

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Radka Kremková

Transformace personálního útvaru podle Ulrichova modelu
poskytování personálních služeb

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

Vedoucí práce:

PhDr. Mgr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum:

Podpis:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Mgr. Renatě Kocianové, Ph.D. za podnětné připomínky, vstřícnost a čas věnovaný konzultacím.

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje Ulrichovu koncepci modelu smíšených rolí a uplatnění modelu poskytování personálních služeb prostřednictvím vybraných teoretických východisek, publikovaných kvalitativních i kvantitativních výzkumů realizovaných zejména v prostředí evropských organizací sekundárního a terciárního sektoru trhu. Prostřednictvím vlastního kvalitativního šetření je analyzován implementovaný model poskytování personálních služeb v personálním útvaru vybrané organizace působící v oblasti rychloobrátkového spotřebního zboží, která se stává součástí nadnárodní organizace. Součástí kvalitativního šetření je deskriptivní případová studie, která sleduje transformaci organizační struktury personálního útvaru, revizi stávajících a implementaci nových personálních procesů, míru přizpůsobení procesů specifickým lokálním podmínkám, identifikuje pozitivní i negativní důsledky transformace v lokálním personálním útvaru.

Klíčová slova

model poskytování personálních služeb, HR Operating Model, Three-legged Model, model smíšených rolí, HR Business Partner, transformace personálního útvaru

Abstract

This diploma thesis analyses Ulrich's concept of the multiple-roles model and the implementation of the HR Operating Model through selected theoretical bases, published qualitative and quantitative researches conducted especially in the environment of European organizations of the secondary and tertiary sector of the market. HR Operating Model is also analysed through own qualitative research conducted in the personnel department of a selected organization operating in the field of fast moving consumer goods, which becomes a part of a multinational organization. Part of the qualitative research is a descriptive case study that monitors the transformation of the organizational structure of the personnel department, the revision and the implementation of the personnel processes, the degree of its' adaptation to the specific local conditions, the descriptive case study also identifies the positive and the negative consequences of the transformation in the local personnel department.

Keywords

HR Operating Model, Three-legged Model, multiple-role model, HR Business Partner, transformation of the personnel department

Obsah

0	Úvod	8
1	Vývoj personálního řízení	10
2	Strategické řízení lidských zdrojů	15
3	Ulrichova koncepce modelu smíšených rolí	17
3.1	Model smíšených rolí	18
3.2	Model poskytování personálních služeb	22
3.3	Kompetenční model pracovníků personálního útvaru	26
3.4	Kritika Ulrichovy koncepce	29
3.5	Zhodnocení Ulrichovy koncepce	30
4	Nové přístupy k modelu poskytování personálních služeb	33
5	Transformace personálního útvaru	35
5.1	Organizační změna	38
5.2	Organizační kultura a její změna	43
5.3	Přístupy k transformaci personálního útvaru	47
5.4	Technologická transformace personálního útvaru	49
5.5	Společné prvky transformačních změn	51
6	Kvalitativní šetření a analýza personálního útvaru	53
6.1	Charakteristika zkoumané organizace	54
6.2	Případová studie I. část – transformace organizační struktury	55
6.3	Případová studie II. část – transformace personálních procesů	59
6.4	Analýza implementovaného modelu poskytování personálních služeb	67
6.5	Doplňující výsledky získané šetřením	69
6.6	Interpretace výsledků šetření	72
7	Diskuze	77
8	Závěr	80
9	Soupis bibliografických citací	83
10	Přílohy	95
	PŘÍLOHA A Obrázek 1: Smíšené role pracovníků personálního útvaru	95
	PŘÍLOHA B Obrázek 2: Ulrichův model poskytování personálních služeb	96
	PŘÍLOHA C Tabulka 1: Polostrukturovaný rozhovor	97

PŘÍLOHA D	Obrázek 3: Organizační struktura personálního útvaru po vstupu evropské nadnárodní organizace	99
PŘÍLOHA E	Obrázek 4: Organizační struktura personálního útvaru před vstupem americké nadnárodní organizace	100
PŘÍLOHA F	Obrázek 5: Evropská organizační struktura organizace a personálního útvaru s přihlédnutím k roli HR Business Partner	101
PŘÍLOHA G	Obrázek 6: Globální organizační struktura lidských zdrojů a expertních center personálního útvaru.....	102
PŘÍLOHA H	Obrázek 7: Model poskytování personálních služeb americké nadnárodní organizace	103

0 Úvod

Diplomová práce se zabývá koncepcí, kterou na konci devadesátých let 20. století vytvořil americký profesor Michiganské univerzity David Ulrich. Ve svých myšlenkách propojuje faktory globálního podnikání organizace se strategií organizace a strategií personálního útvaru. Doba vzniku Ulrichovy práce je charakteristická rozvojem globálního podnikání, hledáním nových obchodních příležitostí, zvyšujícím se tlakem konkurence a rozvojem technologií. Lze říci, že jde i o znaky současnosti, v jiném rozsahu a pravděpodobně vyšší vývojové fázi, například v oblasti vývoje technologií. Od doby svého vzniku nalezla uvedená koncepce v oblasti personálního řízení své uplatnění.

Cílem diplomové práce je analýza Ulrichovy koncepce modelu smíšených rolí a uplatňování modelu poskytování personálních služeb v praxi personálního řízení, a to prostřednictvím vybraných teoretických východisek, publikovaných výzkumů realizovaných zejména v prostředí evropských organizací a prostřednictvím vlastního kvalitativního šetření realizovaného v personálním útvaru vybrané organizace. Cílem kvalitativního šetření je zjistit, v jaké podobě je ve zkoumané organizaci implementován Ulrichův model poskytování personálních služeb, jakým způsobem jsou nastaveny odpovědnosti jednotlivých složek modelu, jaké jsou pozitivní, případně negativní důsledky transformace personálního útvaru.

První kapitola je zaměřena na vývojové etapy personálního řízení reflektující vývoj personální práce, pozornost je věnována významným modelům koncepce řízení lidských zdrojů. Hlavními prameny první kapitoly se stává literatura autorů Armstrong a Taylor, Kocianová, Koubek, Šikýř, Vojtovič. Součástí druhé kapitoly je strategické pojetí řízení lidských zdrojů, zde jsem využila odborných publikací autorů Kocianová, Armstrong a Taylor, Šikýř. Koncepce řízení lidských zdrojů a strategické pojetí řízení lidských zdrojů se stávají východiskem pro porozumění Ulrichově koncepci. Třetí kapitola představuje hlavní myšlenky Ulrichovy koncepce modelu smíšených rolí, přístup ke kompetencím pracovníků personálního útvaru, popisuje složky modelu poskytování personálních služeb v organizaci. V rámci této kapitoly jsem se zaměřila na Ulrichovy publikace a odborné články. Uplatnění Ulrichovy koncepce, zaměřené na model smíšených rolí, kompetence pracovníků personálního útvaru a model

poskytování personálních služeb v personálním řízení je sledováno prostřednictvím vybraných publikovaných výzkumů zahraničních autorů např. Boldizzoni a Quaratino, Boglind, Hällstén a Thilander, kteří využívají kvalitativních i kvantitativních přístupů a realizují výzkumy v prostředí evropských organizací zejména sekundárního a terciárního sektoru trhu. Součástí kapitoly je kritika Ulrichovy koncepce a vlastní zhodnocení uvedené koncepce. Čtvrtá kapitola představuje nové modely poskytování personálních služeb, které publikovali např. autoři Puertas a Tambe, přístupy obvykle vychází z Ulrichovy koncepce a naznačují trend nastupující digitalizace. Pozitivní očekávání jsou spojena s dalším snižováním objemu administrativních činností, tj. s minimalizací transakčních činností v personální práci a snižujícím se významem center služeb. Naopak na významu nabývají expertní znalostní skupiny a jejich využívání k řešení konkrétních strategických témat personálního řízení v organizaci. Pátá kapitola je zaměřena na řízení změn v podmínkách interního řízení změn v organizacích. Vycházím z publikací autorů Kotter, Russel-Jones, Vodáček a Vodáčková. Pozornost je věnována organizačním změnám a změně organizační kultury, zdroji k teoretickým východiskům byly publikace Dedouchové, Dědiny a Cejthamra, Kocianové, Lukášové, Tureckiové, Řepy. Přístupy k transformaci personálního útvaru vychází z publikací autorů Ulrich, Walker a kol., roli informačních technologií v poskytování personálních služeb zdůrazňuje technologická transformace personálního útvaru, ve které jsem využila odborných článků a publikací autorů Boroughs a Rickard, Janošková, Bardiovský a Ondřík. Obsahem šesté kapitoly je kvalitativní šetření, na jehož základě byla vytvořena deskriptivní případová studie rozdělená do dvou částí. Studie popisuje komplexitu transformace organizační struktury personálního útvaru a personálních procesů. Součástí kapitoly je analýza implementovaného modelu poskytování personálních služeb, doplňující výsledky získané šetřením a interpretace výsledků šetření. Následná diskuze v sedmé kapitole porovnává výsledky kvalitativního šetření s teoretickými východisky a vybranými výzkumy.

1 Vývoj personálního řízení

Vymezení pojmu personální řízení je v odborné literatuře často problematické. Pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů bývají užívány jako synonyma. Koubek nahlíží na pojem „personální řízení“ již jen jako na etapu ve vývoji personální práce, přiklání se k pojmu řízení lidských zdrojů jako novodobé koncepci a pojem personální práce užívá jako pojem nadřazený (2015, s. 15). Armstrong a Taylor k oběma pojmům „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ uvádí, že jeden pojem byl nahrazen druhým, ale pojetí řízení lidských zdrojů „...má přinejmenším přínos v zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem...“ (2015, s. 39). Kocianová vymezuje pojem personální řízení z hlediska různých kontextů, tj. jako soubor specifických činností zaměřených na lidi v organizaci, přičemž uvedené činnosti jsou součástí personální práce, jako součást manažerské práce a jako součást řízení organizace (2012, s. 9). Na personálním řízení v organizaci se podílí vrcholové vedení, linioví vedoucí a pracovníci personálního útvaru, přičemž hlavní odpovědnost za personální práci vůči pracovníkům spočívá v práci liniových vedoucích (Kocianová, 2012, s. 95). Dle Armstronga a Taylora pracovníci personálního útvaru zastávají při vykonávání personální práce různé role, ty jsou determinovány pracovním zařazením, potřebami organizace, kompetencemi pracovníků apod. (2015, s. 80). „...role vyjadřuje úlohu, kterou lidé při vykonávání práce hrají.“ (Kocianová, 2010, s. 41).

Vývoj personálního řízení je v odborné literatuře rozlišen do tří základních etap, a to personální administrativy, personálního řízení, řízení lidských zdrojů. Dle Kocianové v důsledku vnějších a vnitřních faktorů, které působí na organizaci a také na personální práci v organizaci, nemusí vývoj personálního řízení v organizaci odpovídat jeho etapám. Vývoj personálního řízení byl podmíněn sociálně-ekonomickým vývojem v konkrétním období. První etapa vývoje personálního řízení rozvíjející se v polovině 19. století byla spojena zejména s péčí o pracovníky. Uvedené období personálního řízení bylo charakteristické špatnými pracovními podmínkami spojenými rovněž s nízkou úrovní bezpečnosti vykonávané práce, nízkou mzdou apod. Prvním personálním pracovníkem a představitelem období péče o pracovníky byla Mary Woodová, sociální pracovnice, jejíž činnost byla v průmyslovém odvětví zaměřena na péči o pracující ženy a děti, včetně ochrany jejich zdraví při práci (2012, s. 73). Období bylo spojeno s rozvojem strojírenského, chemického i elektrotechnického průmyslu. Na

konci 19. století byla formována legislativa ovlivňující pracovní podmínky, státní sociální politika a byly zaznamenány první snahy o schválení mezinárodních zákonů o pracovních podmínkách (Vojtovič, 2011, s. 21–23).

Dvacátá a třicátá léta 20. století jsou v odborné literatuře spojována s reaktivní rolí personální práce a jsou označována jako počáteční období personální administrativy. Dle Kocianové byla personální práce v tomto období reprezentována činnostmi zaměřenými na dodržování a naplňování zákonných požadavků v oblasti péče o pracovníky, administrací pracovně-právní dokumentace a byla v organizaci považována za podpůrnou funkci, personální činnosti a postupy neměly dlouhodobější charakter. Personální útvary poskytovaly organizaci služby v celé šíři personálních činností, v rámci útvarů neexistovala specializace. Bylo uskutečňováno zejména profesní, technické vzdělávání, odměňování bylo diferenciováno spíše v závislosti na hierarchii a senioritě (2010, s. 74). Mezi hlavní opatření státu v oblasti sociální politiky patřila podpora v nezaměstnanosti a důchodové pojištění (Vojtovič, 2011, s. 74).

Personální řízení ve čtyřicátých až sedmdesátých letech 20. století bylo charakteristické narůstajícími činnostmi personální práce, personální útvary změnilly svou roli z reaktivní na aktivní. Dle Šikýře začaly organizace vnímat pracovníky jako potenciální konkurenční výhodu (2016, s. 43). Období personálního řízení bylo spojeno se vznikem prvních koncepčních přístupů k personální práci (Kocianová, 2012, s. 74). Vznikaly personální útvary, které vytvářely personální politiku organizace a měly možnost podílet se na rozhodování (Koubek, 2015, s. 15). Poválečné období bylo charakteristické rozvojem odborného vzdělávání, které bylo doposud soustředěno ve výrobních podnicích. Po 2. světové válce stát upravoval práva a povinnosti účastníků zaměstnaneckých vztahů, kterými byli stát, organizace a odborový svaz. Právní úpravy byly rovněž spojeny se zaměstnáváním a propouštěním pracovníků, byla regulována délka pracovní doby a bezpečnost práce. Rozvoj zaznamenalo vysokoškolské vzdělávání, objevila se první výzkumná pracoviště zaměřená na inovace výroby a nové konstrukční postupy (Vojtovič, 2011, s. 79–81). Od šedesátých let 20. století docházelo k rozvoji vzdělávání zaměřeného i na rozvoj managementu, při získávání a výběru pracovníků byly užívány nové techniky apod. Další tzv. „progresivní stupeň“ personálního řízení byl více zaměřen na budoucí aktivity personálního útvaru, začala být vnímána potřeba specializace personalistů, pozornost se přesunula „k internímu

zákazníkovi“ ve snaze porozumět dění uvnitř organizace, vzdělávání bylo realizováno na základě potřeb, při odměňování bylo využíváno srovnávání s trhem, byl řízen a hodnocen pracovní výkon (Kocianová, 2012, s. 75–76).

V osmdesátých letech 20. století začala být formována koncepce řízení lidských zdrojů. Kocianová etapu charakterizuje jako „...kvalitativně nejvyšší úroveň systému personální práce v organizaci.“ (2012, s. 76). Šikýřem jsou považovány za hlavní činitele vzniku koncepce řízení lidských zdrojů konkurence, technologie a změny v požadavcích zákazníků. Za hlavní znaky koncepce řízení lidských zdrojů v personální práci je považován soulad strategie řízení lidských zdrojů se strategií organizace, zohledňování vnějších faktorů ovlivňujících činnost organizace, zapojování liniových manažerů do personální práce (2016, s. 44). Koncepce řízení lidských zdrojů klade důraz na efektivní využití lidí a jejich rozvoj. Dle Kocianové je úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci tvořena mírou strategického přístupu organizace v personální oblasti a odpovědností vedoucích pracovníků v organizaci za personální práci. Řízení lidských zdrojů je charakteristické uplatňováním systémů řízení výkonu, lidé jsou považováni za kapitál, liniový management je aktivně zapojen do personální práce, personální útvar je partnerem managementu organizace v řízení změn, významný rozvoj informačních technologií výrazně snižuje transakční část personální práce a napomáhá rozvoji personální práce apod. (2012, s. 76).

Personální práce v koncepci řízení lidských zdrojů je dle Koubka charakterizována činnostmi jako je zajištění nejvhodnějších pracovníků na konkrétní pracovní místa s ohledem na případné budoucí změny, efektivní využívání lidských zdrojů, rozvoj pracovníků v kontextu uplatňování unitaristického přístupu k řízení lidských zdrojů, dodržování pracovně-právní legislativy a „...formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci...“ (2015, s. 17). Dle Kocianové je koncepce řízení lidských zdrojů „...charakterizována orientací na zájmy organizace i jedince jako vztah vzájemného prospěchu, podmíněný splněním oboustranných očekávání a potřeb.“ (2012, s. 78). V souvislosti s touto charakteristikou lze rozlišit přístup unitaristický a pluralistický. Unitaristický přístup vychází z přesvědčení, že existuje soulad mezi osobními zájmy a dosahovanými cíli u všech členů organizace. V pluralistickém způsobu řízení je připouštěna rozdílnost cílů zástupců managementu organizace a pracovníků s tím, že obě strany respektují své zájmy a i přes to mohou

spolupracovat na uskutečňování společných cílů ve prospěch organizace. Řízení lidských zdrojů je zároveň posuzováno jako „měkké“ řízení lidských zdrojů, je-li orientováno na pracovníky, pracovníci jsou považováni za konkurenční výhodu organizace a je předpokládáno spíše sdílení zájmů všech pracovníků organizace, tzn. v tomto případě je uplatňován spíše unitaristický přístup. „Tvrdé“ řízení lidských zdrojů je zaměřeno na sledování výsledků podnikání a na přínos lidí je nahlíženo prostřednictvím budoucích zisků plynoucích z jejich rozvoje (Kocianová, 2012, s. 78–79).

Za významné modely koncepce řízení lidských zdrojů lze považovat Fombrunův model shody, nazývaný také jako Michiganský model, Harvardský model, Brewsterův evropský model, kontextový model, Schulerův model 5-P. Šikýřem je v koncepci řízení lidských zdrojů považován za důležitý Michiganský model, Harvardský model a Brewsterův evropský model řízení lidských zdrojů. Michiganský model je modelem shody, dle Fombruna, Tichy a Devannaové. Základ systému řízení lidských zdrojů je založen na výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků, uvedený systém ovlivňuje výkon pracovníků, jejich motivaci a kompetence a tím i výkon organizace. Harvardský model podle Beera uvažuje řízení lidských zdrojů v kontextu působení zainteresovaných stran a vnitřních a vnějších faktorů. Řízení lidských zdrojů přináší prostřednictvím výsledků své činnosti přidanou hodnotu organizaci, pracovníkům i zainteresovaným stranám, které zpětně ovlivňují postupy řízení lidských zdrojů. Beerův evropský model je založen na předpokladu nejlepšího přizpůsobení, přístupy nejlepší praxe nelze aplikovat jednotně. Evropský model vytváří Beer ve snaze uplatnit přístup nejlepšího přizpůsobení, který považuje v evropských podmínkách za lépe aplikovatelný než americký přístup zaměřený na uplatnění nejlepší zkušenosti. Podstatou modelu je vztah řízení lidských zdrojů a výkonu organizace, který je pod vlivem působení okolních faktorů, které neumožňují jednotný přístup, důraz je kladen na soulad strategie řízení lidských zdrojů i strategie organizace (Šikýř, 2016, s. 46–48). Dle Armstronga a Taylora zohledňuje kontextový model v jakém kontextu je řízení lidských zdrojů uskutečňováno, např. sociálně-ekonomické faktory, politická situace, právní rámec atd., a zároveň je tímto kontextem utvářeno. Schulerův model 5-P je založen na propojení a vzájemných vztazích role řízení lidských zdrojů, politiky lidských zdrojů, programů řízení lidských zdrojů, uplatňované praxe a procesů. Kritika řízení lidských zdrojů je spojena například s jeho nejednoznačným pojetím, předpokladem

unitaristického přístupu souladu zájmů, zaměřením na podnikání, uplatňováním přístupu vhodného pro každou organizaci, a kritizovány jsou i přístupy prosazující roli personalistů jako „business partnerů“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 52).

2 Strategické řízení lidských zdrojů

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let 20. století lze zaznamenat jako ústřední téma koncepce řízení lidských zdrojů zaměření na propojení postupů a metod řízení lidských zdrojů se strategií organizace a cíli podnikání. „Strategie organizace musí být založena na předvídání vývoje a musí vycházet z předpokladu, že v průběhu strategického období dojde k odchylkám od původní předpovědi. Hlavním cílem strategie je připravit organizaci na očekávaný budoucí vývoj okolí, aby byla schopna rychle reagovat na změny. Změny ovlivňují podnikové hodnoty, zasahují organizační strukturu a rozdělení zdrojů, vyžadují podporu lidí.“ (Kocianová, 2012, s. 83).

Strategické řízení lidských zdrojů rozlišuje dle Armstronga a Taylora dva základní přístupy, přístup založený na zdrojích a přístup založený na dosahování strategického souladu. Přístup založený na zdrojích chápe lidské zdroje jako unikátní zdroj organizace a možnou konkurenční výhodou za předpokladu, že organizace disponuje lidskými zdroji, které nemůže jiná organizace v dané chvíli jednoduše získat či nahradit, organizace tak dosahuje trvalé konkurenční výhody. Filozofie strategického řízení lidských zdrojů je založena na tomto přístupu a uvedený přístup je východiskem pro koncepci řízení talentů. Omezení přístupu spočívají v nejasné definici pojmů „unikátních zdrojů“ pro organizaci a „tvoří konkurenční výhodu“, nejsou uvažovány vnější faktory ovlivňující organizaci. Pojmy definované jako unikátní zdroje a konkurenční výhoda jsou definovány shodně, není uvažována kombinace zdrojů přinášející stejnou hodnotu. Přístup založený na dosahování strategického souladu je založen na souladu strategie řízení lidských zdrojů se strategií organizace, tj. na vertikální integraci a zároveň na vzájemném souladu uplatňovaných strategií řízení lidských zdrojů, tj. na horizontální integraci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 63).

Dle Šikýře jsou patrné tři hlavní přístupy založené na vztahu strategického řízení lidských zdrojů a výkonu organizace, tj. univerzalistický, kontingenční a konfigurační, které zkoumali Delery a Doty. První univerzalistický přístup zahrnoval přístup nejlepší praxe, vycházel z předpokladu, že některé přístupy jsou pro organizaci lepší, jsou uplatnitelné za všech okolností a jejich aplikací je dosaženo vyššího výkonu organizace. Kontingenční přístup byl přístupem nejlepšího přizpůsobení, předpokládal, že účinné řízení lidských zdrojů je založeno na souladu vnitřních a vnějších faktorů

ovlivňujících organizací, uplatňovaných postupů a metod řízení lidských zdrojů, které přispívají k výkonu organizace. Konfigurační pohled reprezentoval přístup vytváření postupů a byl založen na myšlence propojování dílčích strategií řízení lidských zdrojů, tzn. na zavádění několika vzájemně provázaných postupů najednou, přičemž bylo předpokládáno, že vyšší výkon nastává, je-li dosaženo horizontálního souladu (v rámci jednotlivých strategií uvnitř organizace) a zároveň vyšší úrovně souladu uplatňovaných postupů v porovnání s konkurenční strategií (vertikální soulad). Výzkumem Delery a Doty bylo dle Šikýře potvrzeno, že uplatňování přístupu nejlepší praxe působilo pozitivně na výkon pracovníků i organizace, ale zároveň byla výzkumníky vyslovena nutnost vést snahy v řízení lidských zdrojů k dosažení souladu mezi konkrétními postupy a zásadami nejlepší praxe a mezi těmito postupy a zásadami ve spojení s podmínkami organizace (2016, s. 56).

Dle Armstronga a Taylora je problematika utváření strategie v pojetí strategického řízení lidských zdrojů charakterizována dvěma pohledy dle Wrighta. „Zevnitř–ven“, tento pohled zohledňuje aktuální poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů a tyto se snaží následně integrovat do podnikání organizace. Přístup „zvenku–dovnitř“ se snaží nahlížet na organizaci tak, jak chce být organizace spatřována např. v očích zákazníků, jak přistupuje ke konkurenci, tedy z pohledu vlastního podnikání, strategie jsou vytvářeny s ohledem na tyto výzvy. Strategie v oblasti lidských zdrojů jsou rozděleny na dvě skupiny, strategie obecné a strategie specifické. Vzhledem k tomu, že strategické řízení lidských zdrojů se snaží o holistické pojetí řízení lidských zdrojů v organizaci, je pro praxi personálního řízení zajímavý přístup ve smyslu „vytváření postupů“ s uplatňováním specifických strategií řízení lidských zdrojů (2015, s. 75–77).

3 Ulrichova koncepce modelu smíšených rolí

V devadesátých letech 20. století byla Davidem Ulrichem, nyní profesorem Business Administration na Michiganské univerzitě a partnerem konzultantské společnosti RBL Group, vytvořena koncepce modelu smíšených rolí, která byla založena na měnící se roli personálního útvaru. Na řízení lidských zdrojů bylo Ulrichem nahlíženo v kontextu měnící se podoby podnikání, rozvoje globálních organizací, obtížného konkurování na globálních trzích, které je spojeno s nutností rychle na změny reagovat (1997, s. 5).

V koncepci lze spatřit důraz na schopnost organizace včas zachytit požadavky zákazníka a rychle reagovat na jeho potřeby, rychleji rozhodovat, inovovat a vytvářet hodnoty uvnitř organizace z pohledu zákazníka i dodavatele. Ulrichovu koncepci lze zařadit k přístupu nahlížení na organizaci „zvenku–dovnitř“, tedy utváření organizace a jejího strategického podnikatelského přístupu tímto způsobem. Ulrichův přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů lze začlenit do kategorie přístupů založených na strategickém souladu (tj. souladu strategie vertikálně i horizontálně). Personální útvar je v rámci koncepce nahlížen z pohledu hodnoty, kterou vytváří organizaci, a z pohledu výsledků, které přináší, nikoliv z pohledu činností, které provádí.

Růst zisku organizace uvažuje Ulrich především prostřednictvím zaměření se organizace na růst např. rozvojem podnikání, hledáním nových cest, jak se přiblížit k zákazníkovi a cíleným rozvojem kompetencí na úrovni celé organizace. Nové kompetence jsou prostředkem k vytváření nových produktů a služeb. Cíleným rozvojem kompetencí je možné lépe dosahovat podnikových strategií a zároveň je organizaci umožněno rychlejší přizpůsobení měnícímu se prostředí. Ulrichem je zároveň kladen důraz na investice do technologického rozvoje, technologie jsou předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti organizace, umožňují rychle reagovat na změny, využívat informace a umožňují šíření nových myšlenek v organizaci, podporují učení v organizaci. Prostřednictvím nových postupů v oblasti řízení lidských zdrojů lze docílit zajištění a měření intelektuálního kapitálu v organizaci a dosahovat zvyšování hodnoty organizace (1997, s. 7–16).

3.1 Model smíšených rolí

Model smíšených rolí byl založen na kontextu působení změn vnějšího prostředí. Důsledkem změn jsou ovlivněny i role pracovníků personálních útvarů, změny kladou nároky na změnu výstupů personálního útvaru, znalosti a kompetence pracovníků personálního útvaru. Ulrichem je na role nahlíženo z pohledu přínosu rolí pro organizaci. „Pokud lze definovat přínosy pracovníků personálních útvarů pro organizaci, lze definovat jejich role.“ (Ulrich, 1997, s. 24). Na základě uvedených myšlenek byl vytvořen model smíšených rolí pracovníků personálního útvaru. Pro role bylo použito přirovnání, a to „strategický partner“, „administrativní expert“, „bojovník za pracovníky“, „agent změny“ (Ulrich, 2009a, s. 45).

Ulrichův model smíšených rolí (viz Příloha A) je tvořen vertikální osou, která je ve své horní části vyjádřením zaměření pracovníků personálních útvarů na činnosti dlouhodobější povahy (strategické zaměření činností), nebo naopak ve spodní části na činnosti krátkodobější (operativní zaměření činností). Horizontální osa je složena z činností personálního útvaru zaměřených na levé straně na procesy (postupy, systémy) nebo na pravé straně na lidi. Překřížením os jsou vytvořeny kvadranty, které představují čtyři základní role personálního útvaru zaměřené z levé strany nahoře na strategické řízení lidských zdrojů, vpravo nahoře na řízení firemní infrastruktury, vlevo dole na řízení přínosu pracovníků, vpravo dole na řízení transformace a změny (Ulrich, 1997, s. 24). Rolí strategické řízení lidských zdrojů, s přirovnáním strategický partner, je vyjádřen důraz na propojení personálních strategií a postupů se strategií organizace a zároveň participace pracovníků personálního útvaru na realizaci strategie podnikání. Přínos pracovníků personálního útvaru ve výše uvedené roli lze spatřovat v lepší připravenosti organizace na změnu a výsledném zvýšení výkonu organizace. Zároveň je kladen důraz na aktivní participaci personalistů na procesu definice strategie podnikání (Ulrich, 1997, s. 26–27). Role řízení firemní infrastruktury, přirovnání administrativní expert, je zaměřena na proces tvorby organizační infrastruktury, uvedená role je v personálním útvaru již zastoupena. Infrastruktura organizace je tvořena jednotlivými personálními procesy (získávání a výběr pracovníků, vzdělávání apod.). Za přínosy role je považováno zvyšování administrativní efektivity (prostřednictvím zlepšování procesů a postupů). Důraz je kladen na vytváření průběžných procesních změn. Projevem role řízení přínosu pracovníků, bojovník za

pracovníky, je zvýšená oddanost pracovníků v organizaci a vyšší kvalitativní úroveň kompetencí pracovníků v organizaci (Ulrich, 1997, s. 29). Role je spojena s orientací pracovníků personálního útvaru na potřeby pracovníků v organizaci. Cílem role je potřebám pracovníků porozumět a přispět k zajišťování potřeb. Projevy role lze spatřovat v orientaci na řešení potřeb pracovníků. Je-li pracovníkům v organizaci umožněno vyjádřit názor, lze zjistit míru jejich zapojení do dění organizace (např. prostřednictvím zaměstnaneckého průzkumu). Přínosem role řízení transformace a změny, agent změny, je schopnost změny organizace. Role je vztažena k manažerům personálních útvarů, cílem uvedené role je usnadnit pracovníkům v organizaci přijmout novou kulturu organizace. Pracovník v uvedené roli je schopen rozpoznat změnu, definovat problematické oblasti, řešit problémy a zaměřit se na jejich vyřešení v daném čase. Transformace personálního útvaru znamená přeměnu kultury organizace. Změna je vztažena ke schopnosti organizace zlepšit podobu a realizaci všech činností včetně zkrácení doby jejich trvání (Ulrich, 1997, s. 30–31).

Strategický přínos pro organizaci lze spatřit v každé roli. „HR Business Partner přináší hodnotu organizaci prostřednictvím realizace strategie, administrativní efektivity, oddanosti pracovníků a změny kultury.“ (Ulrich, 1997, s. 38). Očekávané přínosy nových rolí, odpovědnosti organizačních složek personálního útvaru a způsoby, jak měřit hodnotu očekávaných přínosů v celé organizaci je možné definovat ve spolupráci s liniiovými manažery. Transformace personálního útvaru by měla být založena na tvorbě realizovatelných plánů, výkon by měl být měřen v rámci celé organizace, postupy personálního útvaru a organizace by měly být v souladu, v kontextu transformace jsou považovány za důležité kompetence pracovníků personálního útvaru (Ulrich, 1997, s. 48). Dle Armstronga a Taylora byl v roce 2005 model smíšených rolí Ulrichem a Brockbankem přepracován a byly vytvořeny role obhájce zaměstnanců, rozvíječ lidského kapitálu, funkční expert a strategický partner (2015, s. 80).

Lze spatřit snahy Ulrichovu koncepci modelu smíšených rolí ověřit v praxi personálního řízení. Daniele Boldizzoni (profesor organizační teorie a personálního řízení na milánské univerzitě IULM) a Luca Quaratino (výzkumný pracovník organizační teorie a personálního řízení na milánské univerzitě IULM), se zaměřili na výzkum rolí „agent změny“ a „Business Partner“, aby zjistili zaměření rolí v organizacích. Sběr dat probíhal

v roce 2009, prostřednictvím on-line dotazníku, který byl zaslán přibližně do 500 organizací respondentům z řad personalistů, návratnost činila 102 dotazníků. Organizace působily na národní a nadnárodní úrovni, v sekundárním a terciárním sektoru trhu, přibližně stejným procentuálním zastoupením. Nejvíce byly zastoupeny organizace velikosti od 501 do 1 500 zaměstnanců, a to 37,7 %, středně velké organizace velikosti od 250 do 500 zaměstnanců byly zastoupeny 36,4 %, velké organizace s počtem od 1 501 do 5 000 zaměstnanců byly zastoupeny 12,8 %. Z výzkumu byly vyloučeny další dvě role, poradce vrcholového managementu a liniový konzultant, s odůvodněním, že jejich zaměření je specifické pro italské personální řízení (Boldizzoni a Quaratino, 2011, s. 44). Cílem výzkumu bylo zjistit jaká z rolí nejlépe vystihuje oblast řízení lidských zdrojů v organizaci. Nejvíce odpovědí bylo zastoupeno v roli „Business Partner“ 29,9 % a v roli „funkční expert“ 19,5 %, následovala role „agent změny“ 14,3 %, role „zastávající zaměstnanců“ nebyla zastoupena. Interpretace výsledku byla spojena s vysvětlením, že personální manažeři byli více zaměřeni na plnění požadavků vedení organizace, než na řešení potřeb zaměstnanců. Výsledek výzkumu byl dle výzkumníků ovlivněn ekonomickou krizí, jejímž projevem v organizacích bylo zaměření na efektivitu, tzn. Business Partnering model byl zaměřen na dosahování obchodních výsledků a zlepšování procesů, což zároveň způsobilo, že se z pracovní role personálních manažerů vytratila orientace na péči o pracovníky. Porovnáním dosažených výsledků s výsledky výzkumu z r. 1999 byl zjištěn nárůst procentuálního zastoupení odpovědí v roli „Business Partner“ (z 19,4 % na 29,9 %) a „funkční expert“ (z 9,2 % na 19,5 %) a sníženo procentuální zastoupení odpovědí u rolí „agent změny“ (z 28,6 % na 14,3 %) a „zastávající zaměstnanců“ (z 3,1 % na 0 %). Výsledek byl interpretován jako snaha organizací zachovat si za probíhající ekonomické krize konkurenční výhody například prostřednictvím zaměření se na efektivitu v interních procesech apod. Role „Business Partner“ byla více zastoupena ve výrobním odvětví (78,3 %) než ve službách (54,55 %), což bylo interpretováno z hlediska nutných restrukturalizací ve výrobních organizacích v důsledku konkurence (Boldizzoni a Quaratino, 2011, s. 45). Nadnárodní organizace vykazovaly vyšší procentuální zastoupení role „Business Partner“ a „agent změny“, zjištění bylo interpretováno jako vyšší orientace nadnárodních organizací na trendy v personálním řízení. Dalším cílem výzkumu bylo zjistit odlišnosti mezi rolí „Business Partner“ a rolí „agent změny“, respektive, zda bylo možné vysledovat konkrétní personální politiky, přístupy apod. odlišující personální útvary zastávající výše uvedené role, zároveň byla

uvažována kritéria hodnocení výkonu personálních útvarů, implementace konkrétních opatření apod. Respondenti zastoupení v obou rolích vykazovali silnější orientaci na oceňování pracovníků oproti jiným rolím. Respondenti, kteří zvolili roli „agent změny“, byli více zaměřeni na oceňování pracovníků, jejich cílem byla integrace lidského kapitálu do organizace a byla patrná vyšší orientace na rozvoj lidského kapitálu. U respondentů, kteří zvolili roli „Business Partner“, převládal přístup zaměřený na efektivní využití lidských zdrojů, role „Business Partner“ tak byla vyhodnocena jako více zaměřená na přizpůsobení se požadavkům přicházejících z vedení organizace (Boldizzoni a Quaratino, 2011, s. 47). Mezi hlavní kritéria posuzování výkonu respondentů zastoupených v roli „Business Partner“ a v roli „agent změny“, patřilo v případě role „agent změny“ kritérium rozvoj lidských zdrojů, u role „Business Partner“, bylo hlavním kritériem hodnocení uspokojování požadavků managementu (Boldizzoni a Quaratino, 2011, s. 48). Souhrnná interpretace výsledků výzkumu byla zaměřena na identifikaci konkrétních akcí, trendů v oblasti personálního řízení u role „Business Partner“ a role „agent změny“. Respondenti zastoupení v roli „agent změny“ hledali řešení ke zvýšení produktivity prostřednictvím řešení zaměřených na potřeby pracovníků (např. práce na dálku), naopak respondenti zastoupení v roli „Business Partner“ volili pouze zavedení variabilní složky mzdy. Respondenti zastoupení v roli „Business Partner“ uváděli, že poskytování služeb je hlavním kritériem posuzování jejich výkonu, ale zároveň jsou málo zapojeni do realizace opatření (např. monitoring zákaznické spokojenosti), respondenti zastoupení v roli „agent změny“ kromě implementace různých opatření byli silně zaměřeni na rozvoj měkkých kompetencí. Respondenti zastoupení v roli „agent změny“ byli orientováni na investice směrem k rozvoji lidí, rovným příležitostí, plánu na rozvoj kompetencí a byli otevření příležitostí interního vzdělávání, respondenti role „Business Partner“ byli v této kategorii pod průměrem všech ostatních rolí. Respondenti zařazení v roli „agent změny“ byli více zaměřeni na vytváření řešení pro pracovníky, respondenti zařazení v roli „Business Partner“ byli méně orientováni na hledání řešení orientovaných na potřeby pracovníků. Vzhledem k malému vzorku respondentů byl výzkum hodnocen nízkou mírou validity a „Business Partnering model“ byl v důsledku tohoto zjištění vyhodnocen jako neuplatňovaný (Boldizzoni a Quaratino, 2009, s. 49–50).

Přístup italských výzkumníků lze považovat za opatrný v konstatování, že model v italských podmínkách své uplatnění nenalezl. I přes ovlivnění výsledků obdobím

finanční krize, lze považovat za zajímavé zjištění, že respondenti zařazení v roli Business Partner nebyli příliš orientováni na nalézání variantních řešení, i přes to, že by mělo být podstatou jejich role. Za další zajímavé zjištění lze považovat nízkou míru orientace role Business Partner na rozvoj potenciálu lidí. Rovněž je z odpovědí patrná spíše orientace na implementování řešení přicházejících z vrcholové úrovně řízení, což pravděpodobně souvisí s odpovědí, že role Business Partner je hodnocena na základě míry uspokojování požadavků přicházejících z managementu. Zároveň bylo potvrzeno, že role HR Business Partner není příliš zapojena do příprav řešení, což může být způsobeno i nejasným pojetím role HR Business Partner v původní Ulrichově koncepci, nebo jejím pojetím v konkrétních organizacích. Vyšší míra zastoupení role HR Business Partner v nadnárodních organizacích může souviset s vyšší mírou uplatňování modelu u větších mezinárodně podnikajících organizací.

3.2 Model poskytování personálních služeb

V rámci Ulrichovy koncepce lze spatřit důsledné rozlišení odpovědností jednotlivých částí personálního útvaru s cílem dosáhnout efektivity a přidané hodnoty. Způsob uskutečňování personálních služeb prostřednictvím jednotlivých personálních útvarů v organizaci (případně za účasti externích dodavatelů), jejich organizační uspořádání a způsob zajišťování personální práce lze souhrnně nazvat modelem poskytování personálních služeb. Dle Armstronga a Taylora model poskytování personálních služeb „...vyjadřuje jakým způsobem personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, poskytují liniovým manažerům poradenství a služby související s řízením lidských zdrojů.“ (2015, s. 80).

Model poskytování personálních služeb (viz Příloha B) může být v závislosti na velikosti organizace tvořen až pěti organizačními složkami, kterými jsou centrum služeb, pracovníci ústředí organizace, dedikovaní pracovníci (HR Business Partnering), expertní centra, podpůrní pracovníci personálního útvaru. Dle Ulricha jsou centra služeb zřizována zejména z důvodu snižování nákladů a zvyšování efektivity. Činnost center služeb je založena na vysoké míře standardizovaných procesů, jejichž činnost je podpořena informačními systémy. Činnosti zajišťované centry služeb jsou spojeny s transakčními činnostmi v personální práci a služby mohou být řešeny dodavatelským

způsobem prostřednictvím tzv. outsourcingu (2009b, s. 62–66). Důležitou složkou ústředí organizace jsou pracovníci ústředí, jejichž činnost je zaměřena na tvorbu postupů v souladu se strategickými prioritami organizace, mohou případně řešit nesoulad v odpovědnostech mezi expertními centry a dedikovanými pracovníky (HR Business Partnering), mohou poskytovat personální služby nejvyššímu vedení organizace, případně zajišťovat rozvoj pracovníků v personálním útvaru napříč organizací (Ulrich, 2009b, s. 67). Dedikovaní pracovníci (HR Business Partnering) mohou být součástí obchodních jednotek organizací. Názvy pozic pracovníků mohou být např. „...HR Business Partner, HR generalista, manažer zaměstnaneckých vztahů...“ (Ulrich, 2009b, s. 69). Dedikovaní pracovníci poskytují podporu v personální práci liniovým manažerům. Mezi hlavní odpovědnosti patří například oblast vztahů se zaměstnanci, podpora obchodní jednotky při dosahování obchodních cílů, hledání nejlepšího řešení v oblasti personální práce apod. Expertní centra zastupují roli odborného interního konzultanta, mohou být součástí „...personálního útvaru ústředí organizace, určitého regionu, konkrétní země...“ (Ulrich, 2009b, s. 72). Činnost expertních center je zaměřena na poptávku interních zákazníků. Expertní centra vytváří produkty a služby, které jsou v souladu s obchodní strategií, vytváří analýzu potřeb a doporučují služby, které jsou připravené přímo pro konkrétní potřebu interního zákazníka, vytváří procesy, metodiky, postupy a personální politiky. Alternativně na práci expertních center může navazovat projektový tým, který netvoří samostatnou organizační složku (Ulrich, 2009b, s. 72–74). Podpůrní pracovníci personálního útvaru, jsou podporou dedikovaných pracovníků (HR Business Partnering). S výkonem práce v roli HR Business Partner vzniká část administrativních činností, které není možné jinam delegovat (analýzy apod.). Ale přesto jde o činnosti, u nichž je třeba odborná znalost a je třeba vytvářet řešení podle specifik interního zákazníka. Mohou vznikat například role „...HR Business Partner Junior, HR Advisor...“ (Ulrich, 2009b, s. 75). Součástí modelu poskytování personálních služeb mohou být tzv. centra sdílených služeb, jde o sloučení expertního centra a centra služeb do jednoho centra v jedné lokalitě. Dle Walkera a kol. poskytují expertní centra podporu manažerské skupině zákazníků, případně personalistům a centra služeb řeší požadavky zaměstnanců. Procesy centra sdílených služeb jsou standardizovány, jednotlivé služby jsou zajišťovány prostřednictvím technologií. Podpora je nastavena ve dvou úrovních. První úroveň podpory je poskytována pracovníky se všeobecnou znalostí. Druhá úroveň podpory je poskytována specialisty z různých funkčních oblastí (2003, s. 194). Model

poskytování personálních služeb lze často spatřit v podobě tří složek (HR Business Partnering, expertní centrum, centrum služeb). Dle Armstronga a Taylora je praxí personálního řízení uplatňovaný „tříložkový model poskytování personálních služeb“ založen na Ulrichově koncepci, i přes to, že byl v této podobě poprvé publikován Johnsonem v článku popisujícím přístup nejlepší praxe v oblasti poskytování personálních služeb (2015, s. 83).

Příklad transformace personálních útvarů dle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb lze spatřit ve švédské studii, která sledovala transformaci personálních útvarů u sedmi organizací. Metodika případové studie byla založena na polostrukturovaných rozhovorech se 192 pracovníky personálních útvarů a na analýze dokumentů organizací. Studie výzkumníků Boglind, Hällstén a Thilander z Göteborgské univerzity sledovala přizpůsobení Ulrichova modelu vlastním podmínkám u sedmi organizací (2011, s. 574). Organizace byly vybrány kvůli svým záměrům transformovat personální útvary podle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb a zároveň byl výzkumníky vznesen požadavek na zastoupení organizací z privátního i státního sektoru. Rozhovory byly vedeny s pracovníky personálních útvarů a s liniovými manažery. Ulrichův model byl pro organizace spíše neznámý (Boglind, Hällstén a Thilander, 2011, s. 578). U dvou organizací byla fáze analýzy i transformace prováděna s využitím externí poradenské společnosti. Tři organizace využily odborné konzultace v úvodní fázi. Dvě organizace vytvářely prováděcí dokumentaci samostatně. Model všech organizací byl shodně založen na třech složkách. Postup poskytování personálních služeb byl založen nejprve na možnosti vyhledání odpovědi v rámci samoobslužného portálu, pokud nebyla nalezena odpověď, bylo možné kontaktovat asistentskou linku, v případě neúspěšného řešení byl hovor řešen odborníky expertního centra, které začalo vytvářet nový postup, nebyli vytvořeni. Odpovědnosti expertního centra a složky HR Business Partnering byly ohraničeny nastavením dohody o úrovni poskytovaných služeb. Cílem transformace u všech participujících organizací bylo snížení nákladů, zvýšení zákaznické spokojenosti, standardizace procesů (Boglind, Hällstén a Thilander, 2011, s. 579). U čtyř z osmi organizací bylo dosaženo snížení nákladů a zvýšení zákaznické spokojenosti (měření proběhlo prostřednictvím průzkumu spokojenosti). Konečná podoba implementovaného modelu byla u sedmi organizací založena na centru služeb a expertním centru, které bylo ve dvou případech součástí centra služeb. Spolupráce

mezi expertními centry a centry služeb byla založena na nastavení dohod o úrovni poskytovaných služeb. Zavádění center služeb bylo spojeno s přesuny pracovníků do jiných lokalit. Přemístění do jiných lokalit bylo u čtyř organizací spojeno se snížením počtu pracovníků o 20–30 %, u tří organizací byl snížen počet pracovníků o 5–15 % (Boglund, Hällstén a Thilander, 2011, s. 580–581). Jedna organizace spojila personální oddělení s provozním oddělením. Organizace, které měly uzavřené dohody o poskytování služeb s centry služeb a expertními centry, omezily z důvodu nákladů interní průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Odpovědnost role HR Business Partner byla ve čtyřech organizacích spojena s tvorbou personálních procesů (Boglund, Hällstén a Thilander, 2011, s. 582–584). Studie posuzovala výsledek transformace v organizacích jako úspěšný, bylo docíleno zvýšení transparentnosti a standardizace postupů. Nejvyšší míra přizpůsobení modelu byla uplatněna v případě role HR Business Partner, např. byla vytvořena role „specialista a Business Partner“. Třísložkový model s expertním centrem, centrem služeb včetně jejich přemístění a centralizace pracovníků byl implementován u čtyř organizací. Za inovativní byl označen přístup organizace, která vytvořila novou organizační strukturu, kde byli sloučeni personální i provozní pracovníci (Boglund, Hällstén a Thilander, 2011, s. 585).

V uvedené studii lze spatřit skutečnost, že transformace personálního útvaru dle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb přináší optimalizaci transakčních činností a úsporu nákladů prostřednictvím snížení počtu zaměstnanců. Na druhé straně lze zaznamenat nárůst finančních nákladů při využívání služeb expertních center, příkladem může být realizace zaměstnaneckých průzkumů, snahy pak mohou být vedeny k omezování využívání služeb. Společně s transformací personálních útvarů lze spatřit potřebu nového definování odpovědností a nastavení procesů. Inovativní postup jedné z organizací, u které byla vytvořena vlastní organizační struktura, lze nahlížet i z pohledu nepřijetí Ulrichova modelu poskytování personálních služeb. Zároveň lze spatřit různá pojetí role HR Business Partner, které může být nahlíženo i v kontextu nejasného definování role v rámci Ulrichovy koncepce, tuto domněnku však není možné ověřit.

3.3 Kompetenční model pracovníků personálního útvaru

Dle Hroníka je možné kompetence definovat jako „...trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“ (2007a, s. 61). Ulrich kladl v rámci své koncepce důraz na zvyšování kompetencí pracovníků personálního útvaru. Ulrichův kompetenční model byl v průběhu let několikrát měněn. Původní návrh vycházel z konceptu Ulrichova spolupracovníka Brockbanka. Jeden z prvních kompetenčních modelů obsahoval kompetence „...znalost podniku a podnikání, znalost personálních postupů, řízení změny a procesů...“ (Ulrich, 2009a, s. 262).

Na základě dlouhodobého výzkumu byl Ulrichem a jeho spolupracovníky vytvořen obsáhlý kompetenční model pracovníků personálního útvaru. Výzkum z roku 2012 zahrnoval celkem 20 013 respondentů, kteří odpovídali v elektronickém dotazníku na 139 položek dotazníku, obsahem hodnocení bylo i sebehodnocení některých respondentů. Největší zastoupení respondentů pocházelo z USA a Kanady činilo 35 %, následovala Latinská Amerika 16 % a Evropa 12 %, následovány dalšími regiony, nejmenší počet respondentů ve výši 1 % měla zastoupena Afrika, respondenti pocházeli z organizací primárně zaměřených na služby 31 %, následovala výroba 20 % a bankovníctví 15 %, nejmenší zastoupení mělo zemědělství 1 % (Ulrich, Younger aj., 2014, s. 62).

Výsledkem výzkumu bylo šest domén kompetencí tvořící kruhový diagram (Ulrich, Younger aj., 2014, s. 70). „Důvěryhodný iniciátor“ byla první kompetencí, byla definována v kontextu jednotlivce a tvořila jádro kruhového diagramu. Kompetence se projevuje prostřednictvím dodržování slibů a společně s dobrými výsledky tvoří základ důvěry personálního pracovníka. V chování lze pozorovat efektivní mezilidské interakce a vztahy, schopnost zaujmout pevné stanovisko a umět argumentovat. Další kompetence „tvůrce předpokladů úspěchu“ byla definována na úrovni organizace, tvořící první vrstvu kruhového diagramu, okolo jádra. Projevem kompetence je zaměření pracovníka personálního útvaru na inovace, na zákazníky, na výkon. „Šampion změny“ byla třetí kompetencí, zároveň druhou z kompetencí definovaných v kontextu organizace v první kruhové vrstvě. Kompetence se projevuje prostřednictvím rozvíjení připravenosti na změnu v organizaci, propojení změn s procesy apod. (Ulrich, Younger aj., 2014, s. 71). „Zastávce technologií“ byla čtvrtou kompetencí, třetí

z kompetencí definovaných v kontextu organizace v první kruhové vrstvě. Kompetence se projevuje ve využívání technologií, v práci se sociálními sítěmi, ve schopnosti propojování lidí mezi sebou a v přístupu k řízení znalostí v organizaci. „Inovátor a integrátor“ byla poslední z kompetencí definovaných v kontextu organizace v první kruhové vrstvě. Kompetence se projevuje ve schopnosti inovovat a integrovat nové přístupy personální práce, procesy a struktury do organizace. „Strategický pozicionér“ byla šestou kompetencí, jedinou kompetencí na úrovni podnikatelského kontextu, tvořící celou druhou vrstvu kruhového diagramu. Kompetence se projevuje prostřednictvím orientace pracovníka personálního útvaru v globálním kontextu podnikání organizace (Ulrich, Younger aj., 2014, s. 72). Dále byly identifikovány kompetence, které nejvíce ovlivňují úspěšnost organizace, a to zastávce technologií s dílčí kompetencí propojování lidí pomocí technologií, tvůrce předpokladů úspěchu s dílčí kompetencí sladování strategie, kultury, přístupů a chování, šampion změny s dílčí kompetencí udržení změny (Ulrich, Younger aj., 2014, s. 74–75).

Uplatnění kompetencí a jejich souvislost s úspěchem v podnikání organizací se snažili ověřit výzkumníci z Maďarska a Srbska svým výzkumem v nadnárodních organizacích. Poór (profesor managementu na Univerzitě Szent István, Maďarsko), Slavić (asistent profesora na Univerzitě Novi Sad, Srbsko) a Berber (asistentka výzkumu, na Univerzitě Novi Sad, Srbsko) prováděli výzkum v regionu Střední a Východní Evropy v dceřiných společnostech nadnárodních organizací (Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 6–7), jehož cílem byla analýza vztahu mezi kompetencemi personálních manažerů a výsledků podnikání organizace. Výzkum měl tři části a byl prováděn v letech 2012–2013 na základě standardizovaného dotazníku (v jazykové mutaci příslušné země), on-line dotazník byl vyplňován personalisty, do výzkumu bylo zahrnuto 254 organizací, jejichž předmět podnikání byl zastoupen 50 % oblast průmyslu a 50 % oblast služeb. Organizace pocházely z Maďarska, Polska, Rumunska, Srbska, Slovenska, s převahou maďarských organizací (46,5 %). Respondenti nejprve hodnotili na škále 1–5 (slabý až vynikající) obchodní výkon svých organizací, a to v parametrech ziskovost, kvalita služeb, míra inovací, význam životního prostředí. Nejlepší výkony organizací byly podmíněny parametry kvalita služeb, míra inovací, význam životního prostředí, ziskovost (Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 9–10). Poté byla hodnocena důležitost kompetencí ve vztahu k úspěšnému podnikání. Respondenti hodnotili na škále 1–4 (nepodstatné až nejvíce důležité) důležitost kompetencí personalistů, a to

znalost podnikání, přispívání ke strategii organizace (řízení kultury, strategická rozhodnutí, řízení změn), osobní důvěryhodnost (dosahování výsledků, efektivní řízení vztahů, komunikační dovednosti), profesionalitu poskytovaných personálních služeb (nábor, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu atd.), používání podnikových informačních systémů v personálním řízení a znalost cizích jazyků. Za nejdůležitější kompetenci podmiňující úspěšnost podnikání byla považována kompetence osobní důvěryhodnost, druhou nejdůležitější kompetencí byla zvolena kompetence znalost cizích jazyků, za třetí nejdůležitější kompetenci byla považována kompetence profesionalita poskytovaných personálních služeb. Při hledání vazeb mezi kompetencemi personalistů a obchodní výkonností organizace byly nalezeny statisticky významné korelace mezi parametrem ziskovost a kompetencemi znalost podnikání, osobní důvěryhodnost, znalost cizích jazyků. Další zajímavé korelace dosáhl parametr kvalita služeb a kompetence osobní důvěryhodnost, profesionalita poskytovaných personálních služeb, znalost cizích jazyků. A poslední významná korelace byla zaznamenána mezi parametrem míra inovací a kompetencemi znalost podnikání, strategické přispění, osobní důvěryhodnost a znalost cizích jazyků (Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 11). Výsledky korelační analýzy prokázaly u personalistů vysokou důležitost kompetencí znalost podnikání a znalost cizích jazyků a zároveň statistickou významnost těchto kompetencí ve vztahu ke všem parametrům výkonu organizace. Dalšími významnými kompetencemi byly osobní důvěryhodnost a profesionalita poskytovaných personálních služeb. Kompetence profesionalita poskytovaných personálních služeb byla nejdůležitější pro parametr ziskovost. Nejdůležitějším faktorem pro vysoké skóre parametru kvalita služeb byla kompetence osobní důvěryhodnost. A pro vysoké skóre parametru míra inovací byla důležitá kompetence znalost podnikání. Bylo konstatováno, že nadnárodní organizace v regionu Střední a Východní Evropa měly významný vliv na úroveň personálního řízení a na úroveň kompetencí personalistů. Sdílení znalostí a jejich přenos posouval kvalitativní úroveň personálního řízení a roli personálních manažerů v oblasti strategického řízení (Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 12).

Z uvedeného výzkumu jsou patrna zajímavá zjištění, která jsou spojena s potvrzením vlivu kompetence znalost podnikání a osobní důvěryhodnost personálních manažerů na ziskovost organizace. Kompetence osobní důvěryhodnost byla významná ve vztahu k profesionalitě poskytovaných personálních služeb a k parametru kvalita služeb

organizace. Zároveň kompetence znalost podnikání (a znalost cizích jazyků) byla hodnocena jako nejdůležitější kompetence ve vztahu ke všem parametrům obchodního výkonu organizace. Lze říci, že jde o určité potvrzení Ulrichovy koncepce, kde je kladen důraz na znalost kontextu podnikání organizace pracovníků personálního útvaru z důvodu vlivu kompetence na výkon organizace. Za pozitivní lze označit zjištění, že podnikáním nadnárodních organizací dochází k přenosu znalostí, sdílení znalostí a zvyšování kompetencí v oblasti strategického řízení u personálních manažerů.

3.4 Kritika Ulrichovy koncepce

V souvislosti s Ulrichovou koncepcí lze spatřit různé kritické názory, které vychází z průzkumů, případně jsou vysloveny v rámci odborných článků zástupci praxe personálního řízení. První část kritiky byla spojena s nejasnostmi odpovědností v rámci jednotlivých složek modelu poskytování personálních služeb a rolí HR Business Partner. V Arkinově článku byla kritika Ulricha spojena s personalisty jako „business partnery“, někteří zástupci praxe personálního řízení považovali roli za nejasnou a obtížně včlenitelnou do organizační struktury i kultury organizace a zároveň spatřovali nejasnosti ve vymezení hranic odpovědností mezi rolí HR Business Partner, expertními centry a centry služeb (Arkin, 2007, s. 26). Armstrong a Taylor na základě prezentace výsledků průzkumu organizace Chartered Institute for Personnel and Development spojili kritiku s problematickým rozdělením odpovědností a rolí mezi jednotlivými složkami modelu s tím, že uvedené rozdělení nepodporuje vzájemné řešení problematických oblastí a komunikaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 84). Hennessy ve svém článku prezentovala výstupy z průzkumu vnímání role HR Business Partner v praxi personálního řízení, průzkumu se účastnilo 171 respondentů z Velké Británie, z více než 40 organizací průřezově sektory. Z průzkumu vyplynulo, že 32 % respondentů z řad pracovníků personálního útvaru si nebylo jisto, zda byla implementace Business Partnering modelu úspěšná, na straně liniových manažerů byl procentuální podíl u stejné odpovědi zastoupen 46 % a jako spíše neúspěšný jej hodnotilo 24 % liniových manažerů. Vzhledem ke špatnému výsledku průzkumu následovalo kvalitativní šetření realizované prostřednictvím rozhovorů s vybranými liniovými manažery. Z rozhovorů vyplynulo, že role ani její přínos nebyly v rámci organizace vyjasněny (2009, s. 27).

Koncepční přístup ke zhodnocení Ulrichovy koncepce lze spatřit u Boroughse. Boroughs realizoval průzkum v 52 nadnárodních organizacích, mnohé z organizací měly více než 10 000 zaměstnanců, největší organizace měla přes 500 000 zaměstnanců. Cílem průzkumu bylo zhodnocení Ulrichova modelu poskytování personálních služeb s odstupem 18 let od představení koncepce Ulrichem. Výsledkem průzkumu bylo několik zjištění. Model byl vyhodnocen jako nepodporující jednotný přístup personálního útvaru v důsledku oddělení činností a odpovědností, což vedlo k „...vytváření přístupu „my a oni“...“ (Boroughs, 2014, s. 6). Zároveň byly dle Boroughse implementace modelu do praxe personálního řízení spojeny s problémy v kontextu unáhlených řešení zaměřených na snížení personálních nákladů, což se v některých případech negativně projevilo nedostatkem pracovníků pro zajištění činností. Personální útvary v důsledku rozdělení odpovědností nebyly schopny reagovat na nové výzvy a změny ve vnějším prostředí (2014, s. 6–9). Druhá část kritiky byla spojena s Ulrichovým přístupem ke kompetencím. Caldwell kritizoval Ulrichovy kompetenční modely ve dvou rovinách, že byly vytvářeny se zaměřením na nově vytvořenu roli Business Partner, jejíž náplň byla nejasná a zároveň, že vztah mezi definovanými kompetencemi a rolemi byl rozporuplný, každá role by měla mít specifikovaný soubor kompetencí (2010, s. 42).

3.5 Zhodnocení Ulrichovy koncepce

Ulrichovu koncepci lze rozdělit na model smíšených rolí pracovníků personálního útvaru, model poskytování personálních služeb a kompetence pracovníků personálního útvaru. Lze říci, že Ulrich svým modelem smíšených rolí přinesl praxi personálního řízení:

1. Rozdělení činností na transakční a transformační, které lze považovat za jasné.
2. Návrh, jakým způsobem rozdělit činnosti v rámci organizačních složek personálního útvaru.
3. Způsob, jak zapojit nebo zlepšit zapojení personálního útvaru do řízení v organizaci.
4. Pojetí personálního útvaru, které hovoří jazykem vrcholového vedení organizací, což předurčilo jeho úspěšnost (zdůrazňování efektivity, důraz na

uplatňování měření výkonu, náhled na personální útvar přes jeho přínosy, nikoliv činnosti).

5. Vizualizaci fungování personálního útvaru prostřednictvím zobrazení v rámci modelu smíšených rolí.

I přes to, že model smíšených rolí vykazoval ve svém pojetí slabá místa (nejasné pojetí role Business Partner, hranice odpovědností mezi složkami modelu apod.), rozdělení činností na transakční a transformační lze považovat za srozumitelné, stejně jako čtyřkvadrantové rozdělení na stěžejní oblasti personální práce. V praxi personálního řízení pak lze spatřit snahy doplnit nejasné či chybějící části koncepce, např. autoři Hunter, Saunders, Broughs a Constance spojili roli administrativní expert s centry sdílených služeb, roli strategický partner s rolí výkonného pracovníka personálního útvaru, nebo s rolí Business Partner, a roli agent změny a zastánce zaměstnanců spojili s rolí Business Partner (2006, s. 14). Vosburgh doplnil k roli strategický partner odpovědnost za strategické personální plánování, vytváření kultury personálního útvaru a pojetí „HR jako Business Partner“, roli agent změny spojil s odpovědnostmi za získávání a řízení talentů, organizační architekturu, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj apod., roli administrativní expert spojil s odpovědností za odměňování, benefity, personálním informačním systémem, roli odborník zaměstnaneckých vztahů spojil s odpovědností za pracovní vztahy apod. (2007, s. 15). Koncepce modelu smíšených rolí nebyla pravděpodobně přímo zamýšlena pro vytvoření modelu poskytování personálních služeb, model poskytování personálních služeb byl spíše vytvořen praxí personálního řízení (viz například Armstrong, 2015, s. 83). Výzkumy rolí obvykle vycházely z Ulrichovy koncepce a často i s použitím jeho metodiky (např. Lemmergaard, 2009), někteří autoři se pravděpodobně plně neztotožnili s pojetím rolí, ale jejich interpretace byla poněkud opatrná, příkladem by mohla být práce výzkumníků Boldizzoni a Quaratino, kteří z interpretace výzkumu vyloučili role poradce vrcholového managementu a liniového konzultanta (2009, s. 51), což bylo pravděpodobně pojetí blízké myšlence personálního útvaru jako interní konzultantské organizace (viz např. Vosburgh, 2007, s. 18) a pravděpodobně lze spatřit konzultantské pojetí role HR Business Partner i v českých podmínkách (viz např. Stříteský a Quigley, 2014, s. 49). Lze předpokládat, že se pojetí modelu poskytování personálních služeb bude lišit v závislosti na několika dalších faktorech například dle velikosti organizace a rozsahu podnikání organizace, dle podmínek

v organizaci, dle přístupu managementu organizace, dle role personálního útvaru v organizaci, kompetencí personalistů apod. Na základě výzkumů a různých zde uvedených přístupů lze říci, že model poskytování personálních služeb našel své uplatnění v praxi personálního řízení, variuje podle míry přijetí ve smyslu počtu jednotlivých složek modelu a přizpůsobení podmínkám dané organizace. Lze říci, že není možné model poskytování personálních služeb aplikovat bez zohlednění konkrétních podmínek organizace, což dokládá i švédská studie autorů Boglind, Hällstén a Thilander, (2011, s. 585). Zároveň však nelze opomíjet zjištění, která jsou spojena s oddělením pravomocí jednotlivých složek modelu, vedoucí k nejednotě pracovníků personálního útvaru a výsledné snížení schopnosti personálního útvaru řešit nejasnosti a reagovat na nové výzvy v personálním řízení (viz Boroughs, 2014, s. 6).

Další část Ulrichovy koncepce, spojené s kompetencemi profesionálních pracovníků personálních útvarů, lze hodnotit z jiné strany. Za odborníka na kompetence a kompetenční modely je možné považovat PhDr. Františka Hroníka. Hroník rozlišuje dva využitelné základní přístupy k tvorbě kompetenčních modelů. První východisko je založeno na tvorbě kompetencí z pohledu jednotlivce. Druhé východisko je založeno na tvorbě kompetencí z pohledu organizace s konkrétním zaměřením (2007b, s. 275). Hroník nazývá kompetenční modely, které jsou tvořeny na základě výzkumů mnoha organizací z různých částí světa apod. jako „univerzalistické kompetenční modely“, a platnost „univerzalistických kompetenčních modelů“ a jejich využití na míru potřeb konkrétní organizace zpochybňuje. „Univerzalistický“ přístup dle Hroníka nezohledňuje odlišnosti, nevychází ze strategie, a jeho implementace v konkrétně specifických podmínkách organizace je považována za obtížnou (Hroník, 2007a, s. 72). Ulrichovo pojetí kompetencí lze na základě uvedeného zhodnocení charakterizovat jako univerzalistické. Ulrich je za své průběžné revize kompetencí pracovníků personálního útvaru kritizován (viz Caldwell, 2010, s. 10), tuto část Ulrichovy práce lze hodnotit jako v praxi personálního řízení méně uplatňovanou. Na druhé straně nelze opomíjet skutečnost prokázání vlivu některých kompetencí personálních manažerů na úspěšnost podnikání (viz Poór, Slavić a Berber, 2015, s. 11), některé kompetence, které byly předmětem zmíněného výzkumu, jsou i součástí Ulrichovy koncepce, která je v oblasti kompetencí založena právě na vlivu kompetencí na výkon organizace.

4 Nové přístupy k modelu poskytování personálních služeb

Dokladem o rozšířenosti Ulrichovy koncepce je skutečnost, že návrhy budoucích modelů poskytování personálních služeb často vychází ze složek Ulrichova modelu. Zajímavý příspěvek na téma nového přístupu k modelu poskytování personálních služeb byl představen na blogu LinkedIn Zsoltem Szelecki, který má zkušenosti z poradenských společností jako konzultant a odborník na transformace. Szelecki vycházel z myšlenek agilních přístupů k řízení projektů, které se začaly nejprve uplatňovat v technologických organizacích při vývoji software. Dle Šochové a Kunce znamená pojem agilní rychlé přizpůsobení se změně. Agilní přístupy jsou spojeny například s kladením důrazu na komunikaci, jsou orientované na spolupráci se zákazníky a na rychlou reakci na požadavky změn (2014, s. 14).

Szelecki konfrontoval své myšlenky s Ulrichovým čtyř-kvadrantovým rozdělením rolí. Z důvodů změn v podnikání, které je zaměřeno na rychlé rozhodování a strategie jsou utvářeny spíše v rámci krátkodobého horizontu, se Szelecki odklonil od role strategický partner, kterou z výše uvedených důvodů zrušil. „Administrativní role“ je zaměřena na zvyšování produktivity prostřednictvím snižování nákladů a zvyšování kvality se zaměřením na výkon organizace. Role „zastávce zaměstnanců“ je zaměřena na talenty a zvyšování jejich přínosu pro organizaci. Role „agent změny“ je založena na usnadňování změn v organizaci, kde je důraz kladen na vytváření kultury inovací. V souladu s Ulrichovou koncepcí zůstává Szelecki zaměřen na výstupy personálního útvaru a nikoliv procesy. Výsledný model poskytování personálních služeb je založen na rolích řízení talentů, zvyšování produktivity a usnadňování inovací, podoba modelu je tvořena koučem talentů, datovými analytickými centry a inovačním a znalostním týmem (Szelecki, 2017).

Další přístupy ke změnám modelů poskytování personálních služeb lze zaznamenat u poradenské společnosti Accenture. Na základě průzkumu modelů poskytování personálních služeb byla Puertasem a Tambe identifikována slabá místa modelů poskytování personálních služeb ve vytváření duplicit v personálních útvarech, v implementaci unifikovaných řešení, která nebyla v souladu s potřebou řízení diverzity pracovní síly, v pomalých výstupech, nedostatečných inovacích apod. (2016, s. 3). V souvislosti s budoucí digitalizací jsou nově navrhované modely založeny na

informačních technologiích a ve většině případů nahrazují roli Business Partner a expertní centra. První z modelů Model Just-in-Time nahrazuje dle Puertase a Tambe složku expertních center a HR Business Partnering. Podstatou modelu je vytvoření týmu odborníků a expertů složených ze zaměstnanců, manažerů, funkčních expertů apod., model využívá agilních přístupů, inovací a procesní metodologie. Druhým modelem je model profesionálních služeb, který rovněž nahrazuje roli expertního centra a roli HR Business Partner interní konzultantskou skupinou personalistů, která je zaměřena na vytváření postupů v oblasti talentů a poskytování rad v dalších oblastech podnikání. Třetí model je založen na segmentaci talentů prostřednictvím reprezentantů skupiny talentů, jejichž rolí je pracovat s jednotlivými segmenty talentů v organizaci. Model je určen pro organizace s vysokou potřebou talentů, ze zaměřením na produktivitu a zapojení talentů prostřednictvím postupů založených na principu diverzity (Puertas a Tambe, 2016, s. 5). Dalším modelem je model sdílení myšlenek, který je založen na tzv. crowdsourcingu. Dle Pilného je crowdsourcing založen na předpokladu, že skupina je schopna dojít ke správnému řešení lépe než jednotlivec (Pilný, 2016, s. 157). Model sdílení myšlenek dle pojetí Puertase a Tambe mění pohled na lidské zdroje v kontextu digitálních technologií, tzn. je založen na vytvoření malé skupiny personalistů podpořené nejmodernějšími technologiemi, role Business Partner je změněna na kouče, který je zaměřen na usnadnění změn v kultuře organizace zaměřené na talenty. Předpokladem předposledního modelu „lean“ je rozdělení personálního útvaru na tři skupiny, na centra sdílených služeb, na expertní skupinu složenou z expertů personálního i finančního útvaru a na skupinu expertů na plánování a analýzu. Jakmile skupiny vyřeší zadaný úkol či problematiku, jsou nahrazeny jinou skupinou. Posledním modelem je decentralizovaný model, který je vhodný pro autonomní útvary v organizaci, expertní centra a role Business Partner jsou přímo součástí útvarů, model je určen pro organizace vyžadující rychlost (Puertas a Tambe, 2016, s. 6). Za společné jmenovatele nových přístupů k modelům poskytování personálních služeb lze považovat technologie, digitalizaci, zlepšování analytických nástrojů v personálním řízení tak, aby bylo dosahováno podložených rozhodnutí co nejrychleji. Patrná je spíše decentralizace pro rychlost rozhodování. Lze však předpokládat, že technologický rozvoj personálních útvarů nebude tak rychlý, jeho vývoj bude pravděpodobně závislý nejen na předmětu podnikání organizace, ale u technologicky zaměřených organizací lze předpokládat vývoj rychlejší.

5 Transformace personálního útvaru

Dle Armstronga je transformace v organizaci procesem, který má pomoci organizaci změnit tvorbu i implementaci její strategie a zajistit vyšší flexibilitu a efektivitu podnikání organizace, vzniká jako reakce na měnící se prostředí (2007, s. 296). Lze připustit, že se projekt transformace může změnit i v reengineering, při němž jde o „...zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“ (Hammer a Champy, 2000, s. 38).

Vnější i vnitřní příčiny změn, které ovlivňují organizaci mohou být různého charakteru. Dle Kottera jsou příčiny změn spojeny s rozvojem technologií a s nimi spojenou potřebou organizace měnit systémy, zavádět nové komunikační technologie. Za další příčiny změn je považován například rozvoj dopravy, legislativní změny a deregulace, změny konkurence, které zapříčiní v organizaci nutnost změn v oblasti produktů, ceny, kvality, strategie apod. (2000, s. 27). Za specifické vnější příčiny změn lze považovat například akvizice, tj. situace spojené s převzetím jiných organizací, popřípadě spojených s odkupem jejich majetkového podílu. Výhody akvizice jsou spatřovány zejména v přístupu k novým trhům, výrobkům, zdrojům apod., nevýhody se dají shledat na straně rizik spojených např. s finančními obtížemi (Mallya, 2007, s. 127). Vodáček a Vodáčková shledávají vnitřní příčiny změn například ve výměně vrcholového vedení organizace, které s sebou může přinést další změny. Změny v důsledku vnějších či vnitřních příčin jsou rozlišovány na záměrné (např. změna strategie) či nezáměrné (např. přírodní změny), tyto změny jsou pak odchylkami od rovnovážného stavu, které lze hodnotit jako pozitivní nebo negativní. Zvládnutím odchylek, které často probíhají souběžně, se zabývá řízení změn (2006, s. 27).

V souvislosti se změnami, které ovlivňují organizaci a pro predikci a pochopení těchto změn, začaly vznikat modely, jejichž úlohou bylo vysvětlit vliv změn na organizaci. Za jeden z prvních modelů je považován Leavittův model, který popisuje změnu jako interakci čtyř propojených faktorů, kterými jsou struktura, technologie, lidé a manažerské úkoly, rovnovážný stav znamená jejich sladění. V případě implementace změny je nutné uvažovat dopady na každý z faktorů, všechny musí být v rovnováze. Leavittova koncepce se stala podkladem pro koncepci tzv. kritických faktorů úspěchu

americké konzultační společnosti McKinsey. Kritické faktory úspěchu uvažují vzájemné spojení strategie (ve smyslu strategie podnikání), struktury (na úrovni organizačních jednotek horizontálně i vertikálně a uvažovány jsou jejich vzájemné vazby), spolupracovníků (podílejí se na realizaci manažerské práce), systémů řízení (postupy, metody, techniky a technologie), sdílených hodnot (utváří prostředí organizace), stylů manažerské práce (způsob práce vrcholových pracovníků v organizaci) a schopností, ty jsou chápány jako kvality pracovníků a týmů, soulad faktorů je předpokladem pro úspěšnost organizace (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 163–164). Obdobným modelem je model komponentů organizace vědeckého týmu z MIT (Massachusetts Institute of Technology) vedeného Mortonem. Model je založen na vnějších sociálně-ekonomických faktorech a vnějším prostředí technologického rozvoje, které působí na jednotlivé objekty v rámci organizace, jimiž jsou strategie, manažerské procesy, struktura, technologie, lidé a role, kultura. Vnější prostředí technologického rozvoje je chápáno jako prostředek inovace manažerské práce, jehož důsledkem je vyšší kvalita manažerské práce, zvýšení rychlosti reakcí na konkurenci apod. Sociálně-ekonomické faktory jsou chápány jako vnější faktory ovlivňující vnitřní prostředí organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 166–167).

Management změn se vyvíjel postupně nejprve jako management interních změn, management v podmínkách stálých změn a management v podmínkách kritických změn. Management interních změn byl zaměřen na řízení vnitřních změn probíhajících v organizaci, např. změnami v produktové segmentaci, ve struktuře výrobků apod. Management v podmínkách stálých změn řídil změny ve vnějším prostředí buď jejich přijetím, nebo naopak změnami inovačními využívající změnu jako příležitost. Management v podmínkách kritických změn, řídil změny nenadále probíhající ve vnějším prostředí. Přístupy krizového managementu jsou zaměřeny na stabilizaci chodu organizace, a poté přeměnu krize ve vlastní výhodu (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 38–40).

Hlavním představitelem managementu řízení změn v organizacích je John Kotter, jeho postup řízení změn z konce devadesátých let 20. století je založen na několika krocích, které lze rozdělit do dvou částí, první čtyři kroky vychází z aktuální situace organizace a následné čtyři kroky jsou zaměřeny na změny. Dle Kottera je nejdůležitějším krokem vyvolání „vědomí naléhavosti“. Přístup zdůrazňuje nutnost nepodcenit tuto iniciační

část řízení změn, možné obavy z realizace změn, případně vnímání změn v organizaci jako složitých mohou vést ke špatnému prosazování změn. Naléhavost má být případně vyvolána prostřednictvím vyvolání krize, například zdůrazňováním špatných výsledků s reálným dopadem směrem do organizace. Snazší iniciování změny spatřuje Kotter v případě změny v roli odpovědného pracovníka. Důležitou roli v procesu změny má leader změny, vůdce, který je schopen změnu prosadit (Kotter, 2000, s. 41). Pojem leader je užíván ve smyslu vůdce s jasnou vizí, schopností zaujmout a získat druhé pro svůj záměr (Tureckiová, 2004, s. 75). Druhým krokem v řízení změn je „sestavení koalice prosazující změny“ (Kotter, 2000, s. 57). Měl by být vytvořen tým, který bude schopen vést transformační změnu, součástí týmu by měli být důvěryhodní lidé s dostatečnými pravomocemi a zkušenostmi a leadeři, kteří společně vytvoří cíl. Třetí krok je zaměřen na vytvoření vize změny a strategie, vize určuje směřování do budoucnosti, lze ji následovat, na jejím základě lze sestavit plán změny, časový harmonogram realizace a rozpočty. V tomto kroku by měla být uvažována realizovatelnost změn (Kotter, 2000, s. 77). Čtvrtý krok je spojen s komunikací vize. Ke komunikaci by mělo být využíváno všech dostupných prostředků v organizaci, vize je formulována jako jednoduché sdělení, základním parametrem je výstižnost a pochopitelnost, je komunikována opakovaně, realizační tým by měl být příkladem, měl by vysvětlovat a na podněty reagovat. Pátý krok je zaměřen na zapojení ostatních do realizace změny. Cílem uvedeného kroku je odstraňovat překážky v organizaci v podobě hierarchických uspořádání, aby změna mohla být uskutečňována, podpořeno by mělo být vzdělávání a rozvoj informačních technologií. Obsahem šestého kroku by mělo být „vytváření krátkodobých vítězství“, která jsou založena na viditelných dílčích výsledcích a jsou zaměřena do budoucna, posilují motivaci a jsou důkazem, že náročné změny lze uskutečnit. Sedmý krok využívá dílčích cílů pro podporu dalších transformačních změn. Důležitým krokem by mělo být zaměření se na vedení procesů změn na jedné straně, což je úlohou manažerů a zároveň delegování pravomocí a odpovědností do co nejnižší úrovně vedení. Osmý krok je zaměřen na upevnění dosažené změny v organizaci. Přijetí změny závisí na výsledku změny, pokud výsledek nepřinese požadovaná očekávání, nelze nové změny upevnit. Prostředkem pro upevnění nové změny by měla být komunikace, měly by být vytvořeny příležitosti k postupům zaměstnanců, aby mohla být upevněna nová kultura (Kotter, 2000, s. 161).

Změna může být přijata pozitivně, ale pravděpodobně se vždy objeví překážky nebo nesouhlas. Na základě Schiemannova výzkumu lze charakterizovat jako nejzávažnější následující překážky „...odpor zaměstnanců, nevhodná kultura, špatná komunikace nebo plán, nedotažení změny do konce, nedostatečný souhlas vedoucích pracovníků se strategií, nedostatečné dovednosti.“ (Russel-Jones, 2006, s. 43). Lidé reagují na změny negativně obvykle z důvodu obav, nedostatečných kompetencí, obávají se zvýšení náročnosti práce, případně nevidí ve změně přínos pro svou práci. Obtížnost realizace změn závisí na intenzitě protichůdných sil, které působí na změnu jako síly podporující změnu, například nové vedení organizace, nebo naopak působí protichůdnou silou, například zaměstnanci, kteří pracují v organizaci delší dobu apod. (Russel-Jones, 2006, s. 64). Jedním ze základních modelů, které vysvětlují průběh změny, je Lewinův model. Model uvažuje změny jako fázi „rozmrazení“, kdy je narušena rovnováha, fázi „změny“, kdy přichází nové reakce zohledňující nové informace a fázi „zmrazení“, která je upevněním nového (Armstrong, 2015, s. 710).

5.1 Organizační změna

Důsledkem změn může být na straně organizace nutnost přijímat rozhodnutí o lidech v organizaci. Uvedená změna vyžaduje pečlivou přípravu, analýzu, komunikaci i realizaci, jsou uvažovány kritické dopady provozní (např. stávka nebo kritické dopady ve výrobě) a promyšlena taková řešení, aby nezapříčinila poškození dobrého jména organizace. Tureckiová člení změny v organizaci na reaktivní (vycházející zvnějšku) a proaktivní, vycházející zevnitř organizace, jsou-li spojeny s komplexní změnou v organizaci, tj. transformací, jde o změnu strategickou (2009, s. 83). Funkční změna je spojena se změnou, která má vliv jen na část organizace (Armstrong, 2007, s. 291).

Řepa rozlišuje druhy organizačních změn dle prof. Josepha, jednotlivé změny na sebe navazují, jsou spojeny s vývojem organizace. „Rightsizing“ je zaměřen na lidské zdroje, znamená přerozdělení úkolů, jeho cílem je jednorázové snížení nákladů prostřednictvím optimalizace činností. Restrukturace je zaměřena na vztahy a komunikaci v rámci funkčního pojetí práce, jde o změnu jednorázovou. Automatizace, představuje změnu prostřednictvím technologické transformace, změna prostřednictvím automatizace nepřináší zlepšení obsahu procesů, je nazývána změnou

procedurální. Předposlední změnou je TQM „Total quality management“, který je považován za postupnou změnu, je zaměřen na zákazníky, rozhodujícím měřítkem činnosti organizace se stává jakost (kvalita), přístup zasahuje do všech oblastí organizace a přes postupné vylepšování procesů je dosaženo komplexní změny. Poslední změnou je reengineering (2007, s. 34). Podnikový proces lze označit jako „...souhrn činností transformujících souhrn vstupů a souhrn výstupů.“ (Řepa, 2007, s. 15). Průběžné zlepšování procesů nazývá Řepa jako evoluční, evoluční změny jsou reakcí na změny vnějšího prostředí (např. požadavky zákazníka) či vnitřního prostředí (např. nový produkt), které jsou neustálé, průběžné. Organizační změny ve smyslu procesních změn, jsou řízeny prostřednictvím různých metodik procesního řízení. Způsob řízení procesních změn lze zobecnit na tři fáze. Přípravná fáze je spojena s tvorbou vizí a cílů, identifikací procesů určených ke změně a přípravou procesu řízení změny. Fáze rekonstrukce procesu je spojena s popisem současného stavu a definováním nového stavu, které přechází ve vlastní řízení změny. Fáze implementace je uvedením procesu do provozu (Řepa, 2007, s. 41). Dle Urbana je důležité při řízení organizačních změn sestavit realizační tým, zaměřit se na provedení analýzy změn, vytvořit návrh nové podoby organizace, vytvořit časový harmonogram, definovat odpovědnosti, naplánovat jednotlivé činnosti a jejich realizaci. Urban klade důraz na včasnou komunikaci s pracovníky. Změna by měla být komunikována pracovníkům ještě před začátkem analytické fáze, informace by měly být dostatečně vyjasněny a předány představitelem nejvyššího vedení (Urban, 2007).

Změna podoby organizace je spojena také se změnou strategie, ať již na úrovni celé organizace, nebo dílčího funkčního útvaru. Strategii lze označit ve vztahu k organizační struktuře jako „spouštěč změny“, která následně způsobí změnu uspořádání organizace a následných procesů (Tureckiová, 2009, s. 84). Organizační strukturu je možné považovat za jeden z prvků správné implementace strategie (Mallya, 2007, s. 142). Původní myšlenka „struktura vychází ze strategie“ je spojena s Alfredem Chandlerem, vychází z předpokladu, že postupnou specializací přechází organizace z jednoduché ke složitější organizační struktuře (Tyson a Jackson, 1997, s. 155). Dle Dedouchové by organizační struktura měla být tvořena dle následujících zásad:

- „...musí být adaptabilní a flexibilní,
- útvárová uskupení v rámci organizační struktury musí nastolovat atmosféru osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace,

- musí být co nejjednodušší.“ (2001, s. 139).

Základními parametry k přístupu tvorby organizační struktury jsou vertikální a horizontální diference. Vertikální diference určuje rozdělení odpovědností a pravomocí, horizontální diference určuje organizaci práce. Důležitým prvkem je integrace, prostřednictvím integrace je docíleno koordinace lidí a jednotlivých funkčních oblastí. Integrační funkce lze v organizaci docílit prostřednictvím propojení jednotlivých útvarů (určením pracovníka, který je odpovědný za koordinaci činností směrem k druhému útvaru), vytvořením týmu pro řešení ad hoc záležitostí nebo vytvořením stálého týmu. Při volbě organizačních struktur je uvažována míra centralizace nebo decentralizace. Centralizace znamená centralizaci rozhodování na vrcholové úrovni řízení. Při vysoké míře decentralizace mohou být některá rozhodnutí neúplná (Dedouchová, 2001, s. 140–141). Projevem decentralizace je tzv. empowerment, který je označením pro posilování rozhodovacích pravomocí na nižších úrovních řízení (Tureckiová, 2002, s. 123), užíván je i výraz delegování. Mallya spatřuje výhody decentralizované struktury v rychlém rozhodování v krátkém čase, delegování motivuje pracovníky a zvyšuje jejich oddanost. Nevýhodou může být snížení strategického plánování. Výhodu centralizované struktury spatřuje v uplatňování jednotného přístupu v oblasti strategického plánování a v efektivním řízení činností napříč organizací, které může přinést ekonomické výhody (2007, s. 143).

Mezi základní formy organizačních struktur patří dle Dědiny a Cejthamra struktura liniová, která bývá uplatňována u malých organizací, struktura je plochá, liniový vedoucí má nejvyšší pravomoc a odpovědnost. S nárůstem rozpětí řízení se mění liniová struktura na strukturu štábní. Štábní organizační struktura se vyznačuje štábními útvary, jejichž role je spojena se zajišťováním podpůrné činnosti (např. právní útvar apod.). Liniově štábní organizační struktury mohou být víceliniové, z původní štábní útvarů vznikají další jednotky, vedoucí útvaru deleguje část pravomocí do nižší úrovně řízení, nevýhodou této struktury je orientace na úkol nikoliv na cíl. Aby byla schopna organizace reagovat pružně, jsou uplatňovány principy decentralizace rozhodovacích pravomocí (2005, s. 189–191). V organizaci mohou vznikat i projektové organizační týmy za účelem řešení časově ohraničeného úkolu, bývají sestaveny z odborníků jednotlivých útvarů dle své potřebné specializace a jsou buď trvalé, nebo dočasné. Další variantou organizační struktury je struktura maticová, která bývá

uplatňována v organizacích s mnoha projekty. Pracovníci jsou zařazeni ve svých funkčních útvech, ale zároveň pracují na termínovaných úkolech, kde jsou maticově podřízeni vedoucímu projektu (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 196–197). Nejčastěji jsou uplatňovány funkční organizační struktury, tzn. pracovníci s konkrétní specializací jsou zařazeni v jednom útvaru. Uvedená organizační struktura je typická pro středně velké organizace. Výhodou funkční organizační struktury je efektivita, rozvoj kompetencí lze realizovat v týmu, strategické rozhodování je řízeno shora. Nevýhodou je snížená rychlost rozhodování, útvary jsou zaměřeny na plnění svých cílů, mohou být nejasné odpovědnosti. Výrobní organizační struktura je organizována podle produktů, které vyrábí a její součástí jsou všechny specializace. Výhodou takové struktury je ucelené řízení v rámci specializace organizační jednotky a rychlá reakce, nevýhodou může být soutěžení mezi organizačními jednotkami (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 199). Divizní organizační struktury jsou dle Kocianové součástí velkých organizací, jednotlivé divize jsou členěny na divize s konkrétní specializací dle výrobku, zákazníků apod., současně mohou divize působit v rámci určitého území (2012, s. 24). Blažek a kol. na základě empirických studií organizačních struktur nadnárodních organizací dále rozlišuje strukturu koncernovou (2010, s. 14).

Důsledkem změny struktury pracovních míst v organizaci může být uvolňování pracovníků z organizace z důvodů organizačních změn, podmínky upravuje § 52 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Souběžně s uvedenou situací mohou být vytvářena nová pracovní místa, která jsou spojena s novými činnostmi organizace. Případně může probíhat „redesign“ pracovních míst, vzniklou potřebu „redesignu“ pracovního místa Koubek spojuje se změnami na trhu práce a s působením vnějších i vnitřních faktorů na organizaci, ale i se změnami na straně pracovníka (2015, s. 85). V obou případech je nejprve provedena analýza pracovního místa. Mezi metody analýzy pracovních míst zahrnuje Kocianová např. metody postupu, které se zabývají analýzou činností z pohledu pracovníka nebo předmětu činnosti, metody časové analýzy pracovního postupu, které jsou zaměřené na analýzu činnosti mezi pracovníkem/pracovníky a výrobními stroji/technickými zařízeními apod. Za významnou metodu je považován rozhovor. Rozhovor k analýze pracovního místa může být veden s pracovníky nebo mohou být rozhovory vedeny s nadřízenými pracovníky (v případě rozhovorů s pracovníky jsou informace ověřovány následně i u nadřízených pracovníků). Před rozhovorem by měly být upřesněny informace o

umístění pracovního místa v organizační struktuře organizace, rozsah řízení, účel zřízení pracovního místa apod. Výhodou informací získaných z rozhovoru je jejich šíře a kvalita, na druhé straně jsou rozhovory časově náročné, což bývá důvodem proč jsou k analýze většího počtu pracovních míst nejprve zvoleny dotazníky. Další metodou analýzy pracovního místa může být funkční analýza pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 45–48). Funkční analýza pracovního místa je dle Koubka založena na obsahu vykonávaných činností pracovníkem. Funkční analýza je dotazníkovou metodou analýzy pracovního místa, využívá standardizovaných popisů, na jejichž základě je zjišťováno co pracovník dělá a co je výsledkem jeho práce, do jaké míry je práce spojena s informacemi, lidmi a věcmi. Další dotazníkovou metodou je metoda PAQ, která je rovněž založena na zjišťování informací prostřednictvím předdefinovaných kategorií (2015, s. 83). Na základě výsledků analýzy pracovního místa je vytvořen popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka, které jsou vstupní informací k vytváření pracovních míst. Uvolňování pracovníci mohou být nahlíženi jako vnitřní zdroje pro obsazování volných pracovních míst. Výhodou pracovníků je znalost prostředí a spolupracovníků, zástupci organizace znají pracovníka, místo je rychle obsazeno apod. Nevýhodou pracovníka může neschopnost vidět oblasti pro zlepšení v organizaci, popř. další náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníka (Kocianová, 2010, s. 83).

Dle Armstronga by mělo být propouštění pracovníků předcházeno například motivací penzionovaných pracovníků k odchodům do důchodů, zrušením činností zajišťovaných prostřednictvím dodavatelů, zrušením přesčasové práce apod. (2007, s. 404). Propouštění pracovníků může být dle Kocianové založeno na dobrovolném odchodu pracovníků, případně může být jako kritérium propouštění pracovníků zvolena doba působení v organizaci, ti kteří jsou v organizaci nejkratší dobu jsou uvolňováni mezi prvními, případně je zohledněno hledisko výkonu. Hledisko výkonu lze podle Kocianové považovat za spravedlivé, ale může být zdrojem sporů z důvodu např. odlišného přístupu nadřízených pracovníků k řízení pracovního výkonu (2002, s. 193). Koubek uvádí jako další kritérium záměrné propouštění nejstarších zaměstnanců, nepovažuje jej za morálně přijatelné (2015, s. 248). Postup uvolňování pracovníků spojuje Armstrong nejprve s konzultací změn se zainteresovanými stranami (např. odbory), na setkání mají být předány informace o důvodech realizace organizační změny, o opatřeních, která byla přijata, aby byl minimalizován dopad na pracovníky a

časový plán propouštění. Propouštěný zaměstnanec by měl být o této skutečnosti informován nadřazeným, setkání by se měl účastnit personalista. Rozhovor by měl být proveden citlivě, pracovník by měl dostat všechny informace o důvodech a podmínkách propouštění (2007, s. 405). Wagnerová a kol. rozlišuje dva způsoby reakce propouštěného pracovníka, jsou jimi smutek (únik) nebo zlost (agrese), která je následována úzkostí a obavami, které se mění ve smíření a přijetí změny. V souvislosti s oznámením nepříznivé události pracovníkovi mohou nastat situace, kdy propouštění pracovníci negativně ovlivňují práci v týmu apod. (2011, s. 100). Usnadnění změny propouštěným zaměstnancům je cílem outplacementových programů, které realizují personální útvary organizací, které pracovníky uvolňují, nebo jsou využívány služby externích dodavatelů. Součástí outplacementových programů může být poradenství zaměřené na hledání nové práce, vzdělávání, poskytnutí podpory při vyhledávání zaměstnání apod. (Kocianová, 2002, s. 196).

5.2 Organizační kultura a její změna

Pozornost kultuře v organizaci začal věnovat Schein v devadesátých letech 20. století. Identifikoval tři základní skupiny jejích prvků. První skupina byla tvořena výtvořeny organizace, které jsou viditelnými projevy organizace a patří mezi ně např. užívaný jazyk, způsob oblékání apod. Další skupina prvků byla tvořena představami o tom, co je a není správné, tak byly identifikovány hodnoty. Poslední skupina prvků byla tvořena opakujícím se způsobem řešení problémů, které tvoří základní předpoklady (Bělohávek, 1996, s. 110–111). Uvedené východisko lze považovat za základ definice organizační kultury. Organizační kultura je:

- „...soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvořech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18).

Základní přesvědčení vymezuje Lukášová jako obecně platnou pravdu, která je složitě měnitelná, jejím projevem je preferovaný způsob rozhodování v organizaci (2010, s. 21). Dle Tureckiové je obsahem hodnot organizace to, co je důležité z pohledu organizace, hodnoty jsou popsáním preferovaného chování uvnitř i vně organizace

(2009, s. 73). Postoj definuje Lukášová jako vazbu k objektu (živému i neživému) a normy chování jako neformální pravidla preferovaného chování v organizaci, které je oceňováno nebo trestáno (2010, s. 22). Kultura v organizaci je nahlížena prostřednictvím parametrů obsahu a síly. Obsahem kultury jsou konkrétní přesvědčení, hodnoty, postoje a normy a chování sdílené v organizaci. Síla organizační kultury vyjadřuje do jaké míry jsou v organizaci sdíleny (Lukášová, 2010, s. 32). Slabá kultura znamená, že sdílení probíhá v malé míře, naopak silná kultura znamená, že sdílení probíhá ve vysoké míře „...a z ní odvozené žádoucí projevy chování (sociální normy na úrovni organizace) považuje většina členů organizace za samozřejmý, srozumitelný a daný standard („tak u nás věci děláme“), respektive takovou kulturu organizace nezpochybňují.“ (Tureckiová, 2009, s. 77). Součástí organizace mohou být i tzv. subkultury, vznikající na základě např. funkčního zařazení, hierarchie aj. (Lukášová, 2010, s. 32). Dle Dědiny a Cejthamra je obsah a síla kultury v organizaci ovlivňována různými faktory např. kdo je ve vedení organizace, velikostí organizace, technologiemi (2005, s. 267), ke zdrojům kultury patří i hierarchie v organizaci, styl vedení apod. (Lukášová, 2010, s. 33).

Organizační kultura je tvořena prolínáním nadnárodní organizační kultury, která je výsledkem industriálního vývoje, národní kultury, v níž se projevují specifika národní kultury, dále kultury organizace, která vznikla jejím vývojem za přispění lidí v ní, a tzv. subkultur, které jsou založeny například na konkrétním profesním zařazení (Bělohlávek, 1996, s. 108). Vztah mezi národní a organizační kulturou v mezinárodních organizacích popisuje Lukášová dle Adler prostřednictvím modelů kulturní dominance, kulturního kompromisu a kulturní synergie. Model kulturní dominance znamená převládání kultury mateřské organizace, v rámci modelu kulturního kompromisu vznikají postupy na základě kultur dceřiných organizací, model kulturní synergie je spojen se vznikem nové společné kultury (2010, s. 63). Druhým přístupem k vyjádření vztahu mezi národní a organizační kulturou mezinárodní organizace je model EPGR (zkratka je utvořena dle postojů), který reflektuje vývoj postojů managementu na řízení mezinárodních organizací. Etnocentrický postoj znamená preferenci mateřských organizací vysílat do dceřiných organizací zástupce mateřské organizace. Polycentrický postoj uznává znalost prostředí manažerů dceřiné organizace, společné jsou pouze hodnoty a základní strategické cíle. Geocentrický postoj znamená, že manažeři jsou hledáni v rámci celé globální organizace, v organizační kultuře je

společné to, co se osvědčilo. Regiocentrický postoj je kompromisem mezi dvěma předchozími, přistupuje k seskupování dceřiných organizací dle regionů (Lukášová, 2010, s. 64).

Typologie organizační kultury je východiskem pro její změnu. Bělohlávek identifikuje jako základní typologii čtyř typů organizačních kultur dle Deala a Kennedyho. „Kultura frajerů“ je typická ochotou podstoupit podnikatelské riziko a rychlou odezvou ve vztahu k výsledku činnosti ve smyslu jejího úspěchu nebo neúspěchu. „Kultura tvrdé práce“ je typická nízkou mírou rizika podnikatelské činnosti s rychlou odezvou na výsledek činnosti. „Kultura sázky na budoucnost“ je spojena s činnostmi, kde jsou důsledky činnosti viditelné až po nějaké době, míra rizika je vysoká, odezva je pomalá. „Kultura postupu“ kde není patrná míra rizika a odezva na činnost také není součástí, je charakteristická orientací na pracovní proces. Další často užívanou typologií je charakteristika dle Handyho. „Kultura moci“ je založená na jedné ovládající autoritě. „Kultura rolí“ je spojena s hierarchickou organizací, kde má každý pracovník svou roli a s ní jsou spojeny způsoby jednání. „Kultura výkonu“ je založena na dosažení cíle. „Kultura podpory“ je zaměřena na vzájemný soulad vztahů mezi pracovníky (Bělohlávek, 1996, s. 112–113).

Je možné rozlišit dva základní typy změn organizační kultury evoluční a revoluční. Evoluční změna je změnou dílčích rysů kultury. Revoluční změna je změnou komplexní, bývá nazývána změnou transformační, je vyvolána na základě silného vnitřního nebo vnějšího tlaku a zahrnuje např. i změnu organizační struktury organizace apod. (Lukášová, 2010, s. 155). Lukášová popisuje následující model změny organizační kultury:

1. „Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
2. Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.
3. Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a:
 - identifikovat rozdíly,
 - formulovat silné a slabé stránky současné kultury,
 - stanovit cíle změny.
4. Připravit plán změny.
5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
6. Provést diagnostiku výsledků změny.“ (2010, s. 166)

Žádoucí obsah organizační kultury je popisován ve třech úrovních, popis obsahu vychází z definice organizační kultury, tj. základní přesvědčení (co má být sdíleno, jaké názory jsou žádoucí), hodnoty a normy, artefakty. Druhým přístupem je využití diagnostických metod, které jsou založeny již na definování obsahu nové kultury, ale existuje riziko, že mu respondenti dostatečně neporozumí a budou se vyjadřovat ke kultuře stávající. Porovnání současného a žádoucího stavu probíhá v závislosti na použitých metodách v případě definování žádoucího obsahu. Tzn. výsledkem je zpráva v případě kvalitativního přístupu, nebo v případě kvantitativního postupu jde o interpretaci výsledku typologického a profilového dotazníku, který byl předdefinován (Lukášová, 2010, s. 175). Součástí druhého kroku je analýza porovnání rizika mezi současnou a novou kulturou, což může být v případě fúzí a akvizic důležitým krokem. Cílem analýzy je nalézt rozdíly ve vnímání, myšlení a chování členů organizace, analýzou odlišností by mělo být docíleno pochopení rozdílů, odhadu rizik a zjištění míry rezistence příslušníků stávající kultury. Důležitým vstupem analýzy jsou strategické cíle organizace, strategický posun obvykle znamená posun na úrovni organizační struktury a změny systémů, kompetencí apod. Změna a její rizika jsou pak posuzována v souvislosti s klíčovými faktory úspěchu (Lukášová, 2010, s. 177).

Proces změny kultury je procesem sociálního učení. Lukášová v souvislosti se změnou organizační kultury uvádí model A. Browna, který vychází z Lewinova modelu a jeho obsahem jsou shodně tři fáze. Fáze „rozmrazení“ je charakteristická vytvořením nutnosti změny, management by měl vyhlásit argumenty, které vedou ke změně, cílem fáze by mělo být vyvolání emocí, vytvoření pocitu úzkosti, otevření se změně a nastavení očekávání. Docíleno je zpochybnění a „destrukce“ původních zvyků, které jsou podloženy argumenty. Další proces je spojen s racionalizací a legitimizací nových zvyků prostřednictvím vzdělávání, kde lidé získávají informace o změně (Lukášová, 2010, s. 181). Následné rituály degradace a konfliktu jsou již spojeny s reálnou změnou, tj. fází „změny“, uplatňovaným nástrojem personálního řízení může být i výměna pracovníků, kteří změnu nepodporují. Poté následují rituály posunu a posílení, jejichž cílem je zapojit pracovníky do procesu „provedení změny“ a dosáhnout posunu v myšlení a chování. Uvedeného posunu je dosahováno prostřednictvím tréninků a vzdělávání a například povýšením pracovníků, kteří přijali novou kulturu, výběrem pracovníků, kteří lépe odpovídají nové kultuře apod. Poslední fáze „znovuzmrazení“ je spojena s rituály integrace a redukce konfliktu, konflikty jsou odstraněny, sladují se

zájmy, vyjadřováno je ocenění. Celý diagnostický proces je opakován, aby bylo možné vyhodnotit výsledek změny (Lukášová, 2010, s. 183). Důležitou úlohu v procesu změny kultury mají personální činnosti, získávání a výběr pracovníků probíhá v souladu s novou organizační kulturou. Proces adaptace nových pracovníků lze podpořit zaměstnaneckou příručkou, prostřednictvím vzdělávání a rozvoje pracovníků lze docílit socializace v souladu s kulturou organizace (Lukášová, 2010, s. 198).

5.3 Přístupy k transformaci personálního útvaru

Personální řízení v organizaci je ovlivňováno vnějšími podmínkami, které jsou spojené s technologickými inovacemi, legislativními změnami, nutností reagovat na konkurenční tlaky, změnami na trhu práce apod. a zároveň vnitřními podmínkami spojenými se změnou strategie podnikání organizace, snižováním počtu zaměstnanců, technologickým zázemím pracoviště, změnou organizační kultury aj. (Kocianová, 2012, s. 89–90).

V důsledku změn, často strategických, lze zaznamenat transformaci personálního útvaru, která je specificky zaměřenou změnou. V odborné literatuře lze nalézt dva přístupy k transformaci personálního útvaru. Transformace personálního útvaru je spojena se změnou požadavků na roli personálního útvaru v organizaci. První přístup k transformaci personálního útvaru dle Walkera a kol. je v první fázi zaměřen na formulování projektu, jeho cíle, přínosy a požadované výstupy, postup a předpokládaný rozsah, časový plán. Je definována náročnost z pohledu zdrojů finančních a nároků na zapojení zdrojů lidských, je sestaven obchodní případ, tzv. business case, který je následně schvalován v organizaci. Analytická fáze je spojena s posouzením personálního útvaru ve vztahu k pěti pilířům, ke kultuře (personálního útvaru, ve smyslu posouzení role, strategie personálního útvaru i organizace, hodnot organizace, zákazníků apod.), k lidem (posouzení pracovníků personálního útvaru, kompetencí, rozvojových potřeb a aktuálního odměňování), ke struktuře (je myšlena organizační struktura personálního útvaru, posuzovány jsou odpovědnosti pracovníků v celé organizaci), k procesům personálního útvaru a k technologiím, které jsou využívány v personálním útvaru i v celé organizaci (Walker a kol., 2003, s. 139–141). Další analýza je spojena s analýzou očekávání organizace a zákazníků personálního

útvary (zákazníky jsou myšleni manažeři a pracovníci organizace), následuje analýza nákladů a přínosů (vytvořená na základě kvantitativních šetření v organizaci mezi pracovníky a je porovnávána s aktuálním poskytováním personálních služeb), další analýza posuzuje okolí prostřednictvím pěti pilířů, ke každému pilíři jsou posuzovány přístupy nejlepší praxe na trhu a nové trendy (Walker a kol., 2003, s. 143). Na základě výstupů z fáze analýzy je formulována strategie personálního útvaru, vize, mise, hodnoty, jsou popsány produkty a služby, je vytvořena strategie jejich doručování směrem k interním zákazníkům a jsou stanoveny priority strategie. Následný model poskytování personálních služeb, je odrazem změny organizačního uspořádání personálního útvaru, je sestaven popis rolí a odpovědností, popř. popis kompetencí. Integrované řešení zahrnuje popis nutných technologických změn, případně identifikaci činností, jejichž řešení je třeba zefektivnit, bude-li řízeno dodavatelským způsobem. Fáze sestavení operačního plánu je spojena s konkrétními aktivitami pro zavádění změn do personálního útvaru, jsou zahrnuty odpovědnosti a časový harmonogram. Je zahájeno pilotní testování procesů a změn, s přihlédnutím k okamžitému zavádění změn, jejichž efekt je rychle patrný (Walker a kol., 2003, s. 148).

Druhý přístup k transformaci personálního útvaru je popsán spíše z hlediska rozdílů vzhledem k prvnímu přístupu. Ulrichův přístup k transformaci je sestaven ze čtyř fází, první fáze je spojena s definováním kontextu podnikání, druhá fáze je spojena s definováním výstupů transformace, třetí s definováním změny útvaru řízení lidských zdrojů, čtvrtá fáze je spojena s nastavením odpovědností personálního útvaru. První fáze je zaměřena na definování zainteresovaných stran, kterými jsou myšleni pracovníci organizace, manažeři, zákazníci, investoři, konkurence, globální dodavatelé, regulátoři a okolní komunita, kde organizace působí (Ulrich, 2009b, s. 27). Druhá fáze je spojena s definováním výstupů ve spojení s nastavením metrik pro měření těchto výstupů, zároveň jsou uvažovány kompetence organizace. Požadovaným výstupem je například vyšší míra zapojení pracovníků a vyšší pocit závazku (např. zaměstnaneckým průzkumem), důvěra regulačních úřadů, že organizace naplňuje zákonné požadavky, apod. Kompetence organizace jsou posuzovány prostřednictvím srovnání organizace s neúspěšnějšími organizacemi na trhu a jsou jim přiřazeny příslušné metriky, např. talent znamená schopnost organizace zaujmout, motivovat a udržet talentované pracovníky, uvedenou kompetenci lze měřit prostřednictvím produktivity pracovníků (Ulrich, 2009b, s. 55). Třetí transformační fáze

je spojena s restrukturalizací personálního útvaru a změnou organizační struktury personálního útvaru. Jsou uvažovány jednotlivé zásady a postupy a jejich vzájemné propojení, vč. propojení se strategií organizace, je uvažována úroveň kompetencí pracovníků personálního útvaru. Tvorba organizační struktury je nahlížena z pohledu naplnění tří principů, má odpovídat struktuře podnikání, důraz je kladen na profesionalizaci služeb a strategickou roli personálního útvaru, transformační a transakční část práce má být oddělena. Čtvrtá fáze je spojena s transformací (Ulrich, 2009b, s. 143).

V rámci druhého, Ulrichova, přístupu lze spatřit důraz na nastavení metrik pro měření výkonnosti všech parametrů spojených s výkonem organizace, výkonem personálního útvaru apod. Personální útvar je nahlížen zvenku–dovnitř, přes konečné výstupy personální práce (např. zvýšení produktivity), přístup k řízení lidských zdrojů lze spíše charakterizovat jako „tvrdé řízení“ lidských zdrojů. Důraz je kladen na horizontální i vertikální soulad strategie a na soulad struktury, strategie a systému řízení lidských zdrojů. V přístupu Walkera a kol. lze spatřovat určitou míru ovlivnění modelem „7S“, s tím rozdílem, že při transformaci personálního útvaru jsou uvažovány faktory lidé, procesy, technologie, struktura, kultura. Na přínos personálního útvaru je nahlíženo spíše přes činnosti a procesy. Přístup Walkera a kol. má tendenci uplatňování přístupu nejlepší praxe v organizaci, lze spatřit příklon spíše k univerzalistickému pojetí lidských zdrojů a zaměření na vertikální soulad strategie personálního útvaru a organizace. V obou případech znamená transformace personálního útvaru změnu strategickou, je znovu definována strategie personálního útvaru, v případě druhého přístupu lze říci, že definování strategie personálního útvaru je tvořeno v širším kontextu podnikání.

5.4 Technologická transformace personálního útvaru

Snížení výkonnosti personálního útvaru v důsledku nedostatečného technologického zajištění personálních procesů je spatřováno Boroughsem a Rickardem ve třech rovinách, a to provozní (např. způsobující nepřesnost a nekompletnost dat, využívání přístupu „tužka a papír“, až po kritické chyby), taktické (např. chybějící reporting, různost dat v různých systémech, omezení v přístupech k datům) a strategické (2016, s. 6). Informační systémy personálního útvaru by měly splňovat požadavky jednotlivých

rolí. Role HR Business Partner by měla mít možnost využívat ad-hoc reporting podle libovolně zadaných parametrů, reporting pro monitorování pracovního výkonu, analýzy pracovníků pro sestavování předpovědí, modelovací nástroje ad. Nároky na systémy center sdílených služeb by měly zahrnovat i systém CRM (systém pro řízení vztahů se zákazníky) s databází pro řízení znalostí, kontaktní technologie apod. Na základě požadavků jednotlivých rolí, analýzy personálních procesů, srovnání s trhem a stanovení priorit v personálním útvaru by měl být sestaven návrh na technologické zajištění služeb, posouzena proveditelnost, vyčísleny náklady za technologickou část a sestaven obchodní případ s vyčíslením předpokládaných nákladů. Přínosy požadované technologické transformace by měly být vyjádřeny formou finančních úspor (např. úspor počtu zaměstnanců, provozních nákladů na staré technologie), budoucích příležitostí (např. snížení chybovosti, řízení absence), budoucí návratností investice a popisem zlepšení úrovně poskytovaných personálních služeb (Boroughs a Rickard, 2016, s. 52–63). Ruddle považuje prosazení technologických změn v personálním útvaru za obtížné. Uvedl, že více než 45 % organizací, které se rozhodly pro transformaci personálních služeb prostřednictvím technologií, dostalo souhlas managementu organizace spíše na základě očekávaného zvýšení přidané hodnoty služeb pro organizaci, než s přihlédnutím k návratnosti investice. Považuje za obtížné obhájit nákladovou stránku projektu, pokud přímo nesouvisí s restrukturalizací modelu poskytování personálních služeb a s přímým dopadem na snížení počtu zaměstnanců (Ruddle, 2016, s. 7).

Souvislost mezi technologickou transformací a zvýšením efektivity personálního útvaru je patrna ze studie Janoškové, Bardiovského a Ondříka (2016, s. 120), která se zabývala úrovní digitalizace v personálních útvarech slovenských organizací v návaznosti na servisní model doručování personálních služeb, který vycházel z Ulrichova modelu poskytování personálních služeb. Janošková, Bardiovský a Ondřík prezentovali výsledky studie Deloitte Advisory, s. r. o., která probíhala v letech 2011 a 2014. Účastníky studie byly slovenské organizace sekundárního a terciárního sektoru trhu. Z výstupů studie vyplynulo, že i přes to, že měly organizace implementován servisní model, nevyužívaly plně jeho možností. Organizace se nacházely ve fázi sjednocení personálního informačního systému a centralizace procesu, plně nevyužívaly možností elektronických workflow (tj. nastavený tok informací) a zaměstnaneckých samoobslužných center. Personální náklady na jednoho

zaměstnanci dosahovaly nejvyšší míry u expertních center a center sdílených služeb, ta byla nejvyšší nákladovou položkou personálních útvarů, dalším zjištěním bylo, že organizace skoro nevyužívaly outsourcing personálních procesů, ale naopak outsourcing transakčních procesů byl využit velmi často (primárně zpracování mezd). Zajímavým údajem byly výsledky snížení nákladů při implementaci technologických řešení, např. snížení počtu zaměstnanců o 4 % (pokud byl implementován samoobslužný portál a centra sdílených služeb), návratnost investice 3–4 roky (pokud byl implementován personální informační systém), návratnost investice 21 měsíců (pokud byly implementovány samoobslužné nástroje pro zaměstnance), snížení transakčního času v průměru o 32 % (implementace řešení pro řízení odměňování, řešení pro nábor a výběr, systém pro řízení výkonnosti), snížení transakčních nákladů v průměru o 20% u samoobslužných portálů pro manažery a zaměstnance (Janošková, Bardiovský a Ondřík, 2016, s. 122).

5.5 Společné prvky transformačních změn

Nárůst transformačních změn lze zaznamenat na konci devadesátých let 20. století, byly spojené s otevřením nových trhů, rozvojem informačních technologií a dalšími vnějšími i vnitřními faktory. Organizace se snažily získat svou konkurenční výhodu prostřednictvím inovačních transformací, snažily se zeštíhlet, být flexibilnější, na významu stoupal tzv. benchmarking, organizace se porovnávaly s těmi nejúspěšnějšími, aby mohly zavést přístupy nejlepší zkušenosti do své praxe. Lze říci, že uvedené snahy byly vedeny myšlenkou vytvořit úspěšnou organizaci, některé snahy úspěšné nebyly. Organizace se zaměřovaly na své výsledky, s přihlédnutím k výkonu jednotlivce i organizace, na významu narůstalo zavádění systémů jakosti v kontextu zvýšení kvality služeb či produktů ve prospěch zákazníka.

Lze vysledovat určité opakující se důležité prvky vedení transformačních projektů, které byly považovány za kritické. Prvním faktorem úspěšného vedení, nejen transformačních projektů, byl leader, vůdčí osobnost, která uměla získat ostatní, nebo přesvědčit své okolí o nutnosti a budoucím přínosu změn (Hammer a Champy 2000, Kotter 2000, Peters a Waterman 1992). Na druhé straně nebyla podceňena ani role manažera, Kotter spatřoval v roli manažera systematického pracovníka, který byl

schopen věci dotahovat do konce (Kotter, 2000). Druhým faktorem byly informační technologie, správné užití informačních technologií bylo předpokladem pro správné fungování procesů (Hammer a Champy, 2000, s. 85). Třetím faktorem byla změna, změny na sebe navazovaly, jednotlivé projekty změn se překrývaly, organizace byla v neustálé změně (Kotter 2000, Hammer a Champy 2000), za další faktor lze považovat komunikaci, péči o pracovníky a zaměření na produktivitu, flexibilitu a rychlost rozhodování. Peters a Waterman spatřovali úspěch organizací v souladu všech sedmi faktorů svého tzv. „šťastného atomu“, modelu „7S“ (1992, s. 28).

Ve spojení transformace personálního útvaru, jeho technologické transformace, organizační změny a změny organizační kultury je možné spatřit řetězení změn v organizaci. Řetězení změn lze pravděpodobně považovat i za jeden ze znaků dnešní doby. Lze říci, že pro řízení změn v organizacích jsou mnohé faktory uplatňované při řízení změn v devadesátých letech 20. století stále platné. Za důležité lze považovat nejen roli leadera a vytvoření společné vize, zapojení ostatních do řízení změn s podporou technologií, podporu sdílení a šíření znalostí, je třeba rovněž dosahovat tzv. „krátkodobých vítězství“, zaměřit se na flexibilitu a rychlost v rozhodování, aby bylo docíleno vytvoření hodnoty organizace, kterou nelze jednoduchým způsobem napodobit.

6 Kvalitativní šetření a analýza personálního útvaru

Kvalitativní šetření probíhalo v české organizaci z oblasti rychloobrátkového zboží, která se stala součástí americké nadnárodní organizace. Zkoumaná organizace byla vybrána záměrně, z důvodu aktuálně probíhající transformace personálního útvaru podle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb. Zástupci organizace jsem byla požádána, aby byla v rámci této práce zachována anonymita organizace i respondentů, v souladu s etickými principy. S organizací jsem podepsala dohodu o zachování důvěrnosti informací. Na základě vzájemné dohody nebyly v průběhu šetření pořizovány nahrávky rozhovorů, součástí šetření tedy nemůže být jejich transkripce.

Cílem kvalitativního šetření bylo zjistit:

- v jaké podobě byl v české dceřiné organizaci implementován Ulrichův model poskytování personálních služeb;
- jakým způsobem byly nastaveny či ohraničeny odpovědnosti jednotlivých složek modelu;
- jaké byly pozitivní, popřípadě negativní důsledky transformace personálního útvaru.

Základní metodou šetření byly hloubkové polostrukturované rozhovory, někdy též nazývané jako rozhovor pomocí návodu (viz například Reichl, 2009, s. 111), vedené se čtyřmi pracovníky personálního útvaru, kteří zastávali role HR Business Partner, manažer odměňování, manažer získávání a řízení talentů, manažer personální administrativy. Doplňujícím zdrojem dat byla interní dokumentace organizace a interní dokumentace personálního útvaru (sloužící k popisu zkoumané organizace). K polostrukturovaným rozhovorům byl vytvořen soubor otázek (viz Příloha C). Šetření probíhalo v průběhu dvou měsíců. Délka rozhovoru činila v průměru dvě hodiny s každým z výše uvedených pracovníků na pracovišti. Po prvním a druhém realizovaném rozhovoru (realizovaným s manažerem získávání a řízení talentů a s pracovníkem v roli HR Business Partner) bylo zjištěno, že proces transformace je rozsáhlý a transformace personálního útvaru má své souvislosti, což vedlo k rozhodnutí vytvořit na základě hloubkových rozhovorů deskriptivní případovou studii (viz například Hendl, 2005, s. 113), která pomůže objasnit kontext změny a všechny

její souvislosti. Poté následovaly rozhovory s ostatními pracovníky (manažer odměňování, manažer personální administrativy), druhý rozhovor s pracovníkem v roli HR Business Partner a manažer získávání a řízení talentů. Osobní rozhovory byly doplněny telefonickým doptáváním pro nejvyšší míru upřesnění dat. Průběh rozhovorů byl zaznamenáván v textovém editoru MS Word. Doplnující výsledky získané šetřením jsou uvedeny v podobě, ve které byly zapsány do textového editoru MS Word v průběhu rozhovorů. Na základě hloubkových rozhovorů byla vytvořena případová studie, analýza implementovaného modelu poskytování personálních služeb, doplňující výsledky šetření obsahují přepis dílčích částí rozhovorů, které nesloužily ke konstrukci případové studie a analýze implementovaného modelu poskytování personálních služeb. Zkoumáním vzájemných vazeb a vztahů výsledků šetření jsem vytvořila faktory, které determinují uplatňovaný model poskytování personálních služeb v organizaci, souhrnně jsou výsledky šetření součástí interpretace výsledků šetření.

6.1 Charakteristika zkoumané organizace

Česká organizace má dlouhou historii v oblasti výroby a prodeje rychloobrátkového spotřebního zboží, jde o jednu z největších společností svého druhu na českém trhu, v České republice má přibližně 650 zaměstnanců. Česká organizace (dále dceřiná organizace) byla opakovaně předmětem akvizice nadnárodních organizací. V dalším textu jsou zmíněny dvě významné akvizice, které nejvíce ovlivnily podobu personálního útvaru. První ze dvou nadnárodních organizací, jejíž domácí zemí je Evropa, vstoupila do sledované organizace před více než patnácti lety, v současnosti zaměstnává přibližně 200 000 zaměstnanců v padesáti zemích světa. V důsledku strategického rozhodnutí se uvedená evropská nadnárodní organizace později stáhla z evropských trhů a obchodní jednotky v této části světa se staly předmětem další akvizice. Evropská nadnárodní organizace byla zahrnuta pouze do popisu vývoje organizační struktury personálního útvaru (viz 6.2 Případová studie I. část – transformace organizační struktury).

Americká nadnárodní organizace (dále mateřská organizace) vstoupila do organizace přibližně před pěti lety. Kvalitativní šetření personálního útvaru bylo prováděno v kontextu této aktuálně probíhající transformace. Strategii mateřské organizace je

globální rozšiřování aktivit a sledování návratnosti investice se zaměřením na rostoucí trh ve Střední a Východní Evropě, který již v době akvizice vykazoval růstové ukazatele po proběhlé ekonomické krizi. Výstupem uvedené akviziční transakce bylo devět nových obchodních jednotek na trhu Střední a Východní Evropy. Americká mateřská organizace působí ve třiceti zemích světa a pracuje pro ni přibližně 18 000 zaměstnanců. Vizi mateřské organizace být „První volba pro zákazníky“ má pomoci naplnit integrovaný globální strategický přístup, podpořený iniciativami se zaměřením na růst (ekonomický růst ve smyslu optimalizace zdrojů, investování), lidi (rozvoj skvělých lidí), značky (budování výjimečných značek), zákaznicky (uspokojovat potřeby zákazníků). V roce 2015 byla vytvořena další iniciativa, a to změna (s cílem měnit odvětví a určovat jeho směr). Mateřská organizace se novými akvizicemi zaměřuje na dosažení obchodní kvality prostřednictvím dvou cest, a to spotřebitelské kvality (budování výjimečných značek) a zákaznické kvality (uspokojování potřeb zákazníků). Akcelerátory k dosažení kvality v obou směrech jsou strategické záměry, konkrétně zaměřením na globální značky (zaměřením se na budování produktů a jejich odlišné propozice na úrovni globální a národní), pochopení (ve smyslu porozumění odlišnostem produktů, globální segmentace, odlišné propozice), inovace a digitalizace (vznik expertních center pro zdokonalování procesů, výroby apod.), měření zákaznické loajality (a zejména práce s těmito daty ve prospěch dosahování spotřebitelské a zákaznické kvality). Evropská strategie je v souladu s výše uvedenými iniciativami a záměry americké mateřské organizace.

6.2 Případová studie I. část – transformace organizační struktury

Vstup evropské nadnárodní organizace po roce 2000 znamenal pro personální útvar první významnější změny. Do té doby byly personální činnosti zajišťovány personálními specialisty z oblasti náboru, odměňování, personální administrativy, role personálního oddělení byla spíše administrativní, byly zpracovávány požadavky přicházející od interních zákazníků, po roce 2007 byla nově vytvořena role HR Business Partner. Vytvořeny byly dvě pracovní pozice HR Business Partner, první z rolí byla přidělena k interním zákazníkům v komerčních a funkčních útvarech poskytujících služby organizaci (obchod, marketing, zákaznický servis, finance, právní, audit apod.), druhá z rolí byla přidělena k interním zákazníkům z logistiky a výroby (2

výrobní závody). Výkonnému řediteli organizace byl podřízen personální ředitel, který řídil jednotlivé specialisty personálního útvaru (odměňování, nábor, personální administrativa včetně mzdové agendy) a jednoho pracovníka v roli HR Business Partner. Druhý HR Business Partner, který zastřešoval personální činnosti ve výrobě a v logistice, byl po určitou dobu součástí mezinárodní organizační struktury, v časově omezeném období byl podřízen roli ředitele řízení lidských zdrojů pro Evropu, který odpovídal za lidské zdroje v oblasti výroby a logistiky v mezinárodní organizační struktuře (viz Příloha D). Přechodné období mohlo být spojeno se zaváděním mezinárodní metodiky kvality v útvarech logistiky a výroby. Zavádění uvedené provozně-výrobní metodiky mělo několik pilířů, a to lidi, údržba, životní prostředí, kvalita. Cílem bylo zajistit efektivní fungování výrobně-provozních procesů, eliminovat chyby, zvýšit produktivitu, zajistit nízkou nebo žádnou úrazovost. Evropská nadnárodní organizace přejala uvedenou metodiku z výrobních závodů v Jižní Americe, plošně ji implementovala a sama interně auditovala. HR Business Partner byl vlastníkem pilíře lidé. Následně opět přešla role HR Business Partner do podřízenosti personálního ředitele dceřiné organizace a zároveň byla každé roli HR Business Partner přidělena odpovědnost za jeden funkční útvar (odměňování a personální administrativa). HR Business Partner byl zároveň v roli liniového manažera, specialisté nábory, kteří připravovali i komunikaci v personálním útvaru zůstali začleněni samostatně v přímé podřízenosti personálního ředitele. Specialista vzdělávání a obchodní specialista přešli do útvarů výroba, logistika a komerčního útvaru (viz Příloha E).

Po vstupu americké nadnárodní organizace po roce 2012 začala probíhat v dceřiné organizaci harmonizace procesů, postupů a byly hledány synergie v nových obchodně-provozních jednotkách a jejich útvarech napříč organizací. Projekt byl pojmenován Harmonizace, s podtitulem od účelu k výkonu, od dobrého ke skvělému. Harmonizace má tři pilíře, prvním je organizační struktura (uspořádání organizační struktury přichází z mateřské organizace, má být jednotné), druhým je systém (je stále vytvářen, přináší potřebu rozvoje technologií), třetím jsou procesy (prochází revizí a mění svou podobu v návaznosti na předchozí dva pilíře). Projekt se zaměřuje v personálním útvaru na automatizaci administrativních procesů, hledání duplicit v personálních činnostech, identifikaci chybějících kompetencí pracovníků personálního útvaru, zaměřuje se na efektivitu. Cílem je globalizace personálního útvaru, ten má pracovat na základě sdílení společných znalostí a zkušeností.

Na počátku změn bylo přibližně dvouleté období spojené s analýzou všech procesů, s nimi spojených technologií a informačních toků napříč novými obchodními jednotkami, které se staly součástí mateřské organizace. Mateřská organizace spolupracovala s několika poradenskými společnostmi, které navštěvovaly dceřinou organizaci (konzultanti poradenských společností hovořili českým jazykem), jádro projektového týmu bylo tvořeno odborníky ze Spojených států amerických. Na úrovni globální organizační struktury personálního útvaru vznikla role ředitele pro přechod na jednotnou organizaci, jeho úkolem bylo mapování činností v personálním útvaru, po ukončení období analýzy byl pracovník z této role začleněn do globální organizace v roli ředitele pro personální administrativu.

Dceřiná organizace působící v České republice byla postupně včleňována do globální organizační struktury. Výkonný ředitel dceřiné organizace na území České republiky řídí přímo pouze komerční útvar, útvary logistika a výroba jsou začleněny v mezinárodní organizační struktuře. Podobu evropské organizace lze shora popsat následujícím způsobem. Prezident pro Evropu je nadřízeným čtyř výkonných ředitelů evropských organizací odpovídajících za příslušné obchodní jednotky, a to 1. Velká Británie, 2. Balkánské státy, 3. Bulharsko a Rumunsko, 4. Česká republika, Slovenská republika a Maďarsko. Každý výkonný ředitel země/skupiny zemí je přímým nadřízeným ředitelů odpovědných za vedení funkčních útvarů obchod/marketing.

Výkonný ředitel řízení lidských zdrojů pro Evropu je začleněn v globální organizační struktuře na srovnatelné úrovni s rolí prezidenta pro Evropu, a je přímým nadřízeným čtyř ředitelů řízení lidských zdrojů, kteří odpovídají opět za příslušnou evropskou zemi/skupinu zemí, jsou přímo nadřizeni roli HR Business Partner, vytvořenou pro každou zemi/skupinu zemí s odpovědností za poskytování personálních služeb příslušnému útvaru komerčnímu, nebo útvarům logistika a výroba (viz Příloha F). První vytváření lokálních expertních center na úrovni dceřiné organizace lze zaznamenat v roce 2014. Bylo vytvořeno globální expertní centrum diverzity a řízení talentů, které je součástí globálního týmu řízení lidských zdrojů, to je řízeno globálním vice prezidentem řízení lidských zdrojů pro řízení talentů a diverzity, podřízenou rolí je role ředitele pro řízení talentů a diverzity a tato role je rozdělena dle kontinentů, zároveň je zde globální expertní centrum, jehož úkolem je v případě řízení talentů a diverzity vytváření koncepce, programů, procesů ve svěřené oblasti. Úroveň řízení pod řediteli

je tvořena manažery pro získávání a řízení talentů s odpovědností za konkrétní zemi/skupiny zemí (viz Příloha G), specialisté v jednotlivých expertních centrech jsou součástí každé obchodní jednotky, to znamená, že specialista na pozici konzultant nábory je součástí personálního útvaru v České republice, Slovenská republika má také svého konzultanta nábory, Maďarsko rovněž. Činnost specialistů je na jedné straně lokálně zaměřena na personální činnosti spojené s náborem a výběrem zaměstnanců, na druhé straně na lokalizaci globálních projektů ve svěřené expertní oblasti. Specialisté pracují na přizpůsobování jednotlivých procesů na specifika dané země, případné požadavky na změnu musí být dostatečně zdůvodněny, primárně s přihlédnutím k aktuální legislativě. Na začátku roku 2017 bylo expertní centrum získávání a řízení talentů, které odpovídalo i za rozvoj, rozděleno na dvě části, zvlášť získávání a řízení talentů, zvlášť rozvoj lidí. Podoba expertního centra zaměřeného na rozvoj lidí je teprve utvářena, pozice manažera byla obsazena na jaře 2017, manažer je součástí dceřiné organizace. Součástí dceřiné organizace je i role manažera odměňování a manažera personální administrativy. Uvedené role manažerů expertních center byly obsazeny v letech 2014 (manažer získávání a řízení talentů) a 2015 (odměňování, personální administrativa). Proces transformace organizační struktury stále není dokončen.

V průběhu organizačních změn v mateřské organizaci na úrovni globálního týmu řízení lidských zdrojů (souběžně probíhaly změny i na vrcholových úrovních ostatních útvarů) sledoval personální útvar dceřiné organizace tyto změny zejména prostřednictvím elektronické komunikace ve formě e-mailů oznamujících jména vrcholových pracovníků jednotlivých funkčních útvarů. Po vyjasnění vrcholové řídicí úrovně a s tím související další podoby organizační struktury, proběhla telekonference personálního útvaru na evropské úrovni a byla vyjasněna evropská organizační struktura personálního útvaru. Konkrétní individuální změny byly řešeny v rámci rozhovorů jednotlivého pracovníka s novým nadřízeným. Role personálního ředitele dceřiné organizace byla zrušena, nová pracovní smlouva zajišťující pokračování pracovního poměru v rámci jiné role v evropské organizační struktuře nebyla uzavřena.

Procesy související s činnostmi navázanými na centrum služeb nejsou zatím v české dceřiné organizaci plně implementovány. Administrativní roli a transakční část personální práce řeší útvar personální administrativy. První centrum služeb bylo

vytvořeno v průběhu roku 2016 v Rumunsku a v první fázi převzalo odpovědnost za mzdovou agendu pro mateřskou organizaci a dceřinou organizaci z Velké Británie, mzdová agenda obou organizací byla původně vedena externí společností, jde tedy o centralizaci agendy zpět do organizace, ale do specializovaného centra. Spolupráce s centrem služeb a českým personálním útvarem se nyní začíná pomalu rozvíjet např. v procesu přijímání zaměstnanců. Rumunské centrum služeb provádí kontrolu zadávaných dat nastupujících pracovníků, a v procesu úpravy mezd, v případě, že nadřízený manažer zadá prostřednictvím manažerského portálu mzdovou úpravu se zdůvodněním této úpravy, rumunské centrum sdílených služeb provádí kontrolu formální správnosti zadaných údajů a potvrzuje údaje zpět příslušnému manažerovi, personální administrativě a pracovníkovi personálního útvaru v roli HR Business Partner.

Za transformaci organizační struktury dceřiné organizace je odpovědný, pro úroveň výkonného ředitele a ředitele funkčních útvarů, ředitel pro HR Business Partnering Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko (dále užívána zkratka ČR, SR, HU), rovněž odpovídá za transformaci organizační struktury celého personálního útvaru v České republice. Podoba organizační struktury personálního útvaru je utvářena v mateřské organizaci, výkonný ředitel české dceřiné organizace obdrží její finální podobu. Transformace organizačních struktur komerčního útvaru a útvarů logistika a výroba jsou řízeny prostřednictvím role HR Business Partner Česká republika ve spolupráci s přímým nadřízeným ředitelem pro HR Business Partnering ČR, SR, HU.

6.3 Případová studie II. část – transformace personálních procesů

Organizace používá několik let vnitropodnikový informační systém SAP, pro personalistiku a mzdy je využíván systém Nugget. S příchodem americké mateřské organizace přichází nové cloudové modulové řešení pro řízení lidských zdrojů SAP SuccessFactors HR Solutions, řešení může podporovat různé personální procesy a činnosti. Na základě uvedeného řešení je vytvořen samoobslužný portál PeopleCentral. Data jsou prostřednictvím intranetu dostupná zaměstnancům (osobní údaje, údaje o mzdě, žádosti o dovolené apod.) i manažerům (manažerský pohled na zaměstnance, jejich počet, pracovní zařazení, mzdy, systém umožňuje schvalování

dovolené, odměn apod.). Manažerský a zaměstnanecký samoobslužný portál nahradí část administrativních úkonů. Zaměstnanci přistupují ke svým údajům prostřednictvím unikátního osobního kódu, zaměstnanci v provozu mohou použít tzv. samoobslužné kiosky, nebo sdílené počítače. V současné době není systém plně využíván. S postupnou harmonizací procesů se dá předpokládat zprovoznění dalších funkcionalit systému. Nyní organizace používá větší množství různých aplikací. Další z globálně používaných platforem Skype for Business umožňuje kromě získání informace o dostupnosti (přítomnosti) pracovníka, kompletní řízení komunikace v organizaci, zasílání rychlých zpráv, chat s pracovníky napříč organizací, video a audio hovory, organizaci schůzek. Dalšími využívanými systémy jsou BT Meetme (audio konference) a Cisco WebEx (webové konference).

Personální plánování je procesem, který je v přímé odpovědnosti role HR Business Partner. HR Business Partner ve spolupráci s liniovým managementem prochází organizační struktury a vytváří plány počtu zaměstnanců na další rok. Vzhledem k organizačním strukturám, které mají být jednotné v rámci celé organizace, je přihlíženo k jejich potenciální budoucí harmonizaci v komerčním, výrobním a logistickém útvaru. Konečné počty zaměstnanců diskutuje příslušný HR Business Partner s ředitelem HR Business Partnering ČR, SR, HU. Případný požadavek na navýšení počtu zaměstnanců musí mít patřičné provozní či obchodní zdůvodnění. Za personální controlling ve smyslu reportingu personálních nákladů a kontroly čerpání mzdových prostředků byl dříve odpovědný útvar odměňování, nyní je tato agenda součástí útvaru personální administrativy. Pokud si potřebuje HR Business Partner vytvořit odhad čerpání mzdového rozpočtu do konce roku, vyžádá si report z personální administrativy (role HR Business Partner nemá patřičné oprávnění pro náhled do systému), poté HR Business Partner vytváří analýzu. HR Business Partner má ve svých cílech dodržování plánu počtu zaměstnanců a plánu čerpání mzdových nákladů, liniový management v rámci procesu řízení pracovního výkonu takto stanovený cíl nemá.

Proces získávání a výběru pracovníků probíhá doposud převážně v nezměněné podobě. Manažer, který potřebuje obsadit pozici ve svém týmu posílá manažerovi pro získávání a řízení talentů žádost o nábor, jejíž součástí je i aktualizovaný popis práce. V současné chvíli probíhá uvedený postup prostřednictvím formulářů e-mailovou

cestou, v budoucnosti bude součástí jednotného portálového řešení. Česká dceřiná organizace využívá k prezentaci volných pozic své webové stránky, sociální sítě a specializovaný kariérový portál, jehož využívání je primárním zdrojem kandidátů pro organizaci, alternativou získávání zaměstnanců jsou i personální agentury. Mateřská organizace používá na globální úrovni americký náborový software iCims, který měla v letošním roce implementovat i česká dceřiná organizace, implementace řešení byla oddálena jinými prioritami. České expertní centrum pro získávání a řízení talentů dostalo informaci, že uvedený systém bude pravděpodobně nahrazen jiným centrálním řešením, jehož výběr pravděpodobně probíhá na globální úrovni řízení personálního útvaru. Aktuálně získává mateřská organizace informace o náboru v České republice prostřednictvím stávající americké náborové aplikace iCims, kam se přihlašuje náborový konzultant a ručně zadává všechny statistické informace, tj. počet přihlášených kandidátů, počet realizovaných pohovorů, počet externích a interních kandidátů a další informace v jednotné formě. Způsob výběru kandidáta volí náborový konzultant u provozních pozic samostatně, u pozic specialistů a manažerů po dohodě s manažerem a rolí HR Business Partner, u rolí zahrnutých v globálních strukturách může být postup výběru stanoven z globálního personálního útvaru. Výběrové metody zatím nejsou plošně sjednoceny. Nicméně objevují se snahy vytvořit řešení společná pro všechny země, např. vytvoření metodiky assessment center, včetně testových metod. Jako příklad lze uvést výběr na pozici manažera do komerčního útvaru v české dceřiné organizaci v roce 2016, globální personální útvar vybral poradenskou společnost z Velké Británie, která sestavila individuální assessment centrum, obsahující případové studie a testové metody, které musel absolvovat vybraný kandidát. Náklady na uvedený výběr kandidáta hradila česká dceřiná organizace. První kola výběrových pohovorů obvykle vede pouze náborový konzultant, případně ve spolupráci s příslušným manažerem, který obsazuje místo ve svém týmu. Jde-li o pozici specialisty nebo manažera, je u 2. kola výběrového řízení přítomen HR Business Partner spolu s příslušným manažerem. Nástupní mzda u vybraného kandidáta je předmětem diskuze role HR Business Partner a odpovědného manažera (s přihlédnutím k aktuální výši mezd v týmu a srovnání s trhem), nabídku dává vybranému pracovníkovi náborový konzultant nebo HR Business Partner. Administrativní úkony spojené s **přijímáním zaměstnanců** jsou řešeny útvarem personální administrativy. Vybraný kandidát obdrží informační e-mail se všemi potřebnými informacemi k uzavření pracovního poměru. Útvar personální

administrativy zadává data do personálního informačního systému Nugget a zároveň do manažersko-zaměstnaneckého portálu PeopleCentral, systémy nejsou propojeny. Útvar personální administrativy řeší s vybraným kandidátem nástupní formality, včetně zákonných lékařských prohlídek a podpisu pracovně-právních dokumentů.

Za **adaptaci** pracovníka odpovídá příslušný liniový manažer. Nyní je v přípravě formulář (odpovědnost za jeho přípravu nese expertní centrum získávání a řízení talentů), který má manažera provést všemi potřebnými náležitostmi (pracovní pomůcky, nároky na pracovní místo aj.), které je třeba pro nového pracovníka zajistit. Informace spojené s organizací obdrží pracovník při nástupu od útvaru personální administrativy, a to v podobě příručky zaměstnance s informacemi např. v jakém je zaměstnanec zařazen bonusovém schématu, a zároveň v rámci uvítacího dne, který je pro nové pracovníky realizován ve frekvenci jednou za dva měsíce. Uvítací den novým pracovníkům představuje organizaci v podobě organizační struktury a kultury, přibližuje globální rozměr organizace, a zaměřuje se na seznámení pracovníků s výrobou a produkty organizace, včetně exkurze ve výrobě. Novým zaměstnancům se představují ředitel komerčního útvaru a ředitelé výroby a logistiky. Adaptační proces prochází také postupnou harmonizací. V útvarech obchod, výroba a logistika byl doposud důkladnější než v ostatních komerčních útvarech či útvarech podpůrných, adaptační proces je zde zaměřený zejména na profesní zaškolení (práce se stroji), v obchodním útvarech se zaměřují interní školitelé na způsob jednání, navazování a udržování obchodních vztahů apod. Výstupem z adaptačního procesu v obchodním útvarech a útvarech výroby a logistiky je formulář podepsaný pracovníkem a nadřízeným manažerem. Formulář obsahuje informace, které oblasti pracovník zvládl nebo potřebuje dále rozvíjet. Nový adaptační proces by měl být podobný výše uvedenému popisu, měl by být více formalizovaný ve všech útvarech české dceřiné organizace (tzn. na konci zkušební doby bude výstupem z adaptačního procesu podepsaný formulář, který bude později opět součástí portálového řešení s relevantně nastaveným schvalovacím workflow).

Klíčovým procesem je pro organizaci **proces řízení pracovního výkonu**, implementace procesu byla realizována spolu s implementací platformy PeopleCentral, tedy s rozvojem informačního systému, v němž je celé hodnocení realizováno. Předchozí proces řízení pracovního výkonu byl zaměřen na měření výkonu prostřednictvím nastavování tzv. tvrdých cílů, kompetence nebyly součástí hodnocení.

Americká mateřská organizace implementovala proces nastavování a vyhodnocování nejen cílů pro měření výkonu, ale i kompetencí. Jde o komplexní propracovaný systém. Metodika procesu je nastavena z globálního týmu řízení lidských zdrojů, její přizpůsobení s ohledem na specifika české dceřiné organizace, primárně s přihlédnutím k aktuální legislativě, má na starosti útvar personální administrativa, který systém i testuje. Organizace má několik druhů bonusových schémat. Základní bonusové schéma je roční, uvedené schéma se vztahuje na role manažerů a specialistů. Hodnotící období je stanoveno na období únor až březen následujícího roku. Pracovníci ve výrobě a logistice jsou zařazeni v bonusovém schématu čtvrtletním (supervizoři) a měsíčním (operátoři výrobní linky). Vzhledem k obtížnosti měření výkonu jednoho operátora (vzhledem k práci pracovníků na směně na celé lince), mají operátoři výroby nastavené cíle individuální a rovněž kolektivní. Cíle vyhodnocuje u operátorů linky jejich supervizor. Pracovníci v roli obchodních zástupců jsou rovněž zařazeni v měsíčním bonusovém schématu, jejich cíle jsou nastavovány v jednotlivých hodnotících obdobích na základě porovnání obchodních výsledků z předchozího roku v daném měsíci a z období před dvěma měsíci v aktuálním roce (uvedené nastavení umožňuje zaměstnanci dosáhnout plnění i v případě, že má aktuálně nepříliš úspěšné období). Pracovníci v rolích oblastních manažerů a manažerů pro klíčové zákazníky jsou zařazeni v kombinovaném bonusovém schématu. Roční cíle jsou zaměřeny na plnění prodejních a finančních objemů, kterých mají pracovníci dosáhnout a jsou zároveň promítnuty do čtvrtletních cílů, umožňujících průběžné sledování plnění cílů.

Celkové hodnocení výkonu je založeno z 60 % na stanovených cílech, které jsou hodnoceny na pětistupňové škále (nedostatečný výkon, potřeba rozvoje, úspěšný výkon, výkon přesahující očekávání, mimořádný výkon), a ze 40 % na hodnocených kompetencích (organizace užívá pojem faktory úspěchu, jde o šest kompetencí, které jsou shodné napříč celou globální organizací a liší se pouze požadovanou úrovní kompetence konkrétní pracovní role), kompetence jsou hodnoceny na třístupňové škále (potřebující rozvoj, odpovídající míra kompetence, vysoká míra kompetence), na základě obou složek hodnocení (tj. cílů i kompetencí) je stanoven návrh celkového výkonu pracovníka opět na pětistupňové škále (nedostatečný výkon, potřeba rozvoje, úspěšný výkon, výkon přesahující očekávání, mimořádný výkon). Návrh hodnocení celkového výkonu pracovníka, na základě vyhodnocení jeho přímým nadřízeným a po diskuzi s příslušným pracovníkem, je předmětem další kalibrace. Kalibračního setkání

se účastní celý lokální manažerský tým, jsou řešeny kalibrace výkonu jednotlivých pracovníků do úrovně vedoucího týmu, a to konkrétně na jméno jednotlivého pracovníka, ostatní pracovníci jsou předmětem kalibrace na úrovni útvarů, popř. jmenovitě, odpovídá-li jejich výkon jedné z krajních hodnot (nedostatečný výkon/mimořádný výkon). Jsou-li některé výsledky měněny, manažer upravuje výsledky hodnocení v systému společně s komentářem, proběhne setkání s pracovníkem a celé hodnocení je uzavřeno elektronickým podpisem pracovníka a manažera. Celý proces řízení pracovního výkonu je uzavřen v březnu následujícího roku po ukončení hodnotícího období, bonus je vyplácen ve mzdě za březen, tj. v dubnu. Výplata bonusu probíhá s přihlédnutím k individuálnímu výkonu pracovníka, finančnímu výkonu české dceřiné organizace a současně celkovému výkonu globální organizace. V únoru jsou nastavovány cíle a rozvoj na další hodnotící období. V polovině hodnotícího období v červnu/červenci je iniciován rozhovor manažera a pracovníka, aby proběhlo průběžné hodnocení pracovního výkonu (formou diskuze) ve vztahu k nastaveným cílům a rozvojovým aktivitám.

Proces roční revize mezd je realizován bezprostředně po ukončení procesu řízení pracovního výkonu, tj. v březnu. Globální expertní centrum odměňování připravuje pro každou dceřinou obchodní jednotku mzdové matice, které jsou vytvořeny na základě Gaussovy křivky ve vztahu k pětistupňové škále hodnocení celkového výkonu (nedostatečný výkon, potřeba rozvoje, úspěšný výkon, výkon přesahující očekávání, mimořádný výkon) příslušné dceřiné obchodní jednotky. Tzn. výsledná mzdová matice obsahuje doporučení, jaké % mzdového navýšení by mělo náležet příslušné skupině pracovníků dle výsledku hodnocení pracovního výkonu. Manažer obdrží doporučení např. pracovníci, jejichž výsledný výkon se rovnal nedostatečnému výkonu, obdrží 0 % mzdového navýšení, pracovníci jejichž výsledný výkon byl ohodnocen jako výkon přesahující očekávání obdrží 3 % mzdového navýšení apod. Zároveň, spolu se mzdovou maticí, obdrží manažer výstupy ze mzdového srovnání příslušné role/rolí v týmu s rolí/rolemi v příslušném odvětví na základě mzdového srovnání s trhem. Na základě uvedených informací se manažer rozhoduje zda a jaké % mzdového navýšení obdrží příslušný pracovník. Následný mzdový návrh je schvalován v manažerském portálu prostřednictvím schvalovacího workflow, kde je zahrnut příslušný HR Business Partner a zástupce českého týmu personální administrativy, nově rovněž s návazností na rumunské centrum služeb, které kontroluje formální správnost zadaných údajů a

potvrzuje údaj zpět. Jednání s odborovými organizacemi je v odpovědnostech role HR Business Partner pro útvary výroba a logistika. Dvě odborové organizace zastupují zaměstnance útvarů výroby a logistiky. HR Business Partner spolu s výkonným ředitelem české dceřiné organizace vede kolektivní vyjednávání a následně HR Business Partner připravuje kolektivní smlouvy. Požadavky odborových organizací na navýšení mezd projednává HR Business Partner s ředitelem HR Business Partnering pro ČR, SR, HU. Mzdové navýšení v % schvaluje expertní centrum odměňování v české dceřiné organizaci. Jsou-li požadavky odborových organizací odlišné od objemu finančních prostředků schváleného lokálním expertním centrem odměňování, jsou projednávány na úrovni výkonného ředitele ČR, SR, HU a ředitele HR Business Partnering ČR, SR, HU.

Metodické zastřešení oblasti zaměstnaneckých výhod v české dceřiné organizaci je odpovědností expertního centra odměňování. Útvar personální administrativy systém udržuje a spravuje (příspěvky organizace na penzijní připojištění, dovolená navíc, správa sociálního fondu, životní a pracovní jubilea v organizaci ad.). Mezi zaměstnanecké výhody české dceřiné organizace jsou zařazeny i vlastní vyráběné produkty. Na správě a administraci tohoto benefitu participují útvary logistika a finance. Benefity zahrnuté v systému cafeteria jsou administrovány externím dodavatelem ve spolupráci s útvarem personální administrativy.

Proces vzdělávání a rozvoje je aktuálně vytvářen v souladu s globální strategií organizace. I přes to, že je rozvoj součástí procesu řízení pracovního výkonu, nejsou nyní uvedené oblasti metodicky popsány a implementovány. Česká dceřiná organizace se nachází v období, kdy přímo do české organizace nastoupila nová manažerka pro oblast rozvoj lidí (CZ, SK, HU). Ve spolupráci s globálním týmem řízení lidských zdrojů je řešen systém (ve smyslu technologie) řízení vzdělávání a zároveň proces. Rozvoj v oblasti měkkých dovedností v české dceřiné organizaci cíleně neprobíhá. Funguje metodika profesního zaškolení v oblasti výroby, logistiky a v komerčním útvaru, kde byl implementován systém profesního vzdělávání v rámci výkonu práce na konkrétní pozici, tzn. profesní zaškolení. Organizace uplatňuje přístup 70–20–10, tj. 70 % vzdělávání má být uskutečňováno prostřednictvím vlastního rozvoje pracovníka v rámci pozice a svěřených náročnějších úkolů, učení se prostřednictvím vlastní zkušenosti, 20 % vzdělávání má být přijímáno od ostatních či prostřednictvím sdílení

zkušeností a 10 % vzdělávání má být uskutečňováno prostřednictvím tréninku. V návaznosti na předchozí zmínku o profesním vzdělávání je třeba říci, že komerční útvar a útvary výroba a logistika měly přímo ve svých útvarech včleněné pracovníky v rolích profesních koučů/specialistů, kteří plnili úlohu interních trenérů. Formování expertního centra pro rozvoj lidí znamená centralizaci uvedených činností, tzn. pracovníci z obchodního útvaru a útvaru výroby a logistiky, kteří působili v rolích interních koučů/trenérů profesního vzdělávání (a věnovali se zejména novým pracovníkům v rámci procesu adaptace) se stali součástí expertního centra rozvoj lidí v personálním útvaru. Proces vzdělávání a rozvoje nyní primárně navazuje na proces řízení pracovního výkonu, součástí hodnotícího rozhovoru nadřízeného manažera a pracovníka je i nastavení individuálního rozvoje pracovníka, je nastaven schvalovací proces (tj. schvalovací workflow v systému). S daty se však v současné chvíli aktivně nepracuje. Vzdělávací aktivity jsou organizovány spíše nahodile. Proškolení manažerů na hodnotící rozhovory, na výběrové pohovory, práci s manažerským portálem a další problematiku spojenou s implementací personálních procesů, je zajišťováno týmem získávání a řízení talentů ve spolupráci s rolí HR Business Partner. **Řízení talentů** je dalším z procesů navázaným na proces řízení pracovního výkonu. S přihlédnutím ke třem základním faktorům, a to k budoucím potřebám organizace (plánování nástupnictví, ať již v rolích manažerských či v rolích specialistů, jejichž kvalifikace je na trhu obtížně dostupná), k potenciálu pracovníka (v návaznosti na řízení pracovního výkonu) a k očekáváním pracovníka do budoucna, byli v minulém roce identifikováni talenti, kteří absolvovali workshop zaměřený na rozvoj kariéry (ve smyslu možností svého uplatnění v rámci globální organizace) a absolvovali třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu, jejíž výstupy sloužily k lepšímu zacílení rozvojových aktivit.

Případné personální otázky spojené s výkonem pracovníka, pracovními vztahy, porušením pracovní kázně apod. řeší HR Business Partner ve spolupráci s příslušným manažerem, potenciálně s útvarem personální administrativy, je-li třeba zajistit pracovně-právní dokument. **Ukončení pracovního poměru** je zajišťováno prostřednictvím útvaru personální administrativy, které řeší s pracovníky výstupní formalitu. Datum ukončení pracovního poměru zadává manažer do manažerského portálu, originál výpovědi předává útvaru personální administrativy, nebo naopak útvar personální administrativy připravuje na základě pokynu dohodu o ukončení pracovního poměru apod.

Docházka pracovníků je nyní evidována ve dvou systémech, v kalendáři v rámci zaměstnaneckého portálu PeopleCentral a v MS Excel, kde si každý pracovník vede svůj výkaz odpracovaných hodin, který je umístěn na sdíleném disku. Relevantní pro zpracování mezd je docházkový systém vedený v MS Excel. Ve výrobních provozech jsou prostřednictvím MS Excel vytvořeny tabulky, které usnadňují manažerům plánování směn. Dle kalendáře, který manažer vybere pro plánování směny, jsou zohledněny zákonné přestávky mezi směnami, zákonné příplatky apod. Data se po uzavření docházky každý měsíc nahrávají do mzdového systému a jsou podkladem pro správný výpočet mezd. Útvar personální administrativy odpovídá za zpracování mzdové agendy a dohlíží na dodání podkladů. Evidence začátku a konce pracovní neschopnosti probíhá v samoobslužném portálu, kde je zaměstnanec povinen si označit začátek a konec pracovní neschopnosti, dokumentace je zasílána do útvaru personální administrativy a zároveň je evidence jakékoliv nepřítomnosti předmětem pracovního výkazu v MS Excel. Žádost o dovolenou probíhá prostřednictvím zaměstnaneckého portálu, kde je nastaveno schvalovací workflow, ale stejně jako u pracovní neschopnosti, je třeba následně evidovat dovolenou v MS Excel. Portálové řešení zatím není propojeno s interním personálním a mzdovým informačním systémem Nugget.

6.4 Analýza implementovaného modelu poskytování personálních služeb

Výchozí model poskytování personálních služeb české dceřiné organizace před transformací americkou mateřskou organizací zahrnoval dva pracovníky v roli HR Business Partner, pracovníci v uvedené roli odpovídali za vedení útvaru odměňování na jedné straně a vedení útvaru personální administrativy na druhé straně (viz Příloha E). Expertní centra nebyla vytvořena, role specialistů nábory byly zařazeny v přímé podřízenosti role personálního ředitele, role Business Partner byla manažerskou rolí s přímou odpovědností za tým a možností delegovat úkoly. Popis modelu poskytování personálních služeb, který je prezentován z mateřské organizace do české dceřiné organizace, tvoří tři základní složky (viz Příloha H).

Aktuální podoba modelu poskytování personálních služeb byla docílena transformací personálního útvaru v rámci projektu Harmonizace mateřské organizace. Pokud bude

provedena na základě popsané případové studie analýza organizační struktury personálního útvaru v lokální organizaci (viz 6.2 Případová studie I. část - transformace organizační struktury), lze zjistit, že pracovníci v rolích HR Business Partner mají nadřizenou roli ředitele v evropské části organizační struktury, specialisté českých expertních center mají své přímé nadřizené manažery v české dceřiné organizaci, ale nemusí tomu tak být (role může být po odchodu některého z manažerů obsazena pracovníky ze Slovenské republiky, nebo Maďarska), ředitelé expertních center jsou součástí evropské organizační struktury, ale jiné, než té jejíž součástí je ředitel HR Business Partnering. Personální útvar české dceřiné organizace nyní může získat výhodu z přítomnosti manažerů expertních center a personální administrativy, ale výhoda nemusí být dlouhodobá.

Implementovaný model poskytování personálních služeb má tři složky, které tvoří personální administrativa, expertní centra (odměňování, získávání a řízení talentů, rozvoj lidí), HR Business Partnering. Personální administrativa má odpovědnost za zpracování mezd, personální administrativu ve smyslu zadávání a aktualizace všech dat spojených se zaměstnanci a s tím související tvorbu a správu pracovně-právní dokumentace (přijímání, povyšování a přestupy zaměstnanců, ukončení pracovního poměru), správu dat o zaměstnancích v systému Nugget i PeopleCentral, zpracování docházky. Mateřské organizaci poskytuje personální administrativa reporting personálních dat, mzdové podklady k bonusům, pracovně-právní podporu zaměstnávání cizinců, eskaluje chybový reporting ve mzdové agendě. Odpovědnosti vůči expertním centrům a roli HR Business Partner jsou považovány za vymezené, navazující. Činnosti zajišťované personální administrativou budou do budoucna směřovat k centralizaci do centra služeb vytvořeného v Rumunsku, primární činnosti, které mají být přesunuty do centra služeb jsou zadávání výše mzdy, výše bonusu, zadávání dat o nově nastupujících zaměstnancích (aktuálně jsou vyjasňovány hranice přechodů a návaznosti procesů, časový harmonogram není jasný). Složku expertních center tvoří odměňování, získávání a řízení talentů, rozvoj lidí. Expertní centrum odměňování zastřešuje vůči lokální dceřiné organizaci personální činnosti jako je analýza a hodnocení pracovních rolí, odměňování pracovníků, tj. nastavování mzdových rozpětí, analýzy odměňování v porovnání s trhem a revize mezd, schvalování výjimek, vytváření struktury benefitů pro českou dceřinou organizaci (jejich administraci, popř. distribuci řeší personální administrativa). Hlavním cílem expertního

centra odměňování je uplatňovat přístupy nejlepší praxe tak, aby politiky odměňování a péče o zaměstnance byly srovnatelné napříč organizací v rámci interní mobility pracovních sil. Expertní centrum získávání a řízení talentů vůči lokální organizaci zastřešuje zejména personální činnosti získávání, výběr a rozmisťování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, metodickou podporu adaptace pracovníků, odpovídá za tvorbu lokální metodiky pro identifikaci a rozvoj talentů. Expertní centrum rozvoj lidí navazuje na proces řízení pracovního výkonu a řízení talentů nabídkou a zajištěním konkrétních aktivit vedoucích ke zvyšování kompetencí pracovníků, zajišťuje profesní trénink v komerčním útvaru a v útvaru výroby a logistiky, odpovídá za implementaci budoucího systému LMS, nastavení procesu a jeho návaznosti na proces řízení výkonu, podílí se na počáteční fázi adaptace zaměstnanců, a to koncepcí a realizací uvítacího dne pro zaměstnance. Poslední složkou modelu je HR Business Partnering, který odpovídá za proces personálního plánování, dodržování plánu počtu zaměstnanců a s tím související rozpočet, odpovídá za proces kolektivního vyjednávání a s tím související přípravu kolektivních smluv. V různých úrovních je role včleněna do procesů a činností, které metodicky zajišťují expertní centra, tj. výběr a přijímání zaměstnanců, revize mezd, identifikace potenciálních talentů apod. A zároveň má být nositelem a implementátorem změn přicházejících z kompetenčních center. Např. pokud organizace vytvoří nové kompetence, měl by HR Business Partner aktivně proškolit liniové manažery, kteří mají přenést nové myšlenky do svých týmů.

6.5 Doplnující výsledky získané šetřením

Následující odpovědi nebyly využity ke konstrukci případové studie a k analýze implementovaného modelu poskytování personálních služeb, ale prezentace odpovědí dále objasňuje kontext personální práce. Zároveň je třeba upozornit, že je-li zmiňována role HR Business Partner, je tím myšlena role v rámci určené lokality dle organizační struktury, nikoliv pouze role v rámci české dceřiné organizace.

1. Do jaké míry můžete přizpůsobovat procesy lokálním českým podmínkám? Můžete uvést konkrétní příklad úspěšného přizpůsobení? Můžete uvést příklad, kdy se něco nepovedlo?

- Povedlo se nám prosadit vytvoření nového IT řešení pro správu zaměstnaneckých benefitů. Podařilo se nám prosadit změny v PeopleCentral. Problematický projekt, konkrétně projekt zaměřený na propojení personálního systému a systému PeopleCentral, byl z důvodu vysoké odlišnosti obou systémů pozastaven, americká koordinátorka projektu odešla z organizace. (Respondent A)
- Procesy, které nejsou závislé na lokální legislativě, jsou implementovány jako jednotné procesy. (Respondent B)
- Uplatňované přístupy jsou závislé na lokálních podmínkách, ale je snaha sjednotit přístupy k odměňování a benefitům napříč organizací, aby nebyly výrazné odchylky v případě přesunů pracovníků napříč organizací, je snaha o konzistentní a spravedlivý přístup v rámci krajin. (Respondent C)
- Procesy probíhají dle pravidel, která jsou nastavena jednotně, ale jsou lokálně akceptovatelná. (Respondent D)

2. Umožňuje Vám současné nastavení odpovědností Vaší role a ostatní podmínky práce odvádět kvalitní práci v české organizaci?

Jaký je důvod Vašeho hodnocení? A co by pomohlo, aby bylo hodnocení lepší?

- Týmy jsou poddimenzované lidsky, zadávání dat do několika systémů zvyšuje administrativní náročnost práce. Původní plán byl jiný, vznikla nová organizační struktura, byly zrušeny některé pozice, ale systémy stále nejsou propojeny. Pomohlo by alespoň větší vyjasnění odpovědností, změna nadřízené v evropské organizační struktuře působí komplikace. Pro lokální organizaci musí personální tým působit rozděleně, každý je zaměstnán svou prací, „levá ruka neví, co dělá pravá“, „interní zákazníky si posíláme mezi sebou“, neumíme jim odpovědět na otázku. Snažíme se tedy setkávat v rámci lokálního personálního týmu a sdělovat si informace. (Respondent A)
- V rámci implementace procesů bychom měli lépe sledovat procesní mapu, pomohlo by vyjasnění rolí do hloubky, aby bylo jasné, kdo má co na starosti. Vždy vše řešíme znovu, když se proces objeví. (Respondent B)
- Potřebujeme v rámci change managementu, aby se procesy ustálily, aby i HR Business Partnering chápal svou roli a nastavily se „ways of working“, koho kontaktovat, když je třeba řešit něco konkrétního. A zároveň pracovat na

kompetencích HR Business Partneringu, aby uměli v odborných otázkách argumentovat směrem k businessu. (Respondent C)

- Věci jsou globálně jasné, ale na lokální úrovni jsou generovány nejasnosti, které pak „nikam nepatří“. Věci, které nefungují potřebují čas. Aktuálně uplatňovaný model nepřináší efektivitu a úsporu, jsem zastáncem jednoduchého lokálního modelu, má možnost bližšího přizpůsobení lokálním podmínkám, odpovědnosti jsou jasné. (Respondent D)

3. Přináší transformace personálního útvaru nějaká pozitiva? Pokud ano, jaká?

- Sjednocování procesů, učení se, co kde funguje v ostatních zemích. (Respondent A)
- Automatizace procesů a centralizace činností přináší standardizovanější a lepší exekuci procesů a je možnost věnovat se důležitějším věcem, práci s lidmi, interními zákazníky. (Respondent B)
- Práce v globální organizační struktuře přináší možnost větší expertízy, možnost poznat jednotlivé systémy a nejlepší zkušenosti sdílet v rámci organizace. (Respondent C)
- HR Business Partner zná business, umí přinášet správná řešení, může věci ovlivnit. (Respondent D)

4. Přináší transformace personálního útvaru nějaká negativa? Pokud ano, jaká?

- Nejsou jasné odpovědnosti a způsobuje to zmatek do lokálu. Zaměstnanci vnímají HR oddělení špatně, služby vnímají jako horší. Původně, když si manažer a HR Business Partner vyjednali navýšení mzdy, manažer přišel a my jsme vyplnili formulář a vše zprocesovali. Nyní musí manažer vše zprocesovat sám v PeopleCentralu. (Respondent A)
- Při fázi implementace nových systémů přichází pocit „odlidštění“, lidé to vnímají negativně (implementace systému PeopleCentral) a zdá se jim, že se HR zbavuje odpovědnosti a ta se přesouvá na manažery. (Respondent B)
- Tým je více virtuální, člověk není součástí lokálního týmu. Pracovníci expertních center jsou přiřazeni k lokálním nákladovým střediskům organizací, dle svého místa výkonu práce, tzn. když obsazujeme novou pozici, je rozhodnuto, že už nebudeme hledat v České republice, ani Maďarsku, protože

organizace již nemají peníze v rozpočtu a nezdá se mi to správné. (Respondent C)

- HR není jeden tým, jde o skupinu vytvořenou z podskupin. Všichni jsou manažeři, nikdo nedělá tu práci, systém je drahý. Systém s velkým mozkiem a malýma rukama a nohama. Struktura je komplikovaná, je třeba ji zjednodušit. HR Business Partner má mít expertízu a zkušenosti i z jiných funkčních oblastí HR, expertní centra by nemusela být, stačili by specialisté, kteří by pracovali. Začíná tření globálních vs. lokálních požadavků, snaha je vyhovět nadřízeným, směrem do lokální organizace je pak komunikováno „tohle já nedělám“, jako v případě směrníc. (Respondent D)

5. Vidíte ve změně nějakou příležitost? Pokud ano, jakou?

- Sjednocení systémů, odbourání duplicit, které zvyšují časovou náročnost, generují chybovost. Pokud bude fungovat vše lépe, bude čas věnovat se jiným věcem. (Respondent A)
- Při implementační fázi je třeba lépe pracovat s businesssem, je to o tom, jak je vše předáno, vysvětleno. Nejlepší by bylo implementovat systémy/procesy na pilotní skupině, vyzkoušet, vyladit, pak implementovat do celé organizace, např. PeopleCentral. (Respondent B)
- Zjednodušit způsoby práce a zlepšit podporu Business Partnerům a HR ředitelům nastavením „first point of contact“ v expertním týmu. (Respondent C)
- Interní mobilita a sdílení zkušeností. (Respondent D)

6.6 Interpretace výsledků šetření

Cílem kvalitativního šetření bylo zjistit v jaké podobě je v české dceřiné organizaci implementován Ulrichův model poskytování personálních služeb, jakým způsobem jsou nastaveny či ohraničeny odpovědnosti jednotlivých složek modelu, jaké jsou pozitivní, popřípadě negativní důsledky transformace personálního útvaru.

Základní podoba přijatého modelu ve zkoumané organizaci je tříložková a vychází z předchozího uspořádání personálního útvaru, ve kterém byla zastoupena role HR Business Partner a útvar personální administrativy. Útvar personální administrativy

zastřešuje transakční činnosti, zastupuje složku centra služeb. Nově vzniklou složkou jsou expertní centra, která vznikala postupně od roku 2014 až do jara 2017 (detail odpovědností viz 6.4 Analýza implementovaného modelu poskytování personálních služeb). Vzájemné nastavení odpovědností lze charakterizovat spíše jako sdílení. Jednoznačnější vymezení hranic odpovědností lze spatřovat pouze na rozhraní personální administrativy a expertního centra odměňování směrem k expertním centrům získávání a řízení talentů, rozvoj lidí a roli HR Business Partner. Uplatňování modelu poskytování personálních služeb a jeho výsledná efektivita je determinována několika faktory.

Organizační strukturu lze v kontextu získaných výsledků šetření nahlížet ze dvou úhlů pohledu, časového hlediska a hlediska centralizace pracovníků personálního útvaru do regionálních organizačních struktur. Časovým hlediskem je myšlena rychlost přijetí nové organizační struktury v kontextu nepřipravených procesů. Pravděpodobně mohla nastat situace, kdy nedošlo k dostatečné stabilizaci některých procesů (např. byla dodatečně zjištěna nekompatibilitnost systémů), ale byla přijata nová organizační struktura a zrušeno pracovní místo. V případě nefunkčnosti, nekompatibilitě a dalších problémů se systémy (viz 6.3 Případová studie II. část – transformace personálních procesů) jde o vážný problém, který může potenciálně vyústit v nahrazení procesu nekoncepčním postupem, a zároveň zvyšuje riziko vzniku chyb. Druhý faktor, centralizace pracovníků personálního útvaru do regionálních organizačních struktur s odlišnými nadřízenými v jednotlivých částech struktury, způsobuje nejednoznačnosti v odpovědnostech (ty vznikají i na úrovni regionálních struktur) a výslednou nejednotnost týmu, dezorientaci v agendách navzájem. Centralizace do regionálních organizačních struktur by nemusela pravděpodobně být problémem za předpokladu, že by změny probíhaly postupně a např. procesy či technologie by byly již nějaký čas harmonizovány. Aktuální změna probíhá paralelně na úrovni organizační struktury, na úrovni procesů, technologií apod. Tým pracovníků personálního útvaru si je vědom nedostatků, schází se a informuje se navzájem, aby měl přehled o svých činnostech, iniciátorem je role HR Business Partner. HR Business Partner se snaží využít příležitost, že jsou manažeři expertních center a personální administrativy v jedné organizaci. Jde o pozitivní moment, je patrná motivace a snaha vzniklé problémy řešit.

Lze zaznamenat, že nastavení některých **odpovědností** a zastupitelnosti není úplně optimální už v rámci regionálních organizačních struktur. Aktuálně například odchod evropské nadřízené v oblasti personální administrativy způsobuje komplikace, jednotlivé části agendy nebyly v důsledku své neohraničenosti standardně předány dočasně zastupujícím zaměstnancům. Projekt integrace systémů byl pozastaven, protože odešla americká koordinátorka projektu, do nástupu nového koordinátora není z důvodu silné centralizace této agendy možné v projektu pokračovat. Z kontextu rozhovorů je patrné, že obtíže nastávají i ve vyšší úrovni řízení a přenáší se, ale tento fakt nelze dostatečně posoudit z důvodu nedostatečného vhledu do problematiky.

Další oblast je vhodné rozdělit na dvě části, na **procesy** a na informační technologie, prostřednictvím kterých jsou procesy uskutečňovány. Samotné procesy mají podobu, které rozumí expertní centra, personální administrativa i role HR Business Partner. Obtíže na straně procesů přesto nastávají, a to ve dvou úrovních. První úroveň problému vzniká, když lokální manažer potřebuje řešit např. požadavek na navýšení mzdy a je vyzván, aby požadavek zadal do systému sám, protože je tak nastaven schvalovací proces. Manažerem je to mylně interpretováno jako neochota personálního útvaru. Druhá úroveň problému s procesy vzniká, pokud je vytvořen úkol nebo činnost, která nebyla doposud řešena (např. aktuálně „vlastnictví“ aktualizace směrnic na intranetu). Druhá úroveň obtíží je proaktivně a úspěšně řešena v rámci personálního týmu, který využívá možnost záležitosti řešit společně.

Informační technologie jsou komplikovanou oblastí, která v případě delší nečinnosti vykazuje parametry výrazného rizika do budoucna. Nedostatky v technologické podpoře vyplývají z historického kontextu. Personální útvar neměl mnoho činností automatizovaných. S příchodem mateřské nadnárodní organizace přišla automatizace alespoň zčásti (samoobslužný portál) s příslibem dalšího pokračování automatizace, které se však zatím nedaří realizovat. Kromě vysoké míry evidence tzv. „dvojích“ dat na úrovni personálních informačních systémů (docházka, mzdový systém, samoobslužný portál), přichází další požadavky na reporting (např. nábor). To v důsledku znamená nárůst transakčních činností. Projekt na integraci personálního modulu se samoobslužným portálem byl z důvodu komplikovanosti a nekompatibility systémů pozastaven. Zdá se, že přechod na jednotnou organizaci je komplikovanější a

pravděpodobně i finančně nákladnější než bylo předpokládáno, což ale nelze dostatečně posoudit pro nedostatek informací.

Změny pracovních postupů v personálním útvaru přináší nespokojenost na straně interních zákazníků. Lze říci, že původní pojetí personálního útvaru částečně nahrazovalo manažerskou část personální práce, očekávání manažerů zůstala stejná, ale způsob práce se změnil. Druhý důležitý fakt, který změnu v tomto ohledu nezjednodušuje, je automatizace systémů, která vyžaduje nové kompetence (práce se systémy, např. samoobslužný portál), kterými někteří manažeři disponují pravděpodobně méně. Řešením může být podpora učení manažerů, proškolení na systémy a zároveň větší zapojení do připravovaných změn (testování na pilotních skupinách ad.). Pracovníky personálního útvaru je spatřován pozitivní prvek zvyšujících se manažerských kompetencí u pracovníků, kteří jsou integrováni v regionálních organizačních strukturách (např. v případě nových kompetencí definovaných mateřskou organizací s nimi manažeři seznámí svůj tým a považují tuto činnost za součást své práce).

Lokální tým personalistů v české dceřiné organizaci je v důsledku mnoha výše uvedených faktorů poněkud roztržštěný, pracovníci jsou zaměstnání mnoha záležitostmi v rámci svých odpovědností. Včlenění pracovníků do regionální organizační struktury k výsledné jednotě týmu pravděpodobně nepřispívá. Pracovníci personálního útvaru jsou však zaměřeni na řešení vzniklých problémů. Lze spatřit vysokou míru motivace, kterou většina pracovníků personálního útvaru spojuje s prací u nadnárodní organizace, která jim přináší možnost **učení se zkušeností, sdílení a přenos znalostí, interní mobilitu**, což je shodně hodnoceno jako pozitivní prvky transformace.

Jedním z podnětů v rámci rozhovorů bylo zařazení pracovníků, kteří pracují pro více lokalit v rámci regionu, na **nákladové středisko** organizace dle místa výkonu práce. Pro nedostatek informací nelze tuto skutečnost dostatečně posoudit. Ale obecně lze říci, že zřízení samostatného nákladového střediska pro pracovníky, kteří jsou zařazeni v evropské organizační struktuře (např. role HR Business Partner, manažer získávání a řízení talentů apod.), by mohlo být podnětem do budoucna, více zohledňující princip interní spravedlnosti v přerozdělování nákladů v rámci organizace.

I přes to, že jsou personální procesy implementovány spíše v souladu s principy „jednotné organizace“, pracovníky personálního útvaru zde nejsou spatřovány výrazné problémy. Pokud je třeba, lze obhájit lokální přizpůsobení. Za negativní důsledek transformace je označována přetrvávající absence integrovaných systémů, dále složitost některých postupů, některé nejasnosti odpovědností vyplývající z organizačních struktur, které stále prochází změnou a zároveň dlouhé trvání změn. Ačkoliv existují schválené rámcové časové harmonogramy, nejsou dodržovány a není jasné, kdy bude která změna skutečně realizována. Za jednoznačně motivující a pozitivní důsledky transformace jsou označovány výhody, které plynou z regionálního organizačního uspořádání, v podobě možnosti získání větší expertízy v regionálním měřítku, podpory učení při výkonu práce, možnost poznávat rozdílnost přístupů, sdílet přístupy nejlepší zkušenosti, šíření znalostí a možnost interní mobility.

Na základě interpretace výsledků šetření lze formulovat doporučení spojené se zaměřením pozornosti na „interního zákazníka“. Je-li to možné, zapojit manažery do připravovaných změn, zjišťovat potřeby manažerů u nových procesů a systémů, aby byly případně zapracovány i požadavky manažerů na funkčnost systémů, podporovat manažery v rozvoji kompetencí (práce s interními systémy), což může usnadnit následné přijetí změn. Důležitou roli v celém procesu má role HR Business Partner. Druhým doporučením je zaměřením se na informační technologie a integraci systémů v personálním útvaru. Nelze hodnotit důvody pozastavení technologické transformace, nicméně bude-li technologická transformace pokračovat, bylo by vhodné zapojení odborníka na straně české dceřiné organizace, který by vedl projekt technologické transformace s cílem zajistit sjednocení systémů.

7 Diskuze

Šetření, které by v podobném rozsahu analyzovalo Ulrichův model poskytování personálních služeb není k dispozici. Lze porovnávat jednotlivé dílčí výsledky kvalitativního šetření s různými teoretickými východisky, popř. s některými publikovanými výzkumy vybraných autorů uvedených v předchozích kapitolách diplomové práce.

Uplatnění Ulrichova modelu poskytování personálních služeb lze spatřovat dle Boroughse spíše u velkých nadnárodních organizací (2014, s. 9), kam lze zařadit i zkoumanou organizaci. Rozšiřující se podnikání nadnárodně působících organizací je dlouhodobým jevem. Dle Blažka a kol. rozvíjí nadnárodní organizace své podnikání v České republice od konce 20. století a jejich vstup na český trh je hodnocen spíše pozitivně. Názor, že nadnárodní organizace nerespektují národní kultury, nebyl prostřednictvím realizovaných studií potvrzen (2010, s. 14). Nadnárodní organizace disponují komplikovanými organizačními strukturami, uvedený jev lze sledovat i ve zkoumané organizaci. Organizační strukturu zkoumané organizace lze pravděpodobně nejlépe přirovnat ke struktuře koncernové s výraznou mírou centralizace, kdy je organizace rozdělena na dvě hlavní části výroba a prodej. Blažek a kol. k tomuto typu organizační struktury uvádí, že výroba je specializována na konkrétní produkt, který je předmětem prodeje v rámci svěřeného regionu prostřednictvím funkčního prodejního útvaru a cílem centralizace je sledování efektivity v dodavatelsko-odběratelských vztazích, centralizace se následně promítá i do ostatních útvarů (2010, s. 19). V případě zkoumané organizace je cílem dosažení jednotné organizace. Dle Blažka a kol. je s výraznou centralizací organizační struktury spojována i vyšší míra přesunu kultury mateřské organizace (2010, s. 22). Postoj mateřské organizace k řízení zkoumané organizace lze charakterizovat dle modelu EPGR jako regiocentrický (Lukášová, 2010, s. 63).

Případová studie přináší poměrně komplexní popis fungování systému, který vychází ze strategického přístupu k řízení lidských zdrojů. V propracovaném systému řízení pracovního výkonu lze spatřovat nástroj pro řízení efektivity organizace a zároveň nástroj pro postupnou změnu kultury, vč. zaměření se na řízení podle kompetencí mateřské organizace a následný rozvoj podle kompetencí. Lze spatřit snahu mateřské

organizace reagovat na aktuální vývoj a uplatňované trendy v souladu s koncepcí řízení lidských zdrojů. Pracovníci personálního útvaru nespátřují v přechodu na jednotnou organizaci zásadní nevýhody, přechod na jednotnou organizaci je považován za výhodu v kontextu interní mobility, která není jen deklarovaná, ale je skutečně uplatňována. Je oceňován přenos znalostí a zkušeností, podpora učení při výkonu práce. Výzkum autorů Poór, Slavič a Berber zaměřený na vztah kompetencí a výkon organizace realizovaný v dceřiných organizacích nadnárodních organizací ve Střední a Východní Evropě pozitivní důsledky přenosu znalostí, sdílení zkušeností a zvyšování manažerských kompetencí personalistů potvrzuje (2015, s.12).

Uplatňování tříložkového modelu poskytování personálních služeb je ve zkoumané organizaci negativně ovlivněno nejednotným přístupem v oblasti technologií a některými nejasnostmi v odpovědnostech, které se objevují postupným vytvářením expertních center, formulací nových procesů a pravděpodobně nejasnosti vychází i z komplikované a stále se měnící organizační struktury. Dle zjištění Boroughse však může být problém v samotném modelu poskytování personálních služeb, jehož důraz na oddělování odpovědností nepodporuje spolupráci jednotlivých složek (2014, s. 26–27). Zaměřením se na technologický rozvoj lze dosáhnout zvýšení efektivity modelu poskytování personálních služeb, srovnáním může být studie Janoškové, Bardiovského a Ondříka (2016, s. 122), výsledkem technologické transformace je snížení administrativní náročnosti úkolů, odstranění potenciálních rizik a případně i úspora pracovních míst. Boroughs uvádí jako jeden z výsledků svého průzkumu korelaci mezi celkovou spokojeností s modelem poskytování personálních služeb a mírou vyspělosti integrace systémů v personálním útvaru, čím vyšší byla míra integrace systémů v personálním útvaru, tím lépe byla hodnocena celková spokojenost s modelem poskytování personálních služeb (2014, s. 23). Automatizace a integrace systémů ve zkoumané organizaci by měla mít vysokou prioritu, a to zejména z důvodů případných rizik v oblasti personální administrativy. Boroughs zároveň potvrzuje stálý podíl transakčních činností, které musí HR Business Partner v rámci své role zastřešovat (2014, s. 17), uvedený fakt lze spatřit i ve výsledcích šetření. Ulrich rovněž připouští transakční činnosti vyplývající z povahy práce v roli HR Business Partner, uvedená skutečnost je v modelu poskytování personálních služeb řešena složkou podpůrných pracovníků personálního útvaru (Ulrich, 2009b, s. 62). Role HR Business Partner je ve zkoumané organizaci strategická v kontextu řízení

změn z personálního útvaru směrem do organizace, protože souvisí s upevněním změn ve formě nových postupů personálního útvaru v kultuře české dceřiné organizace, je třeba se zaměřit na komunikaci a zvyšování kompetencí manažerů, které mohou být překážkou lepšího přijetí změn v oblasti personálních procesů.

Uplatňovaný model poskytování personálních služeb zkoumané organizace lze porovnat s modelem utvořeným transformací personálního útvaru České spořitelny, a. s., kterou popisuje Chládková (2011, s. 46) ve své bakalářské práci Význam řízení lidských zdrojů organizace. Transformace personálního útvaru byla řízena poradenskou společností Deloitte, projekt transformace trval jeden rok a probíhal pouze v rámci české organizace (Chládková, 2011, s. 47). Ve zkoumané organizaci začala transformace nástupem prvního manažera expertního centra v roce 2014, poslední manažer expertního centra pro rozvoj lidí nastoupil v dubnu 2017, rozdíl lze spatřit ve skutečnosti, že transformace ve zkoumané organizaci probíhá na mezinárodní úrovni. Personální útvar České spořitelny, a. s., který popisuje Chládková, měl před transformací tři odbory, nábor a výběr zaměstnanců, personalistika a odměňování, vzdělávání a profesní rozvoj. Po transformaci byla podoba modelu poskytování personálních služeb tvořena centrem odbornosti, centrem personálních služeb a útvarem HR Business Partnering. Uvedený model byl komunikován jako výsledek nejlepší zkušenosti na trhu (Chládková, 2011, s. 52). Lze říci, že činnosti zajišťované v jednotlivých složkách modelu se shodují s činnostmi jednotlivých složek ve zkoumané organizaci. Dle Chládkové byl projekt ve společnosti Česká spořitelna, a. s. hodnocen jako úspěšný z hlediska naplnění termínu projektu i jeho cílů. S půlročním odstupem od transformace byly vykazovány nedostatky v oblasti reportingu, zaměstnanci si stěžovali na délku vyřizování požadavků až třicet dnů, což nebylo možné ověřit (Chládková, 2011, s. 59).

8 Závěr

Na základě současného stavu poznání dané problematiky lze říci, že Ulrichova koncepce spojená s modelem poskytování personálních služeb je zejména koncepcí větších mezinárodně podnikajících organizací. Koncepci lze rozdělit na dvě části, na myšlenky spojené s modelem smíšených rolí, rozdělení personálních činností na transakční a transformační a na samotný model poskytování personálních služeb založený na roli „Business Partner“ vyplývající ze strategického pojetí role. Model smíšených rolí je srozumitelnou částí koncepce v kontextu rozdělení personální práce na činnosti administrativní a nebo koncepční povahy, zaměření role „strategický partner“ lze charakterizovat už v rámci modelu smíšených rolí jako nejasné. Model poskytování personálních služeb a jeho pojetí je ovlivněno zdůrazňováním strategické role pracovníků personálního útvaru, kteří mají směřovat k tomu stát se „business partnerem“. Uplatňování role HR Business Partner v praxi personálního řízení, může být spojeno se snahou personálních útvarů zdůraznit svůj strategický přístup k řízení lidských zdrojů v organizacích, který byl v době vzniku Ulrichovy koncepce novým směrem ve vývoji personálního řízení. Koncepce rovněž zdůrazňuje potřebu měření výkonu organizace, řízení výkonu pracovníků a měření dalších parametrů spojených s výsledným výkonem organizace. Koncepci lze hodnotit spíše jako „tvrdé řízení“ lidských zdrojů, zaměřené na horizontální i vertikální soulad strategie a na soulad struktury, strategie a systém řízení lidských zdrojů, koncepci lze pravděpodobně zařadit jako blízkou Harvardskému či Michiganskému modelu řízení lidských zdrojů.

Model poskytování personálních služeb je praxí personálního řízení nejčastěji uplatňován jako tříložkový s centry služeb, expertními centry a s důrazem na novou roli HR Business Partner, jejíž pojetí a vymezení je dále problematické i v organizacích, které transformovaly personální útvar a tuto roli vytvořily. Z vybraných výzkumů vyplývá, že role HR Business Partner ne vždy souvisí s participací na tvorbě strategie podnikání, směřuje i k uplatňování konzultantského, poradenského přístupu ve svěřené organizační jednotce a zároveň s rolí stále souvisí větší část transakční práce, kterou není možné oddělit. Pojetí ostatních dvou složek modelu, kterými jsou expertní centra a centra služeb (popř. jsou-li spojena, centra sdílených služeb), je relativně srozumitelné. Personální práce obou složek byla náplní práce personálních útvarů i před vznikem Ulrichovy koncepce, i přes to jsou patrné obtíže související s vymezením

odpovědností mezi těmito složkami. Pojetí modelu poskytování personálních služeb je založeno spíše na snaze jednoznačně oddělit, vymezit jednotlivé procesy a odpovědnosti, což se zdá být z podstaty některých personálních činností nereálné. A zároveň jako důsledek striktního oddělování odpovědností může docházet v personálním útvaru k vytváření kultury „my a oni“, která nepodporuje týmovou práci. Na druhé straně lze přínos role HR Business Partner spatřit na straně interního zákazníka, který má možnost řešit otázky každodenní personální práce s konkrétním pracovníkem a zároveň lze přínos uvedené role spatřovat v zajištění hladšího průběhu řízení změn prostřednictvím personálních činností ve svěřené organizační jednotce, a v tomto ohledu lze považovat pojetí role za strategické.

Lze říci, že Ulrichova koncepce modelu poskytování personálních služeb stále ovlivňuje oblast personálního řízení, je uplatňovaným přístupem nejlepší praxe. Uvedený jev lze spatřit v nových přístupech k modelům poskytování personálních služeb, které z Ulrichovy koncepce rovněž vychází. Mění se doba, zaměřená na inovace, konkurenceschopnost, zvyšující se tlak na pohotovost reakcí a rozhodování prověří uplatnitelnost modelu v budoucí praxi personálního řízení. Nové přístupy naznačují posun jiným směrem, v kontextu technologií a v kontextu doby bojující o talenty, ale vývoj v organizacích bude probíhat pravděpodobně pomaleji, protože vývoj v organizacích je vždy konkrétně specifický v důsledku působení vnitřních i vnějších faktorů.

Příkladem působení vnitřních a vnějších faktorů mohou být transformační projekty, různého zaměření, které nabývají širokého rozsahu a zasahují celou organizaci. Řízení změn je náročné z hlediska rozsahu činností, času i vynaložených prostředků. Zvýšené nároky jsou kladeny na všechny, kteří se na řízení změn aktivně podílejí. Personální řízení v organizacích sehrává v těchto změnách důležitou roli, lze ji nazvat také transformační, strategickou. Z organizačních změn a změn organizační kultury je patrné, že průběh přeměny organizace je jednodušší, pokud je uvedená změna řízena personálním útvarem a za aktivní podpory personálních činností, což předpokládá plné nasazení a zapojení personálního útvaru. V případě zkoumané organizace transformující personální útvar dle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb lze spatřit, že míra možnosti nasazení personálního útvaru je závislá na fungování všech jeho složek. Je patrné, že výkonnost personálního útvaru je probíhající

transformační změnou ovlivněna. Významnou měrou se na uvedené skutečnosti podílí nedostatečná technologická podpora, jejíž souvislost s výkonností v doručování personálních služeb byla prezentovanými studii prokázána. Obtíže mohou rovněž plynout z problematického pojetí modelu poskytování personálních služeb. Uvedenou skutečnost lze také nahlížet v kontextu uplatňování přístupu nejlepší zkušenosti v personálním řízení, která nemusí vždy být nejlepším řešením v konkrétní organizaci. Problematické může být i organizování činností prostřednictvím zvolené organizační struktury. Jde o oblast, která by mohla být předmětem dalšího šetření.

9 Soupis bibliografických citací

ALBENAU, Mircea, Ian HUNTER a Jo RADFORD. *Six Sigma in HR transformation* [online]. Aldershot: Gower, 2010 [vid. 2017-2-1]. ISBN 978-0-566-09164-3. Dostupné z: http://sfx.is.cuni.cz/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_ver=Z39.88-2004&rft_id=info:sid/sfxit.com:azbook&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=2550000000012592&rft.object_portfolio_id=&svc.fulltext=yes.

ARKIN, Anat. STREET SMART. *People Management* [online]. 2007, 13(7), s. 24–28 [vid. 2016-10-26]. ISSN 1358-6297. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=a4260352-778f-4f52-945297eab9f36ae3%40sessionmgr101>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

ANATHRAM Subramaniam a Alan NANKERVIS. Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. 2013, 51(4), s. 454–470 [vid. 2016-10-1]. Dostupné z: [doi:10.1111/1744-7941.12004/epdf](https://doi.org/10.1111/1744-7941.12004/epdf).

BEAUCHAMP, Rose. Reorganization without tears. *McKinsey Quarterly* [online]. 2016, 4, s. 91–98 [vid. 2017-05-01]. ISSN 0047-5394. Dostupné z: <http://sfx.is.cuni.cz/sfxlcl3?genre=article&issn=00475394&title=McKinsey%20Quarterly&volume=&issue=4&date=20161001&atitle=Reorganization%20without%20tears.&spage=91&sid=EBSCO:bt&pid=>.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BLAŽEK Ladislav a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice I.* [online]. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2010 [vid. 2017-06-20]. ISBN 978-80-210-5327-4. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/ESF_monografieVIII_WEB.pdf.

BOGLIND, Anders, Freddy HÄLLSTÉN a Per THAILANDER. HR transformation and shared services. *Personnel review* [online]. 2011, 40(5), s. 570–588 [vid. 2017-06-08]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:10.1108/00483481111154441.

BOLDIZZONI, Daniele a Luca QUARATINO. The role of Human Resource Manager: Change Agent vs. Business Partner? Research into HRM in Italy. *EBS Review* [online]. 2011, 28, s. 41–52 [vid. 2017-2-1]. ISSN 1406-0264. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=65e566ff-26d1-464c-a457-e23c75cade7d%40sessionmgr120>.

BOROUGHES, Allan. Ulrich comes of age: What have 18 years of the Ulrich model done for HR?. In: *Orion-partners.com* [online]. 5. 6. 2014 [vid. 2017-06-05]. Dostupné z: <https://www.orion-partners.com/study-ulrich-comes-age/>.

BOROUGHES, Allan a Cat RICKARD. *Using technology to create value* [online]. New York: Routledge, 2016 [vid. 2017-2-1]. ISBN 978-0-566-08827-8. Dostupné z: http://sfx.is.cuni.cz/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_ver=Z39.88-2004&rft_id=info:sid/sfxit.com:azbook&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=1000000000784047&rft.object_portfolio_id=&svc.fulltext=yes.

BOROUGHES, Allan, Les PALMER a Ian HUNTER. *HR Transformation Technology. Delivering System to Support the New HR Model* [online]. Aldershot: Gower, 2008 [vid. 2017-2-1]. ISBN 978-0-566-08833-9. Dostupné z: http://sfx.is.cuni.cz/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_ver=Z39.88-2004&rft_id=info:sid/sfxit.com:azbook&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=1000000000402858&rft.object_portfolio_id=&svc.fulltext=yes.

BOUDREAU, John a III LAWLER. Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review* [online]. 2014, 24(3), s. 232–244 [vid. 2016-12-17]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.005.

CALDWELL, Raymond. HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal* [online]. 2008, 18(3), s. 275–294 [vid. 2016-10-1]. ISSN 0954-5395. Dostupné z: doi:10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x.

CALDWELL, Raymond. Are HR Business Partner Competency Models Effective? *Applied HRM Research* [online]. 2010, 12(1), s. 40–58 [vid. 2016-11-30]. ISSN 1055-9094. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=a4260352-778f-4f52-9452-97eab9f36ae3%40sessionmgr101>.

CASCIO, Wayne F. From business partner to driving business success: the next step in the evolution of HR management. *Human Resource Management* [online]. 2005, 44(2), s. 159–163 [vid. 2016-10-5]. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.20058.

COCO, T. Cedrik, Fiona JAMISON a Heather BLACK. Connecting people investments and business outcomes at Lowes: using value linkage analytics to link employee engagement to business performance. *HR People & Strategy* [online]. 2011, 34(2), s. 28–33 [vid. 2016-10-6]. Dostupné z: http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/ps_34.2_peopleinvestments.pdf.

COHEN, Debra J. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review* [online]. 2015, 25(2), s. 205–215 [vid. 2016-10-15]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.006.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Businesscenter.cz* [online]. [vid. 2007-06-06]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DELOITTE. *The High-Impact HR Operating Model. HR has a new mission. Here is the plan* [online]. Deloitte Development LLC, ©2014 [vid. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/high-impact-hr.html>.

DRUCKER, Peter F. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.

ERICKSON, Tamara. Redesigning your organization for future work. *HR People & Strategy* [online]. 2008, 31(4), s. 6–18 [vid. 2016-10-11]. Dostupné z: http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/hrps_issue31.4_perspectives.pdf.

FOX, Adrienne. Reach New Heights. *HR Magazine* [online]. 2012, 57(6), s. 34–39 [vid. 2016-10-15]. ISSN 1047-3149. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=a4260352-778f-4f52-9452-97eab9f36ae3%40sessionmgr101>.

FROST, Tony S. Julian M. BIRKINSHAW a Prescott C. ENSIGN. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal* [online]. 2002, 23(11), s. 997–1018 [vid. 2017-4-1]. ISSN 0143-2095. Dostupné z: <https://search-proquest-com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/225002683/fulltextPDF/D72D405C3AFD4E9DPQ/1?accountid=35514>.

HAMMER, Michael a James CHAMPY. *REENGINEERING – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

HARROP, Joanna J. Assessment and recommendations for effective HR service delivery model implementation for organizations. *Middle East Journal of*

Business [online]. 2017, 12(1), s. 23–27 [vid. 2017-04-12]. ISSN 1834-8769. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=65e566ff-26d1-464c-a457-e23c75cade7d%40sessionmgr120>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HENNESSY, Jo. Take your partners and advance. *People Management* [online]. 2009, 15(3), s. 24–27 [vid. 2017-05-10]. ISSN 1358-6297. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=65e566ff-26d1-464c-a457-e23c75cade7d%40sessionmgr120>.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007a. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. Praha: Grada, 2007b. ISBN 978-80-254-0698-4.

HUNTER, Ian, Jane SAUNDERS, Allan BOROUGHS a Simon CONSTANCE. *HR Business Partners* [online]. Aldershot: Gower, 2006 [vid. 2016-11-1]. ISBN 0-566-08625-5. Dostupné z: http://sfx.is.cuni.cz/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_ver=Z39.88-2004&rft_id=info:sid/sfxit.com:azbook&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=1000000000401873&rft.object_portfolio_id=&svc.fulltext=yes#.

CHARAN, Ram, Dominic BARTON a Dennis CAREY. People Before Strategy: A New Role for the CHRO. *Harvard Business Review* [online]. 2015, 93(7/8), s. 62–71 [vid. 2016-11-1]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2effa57e-6f17-43cc-9ed4-7b6d7ee78881%40sessionmgr102>.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. *Changing HR Operating Models* [online]. London: CIPD, ©2015 [vid. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/operating-models#>.

CHLÁDKOVÁ, Markéta. *Význam řízení lidských zdrojů organizace*. Praha, 2011. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Fakulta bankovníctví a pojišťovnictví. Vedoucí práce: Antonín CHAROUZEK. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12676/bivs_b/.

CHIU, Randy a Jan SELMER. Are human resource professionals strategic business partners? Evidence from Hong Kong. *International Employment Relations Review* [online]. 2011, 17(2), s. 75–95 [vid. 2016-10-5]. ISSN 1324-1125. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=2effa57e-6f17-43cc-9ed4-7b6d7ee78881%40sessionmgr102>.

JANOŠKOVÁ, Mária, Gabriel BARDIOVSKÝ a Branislav ONDRÍK. Improving the Quality of Human Resources Services in the Steel Company through Modern Information Technologies. *Calitatea* [online]. 2016, 17(155), s. 120–124 [vid. 2017-04-06]. ISSN 1582-2559. Dostupné z: <http://sfx.is.cuni.cz/sfx/c3?genre=article&atitle=Improving%20the%20Quality%20of%20Human%20Resources%20Services%20in%20the%20Steel%20Company%20through%20Modern%20Information%20Technologies.&title=Quality%20-%20Access%20to%20Success&issn=15822559&isbn=&volume=17&issue=155&date=20161201&aulast=JANO%C5%A0KOV%C3%81,%20M%C3%A1ria&spage=120&pages=120-124&sid=EBSCO:Supplemental%20Index:120376180&svc.fulltext=yes>.

JOHNSON, Philip a Vincent MILICH. Won't You Be My Partner? *Chief Learning Officer* [online]. 2011, 10(8), s. 34–37 [vid. 2017-04-06]. ISSN 1935-8148. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=878e0b94-ed2e-48d3-94c4-44a76d3f8ed7%40sessionmgr4008>.

KATES, Amy. (Re)designing the HR organization. *HR People & Strategy* [online]. 2008, 29(2), s. 22–30 [vid. 2016-10-5]. Dostupné z: <http://c.ymcdn.com/>

sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/hrps_issue29.2_designingorg
a.pdf.

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

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

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LEMMERGAARD, Jeanette. From administrative expert to strategic partner. *Employee relations* [online]. 2009, 31(2), s.182–196 [vid. 2017-3-3]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: doi:10.1108/01425450910925328.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREŠ, Jiří. Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika* [online]. 2015, 65(2), s.113–142 [vid. 2017-05-03]. Dostupné z: http://www2.tf.jcu.cz/~bauman/KPD_NUP_KUP/Vyzkumne_studie/Ped_2015_2_02_Mare%9A_113_142.pdf.

MAUGANS, Chris. 21st Century Human Resources: Employee Advocate, Business Partner, or Both? *Cornell HR Review* [online]. New York: Cornell University. 2015, 1(1), s. 1–4 [vid. 2016-10-1]. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=2effa57e-6f17-43cc-9ed4-7b6d7ee78881%40sessionmgr102>.

OLSON, Matt. The business partner balancing act: an analysis of alternative employee advocacy practices in the modern HR function. *Cornell HR Review* [online]. New York: Cornell University. 2004, 1(1), s. 1–5 [vid. 2016-10-8]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e1f579f2-2024-461c-a600-982c4c92e20a%40sessionmgr4010&hid=4210>.

PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN. *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. ISBN 80-205-0313-7.

POÓR József, Agneš SLAVIĆ a Nemanja BERBER. The Competences of HR Managers and their Impact on the Organizational Success of MNCs' Subsidiaries in the CEE Region. *Central European Business Review* [online]. 2015, 4(1), s. 5–13 [vid. 2017-06-14]. ISSN 18054854. Dostupné z: [doi:10.18267/j.cebr.162](https://doi.org/10.18267/j.cebr.162).

PILNÝ, Ivan. *Digitální ekonomika. Žít nebo přežít*. Brno: Albatros Media, 2016. ISBN 978-80-265-0481-8.

PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-623-4.

PRITCHARD, Katrina. Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal* [online]. 2010, 20(2), s. 175–188 [vid. 2017-06-08]. ISSN 0954-5395. Dostupné z: [doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x).

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PUERTAS Francisco a Himanshu TAMBE. A new blueprint for HR. In: *Accenture.com* [online]. ©2016 [vid. 2017-05-03]. Dostupné z: https://www.accenture.com/t20160804T021527__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_14/Accenture-New-Blueprint-HR.pdf#zoom=50.

RECARDO, Ronald J. A Blueprint for Transforming the HR Function. *OD Practitioner* [online]. 2016, 48(4), s. 38–44 [vid. 2017-05-06]. ISSN 1086-2609. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=65e566ff-26d1-464c-a457-e23c75cade7d%40sessionmgr120>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROBINSON, Dana Gaines a James C. ROBINSON. *Strategic Business Partner*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2005. ISBN 978-1-57675-283-8.

RUDDLE, Ian. Understanding the New HR Services Operating Models. *Workforce Solutions Review* [online]. 2016, 7(1), s. 4–7 [vid. 2017-07-06]. ISSN 2154-6975. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=65e566ff-26d1-464c-a457-e23c75cade7d%40sessionmgr120>.

RUSSEL-JONES, Neil. *Management změny: příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-142-5.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6722-2.

STRÍTESKÝ, Marek a Martin J. D. QUIGLEY. Designing HR organizational structures in terms of the HR business partner model. *Central European Business Review* [online]. Prague: University of Economics. 2014, 3(1), s. 42–50 [vid. 2016-11-5]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/prg/jnlcbr/v2014y2014i1id74p42-50.html>.

SVOBODA, Michael a Silke SCHRÖDER. Transforming Human Resources in the New Economy: Developing the Next Generation of Global HR Managers at Deutsche Bank AG. *Human Resource Management* [online]. 2001, 40(3), s. 261–273 [vid. 2017-04-06]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=65e566ff-26d1-464c-a457-e23c75cade7d%40sessionmgr120>.

SZELECKI, Zsolt. Agile HR Model for Agile Organizations – an emerging post Ulrich world. In: *Linkedin.com* [online]. 27. 3. 2017 [vid. 2007-05-06]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-hr-model-organizations-emerging-post-ulrich-world-zsolt-szelecki>.

SZELECKI, Zsolt. Agile HR aligning “what” and “how”. In: *Linkedin.com* [online]. 30. 4. 2017 [vid. 2007-05-06]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-hr-aligning-what-how-zsolt-szelecki>.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Teorie řízení*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filosofická fakulta v nakladatelství MJF, 2002. ISBN 80-86284-21-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

TYSON Shaun a Tony JACKSON. *Organizační chování*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4.

ULRICH, David. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0-87584-719-6.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009a. ISBN 978-80-247-3058-5.

ULRICH, David. *HR transformation: building human resources from the outside in*. Chicago: McGraw-Hill, 2009b. ISBN 978-0-07-163870-8.

ULRICH, David a Dick BEATTY. From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resources Management* [online]. 2001, 40(4), s. 293–307 [vid. 2016-10-5]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=2effa57e-6f17-43cc-9ed4-7b6d7ee78881%40sessionmgr102>.

ULRICH, David a Wayne BROCKBANK. The HR business partner: past learnings and future challenges. *HR People & Strategy* [online]. 2009c, 32(2), s. 5–7 [vid. 2016-10-5]. ISSN 1946-4606. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=775f0268-7a5c-44b3-acbe-534f44e61eee%40sessionmgr105&vid=3&hid=120>.

ULRICH, David a Wendy ULRICH. *The why of work: how great leaders build abundant organizations that win*. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-173935-1.

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

ULRICH, David a James H. DULEBOHN. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* [online]. 2015, 25(1), s. 188–204 [vid. 2016-11-6]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.004.

URBAN, Jan. Organizační změny – příčiny, cíle a řízení. In: *Mzdovapraxe.cz* [online]. 2007, 9 [vid. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2479v3245-organizacni-zmeny-priciny-cile-a-rizeni/>.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VOSBURGH, Richard M. The evolution of HR: developing HR as an internal consulting organization. *HR People & Strategy* [online]. 2007, 30(3), s. 11–23 [vid. 2016-10-5]. Dostupné z: http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr/p_s_article_preview/hrps_issue30.3_evolutionofhr.pdf.

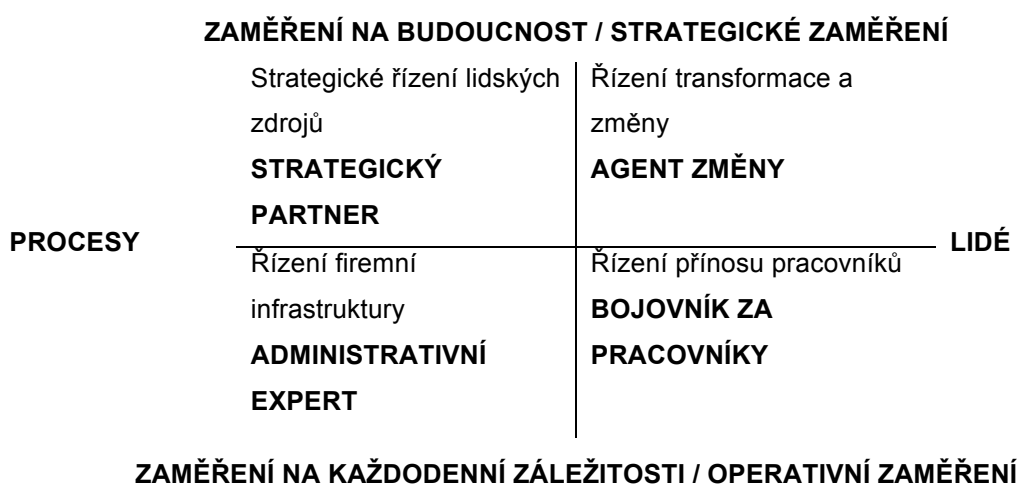
WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

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

10 Přílohy

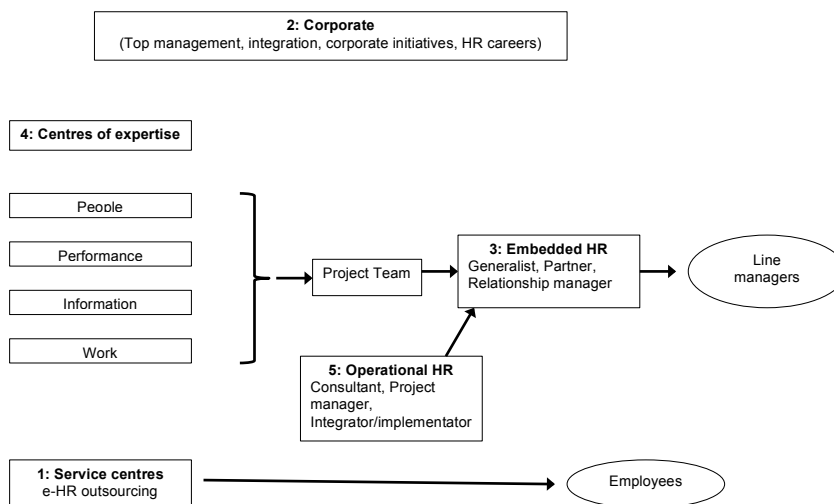
PŘÍLOHA A Obrázek 1: Smíšené role pracovníků personálního útvaru

Zdroj: Ulrich, 2009a, s. 45.



PŘÍLOHA B Obrázek 2: Ulrichův model poskytování personálních služeb

Zdroj: Ulrich, 2009b, s. 62.



PŘÍLOHA C Tabulka 1: Polostrukturovaný rozhovor

Zdroj: Zpracováno autorkou.

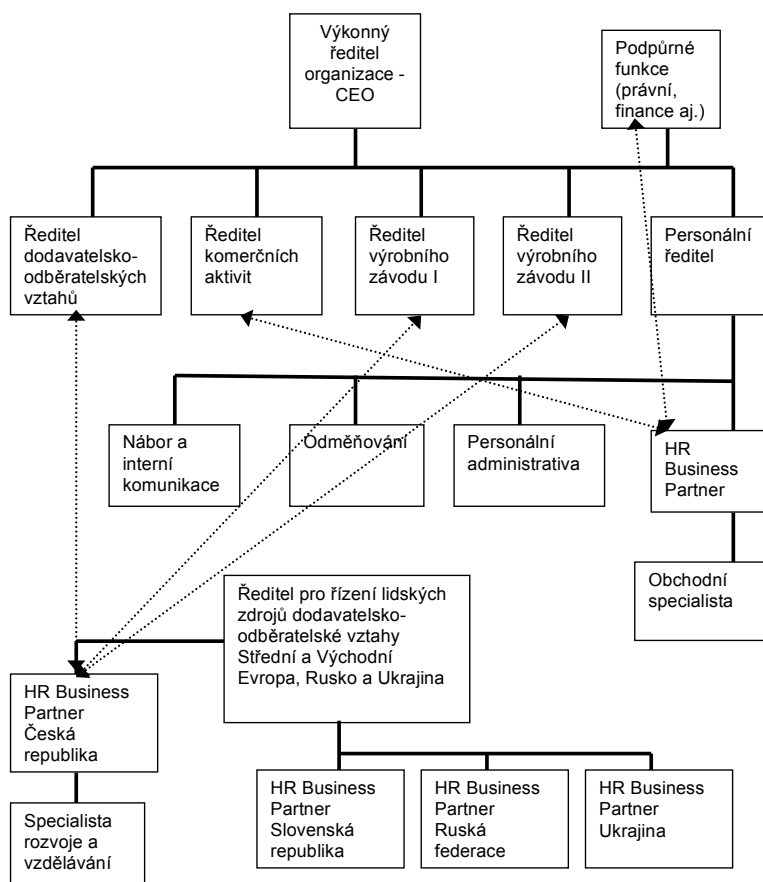
POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR Transformace personálního útvaru podle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb	
<p>Organizace: O1 Datum: Červen / Červenec 2017 Místo: Praha Cílová skupina: HR Business Partner (D), manažer odměňování (C), manažer získávání a řízení talentů (B), manažer personální administrativy (A).</p>	
1. Úvod	5 / 5 min
<ul style="list-style-type: none"> • Sdílet účel setkání – pracuji na diplomové práci na téma Transformace personálního útvaru podle Ulrichova modelu poskytování personálních služeb. • Téma rozhovoru: Role, odpovědnost, organizační struktura, procesy, transformace • Vysvětlení pravidel rozhovoru <ul style="list-style-type: none"> ○ Neexistují správné ani špatné odpovědi. Prosim o upřímnost a maximální otevřenost. ○ Můžete se kdykoli ptát, pokud bude něco nejasné. ○ Informace jsou důvěrné a budu je zpracovávat anonymně. Rozhovor si budu zapisovat, abych se k němu mohla později vrátit. ○ Budu se ptát hodně, pokud na některé dotazy nechcete odpovědět, nemusíte. ○ Rozhovor bude trvat maximálně 2 hodiny. • Nástroje: zápis do MS Word 	
2. Role, odpovědnost, organizační struktura	40 / 45 min
<ul style="list-style-type: none"> • Kdy jste nastoupil/a do organizace a na jakou pracovní pozici? • Měnilo se Vaše pracovní zařazení od nástupu? Jak? Popište prosím. • Vaše aktuální role tedy je... • Jak dlouho na aktuální pozici působíte? • Jakou podobu má organizační struktura Vašeho týmu? <ul style="list-style-type: none"> ○ Kolik máte podřízených a na jakých pozicích? ○ Kdo a jak definuje pracovní náplň těchto pozic? • Jaké jsou Vaše hlavní odpovědnosti ve vztahu k české organizaci? • Jak jsou vymezeny Vaše odpovědnosti ve vztahu k HR Business Partnerům a/nebo útvaru personální administrativy a/nebo expertním centrům? 	
3. Procesy	30 / 75 min
<ul style="list-style-type: none"> • Za jaké odpovídáte procesy v české organizaci? • Do jaké míry můžete přizpůsobovat procesy lokálním českým podmínkám? <ul style="list-style-type: none"> ○ Můžete uvést konkrétní příklad úspěšného přizpůsobení? ○ Můžete uvést příklady, kdy se něco nepovedlo? • Jakým způsobem jsou procesy technologicky zajišťovány? • Umožňuje Vám současné nastavení odpovědností Vaší role a ostatní podmínky práce odvádět kvalitní práci v české organizaci? <ul style="list-style-type: none"> ○ Jaký je důvod Vašeho hodnocení? ○ Co by pomohlo, aby hodnocení bylo lepší? 	

4. Transformace	20 / 95 min
<ul style="list-style-type: none"> • Přináší transformace personálního útvaru nějaká pozitiva? Pokud ano, jaká? • Přináší transformace personálního útvaru nějaká negativa? Pokud ano, jaká? • Vidíte ve změně nějakou příležitost? <ul style="list-style-type: none"> ○ Pokud ano, jakou? 	
5. Závěr	10 / 105 min
<ul style="list-style-type: none"> • Je ještě něco důležitého k probíranému tématu, co jsme nediskutovali? • Shrnutí a poděkování • Žádost o možné ad hoc telefonické doptání 	

PŘÍLOHA D Obrázek 3: Organizační struktura personálního útvaru po vstupu evropské nadnárodní organizace

Zobrazeny pouze základní funkční útvary, nikoliv podpůrné funkce např. právní útvar.

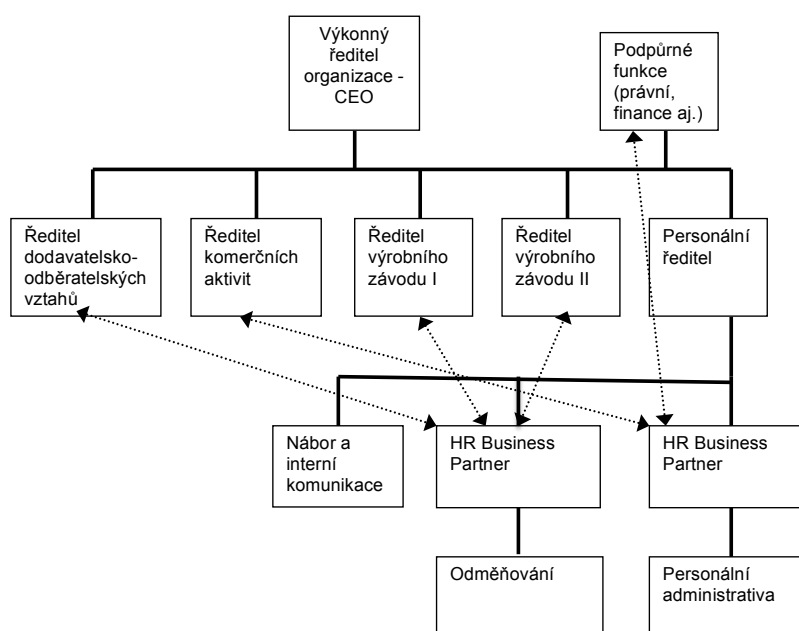
Zdroj: Zpracováno autorkou.



PŘÍLOHA E Obrázek 4: Organizační struktura personálního útvaru před vstupem americké nadnárodní organizace

Zobrazeny pouze základní funkční útvary, nikoliv podpůrné funkce např. právní útvar.

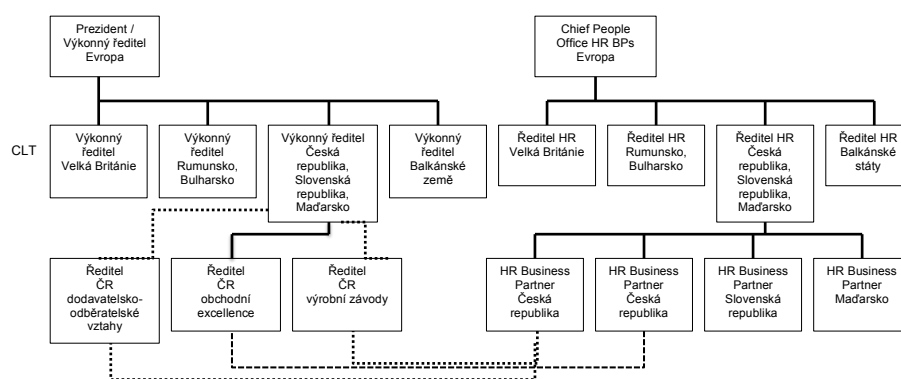
Zdroj: Zpracováno autorkou.



PŘÍLOHA F Obrázek 5: Evropská organizační struktura organizace a personálního útvaru s přihlédnutím k roli HR Business Partner

Organizační struktura po vstupu americké nadnárodní organizace.

Zdroj: Zpracováno autorkou.

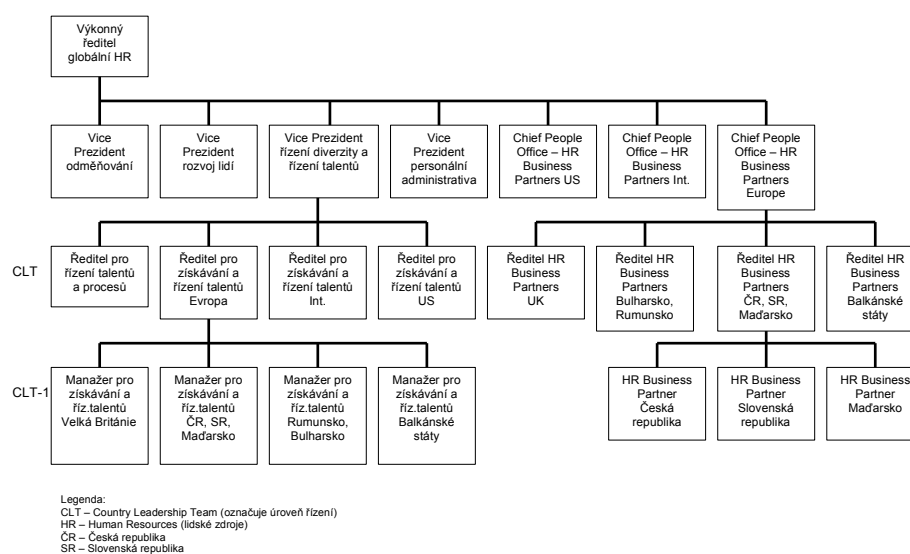


Legenda:
 CLT – Country Leadership Team (označuje úroveň řízení)
 HR – Human Resources (lidské zdroje)
 BPs – Business Partners
 ČR – Česká republika

PŘÍLOHA G Obrázek 6: Globální organizační struktura lidských zdrojů a expertních center personálního útvaru

Organizační struktura po vstupu americké nadnárodní organizace.

Zdroj: Zpracováno autorkou.



PŘÍLOHA H Obrázek 7: Model poskytování personálních služeb americké nadnárodní organizace

Zdroj: Zpracováno autorkou.

