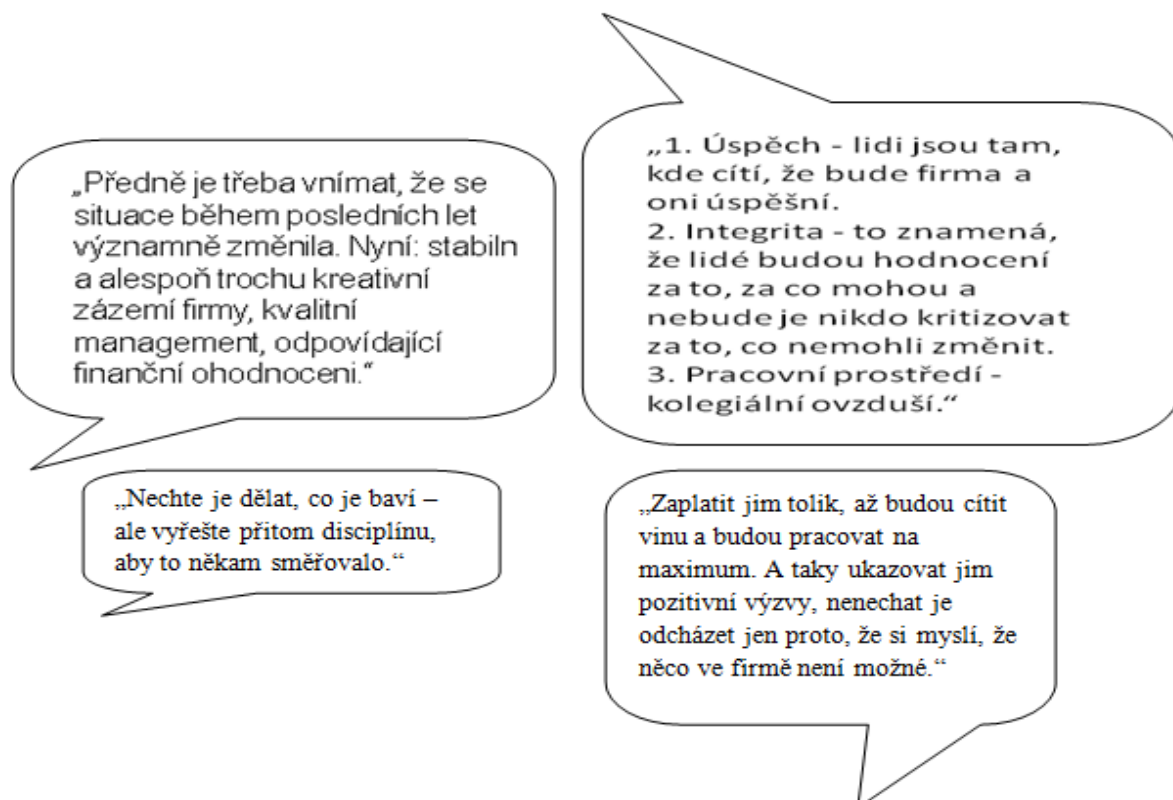
2.2.5. Klíčové věci pro zaujmutí a udržení talentů a role lidských zdrojů

Pracovní trh nabízí značné množství kandidát hledajících uplatnění, ale každá společnost si je vybírá podle toho, jaké skutečně potřebuje. Pro získání a udržení těch nejlepších talentů je nutné vědět, jak takové pracovníky motivovat.

CEOs jako 4 hlavní faktory udržení talentů jmenovali:

1. Možnost rozvoje a růst zaměstnance v čase.
2. Zajímavá náplň práce.
3. Firemní kultura.
4. Kvalitní a inspirativní lídři.

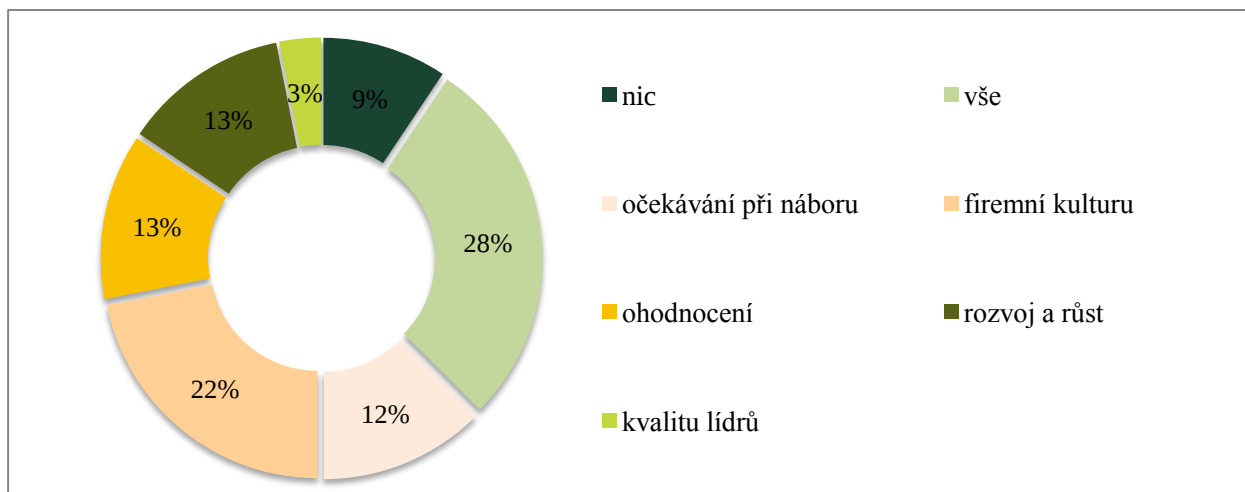
V reakcích generálních ředitelů (viz Obrázek č. 5) se velmi často objevuje volnost a prostor pro kreativní činnost.



Obrázek 5 Co chtějí talenti

Zdroj: Vlastní zpracování.

Stěžejní otázkou pro HR potom je, které z těchto oblastí může a mělo by ovlivňovat. Reakce na tuto otázku byly velmi rozmanité (viz Graf č. 6). Jelikož je HR zodpovědné, dle reakcí v průzkum, z velké části především za nábor, mělo by právě tyto věci ovlivňovat nejvíce – tedy nastavit při vývěrovém procesu správná očekávání. To se však v průzkumu objevilo pouze z 12 %. Nejvíce, 28%, se objevily reakce, že HR ovlivňuje buď vše (tedy možnosti rozvoje, zajímavou náplň práce i inspirativní lídry), nebo pouze firemní kulturu (22%). Je pak tedy potřeba nastavit takovou spolupráci mezi HR a manažery, aby tyto faktory byly takové, jaké talenty přitáhnou a udrží. Dále ředitelé jmenovali, že HR ovlivňuje pouze ohodnocení (13%), rozvoj a růst (13%), kvalitu lídrů (3%) nebo také nic (9%).

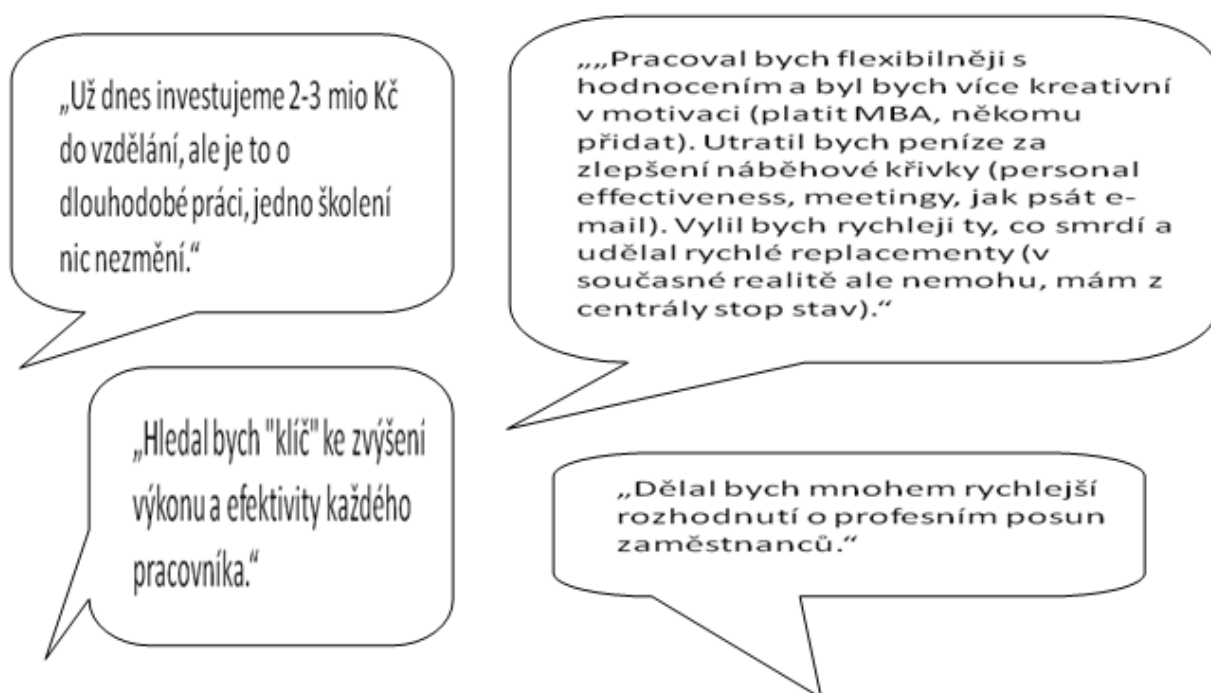


Graf 6 Které z faktorů pro udržení talentů dnes ovlivňuje HR

Zdroj: Vlastní zpracování.

2.2.6. Co mohou irské zdroje udělat pro růst obratu

Ve většině případů – pokud byla role HR při zvýšení obratu potvrzena – šlo o zvyšování efektivity zaměstnanců, případně jejich školení a vzdělávání. Chybí ovšem otázky typu: Zaměřují se zaměstnanci na správné činnosti? Jsou motivována správným směrem? Znájí cíle firmy?



Obrázek 6 HR faktory růstu obratu

Zdroj: Vlastní zpracování.

U 64% firem je HR manažer členem nejvyššího vedení. Ovšem jaká je zde tedy jeho role? Výše bylo zatím vždy řediteli zmiňováno, že role HR je buď administrativní, nebo založená na běžné operativní práci jako nábor, motivace, rozvoj. Co je přínosem HR pro skutečné cíle firmy? Jakým způsobem pomáhá naplnit strategii?

2.2.7. Charakteristiky vynikajícího ředitele lidských zdrojů

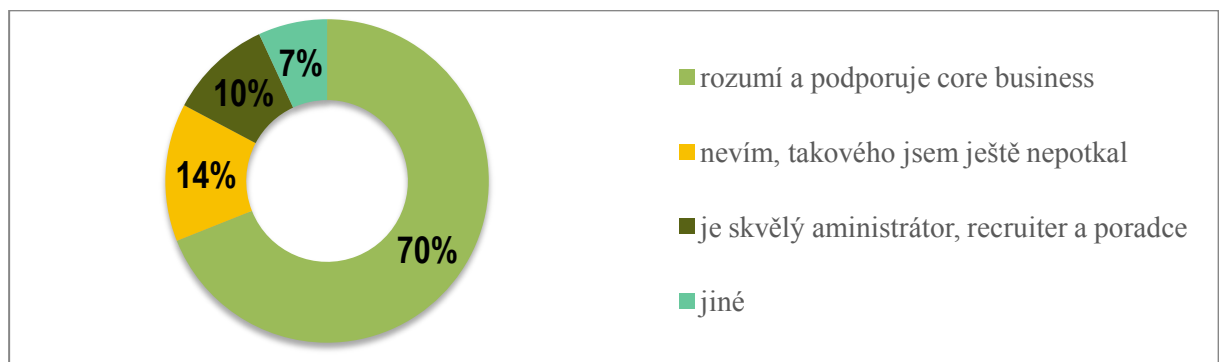
Pozitivní je závěr průzkumu. Je zde vidět, že generální ředitelé chápou, že HR manažer by měl být více orientovaný na skutečný přínos pro klíčové aktivity firmy. Role HR manažera vidí jako aktivní, nejen rozumí byznysu, ale i podporuje podnikové aktivity. Tato odpověď se objevila u celých 70% ředitelů. Pasivní roli, jako mistra v oboru spíše pro role podpůrné, operativní, jej označilo pouze 10% ředitelů. Zbýlých 20% buď vynikajícího HR ředitele nedokážou definovat, nebo zmínili jiné, nevýznamné vlastnosti.

Objevily se i odpovědi typu

- „Zatím jsem vynikajícího HR manažera nepoznal.“

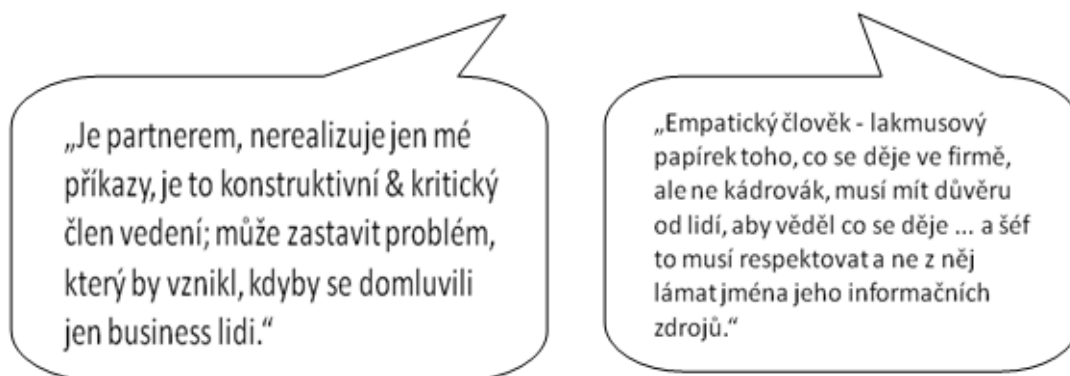
- „Nemám HR oddělení. Je těžké najít v dnešní době HR manažera, jakého potřebuju, který by byl spojníkem mezi vedením, manažery firmy a zbytkem firmy.“
- „Nevím, co je HR a nevím, co bych od něj měl čekat. Mám k HR manažerům v České republice vrcholný despekt. Nikdy jsem neměl pocit, že je tam přidaná hodnota. V seriálu nemocnice Chicago Hope je HR duší firmy, řeší vypjaté situace, tak bych si to představoval, ale takového jsem v životě nepotkal.“

Je tedy vidět, že někdy není nízká kvalita HR zcela z důvodu špatného nastavení v podniku.



Graf 7 Charakteristiky vynikajícího HR manažera

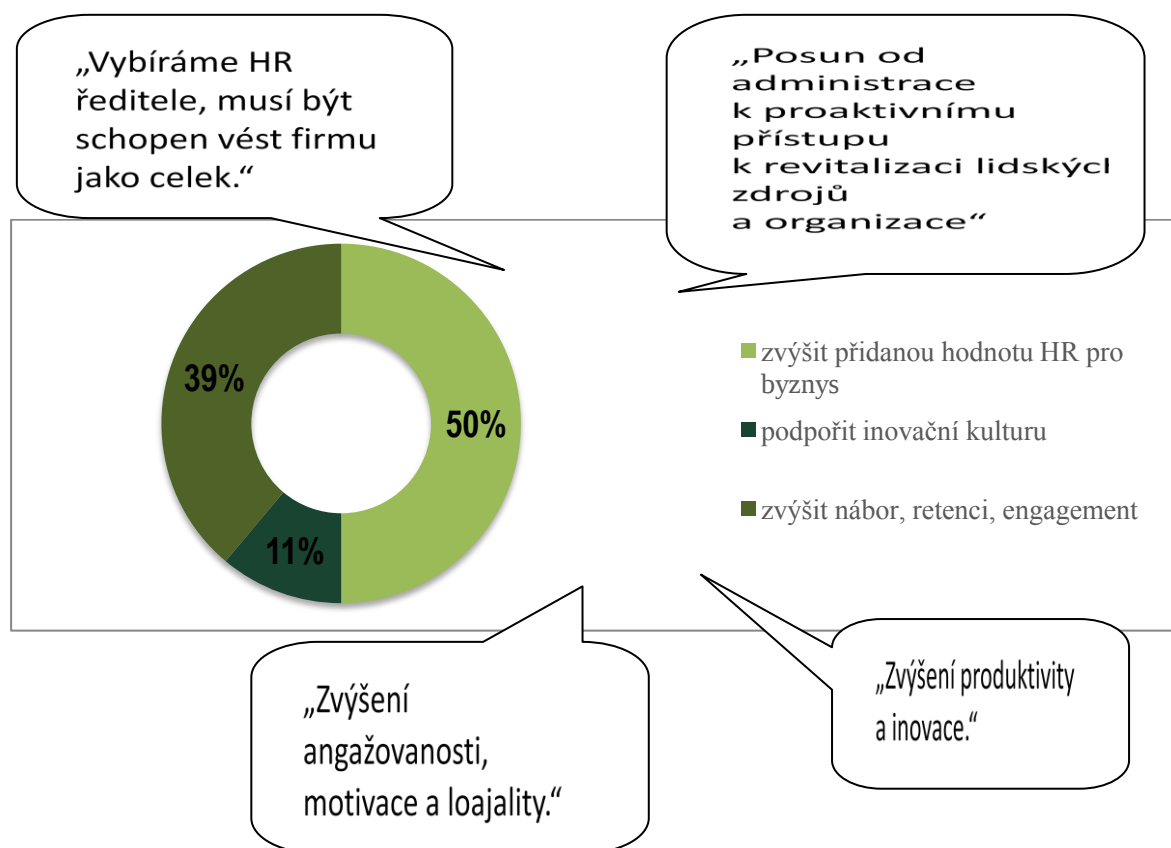
Zdroj: Vlastní zpracování.



Obrázek 7 Charakteristiky vynikajícího HR manažera

Zdroj: Vlastní zpracování.

46% ředitelů plánuje v nejbližší době, 12 měsíců, změny v HR oblasti. Zvýšení přidané hodnoty HR pro podnik je dokonce hlavní prioritou těchto změn, jmenovala ji polovina ředitelů. 39% chce zvýšit nábor, retenci, engagement a 11% podpořit inovační kulturu.



Graf 8 Cíle změn v řízení lidských zdrojů, které nejčastěji CEOs uváděli

Zdroj: Vlastní zpracování.

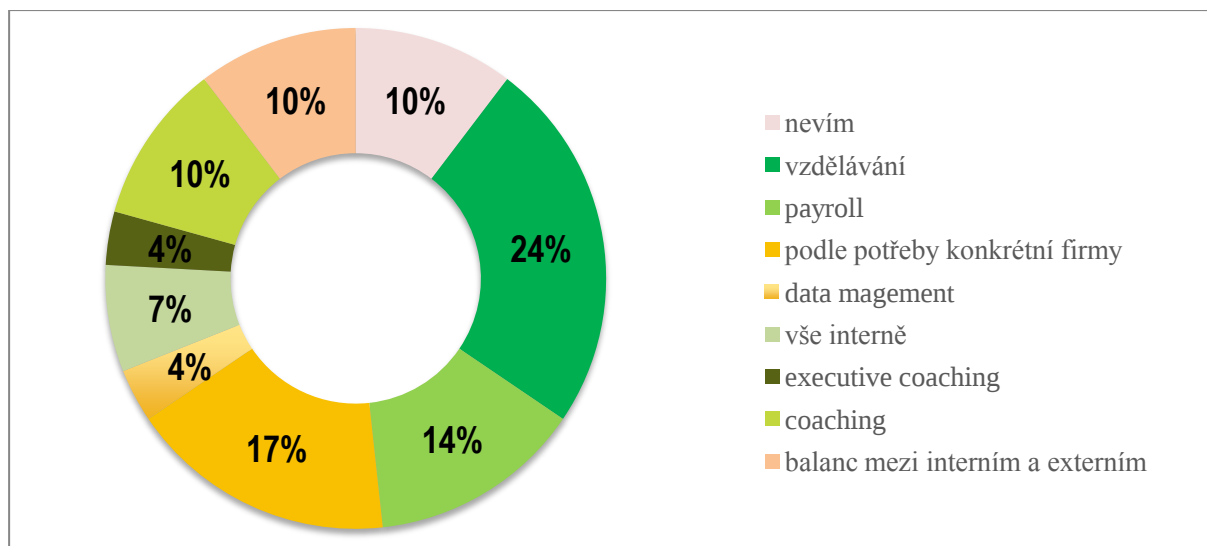
2.2.8. Externí vs. interní útvar lidských zdrojů

Velmi důležitá je otázka toho, které HR činnosti by měly být řešeny externě a které interně. Myslím si totiž, že pohled na tuto problematiku ukáže, zda ředitelé skutečně chápou, čemu by se HR mělo skutečně věnovat a co lze outsourcovat.

Otázka outsourcingu závisí na počtu zaměstnanců firmy a počtu pracovníků HR. Obojí, jak interní, tak externí řešení mají řadu výhod i nevýhod a vždy záleží na podmínkách a prostředí konkrétní firmy.

Odpovědi byly velmi rozmanité, objevovaly se konkrétní HR činnosti (viz Graf č. 9). Nepadla odpověď externího řešení běžných rutinních záležitostí transakčního charakteru jako je zpracování mezd, HR agenda a interního řešení záležitostí strategičtějšího charakteru.

Nejčastější odpovědí bylo externí řešení vzdělávání (24%), u kterého bylo stěžejní, že externí lektori jsou většími odborníky. Důležitou roli, podle CEO, hraje to, aby externí firma znala podnikatelský záměr organizace. Další nejvíce zastoupené odpovědi byly externí zpracování mezd (14%) a coaching (10%). Zbylé odpovědi jsou zanedbatelné. Zazněla i odpověď „Běžná agenda interně, rozvojové projekty a změny externě.“



Graf 9 Co by podle CEOů měl HR nakupovat externě

Zdroj: Vlastní zpracování.

2.2.9. Závěrečné slovo CEO

Na závěr byli ředitelé dotázáni, co by doporučili HR manažerům českých firem. A bylo velmi překvapivé, že jejich reakce byly převážně pozitivní. Radili a doporučovali, aby se HR ředitelé nebáli vystoupit a jednat, aby se zajímali o výsledky firmy a firmu jako celek a třeba si i vyzkoušeli jiné oddělení, aby se nechovali jako služba, ale byly rovnocenným partnerem a adeptem na nástupce generálního ředitele (znají přece nejdůležitější zdroj firmy – její zaměstnance).

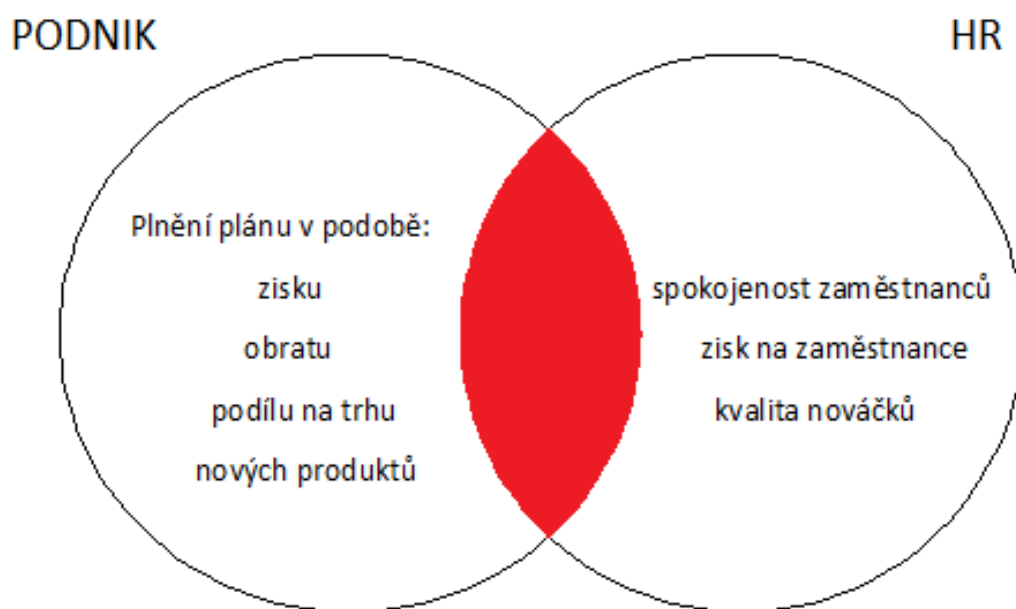
2.2.10. Vyhodnocení průzkumu

Značné množství firem vidí HR jako servis, službu pro zbytek firmy, která zajišťuje, aby bylo vždy a všude dostatek pracovníků, co nejlepších a včas, a aby byli zaměstnanci

spokojení. Dle průzkumu to tak však nevidí vedení. Generální ředitelé chtějí od HR manažera něco víc. Chtějí, aby přispíval k naplňování plánů a strategie firmy. Aby byl aktivní, nejen pasivní. Vnímají roli HR manažera jako klíčovou ve vztahu k lidem, které chápou jako motor strategie a práci s nimi jako stěžejní pro úspěšné naplnění cílů podniku. Proto jim radí, aby se nebáli vystoupit a prosadit svůj přínos pro podnik.

Ovšem stále tomu tak není. Něco tomu brání. Kdo nebo co za to může? Je vina na straně HR, který neví, že se to od něj očekává? Nebo to ví, ale není schopen tak pracovat? Nechce? Nemůže? Nebo je snad vina na straně podniku, procesů, lidí? Vedení firem očekává od HR přínos pro cíle firmy a přitom práce HR se měří spokojeností zaměstnanců a schopností je udržet.

Výsledky práce podniku se měří finančními ukazateli. Výsledky práce HR se měří spokojeností zaměstnanců, jejich udržením ve firmě a ziskem na zaměstnance. To však říká pramálo o skutečné práci HR a jejich příspěvku pro plnění cílů a strategie podniku. Cílem pro efektivní práci s lidskými zdroji tedy je najít tuto měřítku, průnik cílů podniku a cílů HR. Jak měřit přínos HR útvaru k cílům podniku?



Obrázek 8 Cíle podniku a HR

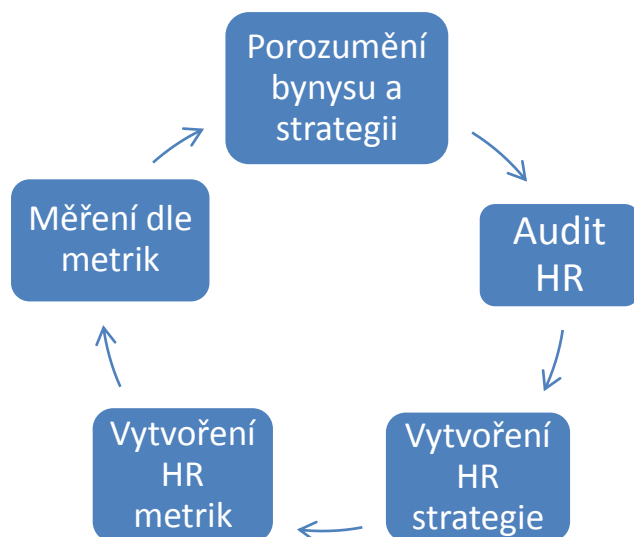
Zdroj: Vlastní zpracování.

Generální ředitelé chtějí, aby jejich hlavní HR ředitelé vedli HR tak, aby přispívalo k plnění klíčových aktivit firmy. Ale zda tomu tak je a zda se jim to daří, měří spokojeností zaměstnanců. Na první pohled tu něco nehraje.

2.3. Návrh postupu vedoucí k efektivní práci s lidskými zdroji a jejímu měření

V následující, stěžejní části, spojuji zjištění plynoucí z teoretické části a z průzkumu. Vycházím z výsledků analýzy průzkumu a aplikuji poznatky získané v teoretické části diplomové práce. Na základě kritického zhodnocení navrhuji postup řešení současné neuspokojivé situace v oblasti řízení a měření práce HR. Postup dovede firmu k řízení a měření práce HR podle „byznysových“ priorit firmy.

Aby byla práce HR efektivní a „byznysově“ měřitelná, musí být v souladu s celopodnikovou strategií. V první řadě je tedy důležité znát cíle a porozumět strategii podniku. Dalším krokem je analýza současné situace v HR oblasti. Ta se skládá ze tří částí – auditu procesů, pracovníků a HR jako celku. Analýza dá podniku obrázek o tom, jak HR funguje, jaké má silné a slabé stránky, co ho ohrožuje apod. Na základě znalosti celopodnikové strategie a současné situace v HR oblasti je možné sestavit HR strategický plán, který stanoví, jak bude HR přispívat k plnění cílů podniku, jakou bude mít roli, jakým dílem se bude podílet na firemních výsledcích. HR strategie by měly být co nejdetailnější a měl by pokrývat všechny HR oblasti, aby každý pracovník věděl, čím se řídit. Cíle HR a strategie jsou potom klíčové při měření a hodnocení práce HR. Jakmile má podnik vytvořeny cíle v HR oblasti, je možné sledovat jejich plnění či neplnění. Z cílů je možné odvodit metriky, jimiž je možné sledovat vývoj a pokrok.



Obrázek 9 Postup nastavení měření dle strategie

Zdroj: Vlastní zpracování.

2.3.1. Porozumění strategii

K tomu, aby mohlo být HR řízení plánováno na strategické úrovni a vycházet z cílů podniku, je potřeba nejprve porozumět celkové strategii podniku a na jejím základě potom vytvořit strategii řízení lidských zdrojů.

Kam podnik směřuje?

Co jsou jeho cíle?

Jaké jsou jeho priority pro následující období?

Každý podnik by měl mít určeny cíle a nastavenou strategii. A každý zaměstnanec by tyto měl znát. Tento krok by tedy neměl být nijak složitý. Je pouze důležité ho připomenout a mít na paměti.

2.3.2. Analýza současného stavu – audit lidských zdrojů

Na základě podnikových cílů je potřeba vytvořit cíle pro HR. K tomu, abychom toho byli schopni, musíme nejprve vědět, z čeho vycházíme, kde leží náš startovní bod, jaká je současná situace v podniku z hlediska práce HR. Zda má podnik předpoklady k tomu, aby řízení lidských zdrojů probíhalo efektivně a bylo řízeno a měřeno dle byznysu. Případně, jaké jsou nedostatky potřebné napravit.

Audit HR útvaru se skládá se tří částí – audit postupů, profesionálů a útvaru jako celku.

1. Audit procesů nám určí, zda jsou správně nastaveny všechny HR postupy, zda jsou odrazem strategie a zda přináší hodnotu všem zúčastněným stranám, zda nedochází ke zhoršování jejich kvality a zda skutečně přináší hodnotu, kterou mají.

Například u náboru nových zaměstnanců je důležité, aby HR vědělo, jaké kompetence firma potřebuje a jaké představy má manažer, ke kterému nový zaměstnanec nastoupí. Při rozvojových programech je nutné vědět, jaké nové znalosti zaměstnancům přinesou a zda jsou to, co firma potřebuje.

V této části je namístě i celková analýza činnosti HR:

- Kolik % činnosti HR je strategického charakteru a kolik taktického?
- Kolik % práce s lidmi leží v rukou HR a kolik v rukou liniových manažerů?
- Do jaké míry spolu HR a liniovní manažeři spolupracují ve věci práce s lidmi?

Také je v této části prostor pro zvážení, zda by určité činnosti nebylo výhodnější **outsourcovat**, přenechat profesionálům a zbavit se tak operativní rutiny. Tím HR získá více prostoru pro hodnocení současného nastavení procesů.

2. Audit profesionálů zahrnuje řadu kroků. Je třeba nastavit kompetenční model, podle kterého budou HR pracovníci hodnoceni, následuje sběr a shrnutí dat, zpětná vazba pro pracovníka, akční plán rozvoje/nápravy a jeho průběžné hodnocení. HR musí mít pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni plnit cíle, které jim byly stanoveny.

V této oblasti je především stěžejní, aby **hlavní HR manažer** splňoval podmínky strategického partnera, aby dokázal být spojníkem mezi nejvyšším vedením podniku a jeho HR na strategické úrovni.

- Zná HR ředitel/ka podnik jako celek?
- Je znalý/á okolí, silných a slabých stránek podniku?
- Účastní se tvorby strategie a přispívá pohledem z HR?
- Přemýšlí strategicky?

3. Audit HR jako celku. HR jako celek vzniká spojením kompetencí všech jeho pracovníků a je tedy potřeba vytvořit správný mix. Jeho efektivitu je především potřeba měřit v čase, aby nedocházelo k jejímu poklesu a docházelo nejlépe k jejímu zvyšování. Efektivitu

útvary lze měřit několika ukazateli: poměr počtu všech zaměstnanců a počtu zaměstnanců HR, náklady na HR činnosti ve srovnání s jinými náklady (administrativními, prodejními,...), plán versus skutečnost apod. Lze také použít manažerské hodnocení jednotlivých oblastí činnosti útvaru na předem definované škále tradiční – inovativní.

- Jsou HR pracovníci firmy skutečnými odborníky?
- Chápu, jak podnik funguje a jakou roli v tom oni hrají?
- Doplnují se vzájemně?

2.3.3. Vytvoření strategie lidských zdrojů na základě strategie podniku

Jakmile známe cíle podniku a současný stav HR oddělení, můžeme vytvořit strategii pro HR. Ta se věnuje těm stránkám řízení podniku, které souvisí s její lidskou stránkou. Je potřeba na základě směřování podniku vytvořit rámec pro jednotlivé HR činnosti. Cíle pro HR oblast mohou být zaměřeny na zefektivnění procesů, levnější nábor, nižší fluktuaci, vyšší kvalitu nováčků, rychlejší adaptační proces, častější a kvalitnější školicí aktivity apod. Ovšem ať už se cíle týkají čehokoliv, musí to být odrazem cílů firmy a musí přispívat k jejich dosahování.

Nábor a výběr

Co se týče náboru, cíle mohou mít podobu rychlejšího náborového procesu z důvodu rychlé expanze podniku, snížení nákladů na nábor z důvodu zlepšování finančního zdraví podniku, vyšší kvality talentů pro klíčové pozice podobně.

Je potřeba vytvořit kompetenční model, na jehož základě budou noví pracovníci vybíráni. Ten vychází také ze strategie a z potřeb, která podnik má. Například pokud je cílem firmy přinést nové výrobky na trh, je potřeba najímat pracovníky, kteří jsou kreativní a inovativní.

Hodnocení pracovníků

Výsledků firmy je dosahováno přes individuální výsledky pracovníků. Ti musí být hodnoceni právě a jedinečně na základě toho, jak jejich výsledky přispívají k těm podnikovým.

Například je sice hezké, že obchodní zástupce objede deset zákazníků za den, ale pokud firma potřebuje získat nové klienty, je důležité a hodnotí se to, kolik z navštívených potenciálních se novými klienty opravdu stane. Nebo pokud je cílem snížení zmetkovosti výroby, nehodnotí se to, že pracovník na lince zvládne opracovat více kusů za minutu.

Vzdělávání a rozvoj

Dosahování cílů pomáhá i vzdělávání. Zaměstnat správné lidi je základ, ale občas je potřeba je něčemu přiučit, zvláště pokud se mění prostředí, nebo technologie. Vzdělávací aktivity musí pracovníkům přinést znalosti a dovednosti, které firma potřebuje, které jsou stěžejní pro plnění strategie a dílčích cílů jednotlivých útvarů. Například pokud je cílem vyšší kvalita zákaznické péče, je namístě zorganizovat trénink komunikace se zákazníky pro pracovníky útvaru péče o zákazníky.

2.3.4. Vytvoření metrik

Aby byly cíle a strategie měřitelné, je potřeba je kvantifikovat. Proto je dalším krokem vytvoření metrik. Pomocí metrik je poté možné sledovat, jak kdo plní své plány a cíle a tím přispívá k těm celkovým. Pokud je cílem zrychlení náboru, pak metrikou bude celkový počet dní od zadání pracovního místa po nástup člověka na danou pozici v aktuálním roce oproti počtu dní v loňském roce.

2.3.5. Měření přínosu lidí

Co se týče finanční oblasti, sledování nákladů je důležité pro každou společnost. Je důležité si uvědomit, že lidé nejsou jen nákladem v podobě mezd a benefitů, jsou aktivem společnosti, zdrojem hodnot. Ale je důležité si uvědomit také to, že lidi firma nevlastní. Tím je to s lidmi těžší. Pokud do nich tedy investuje, je možné, že lidé ze společnosti odejdou a uplatní své naučené schopnosti v jiné firmě. To ano. Ale pokud nebude firma lidi vzdělávat vůbec, je vysoce pravděpodobné, že odejdou určitě. A firma tím ztratí nenaplněný potenciál.

Právě proto je důležité měřit i přínos lidí. HR je zaměřeno na lidskou stránku organizace, a proto by právě HR mělo být za měření lidí zodpovědné.

Dokáže HR ocenit lidský zdroj?

Jak se lidé oceňují? Výsledky? Výkonem? Vztahy?

Jelikož HR je zaměřeno na zaměstnance, je důležitou součástí jejich práce i měření přínosu zaměstnanců po finanční stránce.

Z finanční stránky může firma měřit přínos lidí finančními ukazateli **přidanou hodnotou lidí**

$$\text{HEVA} = \frac{\text{hrubý provozní zisk po zdanění} - \text{mzdy a benefity}}{\text{počet zaměstnanců}^*}$$

* zohledněn i počet zaměstnanců na poloviční úvazek a smluvních OSVČ,

průměrným ziskem na zaměstnance

$$\text{HCVA} = \frac{\text{zisk} - (\text{náklady} - \text{mzdy a benefity})}{\text{počet zaměstnanců}^*}$$

* zohledněn i počet zaměstnanců na poloviční úvazek a smluvních OSVČ,

nebo **návratností investic do lidí**

$$\text{HCROI} = \frac{\text{zisk} - (\text{náklady} - \text{mzdy a benefity})}{\text{mzdy a benefity.}}$$

Hraje zde roli i mnoho jiných proměnných ovlivňujících výši zisku, ale pokud se tyto zahrnou do výpočtů, lze tyto ukazatele sledovat v čase a tím určit, zda dochází ke zlepšování či zhoršování hospodaření s lidskými zdroji.

Z lidské stránky vytváří HR živnou půdu pro efektivní hospodaření organizace a měří přínos lidí z lidské a organizační stránky.

Základní metriky jsou zaměřeny na:

- přidanou **hodnotu** každého procesu a vyrovnaní mezi hodnotami finančními a lidskými,
- **závazek** vůči strategii a cílům měřený chováním a výsledky,
- **kultura**, díky níž organizace udrží klíčové zaměstnance.

Strukturální metriky potom tvoří:

- **partnerství** k zisku nových zdrojů, kde metriky jsou postaveny na cílech nového spojení,
- spolupráce v rámci podniku, kde metriky jsou také postaveny na nových cílech a důvodech spojení,
- **inovace** a s ní spojené řízení rizika,
- efektivní **kommunikace**,
- **vášeň** pro zlepšování se.

Neboť lidský element není jen o číslech. Při jeho efektivním řízení hraje roli i spousta dalších činitelů.

2.4. Případová studie – firma Nápoj a.s.

2.4.1. Stručné představené firmy

Možnou aplikaci nastaveného postupu budu demonstrovat na příkladu firmy NÁPOJ a.s. Tato firma má závod v Praze, v němž stáčí neslazené i slazené nápoje na základě unikátní receptury.

Firma má 800 zaměstnanců, z toho 250 je ve výrobě, která je téměř plně automatizovaná, a logistice, 300 tvoří finance, marketing, HR a IT a 250 zaměstnanců tvoří největší, obchodní oddělení. Do obchodu je zařazena síť obchodní zástupců, jejich manažerů a také manažerů péče o klíčové zákazníky.

Zákazníky firmy jsou obchody prodávající koncovým zákazníkům, od velkých obchodních řetězců až po malé lokální prodejce.

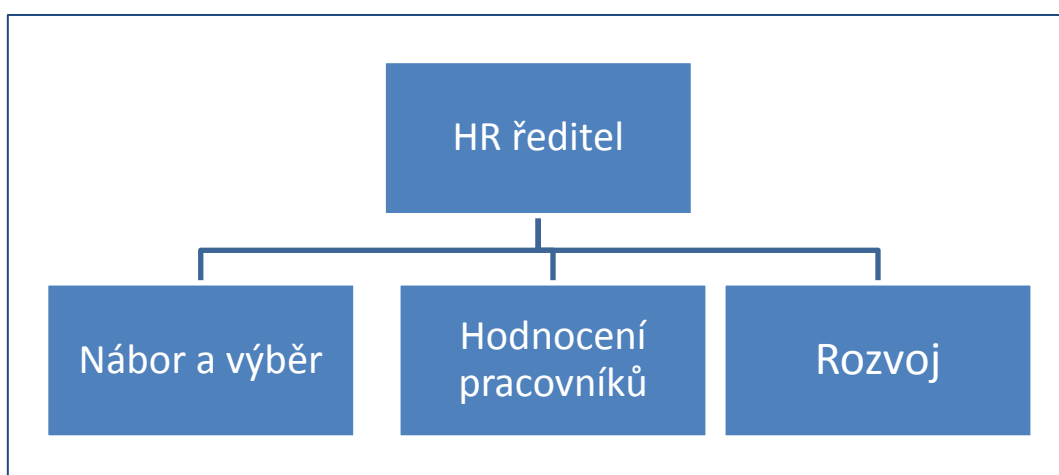
2.4.2. Porozumění strategii

Hlavním cílem společnosti pro následující rok je zvýšení zisku o 10%. Hlavní strategií jeho dosažení je zvyšování marží. Firma nedávno strategii změnila. Dřívější nastavení bylo zaměřeno na maximalizaci obrátu a někteří pracovníci, především z obchodní oblasti, mají stále problémy se s touto změnou zcela ztotožnit.

2.4.3. Analýza současného stavu – audit řízení lidských zdrojů

Aby mohlo být HR nastaveno tak, aby podporovalo strategii maximalizace zisku, musí být nejprve zjištěno, jak v rámci firmy funguje nyní.

HR oddělení má v současné době 20 zaměstnanců. Kromě HR ředitele je rozděleno na pracovníky náboru, hodnocení a rozvoje. Nábor má osm zástupců a je zodpovědný za výběr zaměstnanců pro celou firmu. Stejně tak hodnocení nastavuje systém jednotný pro téměř všechna oddělení a tvoří jej pět pracovníků. Rozvoj se šesti zástupci se drží jemu stanoveného plánu nastaveného na rok dopředu nejvyšším vedením firmy na základě schváleného rozpočtu.



Obrázek 10 Struktura HR firmy Nápoj a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Procesy

Současné nastavení procesů v oblasti **náboru** vypadá následovně. HR dostane zadání na obsazení nové pozice od manažera určitého oddělení. Jedná se o stručnou charakteristiku, co bude mít daný člověk na starosti, jaké činnosti bude vykonávat, co bude jeho odpovědnost, jaké by měl mít zkušenosti apod. HR pak vytvoří inzerát na pracovní pozici, kterou mu manažer, většinou v rychlosti a bez větší pozornosti, e-mailem schválí. Se zadáním od IT má HR většinou největší problémy. Potenciální uchazeče hledá podle zkratk programovacích jazyků a jiných IT znalostí v jejich životopisech a čím více zkratk, tím lépe.

Je však zřejmé, že takové nastavení není optimální. Často se stává, že manažer dodaného kandidáta odmítne a HR ani pořádně neví proč. Někdy se mu dostává zpětné vazby, že „by daný člověk nesedl do týmu“. To je však něco, co HR ze své pozice nemůže odhadnout ani ovlivnit a ví to. Smiřuje se s tím a jednoduše hledá dál.

Jakmile je vybrán nový zaměstnanec, dostává, většinou společně s dalšími nováčky, jednodenní školení od HR, kde je mu vysvětleno, jak firma funguje, kdo je ve vedení, jaká jsou oddělení, historie firmy a její současné postavení na trhu. Další den je pracovník umístěn do svého oddělení a začíná se adaptovat na svoji práci a okolní prostředí. Po pracovníkovi náboru se později během svého působení ve firmě setká s HR odborníky z oblasti hodnocení a rozvoje.

Oddělení **hodnocení pracovníků** je založeno především na spolupráci s manažery, kteří provádí hodnotící pohovory. HR jim poskytuje metodickou pomoc a sestavuje hodnotící formuláře k vyplnění. Hodnocení probíhá kvartálně a mírně se liší u jednotlivých oddělení. Každý pracovník má nastaveny své cíle a společně s manažerem je vyhodnocuje.

Vzdělávání má několik různých forem. Standardní školení hard skills probíhá na základě potřeba vyplývajících ze změn legislativy, zavedení nových IT programů apod. a jsou jím plošně proškoleni ti zaměstnanci, kteří to k výkonu své práce potřebují. Potom existují nadstandardní školení zaměřená jak na hard skills (Excell, analytické nástroje), tak na soft skills (prezentační dovednosti, vedení lidí, prodejní triky apod.). Tyto jsou schvalovány na základě rozpočtu a většinou jsou buď volitelné v rámci balíčku zaměstnaneckých výhod, nebo se jich jednotliví pracovníci mohou zúčastnit na základě dobrých výsledků. Role HR potom je především organizační – výběr termínu, místa, lektora, informování účastníků apod.

V poslední době je snaha o zavedení e - learningových modulů, u nichž je dosaženo maximální efektivity tím, že jsou organizačně i finančně nejméně náročné. Role HR u nich téměř vymizí, s pracovníky se HR vůbec nestřetne.

Mimo tato školení je součástí rozvoje každého zaměstnance individuální rozvojový plán. Po uplynutí zkušební doby si každý zaměstnanec nastaví společně s HR své osobní cíle z různých oblastí (manažerských dovedností, osobní efektivity, samostatnosti, prezentačních dovedností, analytických schopností apod.) a v průběhu svého působení v podniku tyto cíle průběžně vyhodnocuje. Děje se tak každého půl roku.

HR pracovníci

V HR pracují a jsou do něj vybíráni takoví pracovníci, kteří mají zkušenosti z asistentských a administrativních pozic nebo čerství absolventi. Dohromady tak tvoří tým, který je ochotný a vstřícný a snaží se maximálně vyhovět požadavkům ostatních oddělení.

Stěžejní osoba, HR ředitel, se vypracoval od nejnižší HR pozice a je ve firmě už 10 let. Celou svoji kariéru byl součástí HR oddělení a zná tedy dokonale, jak funguje. Je sice součástí výkonného vedení společnosti, ale jeho aktivní role ve vytváření plánů je velmi omezená. Většinou nemá co říct, neboť se v byznysových otázkách příliš neorientuje. Je sice empatický a má skvělý vztah se svým HR týmem, dokáže vyřešit občasně neshody mezi HR a jinými odděleními, ale jeho aktivní role poněkud zaostává.

HR jako celek

HR jako celek se snaží především o co nejvyšší spokojenost zaměstnanců a zvyšování jejich loajality vůči firmě. Díky tomu chce také snížit fluktuaci.

Oddělení hodnocení se snaží vytvořit takový balíček zaměstnaneckých výhod a benefitů, aby jej zaměstnanci co nejvíce ocenili. Nábor má za cíl zrychlit celý náborový proces, neboť manažeři si stěžují na příliš dlouhou dobu mezi zadáním poptávky HR a dodáním kvalitního kandidáta na danou pozici. Chce toho docílit především vyšším využíváním a pokročilejšími funkcemi sociální sítě LinkedIn.

2.4.4. Vytvoření strategie lidských zdrojů na základě strategie podniku

Jelikož se HR stará o lidskou stránku všech oddělení podniku, jeho strategie musí být značně podobná té celopodnikové. Dá se říci, že HR je kostrou podniku, podporuje jednotlivá oddělení a monitoruje plnění jejich cílů. Je jejich kontrolním systémem, a pokud je něco v nepořádku, okamžitě to zaznamená a řeší.

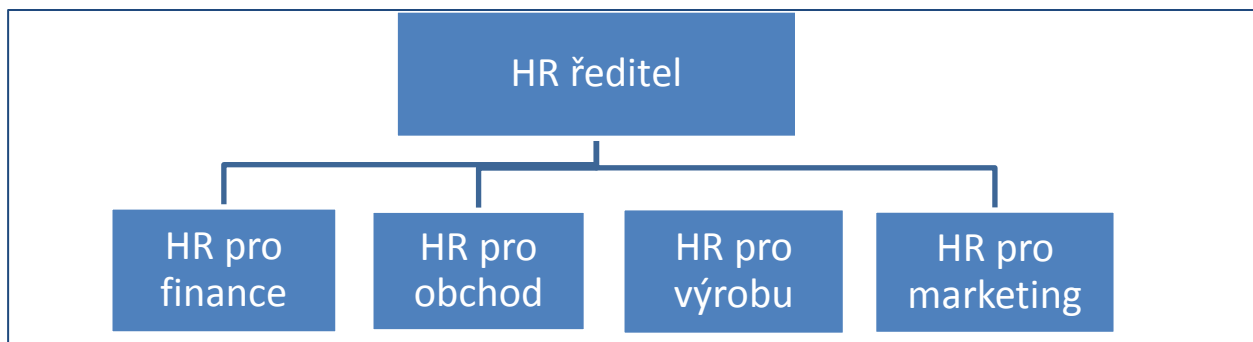
HR audit nám vytvořil obrázek o tom, jak nyní funguje HR oddělení firmy Nápoj a.s. Jeho role při plnění cílů firmy je velmi mizivá. Stará se sice o zaměstnance, ale neřeší to, jak tato pomoc vede k byznysovým výsledkům a plnění cílů firmy.

Strategie HR musí znít tak, že nabírá zaměstnance, kteří přinášejí firmě výsledky. Podle doručených výsledků je hodnotí a dle potřeb vzdělává. A právě podle dosažených výsledků těchto zaměstnanců je hodnoceno i HR.

Návrh nové struktury a procesů HR

Cíl HR: Jsme partnerem všem oddělením podniku a pomáháme jim dosahovat cílů vedoucích k vyššímu zisku firmy.

Aby byla činnost HR spojena s byznysovými výsledky, musí se přímo podílet na procesech, které k němu vedou. V rámci nového modelu HR jsou jednotliví HR pracovníci součástí oddělení, jemuž poskytují HR podporu. Tím pádem HR není rozděleno na nábor, hodnocení a rozvoj, ale podle jednotlivých oddělení firmy, tedy HR pro finance, obchod, marketing apod. A daný pracovník HR je potom zodpovědný za veškeré HR aktivity s daným oddělením (pracovníky) spojené. Dělá vše pro to, aby výsledky byly doručeny. To znamená, že HR pracovník pro finance zajišťuje nábor finančních analytiků, controllerů a účetních, stará se o to, aby byli metodicky proškoleni pro výkon své práce, tedy aby ovládali všechny analytické finanční nástroje a programy, a také o to, aby jejich cíle i náplň práce přímo přispívali k dosažení vyššího zisku podniku.



Obrázek 11 Nová struktura HR firmy Nápoj a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Aby byl počet zaměstnanců daných oddělení a počet HR pracovníků k nim přiřazených úměrný, bude k obchodu přiřazeno šest pracovníků, k výrobě a logistice také šest, k marketingu tři a po dvou pracovnících budou mít oddělené financí a IT. V rámci oddělení potom budou pracovníci rozděleni mezi jednotlivé týmy a podle struktury oddělení. Například obchodní oddělení bude mít tři pracovníky pro síť obchodních zástupců a ti budou rozděleni podle regionů, dva budou odpovědní za obchodní manažery a jeden za oddělení péče o klíčové zákazníky.

HR jako součást oddělení – HR stáž

Pro to, aby mohlo HR fungovat v souladu s byznysem, musí prostředí byznysu znát a rozumět mu. Jedna z možností, jak toho docílit, je zavedení HR stáží. Jedenkrát za dva roky bude HR pracovník po dobu jednoho měsíce trávit 50% jeho pracovní doby v oddělení, které je mu svěřeno. Jeden pracovník může mít na starosti stále stejné oddělení, nebo jej může po dvou letech měnit. To záleží na individuálních preferencích, schopnostech a zkušenostech a samozřejmě také na tom, jak dlouho je daný pracovník ve firmě.

Po dobu stáže bude pracovník s jemu svěřeným oddělením v dennodenním kontaktu. To znamená, že se zúčastní alespoň tří týmových porad a tím získá přehled o tom, jak se komu daří a co se v oddělení děje, jaké řeší problémy a co se mu povedlo a proč. Zúčastní se deseti hodnotících pohovorů mezi manažerem a pracovníkem, aby při sestavování metodiky hodnocení „byl v obraze“ a chápal, jak se používá.

V obchodním oddělení se HR zúčastní alespoň deseti schůzek s obchodníky a tím pozná potřeby zákazníka i potřebné dovednosti obchodníka. Stále při tom má na paměti, že cílem je zvyšování marží a obchodníka k tomu vede. Vytváří analýzy zákazníků a na jejich základě pomáhá obchodníkovi při vymýšlení taktik jednání, identifikaci prostoru pro zlepšení (např., kteří zákazníci jsou klíčoví, u kterých je marže příliš nízká a je tedy potřeba ji zvýšit apod.).

Ve financích pomáhá HR pracovník analytikům orientovat se na zvyšování marže například vytvářením cen a cenových nabídek s vyšší marží jako podklad pro obchodní oddělení.

V marketingu se HR zúčastní kampaně k propagaci výrobků s vysokou marží. Zúčastní se tří návštěv zákazníků, u nichž budou akce probíhat. Bude přítomen na třech poradách projektového týmu a absolvuje také deset hodnocení pracovníků jejich manažerem.

V rámci stáže vytvoří HR pracovník společně s manažerem kompetenční model, na jehož základě budou noví pracovníci do daného oddělení/týmu vybíráni.

V závěru bude HR pracovník „otestován“ ze znalostí daného oddělení jeho pracovníky. Bude tím ověřeno, že fungování oddělení skutečně rozumí a dokáže mu být podporou.

Po ukončení stáže je HR stále v kontaktu s oddělením, ale spolupráce již není tak intenzivní. **Náborový proces** je však mnohem efektivnější. Tím, že zná oddělení, ví, jaké v něm panují vztahy a atmosféra. Dokáže tedy lépe odhadnout, jaký člověk do týmu zapadne a jaké jsou předpoklady k tomu, aby doručoval výsledky daného oddělení. HR pracovník může navíc sám vypracovat případovou studii z prostředí daného oddělení a na základě toho, jak ji daný kandidát vyřeší, pozná, jestli je vhodným adeptem na danou pozici či nikoliv. Rychlost obsazení pozice není stěžejní. Stěžejní je, aby člověk do týmu zapadl a doručoval výsledky. Ve specifických případech, především v IT oddělení, bude nábor probíhat tak, že nejvhodnější kandidáti stráví jeden den v oddělení. IT pracovníci uvidí, jak nový člověk pracuje, co umí po IT stránce a zda zapadá do týmu. Na konci dne, na základě hodnocení IT pracovníků, dostane kandidát pracovní nabídku či nikoliv.

Na základě činností jednotlivých oddělení pak vytváří HR model **hodnocení** na základě dopadu jejich aktivit na cíl firmy. Obchodníci budou hodnoceni podle toho, u kolika zákazníků se jim podařilo zvýšit marži. Marketing podle toho, kolik vytvořil akcí na podporu

produktů společnosti s vysokou marží apod. Plnění těchto cílů a jejich sladění se zvyšováním marží pak bude i základem hodnocení práce HR.

Vzdělávací aktivity budou organizovány na základě aktuálních potřeb. HR zná jednotlivé zaměstnance, pracuje s nimi a dokáže určit, kdy je potřeba je v něčem novém přiučit. Přitom tyto aktivity HR nejen zorganizuje, ale také monitoruje jejich dopad a účinnost na byznysové výsledky účastníků.

2.4.5. Vytvoření metrik

HR bude hodnoceno na základě změřeného přínosu lidí

Cíle jednotlivých oddělení a cíle HR spolu velmi úzce souvisí. Jednotliví HR pracovníci jsou zodpovědní za výsledky oddělení financí, obchodu či marketingu. A jelikož jsou tato oddělení hodnocena na základě dosažených výsledků, je i daný pracovník HR hodnocen na základě toho, jak se jemu přidělenému oddělení/ týmu daří. Je tedy stěžejní, jak jsou ohodnoceni jednotliví pracovníci oddělení (viz níže).

Ve firmě se nastaví desetibodová škála a manažeři, kolegové i podřízení budou hodnotit nové nebo i stávající pracovníky určitým počtem bodů. To, kolika body bude daný pracovník v průměru ohodnocen, bude indikátorem práce HR. Podoba hodnotícího formuláře viz Tabulky č. 6 a 7 na straně 73 a 75.

Je důležité zmínit, že HR investuje do zaměstnanců svůj čas i peníze. Díky tomu se pak zaměstnanci zlepšují a zvyšují své výkony. Ovšem HR nevěnuje čas ani peníze všem pracovníkům stejně. To je důležité zahrnout do hodnocení. Tyto faktory, tedy podíl času z časového fondu pracovníka a podíl peněz z rozpočtu například na vzdělávání, se následně také ohodnotí na škále 1 – 10 a odečtou od výsledného hodnocení pracovníka.

Na základě bodů jsou pak HR přiděleny bonusy.

2.4.6. Měření přínosu lidí

Hodnotu zaměstnanců pro podnik lze určovat několika způsoby. V první řadě je možné měřit přínos jednotlivých pracovníků podle projektů. Tohoto přístupu lze využít především v marketingu nebo IT. Dle cíle firmy, zvýšení marže, se vytvoří kampaň na propagaci takových výrobků, u nichž je možné nastavit nejvyšší marži. U firmy Nápoj a.s. jsou to neslazené perlivé a neperlivé vody. Daný projekt bude mít nastaveny cíle a jednotliví členové úkoly, které budou muset v rámci projektu plnit. Celkový přínos jednotlivých členů projektu bude hodnocen po jeho ukončení ostatními členy. Bude hodnotit každý každého navzájem. Na základě tohoto hodnocení budou jednotlivým členům přiřazeny body. Ty pak budou indikátorem toho, zda byl daný pracovník na projekt vhodně zvolen a připraven, především ze strany HR. Pro hodnocení pracovníků v rámci projektu bude použit Hodnotící HR formulář.

HR Hodnocení

Stěžejní při měření přínosu pracovníků a tedy i hodnocení HR bude průběžné sledování a ohodnocení jak manažerem, tak kolegy i podřízenými. Nový zaměstnanec bude během zkušební doby sledován, především jeho přímým nadřízeným, a po uplynutí zkušební doby bude zhodnocen. Následně proběhne stejné hodnocení každé tři měsíce jako zpětná vazba pro HR a jeho práci s tímto zaměstnancem. Hodnocení proběhne formou **Hodnotícího HR formuláře** a výsledky budou převedeny do číselného vyjádření na škále 1 – 10 jak už bylo zmíněno výše. Toto hodnocení bude mít několik částí (viz Tabulky č. 6 a 7). Stěžejní bude plnění stanovených cílů, ale dalšími parametry bude i to, jak tento člověk přináší nové nápady využitelné v praxi, jak využívá svých kontaktů, buduje nové kontakty, jakou roli hraje v rámci týmu a podobně. V rámci oddělení budou pracovníci také oceněni finančně. Budou porovnány jejich dosažené cíle v rámci cíle celého oddělení a srovnány s jejich platovým ohodnocením.

Hodnoticí HR formulář

<i>Jméno pracovníka:</i>									
<i>Oddělení:</i>									
<i>Přímý nadřízený:</i>									
<i>Hodnotitel:</i>									
	100 – 90%	75 – 89 %	60 - 74%	méně než 60%	BODY				PRŮMĚR
1. Dosahování cílů									
Z kolika procent dosahuje pracovník svých cílů?					10	7	5	2	
Z kolika procent je v cílech odražena strategie firmy?					10	7	5	2	
2. Práce									
Jak dobře plní pracovník svěřené úkoly?					8	7	6	5	
Jak je pracovník vstřícný v přijímání úkolů?					7	6	5	4	
Jak je pracovník ochotný pomoci druhým?					7	6	5	4	
Umí pracovník vše, co potřebuje pro výkon své práce?					7	6	5	4	
3. Vztahy									
Jak pracovník zapadá do týmu?					7	6	5	4	
Jak se pracovník angažuje v podniku jako celku?					7	6	5	4	
4. Prostředí									
Nakolik přispívá pracovník k cílům podniku mimo rámec svého oddělení?					10	9	8	7	
Jak moc přináší pracovník nápady na zlepšení, inovace?					7	6	5	4	
Nakolik se pracovník ztotožnil s pracovním tempem a kulturou ve firmě?					8	7	6	5	

5. Leadership (pouze při hodnocení manažera)									
Nakolik je mi pracovník nápomocný v plnění mého plánu?					10	7	5	2	
Jak hodnotím pracovníka jako manažera týmu?					10	9	8	7	
6. Finanční hledisko									
Kolik procent výstupu oddělení/týmu pracovník vytváří? (např 20%)									
Kolik % mzdových nákladů oddělení/ týmu dostává pracovník? (např 15%)									
Jaký je poměr? (0,2/0,15 = 1,3)	5+ více	1- 4,9	0,6- 0,9	0- 0,5	9	8	7	6	
CELKOVÉ OHODNOCENÍ									

Tabulka 6 Hodnotící HR formulář

Zdroj: Vlastní zpracování.

Při hodnocení se hodnotitel bude soustředit postupně na 5 nebo 6 oblastí podle pozice pracovníka. Na základě vlastního uvážení vybere z nabídky 100 – 90%, 75 – 89 %, 60 - 74% a méně než 60% tu, která dle něj odpovídá danému aspektu pracovníka. V případě finančního posouzení vybere z nabídky 5+ více, 1 - 4,9, 0,5 - 0,9, 0 - 0,5 dle výsledku. Na základě tohoto ohodnocení bude následně přiřazen daný počet bodů dle tabulky a vypočten průměr. Celkový nevážený průměr za všechny části formuláře potom vynese výsledné ohodnocení pracovníka (viz Tabulka č. 7).

Jelikož bude jeden pracovník ohodnocen více lidmi (svým nadřízeným, podřízený, kolegy,...), jeho výsledné ohodnocení bude průměrem těchto výsledků.

Hodnoticí HR formulář

<i>Jméno pracovníka: Michal Stříbrný</i> <i>Oddělení: Finance</i> <i>Prímý nadřízený: Jaroslav Kozel</i> <i>Hodnotitel: Karel Myslák</i>										
	100 – 90%	75 – 89 %	60 - 74%	méně než 60%		BODY				PRŮMĚR
1. Dosahování cílů										
Z kolika procent dosahuje pracovník svých cílů?		x			10	7	5	2	6	
Z kolika procent je v cílech odražena strategie firmy?			x		10	7	5	2		
2. Práce										
Jak dobře plní pracovník svěřené úkoly?	x				8	7	6	5	7	
Jak je pracovník vstřícný v přijímání úkolů?	x				7	6	5	4		
Jak je pracovník ochotný pomoci druhým?		x			7	6	5	4		
Umí pracovník vše, co potřebuje pro výkon své práce?			x		7	6	5	4		
3. Vztahy										
Jak pracovník zapadá do týmu?		x			7	6	5	4	6	
Jak se pracovník angažuje v podniku jako celku?			x		7	6	5	4		
4. Prostředí										
Nakolik přispívá pracovník k cílům podniku mimo rámec svého oddělení?				x	10	9	8	7	6	
Jak moc přináší pracovník nápady na zlepšení, inovace?				x	7	6	5	4		
Nakolik se pracovník ztotožnil s pracovním tempem a kulturou ve firmě?			x		8	7	6	5		

5. Leadership (pouze při hodnocení manažera)									
Nakolik je mi pracovník nápomocný v plnění mého plánu?		x			10	7	5	2	8,5
Jak hodnotím pracovníka jako manažera týmu?	x				10	9	8	7	
6. Finanční hledisko									
Kolik procent výstupu oddělení/týmu pracovník vytváří? (např 20%)	17%								7
Kolik % mzdových nákladů oddělení/ týmu dostává pracovník? (např 15%)	24%								
Jaký je poměr? (0,2/0,15 = 1,3)	5+ více	1- 4,9	0,6- 0,9	0- 0,5	9	8	7	6	
CELKOVÉ OHODNOCENÍ									6,75

Tabulka 7 Vyplněný Hodnotící HR formulář

Zdroj: Vlastní zpracování.

HR jako celek

Každý měsíc probíhají setkání HR oddělení. V rámci HR funkce mají jeho pracovníci stanoveny cíle, které souvisejí s výsledky jim přidělených oddělení a zaměstnanců. Cílem HR je, aby hodnocení těchto pracovníků, pomocí HR formulářů, bylo co nejvyšší, tedy 10 bodů. Tím dosáhnou bonusů spojených s jednotlivými pracovníky. Ovšem v rámci HR je ještě sledováno, kolik je průměrné hodnocení všech pracovníků jednoho HR, jaké číslo je nejčastější, jak se tohle číslo mění v čase apod. Cílem pro každé období je výši hodnocení zvyšovat.

HR ředitel

V čele HR stojí HR ředitel. Ten je zodpovědný na jednu stranu za komplexní zastřešení veškeré práce HR (kvalitu školení, spolupráci s ostatními odděleními apod.) a plnění cílů v rámci oddělení, na druhou stranu má přehled o podniku jako celku a sleduje

správné nastavení cílů vzhledem k cíli zvýšení marží a plnění těchto cílů. Na základě informací od svých podřízených zná realitu jednotlivých oddělení a ví, kdo své cíle plní a kdo ne a především, co je toho příčinou. Zároveň poskytuje HR podporu vrcholovému vedení podniku.

Na poradách vrcholového vedení přispívá svým přehledem o zaměstnancích podniku, jejich kvalitách i slabých stránkách, a pomáhá vytvářet cíle, které jsou reálné.

Díky tomu, že HR manažer zná zaměstnance firmy, ví, jaké mají jednotlivá oddělení v tomto směru silné a slabé stránky, dokáže na základě schopností pracovníků budovat konkurenční výhodu na trhu. Zaměstnance nelze okopírovat, a pokud bude firma své tržní výhody budovat na nich, má šanci na úspěch.

2.4.7. Další role lidských zdrojů

HR je zodpovědné za dodání těch nejlepších zaměstnanců, jaké firma potřebuje. Jejich důležitou rolí je tedy i neustálý monitoring pracovního trhu. HR musí vědět, jaké schopnosti a znalosti firma potřebuje a co z toho pracovní trh nabízí. Pokud však trh něco nenabízí, je třeba to ve firmě zaměstnance učit. Například pokud je na trhu velmi málo kvalitních IT profesionálů, kteří ovládají systém používaný ve firmě Nápoj a.s., je HR pracovník přiřazený IT oddělení zodpovědný za to, aby se pracovníci od sebe vzájemně učili a aby ti, kteří systém znají, předávali své znalosti ve formě workshopů ostatním spolupracovníkům. Předávání těchto znalostí je pak potřeba zahrnout do cílů IT oddělení.

Současným trendem v HR oblasti je nábor přes sociální sítě. Nejen HR, ale i ostatní zaměstnanci mají účet na sociální síti LinkedIn. A těchto kontaktů lze využívat. Při náboru odborníků do financí je pravděpodobné, že současní zaměstnanci financí budou mít kontakty na další experty ve finanční oblasti a mohou tím náboru pomoci. Ovšem kontaktů lze využít nejen při náboru. Mohou být užitečné v rámci testování různých projektů. Například běží projekt, jehož cílem je vymyslet nový design lahve určený pro specifickou skupinu lidí. Díky LinkedIn kontaktům svých zaměstnanců z této oblasti může HR řídit testování tohoto konceptu u požadovaného segmentu lidí.

V rámci posílení využívání této sociální sítě napříč firmou zorganizuje HR školení nejen na základní tvorbu profilů na LinkedIn, ale i na pokročilejší funkce a využívání speciálních nástrojů a triků, jak ze svého účtu vytěžit co nejvíce.

2.4.8. Závěr a shrnutí

Při transformaci na strategické HR podporující klíčové byznysové aktivity firmy je stěžejní, aby bylo s těmito aktivitami co nejtěsněji propojeno. HR zůstává samostatným oddělením, ale jeho struktura a spolupráce s ostatními odděleními se zcela mění. Struktura HR kopíruje strukturu celé firmy. HR protíná firmu a je partnerem všem zaměstnancům při plnění jejich cílů. V podstatě je HR téměř součástí jemu přiděleného oddělení.

HR pomáhá cíle stanovovat a zastřešuje jejich nastavení napříč všemi odděleními, monitoruje jejich plnění a hlavně sladění s celofiremním cílem – zvyšování marží.

HR participuje na dosahování cílů jednotlivých zaměstnanců. Podle toho je vybírá, hodnotí i vzdělává. A podle cílů přidělených zaměstnanců je, pomocí HR formuláře, hodnoceno i samotné HR.

ZÁVĚR

HR oblast podniku budí rozporuplné reakce. Někomu se vybaví výplatní páska, jinému výběrové řízení, dalšímu nástěnka s hodnotami firmy. Málokoho však napadne strategické řízení lidí, rozvoj jejich potenciálu a HR podporu při dosahování výsledků. HR je krví celé firmy, prolíná se všemi jejími oblastmi. Ale zatím není příliš vidět.

Cílem práce bylo vytvořit návrh na řešení současné neuspokojivé situace v oblasti práce s lidskými zdroji, tedy přeměnu z jejího administrativního modelu a reaktivního řízení na HR přispívající k dosažení cílů podniku.

V praktické části jsem, pro uvedení do tématu a pro představu spojitosti HR a cílů podniku, nejprve nastínila, jak HR zapadá do podniku jako celku. Především jsem se ovšem věnovala teoriím a publikacím, které popisují strategické partnerství HR a vedení podniku, neboť na jejich základě jsem pak tvořila druhou část praktické části, návrh postupu řešení.

Velmi mě inspiroval Dave Ulrich a jeho teorie HR Business Partnera jako spojence vedení podniku. Tuto roli jsem v praktické části zachovala, ovšem rozšířila jsem ji na celé HR oddělení. Jako partnera podniku nespatřuji pouze HR ředitele, ale celé HR oddělení. Ulrichovy další role, administrativního experta tvořící „infrastrukturu podniku“, bojovníka za pracovníky řídící základnu talentů a agenta změn do tohoto partnerství zahrnuji. Každý HR pracovník zastává tyto role pro jemu přiřazené oddělení. HR manažer je pak řídí shora. I v dalších teoriích je zmiňováno partnerství strategického byznys partnera a jeho klientů z řad vedení podniku. Já tyto teorie přenáším do celého HR oddělení a definuji partnery pro všechny HR pracovníky.

Další důležitou myšlenkou, na niž jsem narazila a již jsem následně rozvinula, bylo vytvoření HR plánu, tedy převedení cílů a strategie podniku do cílů a strategie HR. Cíle HR jsou v mém řešení určovány cíli podniku.

Značně jsem vycházela také z teorií, které zdůrazňovaly přechod z převážně administrativního modelu na model zlepšování výkonu a nastavených procesů.

S partnerstvím HR na všech úrovních podniku souvisí i nastavení HR jako služby, která zná svého zákazníka – partnera z řad zaměstnanců. V teoriích je navíc také zmíněno, že je pro HR důležité znát zákazníka, konkurenci a prostředí firmy jako celku. Já přicházím

s postupem, jak na to. V praktické části je vysvětleno, že se HR partner účastní činností svých zákazníků, žije s firmou, zná pracovní náplň pracovníků a jejich problémy i úspěchy.

Část teorie zaměřená na vytváření metrik je také všechny odvozovala od strategie, např. nákladová efektivita, počet nových nápadů, apod. Všechny tyto metriky jsou založené na měření procesů a výkonu zaměstnanců firmy. Tak proč neudělat HR metriky takové, aby těmto aspektům a jejich plnění přímo odpovídaly?

Celkově je HR důležité z toho hlediska, že je hlavním nástrojem „doručování strategie“. HR pracuje s lidmi a lidé jsou doručovatelé strategie. Proto je potřeba nastavit tuto spolupráci co nejefektivněji.

V praktické části jsem vycházela z dat z průzkumu provedeného mezi českými firmami s více jak 100 zaměstnanci a obratem nad 100 milionů Kč, jehož výstupem byly různé pohledy na HR oblast napříč trhem. Analýza těchto dat mi potvrdila současnou neuspokojivou situaci v HR oblasti. Většina podniků by se nebránila změně současného nastavení HR na takové, jehož činnost podporuje klíčové aktivity firmy, ale problém je v tom, že neví, jak takového nastavení docílit, ani jak HR aktivity a jejich dopad potom měřit. V HR stále převládají metriky typu spokojenost zaměstnanců a kvalita nováčků, které se strategií a cíli firmy příliš nesusouvisí.

Na základě tohoto zjištění jsem se následně pokusila navrhnout řešení této situace, přičemž jsem vycházela z teoretických poznatků získaných v první části diplomové práce.

Vytvořila jsem postup, který jsem nejprve představila a následně aplikovala na příkladu fiktivní firmy Nápoj a.s. Postup spočívá ve čtyřech základních krocích – porozumění strategii podniku, analýze HR v podniku a následně vytvoření HR strategie a podle ní odvozených metrik. Základním aspektem transformace HR ve firmě Nápoj a.s. je jeho nová struktura kopírující strukturu firmy a také velmi úzká spolupráce s ostatními odděleními podniku (účastní se setkání týmů, obchodních schůzek i projektových porad). Tím, že se HR stává téměř součástí jednotlivých oddělení, může být na základě jejich výsledků i hodnoceno. Hodnocení probíhá podle toho, jak dobře zná HR pracovník jemu svěřené oddělení a podle toho, jaké zaměstnance přijímá, jak je vzdělává a celkově vede k cíli. Zaměstnanci jsou hodnoceni svým okolím a toto hodnocení je pak základem hodnocení HR práce.

Jelikož jsem tento postup tvořila na základě dat sesbíraných napříč trhem a firma, na níž jsem jej demonstrovala, byla fiktivní, nabízí doporučení platná pro téměř každou společnost podobné velikosti.

Vytvořila jsem postup, který vede k přeměně HR podniku na strategicky řízené i měřené dle cílů zaměstnanců a tedy i celého podniku. Tím bylo dosaženo cíle práce.

Strategické řízení lidských zdrojů a jeho zavedení v podniku není jednoduchý proces. Vyžaduje připravenost, čas a úsilí. V praxi českých podniků je již stále častější, že nejvyšší HR manažer je členem vedení. Vznikají tedy dobré podmínky pro implementaci strategického řízení. Přesto však není příliš časté. Věřím, že tato práce povede alespoň k zamyšlení nad současným stavem. Neboť realita je v každém podniku jiná a je tedy důležité návrh postupu přizpůsobit konkrétním podmínkám. Myslím si, že řadě podniků v České Republice by pomohl celkový audit práce s lidskými zdroji, který by přinesl pohled na tuto oblast z více stran - jak ji vidí vedení, jak zaměstnanci a jak samotné HR vnímá svůj přínos pro podnik. Třeba přínos má, jen neví, jak jej měřit. Třeba má podnik i HR stejné cíle, ale současné nastavení to neumožňuje nebo neodhaluje. Nebo možná současné HR ještě není připraveno tuto novou roli zvládnout. Je to poměrně velká změna, ale věřím, že po malých krůčcích lze dosáhnout velkých změn.

SEZNAM ZDROJŮ

a) Knihy

AP EIGENHUIS, Rob van Dijk. HR strategy for the high performing business inspiring success through effective human resource management. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-074-9455-552.

BY DANA GAINES ROBINSON, James C. Strategic business partner aligning people strategies with business goals. 1st ed. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 2005. ISBN 978-157-6758-014.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FITZ-ENZ, Jac a David P NORTON. The ROI of human capital: translating strategy into action. Boston, Mass.: AMACOM, c2000, xi, 322 s. ISBN 08-144-0574-6

GENNARD, James Kelly and John. Power and influence in the boardroom the role of the personnel/HR director. London: Routledge, 2002. ISBN 978-020-3207-796.

GUEST EDITORS NORMA D'ANNUNZIO-GREEN, Gillian Maxwell and Sandra Watson. The impact of strategic human resource management on organizational performance: Strategic HRM and business performance in the Hilton Group. Bradford, England: Emerald Group Pub, 2002, s. 251-252. ISBN 9781845446352.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7357-665-3.

CHRISTENSEN, Ralph. Roadmap to Strategic HR Turning a Great Idea into a Business Reality. New York: Kogan Page, 2005. ISBN 978-081-4429-136.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 s. ISBN 08-758-4651-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lide - zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti. Ostrava: Dům techniky, 2002, 241 p. ISBN 8002014191.

SAUNDERS, Jane a Ian HUNTER. Service led design: planning the new HR function. 1st ed. Burlington, VT: Gower, c2009, ix, 80 p. ISBN 07-546-8161-0.

ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

b) články

Mintzberg, H. and Waters, J.A „Of strategies deliberate and emergent“ , Strategic Management Journal, 1985, Vol. 6.

c) online zdroje

JOHNSON, Gerry. Exploring corporate strategy: text and cases [online]. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993.

New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. Organizational Dynamics [online]. 2013, Vol. 32, No. 2, pp. 107–121, [cit. 2013-12-25]. Dostupné z: http://www.bhbassociates.com/docs/articles/2003_New_HR_Metrics.pdf

PATON, Nic. HR Focus: In touch, out of house: Research shows that more firms are shifting their HR operations to shared service centres. Nic Paton examines the benefits for business. The Guardian: Guardian Newsprint Supplement [online]. 15 Sep 2007, s. 3, October 25 2013 08:00 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/246643869?accountid=17203>

ULRICH, Dave. MEASURING HUMAN RESOURCES: AN OVERVIEW OF PRACTICE AND A PRESCRIPTION FOR RESULTS. [online]. [cit. 2013-12-25]. Dostupné z: <http://www.e-rh.org/documents/ISO/measuring-hr-kpi-for-hr.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Role HR	11
Obrázek 2 Hlavní odpovědnosti strategického byznys partnera	23
Obrázek 3 Fáze práce SBP	24
Obrázek 4 Vyváženost a priority nové HR funkce	28
Obrázek 5 Co chtějí talenti.....	49
Obrázek 6 HR faktory růstu obrátu	51
Obrázek 7 Charakteristiky vynikajícího HR manažera.....	52
Obrázek 8 Cíle podniku a HR	55
Obrázek 9 Postup nastavení měření dle strategie.....	57
Obrázek 10 Struktura HR firmy Nápoj a.s.	63
Obrázek 11 Nová struktura HR firmy Nápoj a.s.	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Fáze vývoje HR.....	8
Tabulka 2 Mýty, které brání HR být profesionální	10
Tabulka 3 Definice rolí v oblasti lidských zdrojů	12
Tabulka 4 Tradiční a strategická HR práce	17
Tabulka 5 Audit procesů	39
Tabulka 6 Hodnotící HR formulář	72
Tabulka 7 Vyplněný Hodnotící HR formulář	74

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Rozdělení účastníků průzkumu podle typu podnikání.....	42
Graf 2 Priority na nejbližších 12 měsíců	43
Graf 3 Co CEOs chybí k 100% jistotě, že byznys priority v nejbližších 12 měsících naplní ..	45
Graf 4 Přínos HR k růstu.....	46
Graf 5 Ukazatele, kterými dnes CEOs měří přínos HR manažerů k růstu byznysu	48
Graf 6 Které z faktorů pro udržení talentů dnes ovlivňuje HR	50
Graf 7 Charakteristiky vynikajícího HR manažera	52
Graf 8 Cíle změn v řízení lidských zdrojů, které nejčastěji CEOs uváděli	53
Graf 9 Co by podle CEOs měl HR nakupovat externě	54