



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Scénář Modul 1:

### Strategická úloha HR (prezentace formou videa)

(Celková časová dotace 15')

Prezentaci připravila: Gabriela Říhová

Audiozáznam: Blanka Černá

---

Tato prezentace je zaměřena na Strategickou úlohu HR. Zaměřuje se na role útvaru lidských zdrojů z pohledu jejich vývoje, objasňuje podstatu Ulrichova modelu HR v jeho základní i rozšířené podobě, objasňuje operativní strategii a systém poskytování služeb HR, definuje role útvaru lidských zdrojů a role personalistů. Uvádí také 4 kroky k HR transformaci.

### **Snímek 1: Role útvaru lidských zdrojů – vývoj**

Způsob řízení lidských zdrojů se permanentně vyvíjí. V souvislosti se změnami ve společnosti se mění i úloha útvarů lidských zdrojů. Publikace Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem, objasňuje, jak se přeměňují útvary ze servisních a podpůrných útvarů na strategického partnera vedení podniku i jeho zaměstnanců. Do okruhu zájmu se dostávají i stakeholdři jako jsou rodinní příslušníci zaměstnanců, okolí podniku, stát i místní komunita. Podnik svým podnikáním ovlivňuje celou řadu faktorů. Musí se dnes tedy orientovat jak dovnitř, tak také navenek. V historickém kontextu se úloha útvaru lidských zdrojů vyvíjela podle potřeb podniků.

Původní role byla čistě administrativní, tedy zabezpečování základních administrativních úkonů jako je personální a mzdová administrativa a plnění legislativních požadavků. Role těchto útvarů byla výkonná, bez většího přispění ke strategickému řízení organizace. Jedná se o HR v „krabici“. Nikdo neví, co dělá. Personální práci vykonávali vedoucí zaměstnanci.

Ve druhé fázi se úloha HR pod vlivem nových poznatků a přístupů k řízení lidských zdrojů přeměnila na vysoce specializovaný útvar, který nastavuje pravidla a procesy jako je rozvoj a vzdělávání pracovníků, odměňování, hodnocení, kariérní plánování. V této fázi vznikaly robustní systémy řízení jednotlivých HR oblastí, které však nebyly propojeny s celkovou strategií firmy. HR útvary se snažili prosadit své vlastní strategie v personální oblasti, které často nenavazovaly na celkovou strategii podniku. Jednalo se o tzv. HR „na ostrově“. Odděleně od firmy nastavovaly procesy odpovídající nejlepší praxi v úspěšných podnicích. Chybělo provázání a komunikace napříč firmou. Docházelo ke konfliktům mezi liniovým managementem a HR.

Ve třetí fázi se HR strategie stala součástí celkové strategie podniku. Stala se jedním z pilířů strategického plánování. Jako příklad můžeme použít metodu Balanced Scorecard, kde vedle finančních, zákaznických a procesních ukazatelů jsou nastaveny ukazatele učení a rozvoje. Mluvíme o strategickém HR, které se zabývá otázkou, jak naplnit strategii podniku prostřednictvím využití potenciálu jeho zaměstnanců. HR se zabývá oblastí hodnot a kultury podniku, interní komunikací. Zásadní roli v tomto přístupu hraje sladění očekávání HR útvaru a liniových manažerů. Takto

koncipovaný útvar slouží jako „navigátor“. Pomáhá vedoucím zaměstnancům zajistit takové podmínky a takovou podporu, aby byla co nejefektivněji využita kapacita zaměstnanců. Tento přístup se zabýval hlavně interními postupy a procesy, vnější okolí vnímal nejčastěji v oblasti získávání zaměstnanců.

Nový trend v řízení lidských zdrojů se orientuje na vnější okolí podniku. Firma jako taková funguje v rámci celé společnosti. Nelze tedy opomíjet vnější vlivy, které na podnik působí. Prostřednictvím působení na okolí si podnik buduje svoji značku a pověst. Dobrá pověst a uznávaná značka pomáhají získat zájem uchazečů o práci, přitahují kvalitnější kandidáty a současně pozitivně působí na stávající zaměstnance. Okolí firmy hraje zásadní roli ve vnímání podniku jako dobrého zaměstnavatele. Mezi nové aktivity HR v tomto období patří zajištění společenské odpovědnosti, a to jak v ekonomické, environmentální, ale také v oblasti sociální. Chování k zaměstnancům, jejich rodinám a celému okolí firmy je klíčové. Prostřednictvím spokojených zaměstnanců může podnik lépe uspokojovat potřeby svých zákazníků. Ti pak zachovávají k podniku loajalitu, nakupují více výrobků nebo služeb a tím pomáhají k růstu. To se odrazí na spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou součástí úspěšné firmy. Samozřejmě se dobré výsledky firmy musí odrazit i v odměňování a celkovému přístupu k zaměstnancům.

Při postupném vývoji HR činností však musí být zachovány všechny předchozí role. Nelze strategicky řídit HR, pokud by bezchybně nefungovala personální administrativa nebo nebyly nastaveny personální procesy. Soulad vedení podniku a HR je nezbytný pro jednotné vystupování podniku navenek, a tedy vytváření značky zaměstnavatele.

## **Snímek 2: Dave Ulrich – Základní HR model**

S výše popsaným vývojem řízení lidských zdrojů se nutně také musí změnit úloha pracovníků HR. Ulrich na základě výzkumů identifikoval nové dovednosti, které by měli pracovníci HR naplňovat.

Původní velmi populární model definoval čtyři základní role HR pracovníka jako partnera firmy:

- Strategický partner
- Administrativní expert
- Bojovník za pracovníky
- Agent změny

**Strategický partner** pomáhá naplňovat strategii firmy. Hlavní otázkou v této roli bylo: Jakou máme vytvořit organizaci, abychom splnili podnikové cíle? V praxi to znamenalo propojit podnikové cíle s personálním plánováním. Jaké zaměstnance, na jakých místech a kdy, bude podnik potřebovat? Musí se zaměřit nejen na krátkodobé, ale také na dlouhodobé cíle podniku, tedy plánovat s ohledem na budoucnost. Jako strategický partner musí personalista znát dobře teoretické zásady formulování a implementace strategie podniku. Musí být rovnocenným partnerem managementu, schopen s nimi diskutovat na strategické úrovni. Tuto roli obvykle zastávají personální ředitelé nebo HR business partneři. HR business partner je personalista, který rozumí fungování businessu a současně zná velmi dobře personalistiku. Propojením těchto dvou znalostí je cenným partnerem pro vedoucí zaměstnance.

### **Administrativní expert**

Personalista zastává dvě roviny v oblasti administrativní expertízy. V první řadě jde o odbornost z hlediska personální práce, ve druhé o zlepšování procesů v celém podniku. Personální procesy musí fungovat co nejefektivněji a nejkvalitněji. Jedná se o zlepšování procesů formou reengineeringu. Formuluje za tímto účelem následující kroky:

- Definovat cílový stav
- Popsat stávající situaci

- Kriticky posoudit současný proces
- Vytvořit optimální modely fungování
- Zavést nové procesy do praxe
- Měřit výsledky a dopady do fungování podniku.

Stejný postup lze využít, pokud se jedná o procesy v rámci celého podniku. Jedná se o modernizaci a zjednodušení práce. S tím souvisí i nové požadavky na kompetence pracovníků, v rámci návrhu reengineeringu je nutno nastavit také systém školení a rozvoje lidí na požadovanou novou úroveň. V této fázi mnoho podniků přešlo na změněnou organizační strukturu personálního útvaru, který se rozdělil na centrum sdílených služeb, které zastává veškerou personální administrativu a tím se může realizovat úspora z rozsahu. Mnoho center sdílených služeb v oblasti personalistiky takto funguje i na mezinárodní úrovni. Jedná se o standardizaci rutinních operací.

Vedle centra sdílených služeb vznikají centra odbornosti, kde jsou shromážděni experti na jednotlivé personální procesy. V centru odbornosti je vytvářena metodika pro personální práci. Také v této oblasti je nezbytné zapojit interní zákazníky, nastavit měřitelná kritéria pro výkon personálních služeb a pravidelně je hodnotit.

### **Bojovník za pracovníky**

V této roli se personalista snaží zavést ty nejlepší praktiky pro rovnováhu mezi spokojeností a výkonností pracovníků. V této roli je opět nezbytná spolupráce s liniiovými manažery a komunikace napříč podnikem. Pomáhají při stanovení úkolů a priorit v jejich plnění, podporovat týmovou spolupráci a vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti. Pracují se dvěma hlavními ukazateli, kterými jsou kompetence pracovníka a jeho motivace/angažovanost. V obou oblastech mohou hrát personalisté významnou roli. Při nedostatečných kompetencích společně s manažerem nastaví plán rozvoje a vzdělávání, při nízké angažovanosti společně hledají příčiny a snaží se je vhodnými motivačními prvky odstranit. V této roli jsou důležitými partnery liniiovým manažerům.

### **Agent změny**

V současné turbulentní době jsou změny čím dál neočekávanější a čím dál méně předvídatelné. Také stále méně říditelné. Lidé obecně nemají změny příliš v oblibě. Znamená to vyjít z komfortní zóny, naučit se něco nového, změnit zaběhlé postupy. Důležitou roli hraje i fakt, jak rychle se podnik a jeho zaměstnanci na změnu adaptuje. Nejčastěji dochází ke změnám v produktech nebo službách, které podnik nabízí, dále ve změně procesů, jak podnik funguje a v neposlední řadě i ke změně v kultuře organizace. Důležité je, aby personalisté byli na změnu připraveni, akceptovali ji a byli ji schopni předávat dále. Často je to právě personální útvar, který změny testuje sám na sobě. Slouží jako piloti změny, kterou pak předávají dál do firmy.

Takto popsané role personalistů jsou úspěšně využívány v současné době v mnoha podnicích. Vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu, Dave Ulrich se svým týmem postupně rozpracovával role personalistů do současné podoby, která je shrnuta v knize: Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. Role personalistů rozšiřuje na šest, přičemž zachovává roli agenta změny a přidává další, vnější rozměr personální práce.

### **Snímek 3: Dave Ulrich – Rozšířený HR model**

Na základě výzkumu shrnul požadavky na strategické řízení HR zvnějšku do následujících oblastí: Jednotlivec, Organizace, Kontext (Armstrong, 2007).

V rámci jednotlivých rolí lze nalézt následující:

#### **Jednotlivec:**

Důvěryhodný iniciátor: personalista se těší důvěře, která je postavena na důvěře osobní, následována profesionální důvěryhodností. Plní své sliby a vytvářejí pozitivní vztahy s ostatními. Mají svůj názor a podkládá jej fakty.

**Organizace:**

Tvůrce předpokladů úspěchu: identifikuje a nastavuje systémy rozvoje dovedností potřebných pro vytvoření vysoce výkonné firmy. Propojuje hodnoty podniku a jeho zaměstnanců.

Šampion změny: podobně jako u předchozího modelu pomáhá připravit podnik a jeho zaměstnance na změnu, pomáhá změnu komunikovat, vysvětlovat a podporovat.

Inovátor a integrátor HR: podporuje a vyzdvihuje nutnost inovací a rozvíjí nebo hledá vhodné zaměstnance vhodné pro podporu inovací. Integruje zaměstnance s vhodnými kompetencemi do systému podniku, rozvíjí talenty.

Zastávce technologií: využívá moderní informační systémy v rámci HR a podporuje jejich zavedení v rámci celého podniku. Pomáhá komunikovat v rámci podniku i mimo něj a propojovat zaměstnance i ostatní stakeholdery prostřednictvím moderních technologií, jako jsou sociální sítě a mobilní aplikace.

**Kontext:**

Strategický pozicionér: personalista má strategické vnímání celého kontextu podniku. Rozumí všem oblastem podnikání firmy, zná budoucí trendy v těchto oblastech a umí je využít při tvorbě strategie včetně její personální části.

**Snímek 4: Operativní strategie a systém poskytování služeb HR**

Řetěz HR služeb a zisku společnosti vytváří vztahy mezi ziskovostí, loajalitou zákazníků a spokojeností zaměstnanců, loajalitou a produktivitou. Části řetězce jsou následující: Zisk a růst jsou stimulovány především loajalitou zákazníků. Loajalita je přímým důsledkem spokojenosti zákazníků. Spokojenost je do značné míry ovlivněna hodnotou služeb poskytovaných zákazníkům. Hodnotu vytvářejí spokojení, loajální a produktivní zaměstnanci. Spokojenost zaměstnanců je zase výsledkem především vysoce kvalitních podpůrných služeb a zásad, které zaměstnancům umožňují poskytovat zákazníkům výsledky. Podrobnější informace o jednotlivých částech řetězce jsou zmíněny v článku Putting the Service-Profit Chain to Work, presentovaném v roce 2008 v Harvard Business Review.

**Snímek 5: Role útvaru lidských zdrojů**

V útvaru lidských zdrojů můžeme identifikovat několik rolí. Jedná se o důvěryhodného iniciátora, strategického pozicionéra, tvůrce předpokladu úspěchu, agenta změny, inovátora a integrátora a zastávce technologií. Tyto role si následně popíšeme.

Důvěryhodný iniciátor se vyznačuje integritou slov a činů. Má pozitivní přístup ve vztazích se zainteresovanými stranami. Zaujímá pevné stanovisko podložené daty. Je ochoten přijmout při vytváření hodnoty pro firmu profesionální i osobní riziko. Dosahuje výjimečných výsledků. Zdokonaluje se ve své práci.

Strategický pozicionér zná vnější trendy a kontext podnikání a umí na ně reagovat. Chápe externí zainteresované skupiny a spolupracuje s nimi. Rozumí strategii a zdrojům konkurenční výhody. Osvojí si jazyk businessu. Je schopen dostat svou organizaci do pozice, kde dokáže předvídat a zvládat externí vlivy.

Tvůrce předpokladů úspěchu využívá úspěchu firmy a neustále se snaží o sladování strategie, kultury, přístupu a chování. Vytváří prostředí podporující smysluplnost práce.

Agent změny je nositelem transformace personálního útvaru. Je urychlovač změn a spolutvůrce systémů změny. Nastavuje model změny a odpilotovává ho ve spolupráci s liniovými manažery.

Inovátor a integrátor optimalizuje lidský kapitál. Rozvíjí talenty. Organizuje a komunikuje, podporuje výkon. Posiluje kompetence vedoucích pracovníků.

Zastánce technologií zvyšuje užitek HR činností prostřednictvím technologií, využívá sociální sítě, propojuje lidi pomocí technologií, buduje externí značku.

### **Role personalistů v organizaci podle**

Jak Armstrong (2007) uvádí, jednou ze základních rolí personalisty je role partnera v podnikání (obchodního partnera), pro niž je typická spoluodpovědnost za úspěchy podniku, včetně zapojení při formování podnikové strategie a podílu na vedení podniku. Tento personalista úzce spolupracuje s managementem, je schopen rozpoznat příležitosti v podnikání, předvídá potřeby podniku, je značně flexibilní a dlouhodobě proaktivní. Zásadní význam zejména u klíčových, vedoucích představitelů personálního oddělení má strategická role (role stratéga). Její primární úlohou je vytvořit a implementovat ve spolupráci s liniovými manažery integrované personální strategie. Role inovátora a činitele změn se proaktivně zaměřuje na analýzu problému, identifikuje příležitosti a hrozby, a usnadňuje změnu poskytováním poradenství a podpory při jejím uvádění a řízení. Roli, v níž personalista poskytuje poradenství pro řízení, ať již při analýze problémů či návrzích řešení, označuje Armstrong (2007) jako roli interního konzultanta. Podílí se také na rozvoji personálních postupů, zabývá se organizací, budováním týmů a stanovením cílů. Základní rolí personalisty je poskytování služeb (monitorovací role) všem členům organizace – od managementu až po řadové zaměstnance. Cílem je poskytnout efektivní servis, který zahrnuje nejen služby, jako je nábor a školení, ale i poskytnutí dohledu a poradenství pro řízení. Od personalistů se dále očekává, že budou dohlížet na správné uplatňování personální politiky, dodržování pracovněprávních předpisů, bezpečnostních a zdravotních opatření. Personalisté mohou fungovat i jako „svědomí organizace“ v roli strážců hodnot. Jejím smyslem je upozorňovat na chování, jež je v rozporu s hodnotami a etickými standardy organizace, a zároveň kontrolovat, zda se s těmito hodnotami slučují všechny plánované kroky. S rozvojem konceptu a forem personální práce se modifikovala i role personalistů. Zatímco do poloviny minulého století zastával personalista především administrativní činnosti, dnes jsou ve větší míře vyhledáváni kreativní jedinci s proinovatívním myšlením. Často se od nich očekává fungování v roli „agentů změn“ v organizaci.

### **Snímek 6: HR TRANSFORMACE: 4 kroky k HR transformaci**

### **Snímek 7: Shrnutí**

Role personalistů se stále vyvíjí a mění podle rychle se měnícího trhu a jeho potřeb. Personální útvary jsou nositelé změn a výrazně mohou podpořit strategické směřování a konkurenceschopnost firmy. Změna orientace z interního zaměření na externí přístup klade zásadní změny na klíčové kompetence personalistů. Jejich role nabývá strategický charakter a hrají důležitou roli v budování značky zaměstnavatele. Dobrá značka pomáhá udržet a přitáhnout kvalifikované a motivované pracovníky, kteří jsou spojeni s firemními hodnotami i jejím posláním. To dává podnikům výraznou konkurenční výhodu.

Dnes jsme mluvili o Strategické úloze útvaru lidských zdrojů. Zároveň jsme si objasnili 4 nezbytně nutné kroky pro úspěšnou transformaci útvaru lidských zdrojů podloženou praktickými poznatky Dave Ulricha.

### **Zdroje:**

- Armstrong, M. (2007) Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.
- Ulrich a kol. (2014) Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem, Grada
- Ulrich, D (2009) Mistrovské řízení lidských zdrojů, Grada.
- Ulrich, D. (2005) The HR Value proposition, HBS Press.
- Ulrich, D. Brockbank, W (2008) HR competencies, SHRM.

Ulrich, D. (1997) Human Resources Champions, The Next Agenda for Adding Value to HR-Practices, Boston: Harvard Business School Press.

Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser Jr. W.E., Schlesinger L.A. (2008) Putting the Service-profit Chain to Work, Harvard Business Review, dostupné na:

<http://www.020lunwen.com/UploadFile/org201012241345323513/20101224134532175.pdf>

**Video**

Ulrich, D. (19.8.2015) HR Transformation: Four Steps of HR Transformation, Dostupné:

<https://www.youtube.com/watch?v=xopVImEkoFo>



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

