



Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



- 13. vydání
- Moderní pojetí
a postupy





Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Michael Armstrong
Stephen Taylor**

**Řízení lidských zdrojů
Moderní pojetí a postupy
13. vydání**

Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13. vydání, autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, Londýn, Spojené království, 2014.

This translation of ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13th edition, by Michael Armstrong and Stephen Taylor is published by arrangement with Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2014.

Copyright © Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5939. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 928
Třinácté vydání, Praha 2015
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)
ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)
ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

Obsah

O autorech	35
O překladateli	35
Řekli o knize	36
Předmluva k 13. anglickému vydání	37
Několik slov a ohlédnutí	38
Předmluva k českému překladu	40
ČÁST I. PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	43
1. Podstata řízení lidských zdrojů	45
1.1 Úvod – pojetí řízení lidských zdrojů	45
<i>Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů</i>	46
<i>Teoretická východiska řízení lidských zdrojů</i>	47
<i>Současná praxe řízení lidských zdrojů</i>	47
<i>Cíl kapitoly</i>	47
1.2 Definice řízení lidských zdrojů	47
<i>Cíle řízení lidských zdrojů</i>	48
1.3 Filozofie řízení lidských zdrojů	48
1.4 Teorie řízení lidských zdrojů	49
<i>Oddanost</i>	49
<i>Motivace</i>	49
<i>Teorie založená na zdrojích</i>	49
<i>Teorie chování v organizaci</i>	49
<i>Kontingenční teorie</i>	50
<i>Institucionální teorie</i>	50
<i>Teorie lidského kapitálu</i>	50
<i>Teorie závislosti na zdrojích</i>	50
<i>Teorie AMO</i>	50
<i>Teorie sociální směny</i>	50
<i>Teorie transakčních nákladů</i>	51
<i>Teorie zastoupení</i>	51
1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů	51
1.6 Modely řízení lidských zdrojů	52
<i>Model shody</i>	52

	<i>Harvardský model</i>	53
	<i>Kontextový model</i>	53
	<i>5-P model</i>	53
	<i>Evropský model</i>	54
	<i>„Tvrký“ a „měkký“ model</i>	54
1.7	Současné řízení lidských zdrojů	54
2.	Strategické řízení lidských zdrojů	57
2.1	Úvod	57
2.2	Východiska strategického řízení lidských zdrojů	58
	<i>Strategické řízení</i>	58
	<i>Pojetí strategie</i>	59
	<i>Realizace strategie</i>	59
	<i>Kritické zhodnocení pojetí strategie</i>	59
2.3	Podstata strategického řízení lidských zdrojů	60
2.4	Cíle strategického řízení lidských zdrojů	61
2.5	Kritické zhodnocení pojetí strategického řízení lidských zdrojů	62
	<i>Rozmanitost úrovně a stylů řízení</i>	62
	<i>Komplexnost procesu vytváření strategie</i>	62
	<i>Evoluční pojetí strategie organizace</i>	62
	<i>Nevyjasněná strategie organizace</i>	62
	<i>Kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů</i>	63
	<i>Podmínka integrace</i>	63
	<i>Závěry</i>	63
2.6	Uplatňování přístupu založeného na zdrojích	63
	<i>Kritické zhodnocení přístupu založeného na zdrojích</i>	65
2.7	Dosahování strategického souladu	65
2.8	Pohledy na strategické řízení lidských zdrojů	66
	<i>Přístup „nejlepší praxe“</i>	66
	<i>Přístup „nejlepšího přizpůsobení“</i>	67
	<i>Kritické zhodnocení přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepšího přizpůsobení“</i>	68
	<i>Přístup „vytváření souborů postupů“</i>	69
2.9	Strategie lidských zdrojů	70
	<i>Obecné strategie lidských zdrojů</i>	71
	<i>Příklady obecných strategií lidských zdrojů</i>	72
	<i>Specifické strategie lidských zdrojů</i>	73
	<i>Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů</i>	74
	<i>Vytváření strategie lidských zdrojů</i>	75
	<i>Uskutečňování strategie lidských zdrojů</i>	75
3.	Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role	78
3.1	Úvod	78
3.2	Architektura řízení lidských zdrojů	79
3.3	Systém řízení lidských zdrojů	79
3.4	Model poskytování personálních služeb	80
3.5	Role personálního útvaru	80
	<i>Činnosti řízení lidských zdrojů</i>	82

	<i>Organizace personálního útvaru</i>	82
	<i>Tříšložkový model poskytování personálních služeb</i>	83
	<i>Hodnocení personálního útvaru</i>	85
3.6	<i>Role personalistů</i>	87
	<i>Obecná role</i>	87
	<i>Role poskytovatelů služeb</i>	88
	<i>Strategická role</i>	88
	<i>Role business partnerů</i>	89
	<i>Role nositelů inovací</i>	90
	<i>Role agentů změny</i>	91
3.7	<i>Naplňování role personalisty</i>	91
	<i>Hodnoty personalistů</i>	91
	<i>Nejednoznačnost v roli personalistů</i>	92
	<i>Status personalistů</i>	92
	<i>Profesionalita personalistů</i>	93
	<i>Schopnosti personalistů</i>	94
	<i>Chování personalistů</i>	94
3.8	<i>Role liniových manažerů</i>	94
4.	Řízení lidských zdrojů a výkon organizace	98
4.1	<i>Úvod</i>	98
4.2	<i>Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace</i>	99
4.3	<i>Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace</i>	100
	<i>Otazníky ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace</i> ...	100
	<i>Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace</i>	102
4.4	<i>Kultura vysokého výkonu</i>	103
4.5	<i>Systém vysoce výkonné práce</i>	104
	<i>Vymezení systému vysoce výkonné práce</i>	104
	<i>Příklady</i>	105
	<i>Kritické zhodnocení uplatňování systémů vysoce výkonné práce</i>	106
4.6	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	107
4.7	<i>Přínos personalistů</i>	107
5.	Řízení lidského kapitálu	110
5.1	<i>Úvod</i>	110
5.2	<i>Podstata řízení lidského kapitálu</i>	111
5.3	<i>Pojetí lidského kapitálu</i>	111
	<i>Lidský kapitál</i>	111
	<i>Intelektuální kapitál</i>	112
	<i>Společenský kapitál</i>	113
	<i>Organizační kapitál</i>	113
5.4	<i>Řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu</i>	113
5.5	<i>Měření lidského kapitálu</i>	113
	<i>Potřeba měření lidského kapitálu</i>	114
	<i>Přístupy k měření lidského kapitálu</i>	114
	<i>Údaje používané při měření lidského kapitálu</i>	115
5.6	<i>Předkládání zpráv o lidském kapitálu</i>	117
	<i>Předkládání zpráv v organizaci</i>	117

	<i>Předkládání zpráv mimo organizaci</i>	117
5.7	Zavádění a rozvíjení řízení lidského kapitálu	117
6.	Řízení znalostí	120
6.1	Úvod	120
6.2	Pojetí znalostí	121
	<i>Explicitní a tacitní znalosti</i>	121
	<i>Data, informace a znalosti</i>	121
6.3	Definice řízení znalostí	122
6.4	Strategie řízení znalostí	122
	<i>Kodifikační strategie</i>	123
	<i>Personifikační strategie</i>	123
6.5	Problémy řízení znalostí	123
	<i>Tempo změn</i>	123
	<i>Propojení strategie řízení znalostí a konkurenční strategie</i>	124
	<i>Technologie a lidé</i>	124
	<i>Význam procesu</i>	124
	<i>Pracovníci se znalostmi</i>	125
6.6	Přínos personalistů	125
7.	Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech	128
7.1	Úvod	128
7.2	Definice schopností	129
	<i>Schopnosti chování</i>	129
	<i>Odborné schopnosti</i>	129
	<i>NVQ/SNVQ</i>	129
	<i>Názvy schopností</i>	130
7.3	Soustavy schopností	131
7.4	Přístupy k uplatňování schopností	132
	<i>Přístup založený na „menu“</i>	132
	<i>Specifické schopnosti role</i>	132
	<i>Odstupňované schopnosti</i>	132
7.5	Využití schopností v řízení lidských zdrojů	133
	<i>Získávání a výběr</i>	133
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	133
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	134
	<i>Odměňování</i>	134
7.6	Vytváření soustavy schopností	134
	<i>Zásady úspěšného využívání schopností</i>	136
7.7	Schopnosti a emoční inteligence	136
8.	Etický rozměr řízení lidských zdrojů	139
8.1	Úvod	139
8.2	Význam a pojetí etiky	140
8.3	Podstata etických rozhodnutí	140
8.4	Koncepce etiky	141
	<i>Deontologická etika</i>	141
	<i>Utilitarismus</i>	141

	Teorie zainteresovaných stran	141
	Diskurzivní etika	141
8.5	Teorie spravedlnosti	142
8.6	Spravedlnost	142
	Procedurální spravedlnost	142
	Distributivní spravedlnost	143
	Sociální spravedlnost	143
	Přirozená spravedlnost	143
8.7	Zásady etického řízení lidských zdrojů	143
	Obecné zásady	143
	Rozvoj organizace	144
	Získávání a výběr	144
	Vzdělávání a rozvoj	144
	Řízení pracovního výkonu	145
	Odměňování	145
	Zaměstnanecké vztahy	145
	Zaměstnávání lidí	146
8.8	Etická dilemata	146
	Řešení etických dilemat	146
8.9	Etické aspekty role personalistů	147
9.	Společenská odpovědnost organizací (CSR)	151
9.1	Úvod	151
9.2	Pojetí společenské odpovědnosti organizací	152
9.3	Pojetí strategické CSR	153
9.4	Aktivity CSR	153
9.5	Argumenty pro CSR	154
9.6	Argumenty proti CSR	155
9.7	Přínosy CSR	156
9.8	Základy vytváření strategie CSR	156
	Vytváření a uskutečňování strategie CSR	156
ČÁST II. LIDÉ A ORGANIZACE		159
10.	Chování v organizaci	160
10.1	Úvod	160
10.2	Definice chování v organizaci	161
10.3	Východiska a uplatnění teorie chování v organizaci	161
10.4	Jak organizace fungují	161
	Faktory ovlivňující fungování organizací	162
	Typy organizací	164
10.5	Kultura organizace	164
	Definice kultury organizace	164
	Vytváření kultury organizace	165
	Rozmanitost kultury organizace	165
	Složky kultury organizace	166
	Klasifikace kultury organizace	167
	Vhodná kultura	168

10.6	Klima organizace	169
10.7	Procesy v organizaci	169
	<i>Interakce a vytváření sítí</i>	169
	<i>Komunikace</i>	169
	<i>Chování ve skupině</i>	170
	<i>Vedení (leadership)</i>	170
	<i>Moc</i>	171
	<i>Politika</i>	171
	<i>Konflikty</i>	171
10.8	Charakteristiky lidí	171
	<i>Osobní charakteristiky</i>	172
	<i>Schopnosti</i>	172
	<i>Intelligence</i>	172
	<i>Osobnost</i>	173
	<i>Postoje</i>	174
	<i>Emoce</i>	174
	<i>Emoční inteligence</i>	174
10.9	Důsledky pro personalisty	176
	<i>Fungování organizace</i>	176
	<i>Kultura organizace</i>	176
	<i>Klima organizace</i>	177
	<i>Procesy v organizaci</i>	177
	<i>Individuální rozdíly</i>	177
	<i>Posuzování osobnosti</i>	177
11.	Vytváření práce, organizace a pracovních míst	180
11.1	Úvod	180
11.2	Vytváření práce	181
	<i>Dění ve světě práce</i>	181
	<i>Historické souvislosti</i>	182
	<i>Vytváření systému vykonávání práce</i>	183
	<i>Smart working</i>	184
	<i>Flexibilní práce</i>	185
	<i>Systém vysoce výkonné práce</i>	187
	<i>Štíhlá výroba</i>	187
11.3	Vytváření organizace	189
	<i>Volba podoby organizace</i>	189
	<i>Posuzování organizace</i>	190
	<i>Úspěšné vytváření organizace</i>	191
11.4	Vytváření pracovních míst	192
	<i>Pracovní místa a pracovní role</i>	192
	<i>Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst</i>	193
	<i>Přístupy k vytváření pracovních míst</i>	195
	<i>Volba přístupu</i>	196
	<i>Uplatňování systému vysoce výkonné práce</i>	196
11.5	Rozvíjení pracovních rolí	197

12. Rozvoj organizace	200
12.1 Úvod	200
12.2 Definice rozvoje organizace	200
12.3 Podstata rozvoje organizace	201
12.4 Historie rozvoje organizace	202
<i>Etapa první – původní verze</i>	202
<i>Etapa druhá – kritika původní verze a nové přístupy</i>	204
<i>Etapa třetí – změna pohledu</i>	205
12.5 Strategie rozvoje organizace	206
<i>Integrovaná strategická změna</i>	207
12.6 Diagnóza organizace	207
<i>Cyklus diagnózy</i>	207
<i>Analytické nástroje</i>	208
<i>Diagnostické nástroje</i>	208
12.7 Programy rozvoje organizace	209
<i>Aktivity rozvoje organizace</i>	209
12.8 Závěry týkající se rozvoje organizace	211
 ČÁST III. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	 215
13. Motivace	217
13.1 Úvod	217
13.2 Pojetí motivace	217
13.3 Typy motivace	218
<i>Vnitřní motivace</i>	218
<i>Vnější motivace</i>	219
13.4 Teorie motivace	219
<i>Teorie instrumentality</i>	219
<i>Teorie zaměřené na obsah</i>	220
<i>Teorie zaměřené na proces</i>	222
<i>Přehled teorií motivace</i>	226
<i>Závěry týkající se teorií motivace</i>	228
13.5 Motivace a spokojenost s prací	228
<i>Faktory ovlivňující spokojenost s prací</i>	228
<i>Spokojenost s prací a výkon</i>	229
13.6 Motivace a peníze	229
13.7 Strategie motivace	230
 14. Oddanost	 233
14.1 Úvod	233
14.2 Pojetí oddanosti	233
14.3 Význam oddanosti	234
14.4 Oddanost a angažovanost	235
14.5 Kritické zhodnocení pojetí oddanosti	236
<i>Skutečný význam pojmu oddanost</i>	236
<i>Unitaristický pohled na oddanost</i>	236
<i>Vztah oddanosti a flexibility</i>	237

14.6	Faktory ovlivňující oddanost	237
14.7	Vytváření strategie oddanosti	238
15.	Angažovanost	240
15.1	Úvod	240
15.2	Pojetí angažovanosti zaměstnanců	241
	<i>Angažovanost v práci, v organizaci, nebo obojí</i>	<i>241</i>
15.3	Teorie angažovanosti	242
15.4	Složky angažovanosti zaměstnanců	242
	<i>Angažovanost a oddanost</i>	<i>242</i>
	<i>Angažovanost a motivace</i>	<i>243</i>
	<i>Angažovanost a občanské chování v organizaci</i>	<i>243</i>
	<i>Angažovanost a spokojenost s prací</i>	<i>244</i>
15.5	Hnací síly angažovanosti zaměstnanců	244
15.6	Výsledky angažovanosti	245
15.7	Zvyšování angažovanosti zaměstnanců	245
15.8	Zvyšování angažovanosti v práci	246
	<i>Linioví manažeři</i>	<i>246</i>
	<i>Vytváření pracovních míst</i>	<i>247</i>
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	<i>247</i>
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	<i>247</i>
	<i>Odměňování</i>	<i>248</i>
15.9	Zvyšování angažovanosti v organizaci	248
	<i>Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení</i>	<i>248</i>
	<i>Hlas zaměstnanců</i>	<i>249</i>
	<i>„Velká idea“</i>	<i>249</i>
	<i>Pracovní prostředí</i>	<i>249</i>
15.10	Vyhoření	250
15.11	Průzkumy angažovanosti	250
15.12	Závěry	250
ČÁST IV.	ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	255
16.	Strategické zabezpečování lidských zdrojů	257
16.1	Úvod	257
16.2	Cíl strategického zabezpečování lidských zdrojů	257
16.3	Strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů	258
16.4	Strategický soulad v zabezpečování lidských zdrojů	259
16.5	Soubory strategií a činností zabezpečování lidských zdrojů	259
16.6	Složky strategického zabezpečování lidských zdrojů	259
17.	Plánování lidských zdrojů	262
17.1	Úvod	262
17.2	Definice plánování lidských zdrojů	262
17.3	Uplatňování plánování lidských zdrojů	263
17.4	Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace	264
17.5	Důvody pro plánování lidských zdrojů	264
17.6	Problémy plánování lidských zdrojů	264

17.7	Systematický přístup k plánování lidských zdrojů	265
	<i>Plán organizace</i>	265
	<i>Odhady budoucích činností</i>	265
	<i>Plánování scénářů</i>	265
	<i>Sběr dat</i>	267
	<i>Analýza</i>	267
	<i>Odhady poptávky po práci (potřeby lidí)</i>	267
	<i>Odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí)</i>	268
	<i>Odhady budoucích požadavků</i>	269
	<i>Plánování činností</i>	269
	<i>Realizace</i>	270
	<i>Sledování a vyhodnocování</i>	270
18.	Získávání a výběr zaměstnanců	272
18.1	Úvod	272
18.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců	273
18.3	Definování požadavků na zaměstnance	273
	<i>Popisy pracovních míst / profily pracovních rolí</i>	273
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance</i>	273
18.4	Oslovování uchazečů o zaměstnání	275
	<i>Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců</i>	275
	<i>Analýza požadavků</i>	275
	<i>Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů</i>	276
18.5	Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání	283
	<i>Prozkoumání informací od uchazečů</i>	283
	<i>Zpracování žádostí uchazečů</i>	284
	<i>Roztřídění žádostí uchazečů</i>	285
	<i>Vypracování programu pohovorů</i>	285
	<i>Uskutečňování programu pohovorů</i>	286
18.6	Metody výběru zaměstnanců	286
	<i>Pohovory</i>	286
	<i>Organizace pohovorů</i>	287
	<i>Výběrové testy</i>	288
	<i>Assessment centra</i>	291
	<i>Volba metod výběru zaměstnanců</i>	292
18.7	Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí	293
	<i>Právní aspekty získávání a poskytování referencí</i>	293
18.8	Kontrolování žádostí uchazečů o zaměstnání	294
18.9	Potvrzení nabídky zaměstnání	294
18.10	Sledování nového zaměstnance	294
18.11	Zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst	295
19.	Praxe zabezpečování lidských zdrojů	298
19.1	Úvod	298
19.2	Hodnotová nabídka pro zaměstnance	298
19.3	Značka zaměstnavatele	299
	<i>Vytváření značky zaměstnavatele</i>	299
19.4	Odchody zaměstnanců z organizace	300

	<i>Míra odchodů zaměstnanců</i>	301
	<i>Index stability</i>	301
	<i>Míra přežití</i>	302
	<i>Ukazatel střední délky zaměstnání</i>	303
	<i>Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců</i>	303
	<i>Volba ukazatelů</i>	303
	<i>Náklady spojené s odchody zaměstnanců</i>	304
19.5	<i>Plánování stabilizace zaměstnanců</i>	304
	<i>Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců</i>	304
	<i>Východiska strategie stabilizace zaměstnanců</i>	305
	<i>Analýza rizika odchodů zaměstnanců</i>	305
	<i>Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců</i>	306
19.6	<i>Řízení absence</i>	307
	<i>Příčiny absence</i>	307
	<i>Politiky řízení absence</i>	308
	<i>Zaznamenávání a měření absence</i>	308
	<i>Řízení krátkodobé absence</i>	309
	<i>Řízení dlouhodobé absence</i>	309
19.7	<i>Uvádění lidí do organizace</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do organizace</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do útvaru</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců na pracoviště</i>	310
	<i>Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti</i>	311
19.8	<i>Uvolňování lidí z organizace</i>	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti</i>	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů</i>	312
	<i>Odchod zaměstnanců do starobního důchodu</i>	313
20.	Řízení talentů	315
20.1	<i>Úvod</i>	315
20.2	<i>Definice řízení talentů</i>	316
	<i>Definice talentu</i>	317
	<i>Válka o talenty</i>	317
	<i>Cílová skupina talentů</i>	318
20.3	<i>Proces řízení talentů</i>	319
20.4	<i>Strategie řízení talentů</i>	321
20.5	<i>Realizace řízení talentů</i>	322
20.6	<i>Řízení kariéry</i>	323
	<i>Cíle řízení kariéry</i>	323
	<i>Fáze vývoje kariéry</i>	324
	<i>Dynamika kariéry</i>	324
	<i>Strategie rozvoje kariéry</i>	325
	<i>Aktivita řízení kariéry</i>	325
	<i>Politiky řízení kariéry</i>	326
	<i>Plánování kariéry</i>	327
	<i>Samostatně řízená kariéra</i>	328
20.7	<i>Plánování následnictví manažerů</i>	330

ČÁST V. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ 333

21. Strategické vzdělávání a rozvoj	335
21.1 Úvod	335
21.2 Definice vzdělávání a rozvoje	335
21.3 Definice strategického vzdělávání a rozvoje	336
21.4 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje	337
21.5 Filozofie vzdělávání a rozvoje	338
21.6 Podpora vzdělávání a rozvoje	338
21.7 Vliv vzdělávání a rozvoje na výkon organizace	339
21.8 Strategie vzdělávání a rozvoje	339
<i>Strategie vytváření kultury učení</i>	339
<i>Strategie učení se v organizaci</i>	340
<i>Strategie individuálního vzdělávání</i>	340
22. Proces vzdělávání a rozvoje	342
22.1 Úvod	342
22.2 Jak se lidé učí	342
<i>Teorie učení</i>	343
<i>Motivace k učení</i>	343
<i>Styly učení</i>	344
<i>Schopnost učit se</i>	345
<i>Křivka učení</i>	345
22.3 Dopady teorií a koncepcí učení	347
22.4 Učení se v organizaci	348
<i>Definice učení se v organizaci</i>	348
<i>Proces učení se v organizaci</i>	348
22.5 Pojetí učící se organizace	349
<i>Kritické zhodnocení pojetí učící se organizace</i>	350
<i>Učící se organizace a učení se v organizaci</i>	351
22.6 Samostatně řízené vzdělávání	351
23. Praxe vzdělávání a rozvoje	353
23.1 Úvod	353
23.2 Identifikace potřeb vzdělávání	354
<i>Přístupy k analýze potřeb vzdělávání</i>	354
<i>Analýza mezer ve vzdělání</i>	354
<i>Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů</i>	355
<i>Průzkumy potřeb vzdělávání</i>	355
<i>Přezkoumání výkonu a rozvoje</i>	356
<i>Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí</i>	356
<i>Analýza dovedností</i>	357
<i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	357
23.3 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji	357
<i>Vzdělávání na pracovišti</i>	358
<i>Samostatně řízené vzdělávání</i>	359
23.4 Podporování vzdělávání na pracovišti	359
<i>Zapracování nových zaměstnanců</i>	359

	<i>Plánování zkušeností</i>	360
	<i>Koučování</i>	360
	<i>Mentorování</i>	361
	<i>E-learning</i>	361
	<i>Řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje</i>	362
	<i>Plánování osobního rozvoje</i>	362
23.5	<i>Výcvik</i>	363
	<i>Uplatnění výcviku</i>	363
	<i>Zabezpečování výcviku</i>	363
	<i>Systematický výcvik</i>	364
	<i>Just-in-time výcvik</i>	365
	<i>Zhuštěný výcvik</i>	365
	<i>Typy výcviku</i>	365
	<i>Efektivní výcvikové postupy</i>	365
23.6	<i>Plánování a provádění vzdělávacích programů</i>	366
23.7	<i>Blended learning</i>	366
23.8	<i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	367
	<i>Přístup k vyhodnocování vzdělávání</i>	367
	<i>Úrovně vyhodnocování vzdělávání</i>	368
	<i>Návratnost investic</i>	369
	<i>Návratnost očekávání</i>	369
	<i>Problémy vyhodnocování vzdělávání</i>	370
	<i>Využití vyhodnocování vzdělávání</i>	370
23.9	<i>Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje</i>	371
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i>	371
24.	Rozvoj lídrů a manažerů	377
24.1	<i>Úvod</i>	377
24.2	<i>Definice rozvoje lídrů a manažerů</i>	377
24.3	<i>Pojetí vedení a řízení</i>	378
	<i>Vedení</i>	378
	<i>Řízení</i>	378
	<i>Co odlišuje vedení a řízení</i>	379
24.4	<i>Porovnání rozvoje lídrů a manažerů</i>	380
24.5	<i>Rozvoj lídrů</i>	380
24.6	<i>Rozvoj manažerů</i>	382
	<i>Formální přístupy k rozvoji manažerů</i>	382
	<i>Neformální přístupy k rozvoji manažerů</i>	383
	<i>Role organizace</i>	384
	<i>Role jednotlivců</i>	384
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i>	385
24.7	<i>Vyhodnocování rozvoje lídrů a manažerů</i>	385
ČÁST VI.	PRACOVNÍ VÝKON A ODMĚŇOVÁNÍ	387
25.	Řízení pracovního výkonu	389
25.1	<i>Úvod</i>	389
25.2	<i>Východiska řízení pracovního výkonu</i>	390

	<i>Definice výkonu (pracovního výkonu)</i>	390
	<i>Teoretické základy řízení pracovního výkonu</i>	391
	<i>Principy řízení pracovního výkonu</i>	392
25.3	Cíle řízení pracovního výkonu	392
25.4	Cyklus řízení pracovního výkonu	393
	<i>Plánování pracovního výkonu</i>	393
	<i>Řízení pracovního výkonu během roku</i>	395
	<i>Přezkouvávání pracovního výkonu</i>	395
	<i>Posuzování pracovního výkonu</i>	397
	<i>Zaznamenávání řízení pracovního výkonu</i>	400
	<i>Online řízení pracovního výkonu</i>	402
25.5	Problémy řízení pracovního výkonu	402
25.6	Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace	403
	<i>Prokazování dopadu</i>	404
	<i>Důkazy z výzkumu</i>	404
	<i>Role řízení pracovního výkonu v odměňování</i>	407
25.7	360stupňová zpětná vazba	407
25.8	Zavádění řízení pracovního výkonu	408
	<i>Předpoklady úspěchu</i>	409
26.	Řízení odměňování – strategie a systém	413
26.1	Úvod	413
26.2	Filozofie odměňování	414
	<i>Příklady některých filozofií a základních zásad odměňování</i>	414
26.3	Strategie odměňování	416
	<i>Obsah strategie odměňování</i>	416
	<i>Příklady klíčových témat ve strategiích odměňování</i>	417
	<i>Vytváření strategie odměňování</i>	418
	<i>Uskutečňování strategie odměňování</i>	418
	<i>Kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování</i>	419
26.4	Systém odměňování	421
	<i>Peněžní odměny</i>	422
	<i>Nepeněžní odměny</i>	423
	<i>Celková odměna</i>	423
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	425
27.	Praxe řízení odměňování	427
27.1	Úvod	427
27.2	Definice řízení odměňování	428
27.3	Cíle řízení odměňování	428
27.4	Stanovování peněžních odměn	428
	<i>Navenek konkurenceschopné peněžní odměny</i>	428
	<i>Uvnitř spravedlivé peněžní odměny</i>	429
27.5	Tržní oceňování	429
	<i>Využití tržního oceňování</i>	429
	<i>Přijatelnost tržního oceňování</i>	430
	<i>Pojetí tržní sazby</i>	430
	<i>Analýza tržních sazeb</i>	430

27.6	Hodnocení práce	431
	<i>Analytické hodnocení práce</i>	431
	<i>Neanalytické hodnocení práce</i>	432
27.7	Řízení základních peněžních odměn	432
	<i>Struktury stupňů a peněžních odměn</i>	433
	<i>Zvyšování peněžních odměn</i>	436
27.8	Poskytování doplňkových peněžních odměn	436
	<i>Odměny za zásluhy</i>	437
	<i>Odměny podle délky zaměstnání</i>	440
	<i>Týmové odměňování</i>	441
	<i>Odměňování za výkon organizace</i>	441
27.9	Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy	442
27.10	Poskytování zaměstnaneckých výhod	442
27.11	Vyhodnocování odměňování	443
	<i>Využití řízení založeného na důkazech</i>	443
	<i>Doporučení k vyhodnocování odměňování</i>	444
27.12	Správa řízení odměňování	445
	<i>Řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy</i>	445
	<i>Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn</i>	446
	<i>Individuální revize a úpravy peněžních odměn</i>	446
28.	Řízení odměňování zvláštních skupin pracovníků	452
28.1	Úvod	452
28.2	Odměňování ředitelů a vrcholových manažerů	452
	<i>Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů</i>	453
	<i>Správa a řízení společnosti a odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i>	454
	<i>Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i>	454
28.3	Odměňování pracovníků se znalostmi	457
	<i>Flexibilita v odměňování</i>	457
	<i>Odměňování podle schopností</i>	457
	<i>Skupiny prací nebo kariér</i>	457
28.4	Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům	458
	<i>Odměňování obchodních zástupců</i>	458
	<i>Odměňování pracovníků služeb zákazníkům</i>	459
28.5	Odměňování manuálních pracovníků	460
	<i>Časové sazby</i>	460
	<i>Struktury peněžních odměn</i>	460
	<i>Systémy odměňování podle výsledků</i>	461
	ČÁST VII. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	465
29.	Strategické zaměstnanecké vztahy	466
29.1	Úvod	466
29.2	Proces zaměstnaneckých vztahů	466
29.3	Podstata zaměstnaneckých vztahů	467
29.4	Politiky zaměstnaneckých vztahů	467
	<i>Přístupy k zaměstnaneckým vztahům</i>	468

	<i>Cíle politik zaměstnaneckých vztahů</i>	468
	<i>Oblasti politik zaměstnaneckých vztahů</i>	468
	<i>Druhy politik zaměstnaneckých vztahů</i>	469
29.5	Strategie zaměstnaneckých vztahů	469
29.6	Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	470
	<i>Styl řízení v zaměstnaneckých vztazích</i>	470
	<i>Zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů</i>	471
	<i>Etický přístup k zaměstnaneckým vztahům</i>	471
29.7	Řízení organizace s odbory	471
29.8	Řízení organizace bez odborů	473
29.9	Realizace strategie zaměstnaneckých vztahů	473
30.	Zaměstnanecký poměr	475
30.1	Úvod	475
30.2	Pojetí zaměstnaneckého poměru	475
	<i>Východiska zaměstnaneckého poměru</i>	476
	<i>Teorie pracovního procesu a zaměstnanecký poměr</i>	477
30.3	Smlouvy definující zaměstnanecký poměr	477
30.4	Řízení zaměstnaneckého poměru	478
30.5	Vytváření atmosféry důvěry	478
	<i>Vytváření důvěry</i>	479
	<i>Obnovování důvěry</i>	480
31.	Psychologická smlouva	482
31.1	Úvod	482
31.2	Definice psychologické smlouvy	482
31.3	Význam psychologické smlouvy	483
31.4	Psychologická smlouva a zaměstnanecký poměr	483
31.5	Jak se vytvářejí psychologické smlouvy	484
31.6	Problém s psychologickými smlouvami	484
31.7	Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy	485
32.	Kolektivní pracovní vztahy	487
32.1	Úvod	487
32.2	Členství v odborech	487
32.3	Uznání odborů	488
	<i>Faktory ovlivňující uznání nebo neuznání odborů</i>	488
32.4	Kolektivní vyjednávání	489
	<i>Formy kolektivního vyjednávání</i>	489
32.5	Kolektivní dohody	489
	<i>Věcné dohody</i>	489
	<i>Dohody o procedurách</i>	490
	<i>Dohody nového stylu</i>	490
	<i>Dohody o partnerství</i>	490
32.6	Řešení kolektivních sporů	491
	<i>Smírčí řízení</i>	491
	<i>Rozhodčí řízení</i>	491

<i>Zprostředkování</i>	491
32.7 Neformální zaměstnanecké vztahy	491
33. Hlas zaměstnanců	494
33.1 Úvod	494
33.2 Pojetí hlasu zaměstnanců	494
33.3 Prvky hlasu zaměstnanců	495
33.4 Kategorizace hlasu zaměstnanců	495
<i>Participace cestou zástupců</i>	495
<i>Řešení problémů zdola nahoru</i>	496
33.5 Uplatňování hlasu zaměstnanců	496
33.6 Úrovně hlasu zaměstnanců	496
33.7 Stupně hlasu zaměstnanců	497
33.8 Účinnost hlasu zaměstnanců	498
33.9 Plánování hlasu zaměstnanců	498
34. Komunikace se zaměstnanci	500
34.1 Úvod	500
34.2 Význam komunikace se zaměstnanci	500
34.3 Obsah komunikace se zaměstnanci	501
34.4 Přístup ke komunikaci se zaměstnanci	501
34.5 Prostředky komunikace se zaměstnanci	502
<i>Komunikace tváří v tvář</i>	502
<i>Intranet</i>	502
<i>Týmové brífinky</i>	502
<i>Konzultativní výbory</i>	503
<i>Nástěnky</i>	503
<i>Speak-up programy</i>	503
<i>Časopisy</i>	503
<i>Zpravodaje a bulletin</i>	503
34.6 Strategie komunikace se zaměstnanci	503
ČÁST VIII. POHODA ZAMĚSTNANCŮ	507
35. Zabezpečování pohody zaměstnanců	508
35.1 Úvod	508
35.2 Proč se zabývat pohodou zaměstnanců	509
35.3 Pracovní prostředí	509
35.4 Chování manažerů	509
35.5 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	509
35.6 Zvládání stresu	510
35.7 Sexuální obtěžování	510
<i>Problémy řešení sexuálního obtěžování</i>	511
<i>Možnosti řešení sexuálního obtěžování</i>	511
35.8 Šikana	512
35.9 Služby pro jednotlivce	512
35.10 Služby pro skupiny zaměstnanců	513

36. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	516
36.1 Úvod	516
36.2 Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	517
36.3 Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	517
<i>Obecné vymezení politiky</i>	518
<i>Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	518
<i>Opatření k realizaci politiky</i>	518
36.4 Hodnocení rizik	518
<i>Typy hodnocení rizika</i>	519
<i>Hodnocení rizika</i>	520
<i>Podniknutí opatření</i>	520
<i>Monitorování a vyhodnocování</i>	520
36.5 Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	520
<i>Kdo provádí audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	521
<i>Co zahrnuje audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	521
<i>Co by se mělo s auditem dělat</i>	522
36.6 Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	522
36.7 Prevence nehod	523
36.8 Programy ochrany zdraví při práci	523
36.9 Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	524
36.10 Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	524
<i>Informování zaměstnanců o významu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	525
36.11 Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	525
36.12 Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	525
ČÁST IX. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	529
37. Výchozí podmínky mezinárodního řízení lidských zdrojů	531
37.1 Úvod	531
37.2 Mezinárodní scéna	532
37.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	533
37.4 Faktory vyplývající z kontextu	533
<i>Kulturní odlišnosti</i>	534
<i>Institucionální odlišnosti</i>	535
37.5 Konvergence a divergence	535
<i>Podstata konvergence a divergence</i>	536
<i>Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence</i>	537
<i>Tlak na konvergenci</i>	538
<i>Výhody a nevýhody konvergence</i>	539
<i>Dosahování konvergence</i>	539
38. Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů	543
38.1 Úvod	543
38.2 Mezinárodní plánování lidských zdrojů	544
38.3 Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů	545

38.4	Mezinárodní řízení talentů	547
	<i>Definice řízení talentů</i>	547
	<i>Definice mezinárodního řízení talentů</i>	547
	<i>Význam mezinárodního řízení talentů</i>	547
	<i>Proces mezinárodního řízení talentů</i>	548
	<i>Praxe mezinárodního řízení talentů</i>	549
38.5	Mezinárodní řízení pracovního výkonu	549
	<i>Přístupy k mezinárodnímu řízení pracovního výkonu</i>	550
	<i>Mezinárodní systémy řízení pracovního výkonu</i>	550
	<i>Problémy mezinárodního řízení pracovního výkonu</i>	551
	<i>Praxe mezinárodního řízení pracovního výkonu</i>	552
38.6	Mezinárodní řízení odměňování	553
	<i>Vytváření mezinárodních systémů odměňování</i>	553
	<i>Strategie mezinárodního odměňování</i>	554
	<i>Cíle mezinárodního řízení odměňování</i>	554
	<i>Konvergence nebo divergence v mezinárodním řízení odměňování</i>	555
	<i>Praxe mezinárodního řízení odměňování</i>	556
38.7	Práce v multikulturním prostředí	557
38.8	Role mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů	558
39.	Řízení expatriantů	561
39.1	Úvod	561
39.2	Proč využívat expatrianty	562
39.3	Návratnost investice do expatriantů	562
39.4	Proces řízení expatriantů	563
39.5	Politika zabezpečování lidských zdrojů	563
	<i>Vlastnosti a chování</i>	564
	<i>Alternativní přístupy k zabezpečování lidských zdrojů</i>	564
39.6	Politika získávání a výběru	565
	<i>Využití specifických rolí</i>	565
	<i>Touha pracovat v zahraničí</i>	565
	<i>Realistická představa o práci v zahraničí</i>	566
39.7	Politika přípravy	566
39.8	Asimilace a podpora	566
39.9	Řízení kariéry	567
39.10	Řízení pracovního výkonu	568
	<i>Posuzování pracovního výkonu expatriantů</i>	568
	<i>Faktory ovlivňující pracovní výkon expatriantů</i>	569
39.11	Politika návratu	569
39.12	Politika odměňování	569
	<i>Odměňování podle pravidel domovské země</i>	570
	<i>Odměňování podle pravidel hostitelské země</i>	570
ČÁST X.	POLITIKA A PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	575
40.	Politiky lidských zdrojů	576
40.1	Úvod	576
40.2	Proč využívat politiky lidských zdrojů	576

40.3	Celková politika lidských zdrojů	577
40.4	Specifické politiky lidských zdrojů	578
	<i>Věk a zaměstnávání</i>	578
	<i>AIDS</i>	578
	<i>Šikana</i>	579
	<i>Disciplína</i>	579
	<i>Řízení diverzity</i>	579
	<i>E-mailly a internet</i>	580
	<i>Rozvoj zaměstnanců</i>	580
	<i>Zaměstnanecké vztahy</i>	580
	<i>Hlas zaměstnanců</i>	580
	<i>Zaměstnávání lidí</i>	580
	<i>Rovné příležitosti</i>	581
	<i>Stížnosti</i>	581
	<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>	581
	<i>Nové technologie</i>	581
	<i>Povyšování</i>	582
	<i>Nadbytečnost</i>	582
	<i>Odměňování</i>	582
	<i>Sexuální obtěžování</i>	582
	<i>Užívání návykových látek</i>	583
	<i>Odhalování nekalých praktik</i>	583
	<i>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem</i>	584
40.5	Vytváření politik lidských zdrojů	584
40.6	Uskutečňování politik lidských zdrojů	584
41.	Procedury lidských zdrojů	586
41.1	Úvod	586
41.2	Zvládání problémů pracovního výkonu	587
	<i>Politika</i>	587
	<i>Procedura</i>	587
41.3	Provádění disciplinárního řízení	588
	<i>Politika</i>	588
	<i>Pravidla</i>	588
	<i>Procedura</i>	588
	<i>Okamžité propuštění</i>	589
	<i>Odvolání</i>	589
41.4	Vyřizování stížností	590
	<i>Politika</i>	590
	<i>Procedura</i>	590
41.5	Řešení nadbytečnosti zaměstnanců	590
	<i>Definice</i>	591
	<i>Cíle</i>	591
	<i>Zásady</i>	591
	<i>Vyhodnocování potřeby zaměstnanců</i>	591
	<i>Předcházení nadbytečnosti zaměstnanců</i>	592
	<i>Konzultace o nadbytečnosti zaměstnanců</i>	592
	<i>Výběr nadbytečných zaměstnanců</i>	592

<i>Alternativní práce v organizaci</i>	593
<i>Jiné zaměstnání</i>	593
42. Personální informační systém (HRIS)	595
42.1 Úvod	595
42.2 Důvody pro zavedení HRIS	596
42.3 Funkce HRIS	596
42.4 Podoba HRIS	597
<i>Software</i>	597
<i>Alternativy</i>	597
<i>Integrace</i>	597
<i>Intranet</i>	598
<i>Samoobslužný systém</i>	598
42.5 Zavádění HRIS	598
42.6 Naplňování cílů elektronického řízení lidských zdrojů (e-HRM)	599
43. Právní úprava zaměstnávání lidí	602
43.1 Úvod	602
43.2 Smysl právní úpravy zaměstnávání lidí	603
43.3 Naplňování cílů právní úpravy zaměstnávání lidí	604
<i>Diskriminace</i>	604
<i>Propouštění</i>	605
<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>	606
<i>Pracovní doba a odměňování</i>	607
<i>Zaměstnávání vstřícné k rodině</i>	608
<i>Odhalování nekalých praktik</i>	608
43.4 Prosazování právní úpravy zaměstnávání lidí	609
43.5 Právní úprava zaměstnávání lidí a řízení lidských zdrojů	610
ČÁST XI. DOVEDNOSTI PERSONALISTŮ	615
44. Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů	617
44.1 Úvod	617
44.2 Strategická role personalistů	617
44.3 Model strategického business partnera	618
44.4 Strategická role personálních ředitelů	619
44.5 Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru	620
44.6 Strategická role business partnerů	620
44.7 Strategická role personálních poradců a asistentů	621
44.8 Požadované strategické dovednosti	621
44.9 Strategické aktivity a dovednosti personalistů podle CIPD	621
<i>Personalistika jako disciplína poháněná poznatky</i>	622
44.10 Deset věcí, které musíte udělat, abyste byli strategičtí	622
45. Dovednosti v podnikání	625
45.1 Úvod	625
45.2 Dovednosti z oblasti podnikání	626
45.3 Dovednosti z oblasti financí	627

	<i>Interpretace rozvahy</i>	627
	<i>Klasifikace zisku</i>	628
	<i>Výkaz prodeje</i>	628
	<i>Výkaz zisku a ztráty</i>	628
	<i>Analýza ziskovosti</i>	629
	<i>Sestavování rozpočtu</i>	629
	<i>Kontrola rozpočtu</i>	630
	<i>Řízení hotovosti</i>	630
	<i>Rozpočet hotovosti</i>	630
	<i>Kalkulace nákladů</i>	630
45.4	<i>Model podnikání</i>	631
	<i>Prvky modelu podnikání</i>	631
	<i>Inovace modelu podnikání</i>	631
	<i>Analýza modelu podnikání</i>	632
	<i>Role personalistů v inovacích modelu podnikání</i>	632
46.	Dovednosti v řešení problémů	635
46.1	Úvod	635
46.2	Řešení problémů	635
	<i>Problémy a příležitosti</i>	636
	<i>Jak si zlepšovat dovednosti řešit problémy</i>	636
46.3	Dvanáct kroků k řešení problémů	637
47.	Dovednosti v analýze a kritickém myšlení	639
47.1	Úvod	639
47.2	Řízení založené na důkazech	639
	<i>Potřeba řízení založeného na důkazech</i>	640
	<i>Přístup k řízení založenému na důkazech</i>	640
47.3	Dovednosti analyzovat	641
47.4	Logické uvažování	641
47.5	Kritické myšlení	642
47.6	Kritické hodnocení	642
	<i>Ověřování tvrzení</i>	643
	<i>Vyhodnocování výsledků výzkumů</i>	643
47.7	Formulování a odůvodňování originálních argumentů	643
	<i>Formulování argumentů</i>	644
	<i>Odůvodňování argumentů</i>	644
48.	Dovednosti v provádění výzkumů	646
48.1	Úvod	646
48.2	Pojetí výzkumu	647
	<i>Pozitivismus</i>	647
	<i>Fenomenologie</i>	647
48.3	Plánování a provádění výzkumných projektů	647
48.4	Metodika výzkumu	649
	<i>Triangulace</i>	649
	<i>Kvantitativní výzkum</i>	649
	<i>Kvalitativní výzkum</i>	649

48.5	Metody shromažďování údajů	649
	<i>Rozhovory</i>	650
	<i>Dotazníky</i>	650
	<i>Průzkumy</i>	651
	<i>Případové studie</i>	652
	<i>Pozorování</i>	653
	<i>Deníky</i>	653
	<i>Experimenty</i>	653
48.6	Procesy uplatňované ve výzkumu	654
	<i>Dedukce</i>	654
	<i>Indukce</i>	654
	<i>Ověřování hypotéz</i>	654
	<i>Zakotvená teorie</i>	655
	<i>Paradigma</i>	655
	<i>Kritické hodnocení</i>	655
49.	Dovednosti ve využívání statistiky	657
49.1	Úvod	657
49.2	Využívání statistických údajů	658
49.3	Četnost	658
49.4	Míry centrální tendence	658
49.5	Míry variability	659
49.6	Korelace	659
49.7	Regrese	659
49.8	Kauzalita	660
49.9	Testy významnosti	660
49.10	Testování hypotéz	661
50.	Dovednosti v provádění výběrových pohovorů	663
50.1	Úvod	663
50.2	Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů	664
	<i>Vytváření a udržování dobrých vztahů</i>	664
	<i>Kladení otázek</i>	664
	<i>Naslouchání</i>	665
	<i>Udržování plynulosti</i>	665
	<i>Udržování kontroly</i>	665
	<i>Zapisování si poznámek</i>	665
50.3	Příprava na výběrový pohovor	665
	<i>Strukturování výběrového pohovoru</i>	666
50.4	Plánování výběrového pohovoru	667
	<i>Hlavní fáze výběrového pohovoru</i>	667
	<i>Pojetí otázek výběrového pohovoru</i>	668
	<i>Pořadí otázek výběrového pohovoru</i>	668
50.5	Techniky kladení otázek	669
	<i>Otevřené otázky</i>	669
	<i>Uzavřené otázky</i>	670
	<i>Zjišťovací otázky</i>	670
	<i>Otázky zaměřené na chování nebo na situaci</i>	670

	<i>Otázky zaměřené na způsobilost</i>	671
	<i>Otázky zaměřené na motivaci</i>	672
	<i>Otázky udržující plynulost výběrového pohovoru</i>	672
	<i>Ověřovací otázky</i>	673
	<i>Otázky zaměřené na kariéru</i>	673
	<i>Otázky zaměřené na práci</i>	673
	<i>Zbytečné otázky</i>	674
	<i>Otázky, kterých je třeba se vyvarovat</i>	674
	<i>Deset užitečných otázek</i>	674
50.6	<i>Posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování</i>	674
50.7	<i>Doporučení k provádění výběrových pohovorů</i>	675
	<i>Měli byste</i>	675
	<i>Neměli byste</i>	676

51. Dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování

	schopností	678
51.1	<i>Úvod</i>	678
51.2	<i>Vymezení pojmů</i>	679
	<i>Pracovní místa a pracovní role</i>	679
	<i>Popis pracovního místa</i>	679
	<i>Analýza pracovních míst</i>	679
	<i>Profil pracovní role</i>	679
	<i>Analýza pracovních rolí</i>	680
	<i>Profil odpovědností</i>	680
	<i>Generická pracovní role</i>	680
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance</i>	680
	<i>Specifikace vzdělávání</i>	680
	<i>Analýza dovedností</i>	680
	<i>Modelování schopností</i>	681
51.3	<i>Analýza pracovních míst</i>	681
	<i>Metody analýzy pracovních míst</i>	681
51.4	<i>Popisy pracovních míst</i>	683
	<i>Název pracovního místa</i>	683
	<i>Nadřazené pracovní místo</i>	683
	<i>Podřazené pracovní místo</i>	683
	<i>Celkový účel</i>	683
	<i>Hlavní činnosti, úkoly a povinnosti</i>	684
51.5	<i>Analýza pracovních rolí</i>	685
	<i>Hlavní oblasti výsledků</i>	685
	<i>Požadované znalosti, dovednosti a schopnosti</i>	685
	<i>Schopnosti chování</i>	685
	<i>Profily generických pracovních rolí</i>	686
51.6	<i>Analýza dovedností</i>	687
	<i>Rozkládání práce</i>	687
	<i>Analýza manuálních dovedností</i>	688
	<i>Analýza úkolu</i>	688
	<i>Analýza chyb</i>	688
	<i>Analýza učení se práci</i>	689

51.7	Modelování schopností	689
	<i>Modelování schopností chování</i>	690
	<i>Modelování odborných schopností</i>	694
52.	Dovednosti ve vzdělávání a rozvoji	697
52.1	Úvod	697
52.2	Koučování	697
	<i>Přístup ke koučování</i>	698
	<i>Styly koučování</i>	698
	<i>Kritéria efektivity</i>	698
52.3	Mentorování	699
52.4	Instruktáž	699
	<i>Příprava</i>	700
	<i>Vysvětlování</i>	700
	<i>Demonstrování</i>	700
	<i>Zdokonalování</i>	700
53.	Dovednosti ve vyjednávání	702
53.1	Úvod	702
53.2	Proces vyjednávání	703
53.3	Fáze vyjednávání	703
	<i>Příprava</i>	703
	<i>Zahájení</i>	704
	<i>Smlouvání</i>	704
	<i>Zakončení</i>	705
53.4	Dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání	706
54.	Dovednosti ve vedení a usnadňování změn	707
54.1	Úvod	707
54.2	Role personalistů ve vedení a usnadňování změn	707
	<i>Vedení změn</i>	708
	<i>Usnadňování změn</i>	708
54.3	Proces změny	709
54.4	Modely změny	710
	<i>Lewin</i>	710
	<i>Beckhard</i>	710
	<i>Thurley</i>	711
	<i>Beer, Eisenstat a Spector</i>	711
54.5	Odpor vůči změnám	712
	<i>Důvody odporu vůči změnám</i>	712
	<i>Překonávání odporu vůči změnám</i>	713
54.6	Provádění změn	713
54.7	Role agentů změny	714
	<i>Pravidla pro řízení změny</i>	715
55.	Dovednosti ve vedení lidí	718
55.1	Úvod	718
55.2	Pojetí vedení lidí	718

55.3	Teorie vedení lidí	719
	<i>Problémy teorií vedení lidí</i>	719
55.4	Co lídři dělají	719
55.5	Styly vedení lidí	720
55.6	Typy lídrů	721
	<i>Charismatictí lídři</i>	722
	<i>Vizionářští lídři</i>	722
	<i>Transformační lídři</i>	722
	<i>Transakční lídři</i>	723
	<i>Autentictí lídři</i>	723
55.7	Realita vedení lidí	724
55.8	Vlastnosti dobrého lídra	724
55.9	Efektivní vedení lidí	725
56.	Dovednosti v přesvědčování lidí	727
56.1	Úvod	727
56.2	Přesvědčování lidí	727
56.3	Předkládání argumentů	728
56.4	Vypracování business case	729
56.5	Facilitace	731
56.6	Vedení diskuse	731
57.	Dovednosti v řešení problémů s lidmi	733
57.1	Úvod	733
57.2	Disciplinární záležitosti	733
57.3	Absence	735
	<i>Krátkodobé absence</i>	735
	<i>Dlouhodobé absence</i>	736
57.4	Pozdní příchody	736
57.5	Negativní chování	736
	<i>Příčiny negativního chování</i>	737
	<i>Řešení problému negativního chování</i>	737
	<i>Diskuse o problému negativního chování</i>	738
	<i>Odhalování skutečných příčin negativního chování</i>	738
	<i>Provádění nápravných opatření k překonání negativního chování</i>	739
	<i>Deset kroků k překonání negativního chování</i>	739
57.6	Nedostatečný pracovní výkon	740
58.	Dovednosti v řešení konfliktů	742
58.1	Úvod	742
58.2	Konflikty mezi skupinami	743
	<i>Mírové soužití</i>	743
	<i>Kompromis</i>	743
	<i>Řešení problému</i>	743
58.3	Konflikty mezi jednotlivci	743
	<i>Ústup</i>	744
	<i>Překonání rozdílů</i>	744
	<i>Dosažení kompromisu</i>	744

<i>Osobní poradenství</i>	744
<i>Konstruktivní konfrontace</i>	744
58.4 Konflikty mezi členy týmu	745
59. Dovednosti v politickém jednání	747
59.1 Úvod	747
59.2 Typické politické přístupy	748
59.3 Využívání politických prostředků	748
59.4 Politická vnímavost	749
59.5 Nebezpečí politiky	749
59.6 Zvládání politiky v organizaci	749
ČÁST XII. NÁSTROJE K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	751
60. Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů	753
60.1 Účel nástrojů	753
60.2 Rámec strategického řízení lidských zdrojů	753
60.3 Aktivita strategického řízení lidských zdrojů	754
61. Nástroje k řízení lidského kapitálu	759
61.1 Účel nástrojů	759
61.2 Podstata řízení lidského kapitálu	759
61.3 Proces řízení lidského kapitálu	760
61.4 Potřeba a využití řízení lidského kapitálu	761
<i>Uplatňování řízení lidského kapitálu</i>	762
61.5 Zavádění řízení lidského kapitálu	765
<i>Cíle řízení lidského kapitálu</i>	766
<i>Oblasti řízení lidského kapitálu</i>	767
<i>Ukazatele pro měření lidského kapitálu</i>	768
62. Nástroje k vytváření organizace	770
62.1 Účel nástrojů	770
62.2 Analýza cílů organizace	771
62.3 Analýza činností a struktury organizace	772
62.4 Analýza pracovních rolí	773
63. Nástroje k rozvoji organizace	774
63.1 Účel nástrojů	774
64. Nástroje k podporování angažovanosti	782
64.1 Účel nástrojů	782
64.2 Hnací síly angažovanosti	783
64.3 Měření angažovanosti	784
64.4 Analýza mezer v angažovanosti	785
64.5 Diagnóza	787
65. Nástroje k plánování lidských zdrojů	788
65.1 Účel nástrojů	788

65.2	Faktory ovlivňující poptávku po práci a nabídku práce	790
	<i>Plánování scénářů</i>	790
	<i>Odhady budoucích činností</i>	791
	<i>Dopady plánů organizace na lidské zdroje</i>	791
	<i>Metody odhadování poptávky po práci</i>	792
	<i>Přehled odhadů poptávky po práci</i>	793
	<i>Analýza lidských zdrojů</i>	794
	<i>Odchody lidí z organizace</i>	795
	<i>Odhadování nabídky práce v organizaci</i>	796
	<i>Porovnávání poptávky po práci a nabídky práce</i>	796
	<i>Plány činností</i>	797
66.	Nástroje k řízení talentů	798
66.1	Účel nástrojů	798
66.2	Strategie řízení talentů	798
66.3	Politika řízení talentů	799
66.4	Plánování talentů	799
66.5	Audit talentů	800
66.6	Zabezpečování talentů	801
66.7	Rozvoj talentů	802
66.8	Celková analýza	802
67.	Nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů	804
67.1	Účel nástrojů	804
67.2	Plánování vzdělávacího programu	804
	<i>Identifikování potřeb vzdělávání</i>	804
	<i>Definování cílů vzdělávacího programu</i>	806
	<i>Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu</i>	807
	<i>Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu</i>	808
	<i>Informování o konání vzdělávacího programu</i>	808
	<i>Realizace vzdělávacího programu</i>	809
	<i>Vyhodnocení vzdělávacího programu</i>	809
68.	Nástroje k řízení pracovního výkonu	812
68.1	Účel nástrojů	812
68.2	Struktura nástrojů	812
68.3	Analýza a diagnóza	813
	<i>Cíle řízení pracovního výkonu</i>	813
	<i>Analýza mezer v řízení pracovního výkonu</i>	814
	<i>Analýza přístupů k přezkoumávání pracovního výkonu</i>	815
	<i>Diagnóza</i>	816
68.4	Návrh	816
	<i>Oblasti pro rozvoj</i>	817
	<i>Analýza možných cílů a kritérií úspěchu</i>	817
	<i>Vytváření systému řízení pracovního výkonu</i>	818
68.5	Zavádění	821
	<i>Pilotní ověřování</i>	821
68.6	Využívání	823

68.7	Vyhodnocování	824
	<i>Vyhodnocování podle kritérií úspěchu</i>	824
69.	Nástroje ke strategickému odměňování	825
69.1	Účel nástrojů	825
69.2	Rámec vytváření strategie odměňování	825
69.3	Analýza strategie a praxe odměňování	826
69.4	Vytváření a zavádění strategie odměňování	829
70.	Nástroje k uplatňování celkové odměny	834
70.1	Účel nástrojů	834
70.2	Zavádění celkové odměny	834
70.3	Vysvětlování pojetí a účelu celkové odměny	835
70.4	Určování prvků celkové odměny	836
	<i>Základní přístup</i>	836
	<i>Volba prvků</i>	836
70.5	Stanovování priorit	837
70.6	Zavádění	838
70.7	Monitorování a vyhodnocování	839
71.	Nástroje k analytickému hodnocení práce	840
71.1	Účel nástrojů	840
71.2	Vytvoření systému analytického hodnocení práce	840
	<i>Analýza stávajícího systému hodnocení práce</i>	841
	<i>Rozhodnutí o přístupu k hodnocení práce</i>	842
	<i>Rozhodnutí o podobě nového systému</i>	842
	<i>Příprava programu vytvoření nového systému</i>	843
	<i>Vytvoření základního faktorového plánu</i>	844
	<i>Ověření základního faktorového plánu</i>	846
	<i>Úprava základního faktorového plánu</i>	847
	<i>Rozhodnutí o vážení</i>	847
	<i>Vytvoření úplného faktorového plánu</i>	847
	<i>Rozhodnutí o využití počítačů při hodnocení práce</i>	847
	<i>Hodnocení vzorových prací</i>	848
	<i>Vytvoření systému analytického porovnávání</i>	848
72.	Nástroje k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn	850
72.1	Účel nástrojů	850
72.2	Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn	850
72.3	Analýza stávající struktury	852
72.4	Výběr struktury	853
72.5	Definování základních zásad	854
72.6	Možnosti vytváření	854
72.7	Vytváření struktury stupňů	855
	<i>Metoda odvozování</i>	856
	<i>Přednostní metoda</i>	856
72.8	Vytváření rozpětí peněžních odměn	857
72.9	Vytváření struktury rozdělené do skupin kariér	859

72.10	Vytváření struktury rozdělené do skupin prací	860
72.11	Politika začleňování	860
72.12	Politika ochrany peněžních odměn	860
72.13	Zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn	860
73.	Nástroje k realizaci průzkumů názorů	862
73.1	Účel nástrojů	862
73.2	Příprava a provedení průzkumu	862
	<i>Vytvoření týmu odpovědného za přípravu a provedení průzkumu</i>	<i>862</i>
	<i>Definování cílů a vymezení respondentů průzkumu</i>	<i>862</i>
	<i>Rozhodnutí o způsobu realizace průzkumu</i>	<i>863</i>
	<i>Vymezení témat průzkumu</i>	<i>865</i>
	<i>Návrh položek dotazníku</i>	<i>866</i>
	<i>Vytvoření dotazníku</i>	<i>867</i>
	<i>Příprava provedení průzkumu</i>	<i>868</i>
	<i>Provedení pilotního ověření průzkumu</i>	<i>869</i>
	<i>Provedení průzkumu</i>	<i>870</i>
	<i>Analýza výsledků průzkumu</i>	<i>870</i>
	<i>Vyhodnocení výsledků průzkumu</i>	<i>870</i>
73.3	Činnosti po průzkumu	871
Příloha 1		873
	Příklad průzkumu názorů	873
Příloha 2		875
	Dodavatelé průzkumů	875
Literatura		877
Rejstřík		913

O autorech

Michael Armstrong

Je vedoucím partnerem výzkumného projektu e-reward. Dvacet pět let pracoval jako personalista, včetně dvanácti let, kdy pracoval jako personální ředitel v nakladatelství. Přes deset let vedl personální poradenství ve společnosti Coopers & Lybrand (dnes PLC) a byl hlavním zkoušejícím v profesní organizaci Chartered Institute of Personnel and Development. Je autorem řady nejprodávějších knih věnovaných řízení lidských zdrojů.

Stephen Taylor

Je docentem v oboru řízení lidských zdrojů na University of Exeter Business School a hlavním zkoušejícím v profesní organizaci Chartered Institute of Personnel and Development. Před svou akademickou kariérou pracoval v různých manažerských funkcích v hotelovém průmyslu a v National Health Service. Je také autorem řady publikací.

O překladateli

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Vysokoškolské vzdělání získal na Vysoké škole ekonomické v Praze absolvováním magisterského studijního programu Aplikovaná informatika na Fakultě informatiky a statistiky a doktorského studijního programu Ekonomika a management na Fakultě podnikohospodářské. V letech 2006–2013 pracoval na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. Následovala spolupráce s Vysokou školou regionálního rozvoje a Masarykovým ústavem vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze. V pedagogické, vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu a souvisejícími procesy řízení lidských zdrojů, zejména výběrem, hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců. V nakladatelství Grada Publishing publikoval knihy *Personalistika pro manažery a personalisty* (2012) a *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (2014).

Řekli o knize

Armstrong každé další vydání své knihy geniálně aktualizuje s ohledem na nejnovější technologie a poznatky.

People Management magazine

Nejkomplexnější z podobných textů zabývajících se lidskými zdroji. Michael Armstrong by mohl určovat směr v této oblasti. Skvělá kniha.

The Times Higher Education Supplement

Pokud by nějaká kniha měla být vyhlášena standardem pro personalisty, tak právě tato. Pokrývá vše, co by se personalistům mohlo hodit.

Personnel Today

Aktuální, ucelená, osvědčená a vhodná pro studenty.

Dr. Izabela Robinson
docentka v oboru řízení lidských zdrojů,
Northampton Business School

Předmluva k 13. anglickému vydání

Třinácté vydání knihy zahrnuje úplně novou část obsahující tři kapitoly týkající se stále důležitějšího tématu mezinárodního řízení lidských zdrojů. Další nové kapitoly se týkají odměňování zvláštních skupin pracovníků a právní úpravy zaměstnávání lidí. Kapitoly zabývající se řízením lidských zdrojů, motivace a angažovanosti byly zcela přepracovány. Kromě těchto podstatných změn byla kniha aktualizována s ohledem na závěry řady výzkumných projektů a dalších šetření zabývajících se fungováním řízení lidských zdrojů v praxi. Obsah knihy je znázorněn na obrázku 0.1.¹

Webové stránky www.koganpage.com/Armstrong/HRMPresources přinášejí další zdroje pro přednášející a studenty. Jsou to následující materiály:

- Příručka pro přednášející obsahuje návrhy a pokyny k tomu, jak organizovat výuku s ohledem na jednotlivé kapitoly a doplňkové materiály. Návrhy vycházejí ze zkušeností z výuky a pokyny jsou vypracovány na základě propojení obsahu knihy s náplní programů Chartered Institute of Personnel and Development. Příručka obsahuje části pro každou z prvních čtyřiceti tří obecných kapitol zabývajících se řízením lidských zdrojů, včetně shrnutí hlavních bodů k učení, nastínění probíraného tématu, představení bodů k diskusi a vymezení otázek s komentáři k bodům, které je třeba probrat. Součástí příručky je sto třicet šest otázek s možností výběru odpovědi, sedmdesát osm případových studií a čtyři úlohy určené pro hraní rolí. Většina částí obsahuje doplňková shrnutí příslušné literatury věnované řízení lidských zdrojů – celkem sto padesát shrnutí.
- Šest set třináct snímků aplikace PowerPoint s poznámkami pro přednášející, které pokrývají všechny kapitoly, s výjimkou kapitol věnovaných nástrojům k řízení lidských zdrojů.
- Příručka pro studenty obsahuje materiály, které mají podpořit obsah knihy. Součástí příručky jsou shrnutí každé kapitoly a většina částí obsahuje doplňková shrnutí příslušné literatury věnované řízení lidských zdrojů (celkem sto padesát shrnutí). K ověřování znalostí slouží sto třicet pět otázek s možností výběru odpovědi a čtyři sta dvacet souhrnů s otázkami a odpověďmi, které se zaměřují na klíčové aspekty probíraných témat. Součástí příručky je také čtyřicet tři případových studií.
- Slovník pojmů z řízení lidských zdrojů (devět set osmdesát osm položek).
- Přehled literatury věnované řízení lidských zdrojů (osm set třicet dva položek).

¹ Třinácté anglické vydání je oproti desátému anglickému vydání, které vyšlo jako poslední v češtině v roce 2007, celkově aktualizované a výrazně přepracované. (pozn. redakce)

Několik slov a ohlédnutí

Právě dostáváte do rukou český překlad 13. anglického vydání mimořádně úspěšné a i v naší zemi osvědčené knihy významného britského odborníka na řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga. Při té příležitosti mi dovoluji pár slov a vzpomínek člověka, který od počátku devadesátých let spolupracoval s nakladatelstvím Grada Publishing při vydávání překladové literatury z oblasti řízení lidských zdrojů.

Někdy na přelomu let 1991 a 1992 jsem od profesora Johna W. Boudreauxa z Cornell University v USA dostal 6. vydání knihy *Human Resource Management*, kterou napsal společně se svým kolegou George T. Milkovichem. Po jejím prostudování jsem došel k názoru, že by bylo užitečné takovou knihu vydat v češtině a nabídl ji nakladatelství Grada Publishing. Kniha pak v překladu kolektivu autorů pod vedením prof. Mojmíra Koše vyšla v roce 1993 pod názvem *Řízení lidských zdrojů*.

Kniha byla rychle vyprodána a také se ukázalo, že by bylo vhodné přeložit nějaké další stěžejní dílo, které by odráželo také evropskou praxi řízení lidských zdrojů. Byl jsem tedy nakladatelstvím požádán, abych nějaké takové dílo navrhl k překladu. Zapojil jsem do této záležitosti své zahraniční kolegy z tehdejší pracovní skupiny Euronet for Human Resource Management a dostal jsem tipy na tři knihy. Rozhodl jsem se doporučit 6. vydání knihy Michaela Armstronga *A Handbook of Personnel Management Practice* z roku 1996, a to z toho důvodu, že šlo o mimořádně zdařilou kombinaci teorie a praktického návodu a evropského přístupu k dané problematice. O překlad, který vyšel v roce 1999, jsem se podělil s Ing. Jaroslavem Berkou a zabezpečil jsem i jakousi konečnou redakci překladu. Ukázalo se, že překlad Armstrongovy knihy nazvané *Personální management* měl velmi pozitivní odezvu jak mezi teoretiky, tak mezi odborníky z podnikové praxe, takže se nakladatelství poměrně brzy rozhodlo vydat překlad 8., podstatně přepracovaného a rozšířeného vydání knihy z roku 2001, tentokrát pojmenované *A Handbook of Human Resource Management Practice*. V tomto případě jsem však celou knihu překládal sám a český překlad vyšel už v roce 2002 pod názvem *Řízení lidských zdrojů*. A právě toto české vydání se stalo nepostradatelným zdrojem informací a inspirací nejen pro personalisty v organizacích, ale i pro teoretiky, vysokoškolské učitele a jejich studenty. Autor samozřejmě v dalších vydáních své knihy zohledňoval rychle se vyvíjející teorii řízení lidských zdrojů i praktické zkušenosti s ním. A tak se nakladatelství rozhodlo vydat český překlad podstatně inovovaného 10. anglického vydání knihy z roku 2006. Byl jsem opět pověřen překladem a česká verze knihy pod názvem *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* vyšla v roce 2007.

Mezitím se ukázalo, že by bylo vhodné do češtiny přeložit i některá další díla Michaela Armstronga. Společně s nakladatelstvím Grada Publishing jsme vybrali dvě knihy. První z nich byla *A Handbook of Management and Leadership* s podtitulem *A Guide to Managing for Results*, kterou Michael Armstrong napsal společně s Tinou Stephensovou a která vyšla v roce 2005. V českém překladu se objevila pod názvem *Management a leadership* v roce

2008. Druhou z knih bylo 2. vydání *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* z roku 2007, které dostalo český název *Odměňování pracovníků*, a vyšlo v roce 2009. Obě knihy se na českém knižním trhu úspěšně uplatnily.

Michael Armstrong, jak je jeho zvykem, nezahálel a soustavně svou stěžejní publikaci *A Handbook of Human Resource Management Practice* v každém dalším vydání inovoval. Nakonec bylo rozhodnuto přeložit do češtiny její 13. vydání z roku 2014. Těšil jsem se na práci s překladem, ale okolnosti rozhodly jinak. Zdravotní důvody mě vyřadily z jakékoliv soustavnější práce. A tak se stalo, že jsem se musel překládání vzdát. Nicméně jsme společně s nakladatelstvím našli přinejmenším rovnocenné řešení v osobě mého někdejšího diplomanta a kolegy Ing. Martina Šikýře, Ph.D., a já jsem přesvědčen, že Armstrongova kniha v jeho překladu přinese českým čtenářům nové a užitečné informace a podněty.

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Předmluva k českému překladu

Český překlad třináctého anglického vydání knihy *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2014) autorů Michaela Armstronga a Stephana Taylora je pokračováním úspěšných českých překladů knih světově uznávaného britského odborníka v oblasti řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga, které vydává nakladatelství Grada Publishing. Tento český překlad s názvem *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (2015) navazuje na český překlad desátého anglického vydání knihy *A Handbook of Human Resource Management Practice* (2006) s názvem *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* (2007) a zároveň obohacuje řadu dalších českých překladů Armstrongových knih, zejména český překlad druhého anglického vydání knihy *A handbook of Employee Reward Management and Practice* (2007) s názvem *Odměňování pracovníků* (2009) nebo český překlad prvního anglického vydání knihy *A Handbook of Management and Leadership* (2005) s názvem *Management a leadership* (2008), kterou Armstrong napsal s Tinou Stephensovou. Za zmínku stojí, že tuto řadu českých překladů Armstrongových knih vydaných nakladatelstvím Grada Publishing na českém knižním trhu doplňuje ještě český překlad čtvrtého vydání knihy *Armstrong's Handbook of Performance Management* (2009) s názvem *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi* (2011) vydaný Nakladatelstvím FRAGMENT. Důležitější však je, že všechny tyto úspěšné české překlady Armstrongových knih spojuje jméno překladatele, kterým je prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

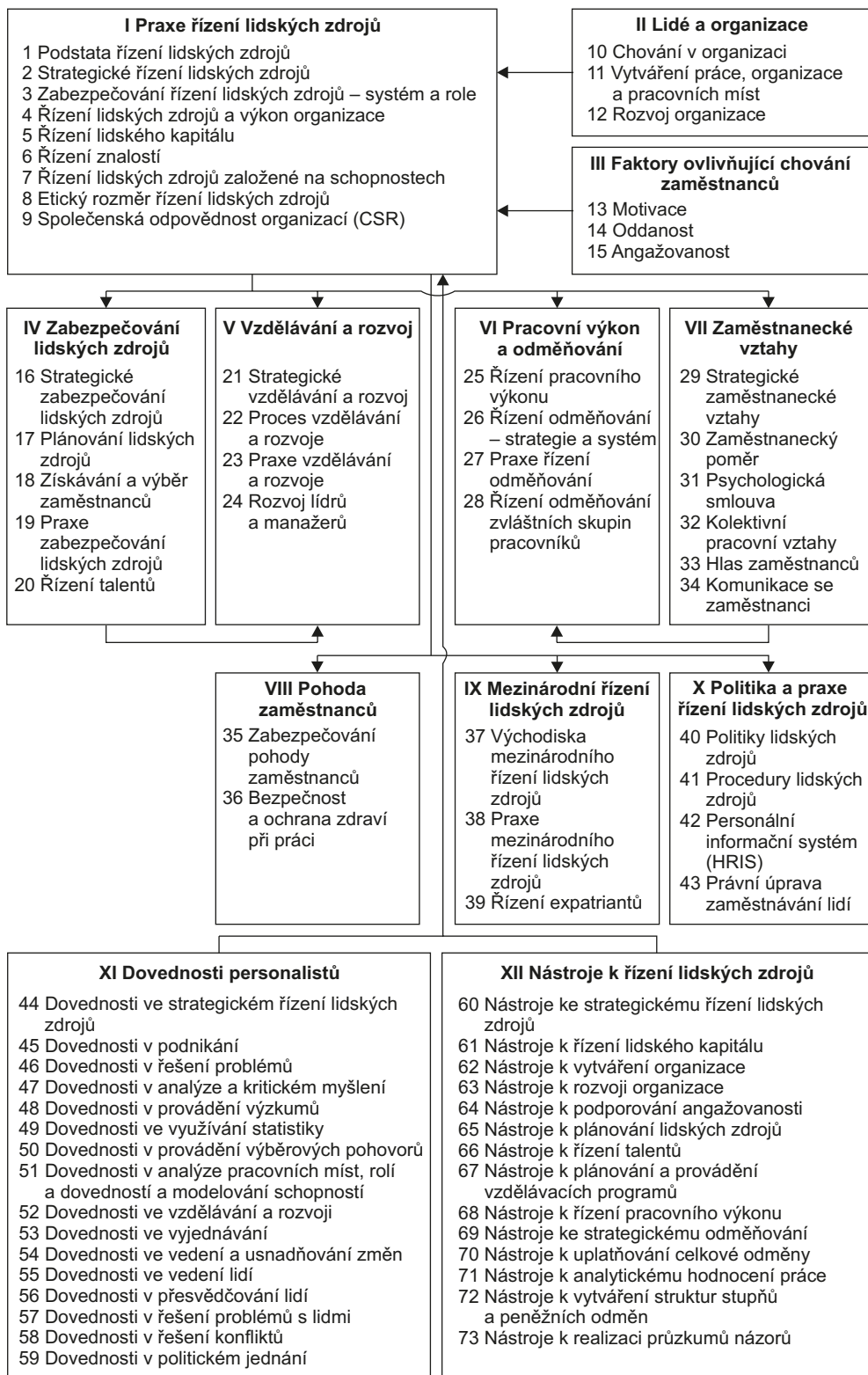
Profesor Koubek patří mezi nejvýznamnější české odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů, kteří jsou uznáváni jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Svým pojetím jsou knihy a překlady profesora Koubka tím nejlepším, co je možné na českém knižním trhu v oblasti řízení lidských zdrojů najít. Dílo profesora Koubka znají akademici, praktici i studenti a z tohoto pohledu se řadí na úroveň díla takových lidí jako je Armstrong, což jsou lidé, jejichž dílo je něčím výjimečné a těžko překonatelné. Knihy a překlady profesora Koubka jsou vzorem pro všechny jeho žáky a následovníky, kteří s ním mohli nějakou dobu spolupracovat a kteří se pokoušejí na jeho dílo navázat. S vděčností se k žákům a následovníkům profesora Koubka hlásím a s uznáním prohlašuji, že pokud jsem se ve svých začátcích o samotném řízení lidských zdrojů nebo o vlastním psaní odborných textů něco opravdu dozvěděl, tak to bylo právě díky knihám a překladům profesora Koubka. Vážím si naší spolupráce a děkuji za příležitost, kterou jsem dostal, když mě profesor Koubek doporučil nakladatelství Grada Publishing jako vhodného překladatele nového vydání Armstrongovy knihy. Samozřejmě, bez předchozích výsledků takovou práci těžko dostanete, ale určitá podpora je nutná.

Knihu jsem překládal s vědomím, že je pro nakladatelství velmi důležitá a že překlad musí být dokonalý, jinými slovy, že přinejmenším musí být zachována úroveň překladu,

na kterou jsou čtenáři zvyklí. Jistou výhodou bylo, že jsem mohl vycházet z předešlých překladů, v nichž profesor Koubek vyřešil řadu terminologických záležitostí. Jenže v porovnání s desátým vydáním, které mnozí čeští čtenáři dobře znají, je třinácté vydání knihy zásadně přepracované a významně aktualizované, takže jsem knihu přeložil znovu s tím, že jsem využil zavedenou terminologii, ale jinak jsem postupoval vlastní cestou s cílem vytvořit překlad, který by překonal očekávání. Výsledek nechávám na posouzení čtenářů a přidávám jen několik postřehů k pojetí a využití knihy.

Kniha je rozdělena do dvanácti částí. První až desátá část vysvětluje jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, jedenáctá část vymezuje nezbytné dovednosti personalistů a dvanáctá část představuje užitečné nástroje k řízení lidských zdrojů. Kniha spojuje prvky odborné knihy, praktické příručky i studijního textu, což se projevuje zejména ve struktuře kapitol první až jedenácté části. Každá z těchto kapitol obsahuje klíčové pojmy, studijní cíle, úvod, výklad, shrnutí a otázky. Z hlediska snazšího osvojení si jednotlivých poznatků je důležité, že výklad je veden podle studijních cílů a že nejdůležitější poznatky jsou uvedeny ve shrnutí. Výklad vychází z výsledků mnoha výzkumných projektů a analytických studií, které se zabývaly dopady rozličných strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů na lidi i organizace. Vykládaná teorie je konfrontována s uplatňovanou praxí na základě řady případových studií z prostředí mnoha různých organizací. Výklad je také zasazen do určitého právního rámce, ale zvláště v tomto případě je třeba si uvědomit, že kniha vychází z britského prostředí, včetně britské právní úpravy, a proto některé skutečnosti týkající se právních aspektů řízení lidských zdrojů přirozeně neodpovídají českému prostředí, včetně české právní úpravy. To platí například o záležitostech kolektivních pracovních vztahů (kapitola 32), bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (kapitola 36), politik lidských zdrojů (kapitola 40), procedur lidských zdrojů (kapitola 41) nebo právní úpravy zaměstnávání lidí (kapitola 43). Tato skutečnost také vymezuje přístup k praktickému využívání knihy českými čtenáři, kdy představené strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů bezpochyby slouží jako hodnotný zdroj poznání a poučení pro každého, kdo se řízením lidských zdrojů nějak zabývá, ovšem vždy je třeba pamatovat na nezbytné přizpůsobování jednotlivých strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů určujícím podmínkám, v nichž se tyto strategie, politiky a postupy uplatňují.

Kniha se zabývá řízením lidských zdrojů opravdu komplexně a hodí se pro akademiky, praktiky i studenty. V případě akademiků se jedná o odborníky v oblasti managementu, personalistiky, psychologie nebo sociologie, kteří vykládají, zkoumají a vymezují pojetí řízení lidí v organizacích. V případě praktiků se jedná o manažery a personalisty různých organizací od výrobních podniků přes obchodní společnosti až po veřejné instituce, kteří musí každodenně řešit všelijaké problémy spojené se získáváním, využíváním a rozvíjením lidí, které jejich organizace potřebují. Mezi praktiky patří také lektori nebo konzultanti, kteří zajišťují vzdělávání a poradenství zaměřené na řízení lidí v organizacích. V případě studentů se jedná o studenty vysokých škol a dalších vzdělávacích institucí, kteří se připravují na vykonávání funkcí manažerů nebo personalistů a osvojují si znalosti a dovednosti nezbytné pro úspěšné řízení lidí v organizacích. Pro všechny čtenáře bude kniha zaručeně přínosem, ale kromě této knihy musím všem čtenářům, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, doporučit, aby vyhledávali také jiné domácí a zahraniční publikace, protože jediné aktivním studiem rozmanitých zdrojů je možné získat opravdu komplexní vědomosti, které jsou pro odbornou práci manažerů nebo personalistů nezbytné. I když to často nebývá cesta jednoduchá, obvykle bývá zakončena úspěchem, který všem čtenářům přeji.



Obr. 0.1 Obsah knihy

Praxe řízení lidských zdrojů

OBSAH

1. Podstata řízení lidských zdrojů
2. Strategické řízení lidských zdrojů
3. Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role
4. Řízení lidských zdrojů a výkon organizace
5. Řízení lidského kapitálu
6. Řízení znalostí
7. Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech
8. Etický rozměr řízení lidských zdrojů
9. Společenská odpovědnost organizací (CSR)

Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace.

Někteří lidé mají výhrady proti užívání pojmu „lidské zdroje“, protože naznačuje, že s lidmi je možné zacházet jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem. Místo toho upřednostňují „řízení lidí“, ovšem „řízení lidských zdrojů“ je pojem nejpoužívanější.

Ať už mluvíme o „řízení lidí“, nebo o „řízení lidských zdrojů“, přístup k dané problematice by měl být stejný, založený na principu, který formuloval Schneider (1987, s. 450): „Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci.“ Jak dále vysvětlil: „Pozitivní přístup lidí k práci v organizaci můžeme očekávat, pokud vytvořené procesy a struktury v organizaci umožní, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování.“

Jak uvedly Keeganová a Francisová (2010, s. 873): „Řízení lidských zdrojů je v současnosti většinou pojmáno jako záležitost podnikání.“ Zásadní je podpora podnikání a naplnění strategie. To je samozřejmě důležité, ovšem takové pojetí řízení lidských zdrojů může vést k odklonu od potřeb a motivace zaměstnanců. Zjednodušený pohled optikou potřeb podnikání omezuje pochopení dopadu řízení lidských zdrojů na jednotlivé zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je skutečně zaměřeno na podporu dosahování podnikatelských cílů, ale zároveň by mělo být zaměřeno na vytváření vztahů založených na důvěře, otevřenosti a uspokojování osobních potřeb lidí.

První část knihy se zabývá hlavními oblastmi řízení lidských zdrojů, definuje teoretická východiska a strategický rámec, v němž se řízení lidských zdrojů uskutečňuje, vymezuje různé faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňují, zabývá se dopadem řízení lidských zdrojů na výkon organizace, řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, řízením lidských zdrojů založeným na schopnostech, stejně jako etickým rozměrem řízení lidských zdrojů a společenskou odpovědností organizací. Mezinárodnímu řízení lidských zdrojů je věnována část IX.

1 Podstata řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

5-P model • evropský model • filozofie řízení lidských zdrojů • harvardský model • humanismus • institucionální teorie • kontextový model • kontingenční teorie • lidské vztahy • měkké řízení lidských zdrojů • model shody • motivace • oddanost • přidaná hodnota • přizpůsobení se strategii • řízení lidských zdrojů • schopnosti organizace • strategické řízení lidských zdrojů • teorie AMO • teorie chování v organizaci • teorie lidského kapitálu • teorie transakčních nákladů • teorie založená na zdrojích • teorie závislosti na zdrojích • teorie zastoupení • tvrdé řízení lidských zdrojů • unitarismus

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- základní pojetí řízení lidských zdrojů a jeho vývoj,
- význam řízení lidských zdrojů,
- cíle řízení lidských zdrojů,
- filozofii řízení lidských zdrojů,
- teoretická východiska řízení lidských zdrojů,
- výhody týkající se řízení lidských zdrojů,
- modely řízení lidských zdrojů,
- současné pojetí řízení lidských zdrojů.

1.1 Úvod – pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Řízení lidských zdrojů má rovněž určitý mezinárodní rozměr. Jak je vysvětleno v kapitole 3, řízení lidských zdrojů je zabezpečováno prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) a personalistů i liniových manažerů.

Někteří lidé kritizují pojetí lidí jako zdroje, jako by lidé byli totéž co jiné výrobní faktory. Osterby a Coster (1992, s. 31) uvedli: „Pojem ‚lidské zdroje‘ snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.“ Jako alternativa pojmu „řízení lidských zdrojů“ je někdy upřednostňován pojem „řízení lidí“, ale navzdory všem kritickým hlasům je pojem „řízení lidských zdrojů“ v dané souvislosti nejpoužívanější.

Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Diskutovaný pojem „řízení lidských zdrojů“ více méně nahradil pojem „personální řízení“, který ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem „řízení práce“, respektive „řízení pracovních sil“, jenž ve dvacátých letech 20. století nahradil pojem „péče o pracovníky“, který se objevil v muničních továrnách za první světové války. Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů, jejíž základy položil Elton Mayo (1933) s využitím výsledků výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století a známého jako „hawthornské studie“. Členové této školy věřili, že produktivita je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce lidí budou výraznější, jestliže někdo, koho respektují, projeví o ně zájem. Řízení lidských zdrojů také do značné míry překonalo humanismus – víru, kterou vyznávali autoři jako Likert (1961) a McGregor (1960), že lidský faktor je při studiu chování v organizaci rozhodující a že s lidmi by se mělo zacházet jako s odpovědnými a progresivními bytostmi.

Zřejmě poprvé se o lidských zdrojích zmínil Bakke (1966). Později Armstrong (1977, s. 13), který poznamenal, že v podniku „jsou klíčovým zdrojem lidé“. Samotné řízení lidských zdrojů se objevilo až v osmdesátých letech 20. století. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni američtí teoretici Charles Fombrun a jeho kolegové, autoři „modelu shody“, a Michael Beer a jeho kolegové, autoři „harvardského modelu“.

Ve Spojeném království našli řadu následovníků, kteří pojetí lidských zdrojů rozvíjeli, vysvětlovali i kritizovali. Leggeová (2005, s. 101) poznamenala, že „pojmu řízení lidských zdrojů se chopili jak britští manažeři (např. Armstrong, 1987 nebo Fowler, 1987), tak akademici“. Hendry a Pettigrew (1990, s. 18) konstatovali, že řízení lidských zdrojů je „od samého počátku značně normativní, když poskytuje diagnózu a nabízí řešení“. Rovněž uvedli, že „přínosem řízení lidských zdrojů bylo zdůraznění některých podstatných změn tím, že řízení lidských zdrojů umožnilo zaměřit se na významné problémy – v přístupech, rozsahu, konzistenci nebo směřování – existujícího personálního řízení“ (tamtéž, s. 20). Armstrong (1987, s. 31) argumentoval, že:

Řízení lidských zdrojů je některými personálními manažery považováno jen za soubor iniciál nebo za staré víno v nových lahvích. Skutečně by mohlo jít o nic více o nic méně než o jiný název pro personální řízení, ovšem v obvyklém pojetí, má přinejmenším přínos v zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním zájmem vrcholového managementu, a to jako součást strategického plánování organizace. I když nejde o novou myšlenku, v mnoha organizacích jí nevěnují dostatečnou pozornost.

Nicméně autoři jako Guest (1987) nebo Storey (1995) považují řízení lidských zdrojů za podstatně jiný model založený na unitarismu (zaměstnanci sdílejí stejné zájmy jako zaměstnavatelé), individualismu, vysoké oddanosti a strategickém souladu (integrace

strategie lidských zdrojů se strategií organizace). Rovněž se uvádí, že řízení lidských zdrojů je komplexnější než tradiční personální řízení, podobně jako se zdůrazňuje, že lidé by měli být považováni spíše za aktiva než za náklady.

Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů formulovaná v osmdesátých letech 20. století vychází z řady teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu nebo pracovních vztahů. Mnozí akademici kritizovali filozofii řízení lidských zdrojů jako manažeristickou a manipulativní, ale kritické hlasy postupně utichly, možná proto, že se začalo věřit, že pojem řízení lidských zdrojů je pouze synonymem známého personálního řízení. Jak poznamenal Storey (2007, s. 6): „Řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí.“

Současná praxe řízení lidských zdrojů

Praxe řízení lidských zdrojů se již neřídí původní filozofií, pokud se jí někdy řídila. Současné řízení lidských zdrojů je prostě to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají. Jen málo pozornosti se věnuje teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů, což je škoda, protože pochopení samotné podstaty v podobě rozmanitých modelů řízení lidských zdrojů poskytuje solidní základy pro aplikaci a rozvoj praktických přístupů k řízení lidských zdrojů. V úvahu je však třeba vzít také jistá omezení filozofie řízení lidských zdrojů vyjádřená slovy kritiků v další části této kapitoly.

Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je upozornit na význam teoretických východisek řízení lidských zdrojů. Kapitola začíná výběrem několika z mnoha definic a jejich rozpracováním do cílů řízení lidských zdrojů. Následuje vymezení základní filozofie a výchozích teorií řízení lidských zdrojů, což je důležité pro pochopení původní koncepce řízení lidských zdrojů. Uvedeny jsou rovněž podstatné výhrady k řízení lidských zdrojů, ovšem přes veškerou kritiku je nutné pochopit, že mnoho z původní koncepce řízení lidských zdrojů stále platí. Zároveň je důležité si uvědomit, že teorie řízení lidských zdrojů nevychází jen z původní koncepce, že je mnohem rozmanitější, což dokazují různé alternativní modely řízení lidských zdrojů. Závěr kapitoly patří zamyšlení nad perspektivou řízení lidských zdrojů.

V návaznosti na vymezení teoretických východisek řízení lidských zdrojů následující dvě kapitoly vysvětlují plánování řízení lidských zdrojů prostřednictvím procesů strategického řízení lidských zdrojů a zabezpečování řízení lidských zdrojů prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) a personalistů i liniových manažerů.

1.2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Boxall a Purcell

(2003, s. 1) definovali řízení lidských zdrojů jako „všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci“. Poněkud komplexnější definici řízení lidských zdrojů formuloval Watson (2010, s. 919):

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Podle Dyera a Holdera (1988, s. 22–28) je cílem řízení lidských zdrojů zajištění potřebného počtu, požadovaných schopností, očekávaného chování a žádoucí oddanosti zaměstnanců. Podle Guesta (1987) je cílem řízení lidských zdrojů dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility. Podle Boxalla (2007, s. 63) je „posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly“.

1.3 Filozofie řízení lidských zdrojů

Přes jisté pochybnosti o tom, zda řízení lidských zdrojů mělo sloužit jako návod, model nebo teorie (Noon, 1992), je zřejmé, že původní koncepci řízení lidských zdrojů je možné chápat jako filozofii řízení lidí, protože vyjadřuje obecné principy a názory na to, jak při řízení lidí postupovat. Leggeová (1989, s. 25) na základě analýzy různých modelů řízení lidských zdrojů shrnula zásadní myšlenky filozofie řízení lidských zdrojů:

Politiky lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace; lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody; lidské zdroje mohou být neefektivněji využity prostřednictvím vzájemně konzistentních politik, které podporují oddanost a ochotu zaměstnanců jednat v zájmu dosažení vynikajících výsledků organizace.

Podobně se vyjádřil Storey (2001, s. 7), podle něhož vychází filozofie řízení lidských zdrojů z předpokladů, že lidské zdroje přinášejí konkurenční výhodu, že cílem řízení lidských zdrojů by mělo být zvyšování oddanosti zaměstnanců, že rozhodnutí týkající se lidských zdrojů mají strategický význam, a proto by politiky lidských zdrojů měly být v souladu se strategickými cíli.

1.4 Teorie řízení lidských zdrojů

Původní koncepce řízení lidských zdrojů měla silný teoretický základ. Guest (1987, s. 505) k tomu uvedl: „Řízení lidských zdrojů sází hodně na teorie oddanosti a motivace i jiné myšlenky odvozené z teorie chování v organizaci.“ Podobně mnoho dalších teorií, zejména teorie založená na zdrojích, přispěly k pochopení účelu a významu řízení lidských zdrojů.

Oddanost

Význam oddanosti organizaci v teorii řízení lidských zdrojů vysvětlil Walton (1985):

Pracovníci nedosahují skvělých výsledků pod přísným dohledem ze strany managementu, na úzce vymezených pracovních místech nebo když je s nimi zacházeno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak když získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonávané práce. Podobný přístup přináší prospěch jednotlivcům i organizaci.

Tradiční oddanost souvisí s novější angažovaností (viz kapitola 15).

Motivace

Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu).

Teorie založená na zdrojích

Teorie založená na zdrojích vychází z předpokladu, že organizace dosahuje konkurenční výhody, jestliže disponuje zdroji, které jsou současně hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné a nahraditelné. Přitom se očekává, že řízení lidských zdrojů zajistí, aby lidské zdroje, kterými organizace disponuje, vyhovovaly těmto kritériím.

Teorie chování v organizaci

Teorie chování v organizaci se zabývá jednak individuálním i skupinovým jednáním lidí v organizacích, jednak fungováním organizací z hlediska jejich struktury, procesů a kultury, a proto ovlivňuje přístup řízení lidských zdrojů k vytváření a rozvoji organizace, stejně jako schopnost organizace efektivně fungovat a dosahovat požadovaných výsledků.

Kontingenční teorie

Podle kontingenční teorie jsou postupy v řízení lidských zdrojů ovlivňovány prostředím a okolnostmi jejich uplatňování. Paauwe (2004, s. 36) to vysvětlil tak, že „vztah mezi příslušnými nezávisle proměnnými (uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů) a odpovídající závisle proměnnou (dosahovaným výkonem organizace) se bude měnit v závislosti na působení takových vlivů jako velikost organizace, kapitálová náročnost, vlastnická struktura, oblast podnikání, technologická vyspělost apod.“

Kontingenční teorie je založena na dosahování souladu mezi strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a strategií organizace v rámci relevantního vnějšího a vnitřního prostředí, což je základní princip strategického řízení lidských zdrojů.

Institucionální teorie

Institucionální teorie je orientována na fungování organizací v souladu s jejich vnitřními a vnějšími podmínkami s cílem získání legitimacy a dosažení uznání.

Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností lidí k dosahování úspěchu organizace.

Teorie závislosti na zdrojích

Teorie závislosti na zdrojích vychází z předpokladu, že jednotlivé skupiny a organizace získávají nad ostatními převahu, když ovládají rozhodující zdroje. Řízení lidských zdrojů by mělo odrážet rozložení moci v systému.

Teorie AMO

Teorii AMO formulovali Boxall a Purcell (2003), podle kterých je výkon funkcí schopností (A), motivace (M) a příležitosti (O) pracovat. Z toho vyplývá, že postupy v řízení lidských zdrojů mají dopad na výkon jednotlivců, jestliže rozvíjejí schopnosti, posilují motivaci a umožňují pracovat. Teorie AMO podporuje uplatňování systémů řízení lidských zdrojů zaměřených na lidi, zejména jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání práce.

Teorie sociální směny

Podle teorie sociální směny budou lidé usilovat o dosažení úspěchu organizace, pokud budou mít pocit, že s nimi organizace dobře zachází.

Teorie transakčních nákladů

Podle teorie transakčních nákladů organizace vytvářejí a uplatňují takové struktury a systémy řízení, které podporují úsporu nákladů na jejich činnost.

Teorie zastoupení

Teorie zastoupení se zabývá vztahy vlastníků a manažerů organizací, kdy manažeři jednají za vlastníky jako jejich zástupci, ovšem jednání manažerů nemusí být vždy v zájmu vlastníků, a proto je nutné zajistit odpovídající kontrolu i vhodnou stimulaci manažerů k dosažení žádoucího jednání.

1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů

Na první pohled se zdá, že původní koncepce řízení lidských zdrojů tak, jak je představena výše, může hodně nabídnout, přinejmenším managementu, ovšem po určitou dobu bylo řízení lidských zdrojů kontroverzním tématem, zvláště mezi akademiky. Hlavní výhrady spočívaly v tom, že řízení lidských zdrojů slibuje více, než přináší, a že morální podstata řízení lidských zdrojů je pochybná:

- Guest (1991, s. 149) poukázal na „optimistické, ale nejednoznačné pojetí řízení lidských zdrojů“, podobně jako Noon (1992, s. 16), který uvedl, že „pojetí řízení lidských zdrojů je neurčité a nepřesné“.
- Podle Armstronga (2000, s. 577) „je pojetí řízení lidských zdrojů prezentováno jako ideální pro jakoukoli organizaci, navzdory důkazům, že různá podnikatelská prostředí vyžadují různé přístupy“.
- Pojetí řízení lidských zdrojů je příliš zjednodušující, jak napsal Fowler (1987, s. 3): „Vypadá to úžasně jednoduše, hlavně z pohledu manažerů, kterým se říká, že se nemusí příliš zabývat principy nebo metodami řízení lidí, rozhodující jsou souvislosti. Prostě stačí vstát, jít a mluvit s lidmi, což přinese obrovský potenciál pro zlepšování výkonu.“
- Diskutabilní je rovněž unitaristický přístup řízení lidských zdrojů k pracovním vztahům, kdy se předpokládá, že manažeři a zaměstnanci mají stejné zájmy, a proto se jim vyplácí spolupracovat. Fowler (1987, s. 3) k tomu poznamenal: „Předpokládá se úplná identifikace zaměstnanců s cíli a hodnotami organizace, ovšem za podmínek, které určuje organizace. Rozhodující pravomoc zůstává na straně zaměstnavatele. Je opravdu možné vyžadovat úplnou oddanost ze strany zaměstnanců, když zaměstnavatel na konci pracovního dne může prostě jednostranně rozhodnout o ukončení činnosti organizace nebo jejím prodeji někomu jinému?“ Ramsey a kol. (2000, s. 521) zpochybnili unitaristickou filozofii řízení lidských zdrojů s odkazem na tradičnější pojetí řízení, kdy každý profituje z novátorství manažerů.
- Leggeová (1998, s. 42) poznamenala, že řízení lidských zdrojů představuje „dosti tvrdý styl řízení, ovšem prezentovaný jako poměrně shovívavý a pečující“.
- Řízení lidských zdrojů je manipulativní. Willmott (1993, s. 534) uvedl, že „každá praxe v řízení je dobrá jako kterákoliv jiná tak dlouho, dokud zajišťuje spolupráci zaměstnanců“. Labour Research Department (1989, s. 8) označil řízení lidských zdrojů jako

„manipulaci lidských zdrojů“. Storey (2007, s. 4) poukázal na potenciální manipulativní povahu řízení lidských zdrojů skrytou ve snaze formovat chování lidí při práci.

- Řízení lidských zdrojů je manažeristické. „Analýzy v oblasti zaměstnávání lidí jsou stále krátkozraké a irelevantní z pohledu každodenních zkušeností. Příčiny tohoto vývoje jsou složité... hlavně je to ale důsledek manažeristického pojetí řízení lidských zdrojů.“ (Delbridge a Keenoy, 2010, s. 813)
- Řízení lidských zdrojů se příliš soustředí na potřeby podnikání. Keeganová a Francisová (2010) oprávněně kritizují rostoucí význam role personalistů jako business partnerů na úkor jejich role jako zastánců zaměstnanců. Názorným příkladem jsou profesní standardy určené pro personalisty na celém světě, které definuje Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013, s. 2), kde se „podnikání“ objevuje celkem osmdesát třikrát, kdežto „etika“ pouze jednou a „etický“ pouze dvakrát.

Uvedené výhrady k původní koncepci řízení lidských zdrojů si zaslouží pozornost, ovšem základní principy (např. dosahování strategického souladu, zacházení se zaměstnanci spíše jako s aktivy než náklady, zvyšování oddanosti zaměstnanců, prosazování partnerství a participace, zapojování liniových manažerů apod.) jsou stále platné a všeobecně uznávané stejně jako výchozí teorie řízení lidských zdrojů.

Zároveň je třeba si uvědomit, že uvedené výhrady, s výjimkou té poslední, se vztahují hlavně k původní koncepci řízení lidských zdrojů. V současnosti, jak vysvětluje závěrečná část této kapitoly, uplatňovaná praxe řízení lidských zdrojů nemusí být vždy zcela v souladu s touto původní koncepcí. Dyer a Holder (1988) zdůraznili, že cíle řízení lidských zdrojů se liší v závislosti na konkurenci, technologiích, charakteristice zaměstnanců (například mohou být jiné pro manažery) nebo situaci na trhu práce. Boxall (2007, s. 48) zmínil „významné rozmanitosti“ řízení lidských zdrojů a dospěl k poznání, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje pestrou paletu činností a obrovskou škálu variací v rámci povolání, úrovní řízení, organizačních jednotek, podniků, odvětví i společností“. Ve skutečnosti existuje řada různých modelů řízení lidských zdrojů.

1.6 Modely řízení lidských zdrojů

Tato část představuje nejznámější modely řízení lidských zdrojů, které vymezují pojetí a vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů.

Model shody

Fombrun a kol. (1984) navrhli „model shody“, podle kterého by systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace měly být vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace. Podle jejich názoru je „zásadním úkolem managementu sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů organizace“ (tamtéž, s. 37). Tímto učinili první krok k vymezení koncepce strategického řízení lidských zdrojů.

Harvardský model

Beer a kol. (1984) založili vlastní návrh modelu řízení lidských zdrojů na předpokladu, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci – lidskými zdroji“ (tamtéž, s. 1). Věřili, že „v současné době ... okolnosti vyžadují komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům“ (tamtéž, s. 4). Rovněž zdůraznili, že je nezbytné „zabývat se řízením lidí v dlouhodobější perspektivě a přistupovat k lidem spíše jako k potenciálnímu aktivu než jako k variabilním nákladům“ (tamtéž, s. 6). Jako první také vyzdvihli základní princip řízení lidských zdrojů, a sice to, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Podle jejich návrhu by koncepci řízení lidských zdrojů měly charakterizovat dvě skutečnosti: 1) Liniovní manažeři přijímají větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politik lidských zdrojů; 2) Personalisté formulují politiky lidských zdrojů, které usměrňují navrhování a uplatňování činností řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly.

Kontextový model

Kontextový model řízení lidských zdrojů přihlíží k působení okolních faktorů (sociálních, institucionálních, politických aj.), jejichž vliv byl v jiných modelech podceňován. Ve většině modelů je kontext řízení lidských zdrojů brán v úvahu pouze jako eventuální proměnná. Kontextový přístup jde dál, když propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí. Jak uvádějí Martin-Alcázar a kol. (2005, s. 638): „Kontext podmiňuje a současně je podmiňován strategií lidských zdrojů.“ Vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů se účastní mnoho zainteresovaných stran (Schuler a Jacksonová, 2000, s. 229), které mohou být jak vnější, tak vnitřní, přičemž vždy ovlivňují, respektive jsou ovlivňovány strategickými rozhodnutími.

5-P model

5-P model řízení lidských zdrojů, který formuloval Schuler (1992), představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti určujících prvků:

- **Pojetí lidských zdrojů** – vyjadřuje přístup organizace k lidským zdrojům, roli lidských zdrojů z pohledu celkového úspěchu organizace a filozofii řízení lidských zdrojů v organizaci.
- **Politiky lidských zdrojů** – představují zásady vytváření a uplatňování programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace.
- **Programy lidských zdrojů** – umožňují prosazovat a usměrňovat potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace.
- **Praxe lidských zdrojů** – reprezentuje jednotlivé postupy směřující k naplňování určených politik a programů v oblasti lidských zdrojů. Jde o zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání i rozvoj, podobně jako pracovní vztahy nebo personální administrativu.
- **Procesy lidských zdrojů** – zahrnují formální postupy a metody určené k uskutečňování strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů.

Evropský model

Brewster (1993) vymezil evropský model řízení lidských zdrojů takto:

- **okolí** – zavedené právní prostředí;
- **cíle** – cíle organizace a společenská odpovědnost – lidé jako klíčový zdroj;
- **zaměření** – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí;
- **vztahy se zaměstnanci** – odborově organizované i neorganizované;
- **vztahy s liniovými manažery** – odbornost a součinnost;
- **role personalistů** – specializace – jednoznačnost, odolnost, flexibilita.

Brewsterův model, na rozdíl od většiny jiných modelů zohledňuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti. Jak shrnuli Mabey a kol. (1998, s. 107), mezi charakteristiky evropského modelu řízení lidských zdrojů patří:

- dialog mezi sociálními partnery,
- důraz na společenskou odpovědnost,
- multikulturní organizace,
- podíl na rozhodování,
- soustavné vzdělávání.

„Tvrdý“ a „měkký“ model

Storey (1989, s. 9) rozlišil „tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů, kdy „tvrdé“ pojetí zdůrazňuje stejně „racionální“ přístup k řízení lidských zdrojů jako v případě všech ostatních zdrojů, zatímco „měkké“ pojetí v souladu se „školou lidských vztahů“ vyzdvihuje důležitost komunikace, stimulace a vedení.

Nicméně, jak uvedl Keenoy (1997, s. 838), „diskutované tvrdé a měkké pojetí řízení lidských zdrojů se spíše doplňují, než vzájemně vylučují“. Výzkum, který provedli Trussová a kol. (1997) v osmi britských organizacích, odhalil, že rozdíly mezi „tvrdým“ a „měkkým“ pojetím řízení lidských zdrojů nebyly tak významné, jak někteří naznačovali. Závěry jejich výzkumu jsou následující (tamtéž, s. 70):

I když rétorika řízení lidských zdrojů je „měkká“, realita je téměř vždy „tvrdá“ a zájmy organizace převažují nad zájmy jedince. Ve všech organizacích byly zaznamenány rozmanité kombinace „tvrdých“ a „měkkých“ přístupů. Tyto kombinace byly v každé organizaci jedinečné, což znamená, že faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace, její strategie, kultura nebo struktura hrají významnou roli v přístupu k řízení lidských zdrojů v organizaci.

1.7 Současné řízení lidských zdrojů

Jako výraz činností spojených s řízením lidí v organizaci pojem řízení lidských zdrojů v současnosti převládá, a to navzdory jeho různým výkladům nebo jeho používání jen ve smyslu tradičního personálního řízení. Pozornost se nyní soustředí na potřebu uplatňování strategického a systematického řízení lidských zdrojů, které v organizaci vytváří

přidanou hodnotu účelným a účinným využíváním lidských zdrojů. V této souvislosti se objevila řada nových přístupů, například řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle výkonu. Tyto přístupy však nejsou uplatňovány ve jménu původní koncepce řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů se stalo spíše něčím, co organizace obvykle dělají, než určující filozofií, a pojem řízení lidských zdrojů běžně označuje proces řízení lidí. Přesvědčivé shrnutí toho, co současné řízení lidských zdrojů znamená, formulovali Peter Boxall, John Purcel a Patrick Wright, kteří představují novou generaci výzkumníků v oblasti řízení lidských zdrojů (Boxall a kol., 2007, s. 1):

Řízení lidských zdrojů představuje základní činnost v jakékoli organizaci zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Jeho roli není třeba radikálně obhajovat, protože řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace. Jako podstatná se přitom jeví relativní účelnost a účinnost jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v kontextu určitých podmínek ... Je poměrně iracionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí.

Shrnutí

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.

Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Filozofie řízení lidských zdrojů

Filozofie řízení lidských zdrojů vychází z předpokladů, že lidské zdroje přinášejí konkurenční výhodu, že cílem řízení lidských zdrojů by mělo být zvyšování oddanosti zaměstnanců, že rozhodnutí týkající se lidských zdrojů mají strategický význam, a proto by politiky lidských zdrojů měly být v souladu se strategickými cíli (Storey, 2001, s. 7).

Teorie řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vychází především z teorie oddanosti a motivace i jiných myšlenek odvozených z teorie chování v organizaci (Guest, 1987, s. 505).

Rozmanitost řízení lidských zdrojů

Teorie řízení lidských zdrojů zahrnuje různé modely, podobně jako praxe řízení lidských zdrojů zahrnuje různé postupy, které obvykle nejsou uplatňovány zcela ve jménu původní koncepce řízení lidských zdrojů.

Výhrady k řízení lidských zdrojů

Určité výhrady k původní koncepci řízení lidských zdrojů si zaslouží pozornost, ovšem faktem zůstává, že ve smyslu činností spojených s řízením lidí v organizaci pojem řízení lidských zdrojů převládá, a to navzdory jeho různým výkladům nebo jeho používání jen ve smyslu tradičního personálního řízení.

Otázky

- Co je řízení lidských zdrojů?
- Co je hlavní myšlenkou modelu shody?
- Co je hlavní myšlenkou „harvardského modelu“?
- Které jsou cíle řízení lidských zdrojů?
- Jaký je rozdíl mezi „tvrdým“ a „měkkým“ pojetím řízení lidských zdrojů?
- Co je podstatou filozofie řízení lidských zdrojů?
- Co vyjadřuje teorie založená na zdrojích?
- Jaký je význam kontingenční teorie?
- Které jsou hlavní výhrady k původní koncepci řízení lidských zdrojů?
- Co charakterizuje současné řízení lidských zdrojů?

2 Strategické řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

konkurenční výhoda • model podnikání • model životního cyklu • nejlepší praxe • nejlepší přizpůsobení • přístup založený na zdrojích • řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti • řízení zaměřené na vysokou míru zapojení • řízení zaměřené na vysoký výkon • soustava schopností • strategické řízení • strategické řízení lidských zdrojů • strategické uspořádání • strategický soulad • strategie • systém vysoce výkonné práce • teorie závislosti na zdrojích • výhoda plynoucí z lidských zdrojů • vytváření souborů postupů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- východiska strategického řízení lidských zdrojů,
- základní charakteristiky strategie,
- postup formulování strategie,
- cíle strategického řízení lidských zdrojů,
- význam přístupu založeného na zdrojích,
- význam strategického souladu,
- tři pohledy na řízení lidských zdrojů podle Deleryho a Dotyho,
- podstatu vytváření souborů postupů,
- význam přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepší přizpůsobení“,
- podstatné charakteristiky strategického řízení lidských zdrojů,
- postup vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů.

2.1 Úvod

Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. Boxall (1996) popsal strategické řízení lidských zdrojů jako spojení mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Schuler a Jacksonová (2007a, s. 5) vymezili podstatu strategického řízení lidských zdrojů jako „systematické spojování lidí s organizací“.

Baird a Meshoulam (1988, s. 116) konstatovali, že „podmínkou dosahování strategických cílů je vytváření a uplatňování zásad, postupů a systémů v řízení lidských zdrojů v souladu

s potřebami organizace, jinými slovy, podmínkou je přijetí strategického přístupu k řízení lidských zdrojů“. Wright a McMahan (1992, s. 295) uvedli, že oblast řízení lidských zdrojů „se snaží integrovat do procesu strategického řízení prostřednictvím rozvoje nové disciplíny označované jako strategické řízení lidských zdrojů“.

Ve své podstatě je strategické řízení lidských zdrojů koncepční, protože vyjadřuje obecnou představu o dosahování souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, o významu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů a o smyslu vytváření a uplatňování vzájemně se doplňujících a podporujících strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se rovněž zabývá uplatňováním strategického přístupu v každodenní práci personalistů, kteří spolupracují s manažery a zajišťují, že prováděné činnosti řízení lidských zdrojů podporují dosahování strategických cílů a vytváření přidané hodnoty.

Cílem této kapitoly je vysvětlit problematiku strategického řízení lidských zdrojů. Kapitola začíná uvedením východisek, vysvětlením podstaty a vymezením cílů strategického řízení lidských zdrojů, včetně objasnění základních konceptů strategického řízení lidských zdrojů v podobě přístupu založeného na zdrojích a dosahování strategického souladu. Následuje rozbor podstaty uplatňování strategického řízení lidských zdrojů na základě vymezení tří alternativních pohledů na řízení lidských zdrojů – univerzalistického, kontingenčního a konfiguračního – podle Deleryho a Dotyho (1996) a s tím souvisejících tří alternativních přístupů k řízení lidských zdrojů – nejlepší praxe, nejlepšího přizpůsobení a vytváření souborů postupů. Závěr kapitoly patří vymezení podstatných charakteristik strategického řízení lidských zdrojů a vysvětlení postupu vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů.

2.2 Východiska strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je vyjádřením strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který souvisí s přijetím systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z pojetí strategického řízení a strategie.

Strategické řízení

Boxall a Purcell (2003, s. 44) uvedli, že „strategické řízení se nejlépe definuje jako proces, přičemž jde o proces strategického rozhodování v rámci průběžného utváření a přetváření strategie organizace“. Johnson a kol. (2005, s. 6) definovali strategické řízení jako „poznávání strategického postavení organizace, přijímání perspektivních strategických rozhodnutí a naplňování strategie“. Kanter (1984, s. 288) vymezil smysl strategického řízení jako „být iniciátorem perspektivních změn“, stejně jako „být jejich vykonavatelem“ – integrovat a institucionalizovat uskutečňování změn (tamtéž, s. 301).

Klíčové činnosti strategického řízení, které definovali Thompson a Strickland (1996, s. 3), zahrnují „rozhodování o odpovídající oblasti podnikání a formulování strategické vize organizace, což ve skutečnosti směřuje k naplňování smysluplné existence, usměrňování dlouhodobé činnosti a dosahování perspektivního rozvoje organizace“.

Pozornost je věnována jak strategickým cílům, tak nezbytným zdrojům k jejich dosahování. Manažeři, kteří myslí strategicky, v principu uplatňují systematictější a dlouhodobější pohled na směřování organizace. Současně přebírají odpovědnost jak za optimální

využívání zdrojů k dosahování strategických cílů organizace, tak za využívání příležitosti k vytváření přidané hodnoty k dosahovaným výsledkům organizace.

Pojetí strategie

Strategie je zvolený přístup k dosažení stanovených cílů. Chandler (1962, s. 13) definoval strategii jako „stanovení dlouhodobých cílů organizace a nasměrování činností a rozdělení zdrojů k dosažení těchto cílů“. Vytváření a uskutečňování strategie organizace je proces, který určuje očekávané směřování organizace, zabezpečuje nejlepší využívání zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu.

Strategie má tři základní charakteristiky. První charakteristikou strategie je směřování dopředu, kdy strategie určuje cíle a prostředky jejich dosažení. V tomto smyslu strategie vyjadřuje „co chceme dělat“ i „jak to chceme udělat“. Strategie vymezuje dlouhodobé cíle, stejně jako se zabývá tím, jak bude těchto cílů dosaženo. Strategie tak určuje smysluplné kroky k dosahování požadovaných výsledků. Dobrá strategie je ta, která funguje. Slovy Abellse (1993, s. 1) je to strategie, která organizaci umožňuje přizpůsobovat se „zvládáním současnosti a předvídaním budoucnosti“. Podle Boxalla (1996, s. 70) „by strategie měla být chápána jako soustava kritických cílů a prostředků“.

Druhou charakteristikou strategie je respektování skutečnosti, že schopnost organizace účelně fungovat závisí na její schopnosti účinně využívat potřebné zdroje, což je výrazem přístupu založeného na zdrojích, který je popsán dále v této kapitole.

Třetí charakteristikou strategie je zaměření na dosahování strategického souladu, to znamená, že při vytváření a uskutečňování specifických strategií, například strategie lidských zdrojů, musí být snahou dosažení souladu mezi těmito specifickými strategiemi a konkurenční strategií organizace v kontextu jejího vnějšího a vnitřního prostředí.

Realizace strategie

„Realizace znamená přeměnu strategického plánu do činů a výsledků“ (Thompson a Strickland, 1996, s. 20). Vytváření strategie je poměrně jednoduché, ovšem uskutečňování strategie je značně obtížné. Kanter (1984, s. 305) v této souvislosti poznamenal, že „mnoho organizací, včetně těch velmi sofistikovaných, si počíná mnohem lépe ve vytváření působivých strategií na papíře než v jejich reálném uskutečňování směrem k dosahování požadovaných výsledků“.

Kritické zhodnocení pojetí strategie

Vytváření strategie organizace je často považováno za promyšlenou a postupnou činnost, jejímž výsledkem je formální písemné prohlášení, které jednoznačně vymezuje perspektivní směřování organizace. Mnozí tomu stále věří a také podle toho jednají, ovšem ve skutečnosti nemusí být vytváření strategie organizace tak racionální a přímočaré, jak to někteří autoři popisují nebo jak se o to někteří manažeři pokoušejí. V praxi se vyskytují mnohá omezení zcela racionálního přístupu k řízení, který je východiskem koncepce strategického řízení lidských zdrojů. Jak poznamenali Mabey a kol. (1998, s. 74): „Skutečností je ... že

vytváření strategie nemusí být snadné pochopit, že související proces rozhodování nemusí být vždy zcela srozumitelný, správný a spolehlivý.“

Sparrow a kol. (2010, s. 4) prostě konstatovali: „Strategie není racionální a nikdy nebyla.“ Vytváření strategie představuje „řešení nestrukturovaného problému“ (Digman, 1990, s. 53), které vždy probíhá v podmínkách určité nejistoty. Quinn (1980a, s. 9) uvedl, že strategie může znamenat „pochopení širších souvislostí v důsledku řady nezbytných rozhodnutí“. Přitom vyšel z přesvědčení, že strategie se spíše vyvíjí postupně v několika krocích, než že by byla přijata najednou jako celek. Pettigrew a Whipp (1991, s. 26) potvrdili, že vývoj strategie nebývá přímočarý a jednoznačný, právě naopak.

Dalším problémem je skutečnost, že strategie často bývají založeny na sporném předpokladu, že budoucnost se bude podobat minulosti. S významem dlouhodobého plánování zásadně polemizoval již Heller (1972, s. 150), když napsal, že to, „co je špatné“, je to, že „rozumná očekávání jsou převáděna do bláznivých čísel, jejichž platnost vždy závisí na mnoha nejistých předpokladech“. Faulkner a Johnson (1992, s. 17–18) prohlásili o dlouhodobém plánování následující:

Dlouhodobé plánování směřovalo k jednoznačnému vymezení očekávané budoucnosti a budoucí vývoj byl odhadován tak, aby se očekávání naplnila. Bouřlivý hospodářský vývoj byl podceňován a skutečnost, že většina strategií je vytvářena a uskutečňována v zájmu řízení organizace, byla přehlížena. Vypracovány byly spolehlivé předpovědi slibných výnosů. Jejich jedinou slabinou bylo, že v budoucnosti skoro pokaždé vše dopadlo jinak.

Mintzberg (1987) se domnívá, že vytváření strategie není nutně určeným, racionálním a plynulým procesem. Strategie se nevyvíjí cílevědomě a systematicky. Strategie může být zcela nepochybně záměrná, může vést k realizaci záměru managementu, například ovládnout nový trh, ovšem tak tomu vždy není. V teorii, podle Mintzberga, je vytváření a uskutečňování strategie systematický proces, kdy nejprve myslíme, potom jednáme, respektive nejprve vytváříme, potom uskutečňujeme. Ale někdy také „jednáme, abychom mysleli“. V praxi „může uskutečňovaná strategie reagovat na vzniklou situaci“ (tamtéž, s. 68), čemuž se musí podřídit také proces vytváření strategie (tamtéž, s. 73). Toto „vytváření a uskutečňování strategie podle situace“ odpovídá tomu, jak organizace naprosto běžně vytvářejí a uskutečňují konkurenční strategie i strategie lidských zdrojů.

Boxall a Purcell (2003, s. 34) uvedli, že „strategii organizace je lepší chápat jako soubor strategických rozhodnutí, z nichž některá mohou být výsledkem plánovaného snažení, některá mohou prostě vyplynout ze situace“. Tyson (1997, s. 280) potvrdil, že ve skutečnosti:

- strategie vždy z něčeho podstatného vyplývá a na něco pružně reaguje – vždy se týká toho, co by mělo být, nikdy neexistuje v současnosti;
- strategie není vytvářena a uskutečňována jen na základě formálních procedur, ale rovněž v reakci na probíhající dění;
- strategie je výrazem budoucí akce, která směřuje k perspektivní změně;
- strategie je vytvářena a uskutečňována pod vlivem samotného procesu řízení.

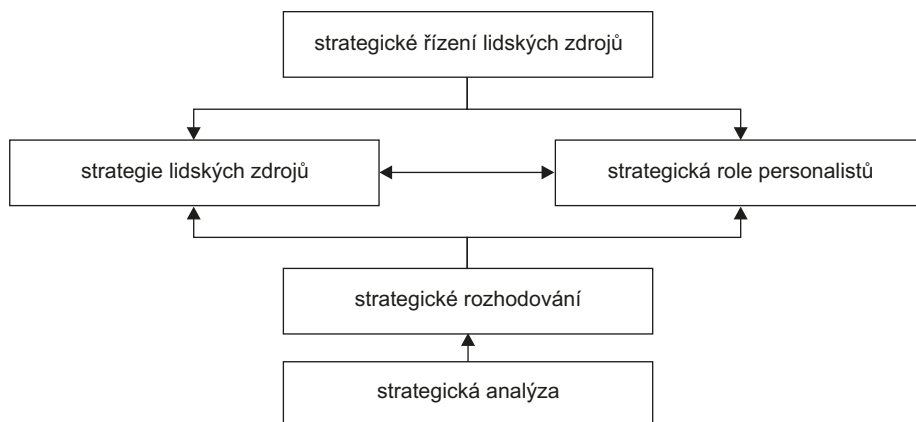
2.3 Podstata strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi,

politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Mabey a kol. (1998, s. 25) definovali strategické řízení lidských zdrojů jako proces „rozvíjející schopnost organizace realizovat nové strategie“. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z přístupu založeného na zdrojích a dosahování strategického souladu, jak je vysvětleno dále v této kapitole.

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup založený spíše na určitých konceptech než konkrétních postupech. To poskytuje východiska pro vytváření a uplatňování obecných i specifických strategií lidských zdrojů na základě strategického posouzení současného stavu organizace i stávající úrovně řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje přijímání strategických rozhodnutí a určování strategických priorit. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je dosahování strategického souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů tak, aby strategie lidských zdrojů podporovala uskutečňování strategie organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů není jen strategické plánování, stejně jako není jen vytváření a uskutečňování jednotlivých strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se především zabývá dosahováním strategického souladu mezi záměry a činnostmi personalistů a organizace. Jak znázorňuje obrázek 2.1, strategické řízení lidských zdrojů se zabývá jak strategiemi lidských zdrojů, tak strategickou rolí personalistů v organizaci.



Obr. 2.1 Model strategického řízení lidských zdrojů

2.4 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Základním cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet akceschopnost organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a oddané lidi potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody. Alvesson (2009, s. 52) uvedl, že strategické řízení lidských zdrojů znamená „řídít zaměstnanecké vztahy k optimálnímu dosahování cílů organizace“.

Strategické řízení lidských zdrojů má tři hlavní cíle. Prvním cílem je dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace i horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů. Druhým cílem je poskytovat určitou jistotu v proměnlivém podnikatelském prostředí a podporovat uspokojování potřeb organizace, kolektivů i jednotlivců vytvářením a uplatňováním účelných a účinných politik a postupů

v řízení lidských zdrojů. Třetím cílem je podporovat vytváření a uskutečňování strategie organizace vyhledáváním možností zhodnocování výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů.

2.5 Kritické zhodnocení pojetí strategického řízení lidských zdrojů

Celkové pojetí strategického řízení lidských zdrojů je založeno na přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu se strategií organizace. Tato vertikální integrace v podobě strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace je určité žádoucí, ovšem běžně obtížně dosažitelná, a to z následujících důvodů.

Rozmanitost úrovní a stylů řízení

Různé úrovně řízení, na nichž jsou strategie vytvářeny, podobně jako různé styly řízení, jež ovlivňují uskutečňování vytvořených strategií, znesnadňují vytváření strategie lidských zdrojů, která by podporovala uskutečňování strategie organizace.

Komplexnost procesu vytváření strategie

Vytváření a uskutečňování strategie organizace představuje komplexní a interaktivní proces výrazně ovlivňovaný řadou okolností a událostí. V takových podmínkách se Guest (1991) zcela oprávněně ptá, jak je vůbec možné přímo a jednoduše odvodit strategii lidských zdrojů ze strategie organizace. Trussová (1999, s. 44) v této souvislosti upozornila, že některé modely strategického řízení lidských zdrojů vycházejí z předpokladu, že existuje přímý vztah mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů, ale tento předpoklad „neobstojí s ohledem na komplexnost uskutečňování strategie i řízení lidských zdrojů ... tento předpoklad vychází z racionálního jednání organizací i jednotlivců, ovšem neuvažuje vliv moci, politiky nebo kultury“.

Evoluční pojetí strategie organizace

Postupný vývoj strategie organizace může znamenat omezení pro zapracování relevantních problémů z oblasti řízení lidských zdrojů. Hendry a Pettigrew (1990) vyjádřili pochybnosti o možnosti vytvářet racionální strategie lidských zdrojů, když vytváření strategie organizace je samo o sobě iracionální.

Nevyjasněná strategie organizace

V důsledku postupného vývoje strategie organizace může nastat situace, že některé otázky strategie organizace nebudou dostatečně vyjasněné, což nepochybně znesnadní vytváření odpovídající strategie lidských zdrojů.

Kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů

Strategie organizace zpravidla obsahuje převážně kvantitativní cíle týkající se hospodářských výsledků. Strategie lidských zdrojů může také obsahovat kvantitativní cíle související se zabezpečováním a využíváním lidských zdrojů, stejně jako může zahrnovat specifické kvalitativní cíle týkající se schopností, motivace, oddanosti, angažovanosti nebo spolupráce, přičemž dosahování strategického souladu mezi stanovenými kvantitativními a kvalitativními cíli nebývá jednoduché.

Podmínka integrace

Pojetí strategického řízení lidských zdrojů v zásadě vyžaduje úplnou integraci strategie lidských zdrojů se strategií organizace, tak aby strategie lidských zdrojů vycházela ze strategie organizace a podporovala její uskutečňování. Brewster (2004) však upozornil, že vytváření a uskutečňování strategie lidských zdrojů je ovlivňováno řadou vnějších faktorů, například platnými pracovní právními předpisy, což znamená, že strategii lidských zdrojů nemusí být možné zcela podříditi strategii organizace.

Současně je nutné vyřešit otázku, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla zohledňovat zájmy jednotlivých zainteresovaných stran v organizaci, to znamená především zaměstnanců, stejně jako vlastníků nebo manažerů.

Závěry

Uvedené problémy spojené s dosahováním strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace jsou skutečné, ovšem běžně přehlížené. Výsledkem bezhlavé snahy o dosažení požadované integrace jsou bezduchá prohlášení typu „naše strategie lidských zdrojů rozvíjí kulturu zaměřenou na výkon“ nebo „naše strategie lidských zdrojů podporuje rozvoj talentů“. Ve své podstatě se bezesporu jedná o chvályhodné cíle, ale jejich vymezení musí být konkrétní, to znamená, že musí být zcela jasné, jak bude těchto cílů dosaženo a jak dosažení těchto cílů podpoří dosažení cílů organizace.

Dosahování strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace je nepochybně problematické, což však neznamena, že by organizace neměly o dosahování takového souladu usilovat. Naopak, zejména lidé odpovědní za vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů musí vyvinout veškeré možné úsilí, aby pochopili model podnikání organizace (to znamená, jak organizace dosahuje konkurenční výhody a jak vydělává peníze), stejně jako možnosti inovace modelu podnikání organizace (to znamená jak vytvořit nový nebo změnit stávající). Přitom musí vzít v úvahu všechny uvedené obtíže, které však musí překonat vytrvalým úsilím o pochopení skutečných problémů, kterým organizace čelí, aby mohli navrhnout jejich optimální řešení.

2.6 Uplatňování přístupu založeného na zdrojích

Filozofie strategického řízení lidských zdrojů ve své podstatě vychází z přístupu založeného na zdrojích. Podle tohoto přístupu existují zdroje, včetně lidských zdrojů, které zajišťují jedinečnost organizace a vytvářejí konkurenční výhodu. Tento přístup vychází z myšle-

nek Penroseho (1959, s. 24–25), který napsal, že organizace je „administrativní uskupení a soubor produktivních zdrojů“ a spatřoval ve zdrojích „potenciální služby“. Tento přístup rozšířil Wernerfelt (1984, s. 172), který uvedl, že strategie „zajišťuje rovnováhu mezi využíváním stávajících zdrojů a rozvojem nových“. Hunt (1991, s. 322) definoval zdroje jako „prostředek dosahování požadované akceschopnosti“.

Přístup založený na zdrojích rozpracoval Barney (1991, s. 102), podle kterého „organizace dosahuje konkurenční výhody, jestliže uskutečňuje strategii vytvářející přidanou hodnotu, kterou neuskutečňují žádní současní nebo potenciální konkurenti a jestliže tito konkurenti nejsou schopni napodobit přínosy vyplývající z uskutečňování této strategie“. Taková situace nastane za podmínky, že organizace disponuje zdroji, které jsou současně hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné. Později uvedl (Barney 1995, s. 49), že analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza) představuje jen polovinu tohoto problému: „Dokonalé poznání a pochopení zdrojů konkurenční výhody vyžaduje analýzu vnitřních silných a slabých stránek organizace.“ V této souvislosti konstatoval:

Dosahování trvalé konkurenční výhody závisí na jedinečnosti zdrojů a schopností, které organizace využívá v soutěži v jejím podnikatelském prostředí. Poznání takových zdrojů a schopností vyžaduje, aby manažeři v organizaci určili zdroje, které jsou hodnotné a vzácné, stejně jako obtížně napodobitelné a nahraditelné, a následně tyto zdroje využili (tamtéž, s. 60).

Následující důvody pro vytváření a uplatňování strategií založených na zdrojích formuloval Grant (1991, s. 13):

Vytváření strategie musí vycházet především z poznání zdrojů a schopností organizace, které utvářejí jedinečnost a určují ziskovost organizace. Klíčem k úspěšnému vytváření a uplatňování strategií založených na zdrojích je dokonalé poznání a pochopení vztahů mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a ziskovostí. Rozhodující je zejména poznání a pochopení mechanismů, které udržují trvalou konkurenční výhodu organizace v průběhu času. Výsledkem musí být vytváření a uplatňování strategií, které zabezpečí optimální využívání jedinečných zdrojů a schopností organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů založené na zdrojích může organizaci přinést to, co Boxall a Purcell (2003) označili jako „výhodu plynoucí z lidských zdrojů“. Smyslem je rozvíjet strategické schopnosti organizace. Jde o dosahování strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi, získávání přidané hodnoty z efektivního využívání zdrojů a rozvíjení strategického myšlení manažerů, aby pochopili strategické problémy organizace a zajistili optimální dosahování strategických cílů organizace. Přístup založený na zdrojích zdůrazňuje, podobně jako teorie lidského kapitálu, že investice do lidí zvyšují hodnotu lidí pro organizaci. To souvisí s předpokladem, že určitá organizace dosahuje trvalé konkurenční výhody, když disponuje lidskými zdroji, které konkurence nemůže jednoduše napodobit nebo nahradit.

Podle Boxalla (1996, s. 66) „slouží přístup založený na zdrojích jako koncepce, kterou potřebujeme pro potvrzení předpokladu, že klíčové lidské zdroje jsou zdrojem konkurenční výhody“. V této souvislosti uvedl, že „výhody plynoucí z lidských zdrojů“ je dosaženo kombinací „výhody plynoucí z lidského kapitálu“, která vyplývá ze zaměstnávání lidí, jejichž znalosti a dovednosti jsou v konkurenčním srovnání vysoce ceněné, a „výhody plynoucí z činnosti lidí“, která vyplývá z uplatňování „obtížně napodobitelných a vysoce rozvinutých

procesů, jako je například spolupráce mezi organizačními jednotkami nebo rozvoj manažerů na všech úrovních řízení organizace“. Proto „výhoda plynoucí z lidských zdrojů“, která vyplývá z převahy jedné organizace nad jinou v oblasti řízení lidských zdrojů, může být považována za výsledek spojení výhody plynoucí z jejího lidského kapitálu a činnosti lidí v organizaci. Boxall (1996, s. 66) také uvedl, že strategickým cílem, který vychází z uplatňování přístupu založeného na zdrojích, je „vytvářet organizace, které jsou inteligentnější a flexibilnější než jejich konkurenti“, a to najímáním a rozvíjením talentovanějších lidí, stejně jako rozšiřováním báze znalostí. Vytváření a uplatňování strategií založených na zdrojích je proto zaměřeno na rozvíjení lidského nebo intelektuálního kapitálu organizace. Jak uvedl Ulrich (1998, s. 126): „Znalosti se stávají přímou konkurenční výhodou pro organizace, které se zabývají prodejem nápadů a vztahů. Takové organizace musejí mít schopnost získávat, využívat, rozvíjet a udržovat talentované lidi, které potřebují.“ Podle teorie závislosti na zdrojích (Pfeffer a Davis-Blake, 1992) jsou strategie lidských zdrojů, například strategie odměňování, výrazně ovlivňovány tím, že organizace musejí získávat, udržovat a stimulovat kvalitní lidi.

Kritické zhodnocení přístupu založeného na zdrojích

Přístup založený na zdrojích zásadně ovlivňuje myšlení v oblasti lidských zdrojů. Stává se východiskem řady činností řízení lidských zdrojů, zejména činností souvisejících s řízením talentů. Současně zvyšuje přidanou hodnotu lidských zdrojů při dosahování konkurenční výhody organizace. Zároveň však také skrývá jistá omezení:

- přístup zprostředkovává jen všeobecnou představu o tom, které zdroje zajišťují jedinečnost organizace a vytvářejí konkurenční výhodu;
- přístup neuvažuje vliv faktorů vnějšího prostředí organizace;
- přístup vyžaduje najít zdroje, které jsou současně hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné, což je relativně obtížné;
- přístup zapomíná, že různé kombinace zdrojů mohou přinést stejnou hodnotu;
- přístup skrývá jistou tautologii, jak upozornili Priem and Butler (2001), protože definuje hodnotné zdroje a konkurenční výhodu stejně.

2.7 Dosahování strategického souladu

Dosahování strategického souladu znamená dosahování souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace v rámci relevantního vnějšího a vnitřního prostředí. Dosahování strategického souladu je základem strategického řízení lidských zdrojů, jak konstatovali Wright a Snell (1998, s. 758), kteří napsali: „Základním úkolem strategického řízení lidských zdrojů by mělo být podporovat dosahování souladu s požadavky konkurenčního prostředí.“ Podrobněji to vyjádřil Schuler (1992, s. 18):

Strategické řízení lidských zdrojů se především týká integrace a přizpůsobování. Jeho úkolem je zajistit, aby: 1) řízení lidských zdrojů bylo plně integrováno se strategií a strategickými cíli organizace (vertikální integrace); 2) strategie a politiky lidských zdrojů byly integrovány navzájem (horizontální integrace); 3) zásady a postupy v řízení lidských zdrojů byly nastaveny, akceptovány a využívány liniovými manažery a zaměstnanci jako součást jejich každodenní práce.

2.8 Pohledy na strategické řízení lidských zdrojů

S ohledem na základní koncepty strategického řízení lidských zdrojů v podobě přístupu založeného na zdrojích a dosahování strategického souladu, Delery a Doty (1996, s. 802) konstatovali, že „každá organizace přistupuje k řízení lidských zdrojů jinak, a to v závislosti na strategii, kterou organizace uplatňuje“ a že „organizace, které dosáhly lepšího souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace, by měly dosahovat lepšího výkonu“ (tamtéž, s. 803). V této souvislosti definovali tři alternativní pohledy na řízení lidských zdrojů:

- **Univerzalistický pohled.** Tento pohled vychází z přesvědčení, že některé postupy v řízení lidských zdrojů jsou lepší než jiné, a proto by všechny organizace měly uplatňovat tyto osvědčené postupy. Předpokládá se univerzální vztah mezi jednotlivými postupy „nejlepší praxe“ a výkonem organizace.
- **Kontingenční pohled.** Tento pohled vychází z přesvědčení, že účinné uplatňování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů vyžaduje jejich „nejlepší přizpůsobení“ ostatním aspektům činnosti organizace, zejména strategii organizace, což odpovídá požadavku na dosažení strategického souladu (vertikální integrace) mezi řízením lidských zdrojů a strategickými cíli organizace.
- **Konfigurační pohled.** Tento pohled vychází z celostního pojetí řízení lidských zdrojů, které upřednostňuje uplatňování souborů postupů před uplatňováním jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů, přičemž se zkoumá dopad uplatňování těchto souborů postupů v řízení lidských zdrojů (nezávisle proměnných) na výkon organizace (závisle proměnnou).

Tyto alternativní pohledy na řízení lidských zdrojů se staly východiskem pro odvození tří souvisejících alternativních přístupů k řízení lidských zdrojů, označovaných jako (Richardson a Thompson, 1999):

- „nejlepší praxe“ (univerzalistický pohled),
- „nejlepší přizpůsobení“ (kontingenční pohled),
- „vytváření souborů postupů“ (konfigurační pohled).

Přístup „nejlepší praxe“

Přístup „nejlepší praxe“ neboli „*best practice*“ vychází z přesvědčení, že v řízení lidských zdrojů existují univerzální postupy „nejlepší praxe“, které jsou uplatnitelné v každé situaci a jejichž uplatňování povede k lepšímu výkonu organizace.

Bylo zpracováno mnoho přehledů možných postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů, z nichž zřejmě nejcitovanější představil Pfeffer (1998a):

- jistota zaměstnání,
- selektivní výběr,
- autonomní týmy,
- výkonové odměňování,
- soustavné vzdělávání,

- rovné pracovní příležitosti,
- sdílení informací.

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“ neboli „*best fit*“ vychází z přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu s podmínkami organizace. „Nejlepší přizpůsobení“ je uplatňováno zejména ve smyslu dosahování strategického souladu (vertikální integrace) mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace. Tento přístup zahrnuje tři různé modely – životního cyklu, konkurenční strategie a strategické konfigurace.

Model životního cyklu

Model životního cyklu je založen na předpokladu, že vývoj organizace probíhá ve čtyřech fázích – vznik, růst, zralost a pokles – což odpovídá životnímu cyklu výrobku. Východiska tohoto modelu vymezili Baird a Meshoulam (1988, s. 117):

Přístup k řízení lidských zdrojů závisí na fázi vývoje organizace. Strategie, politiky a postupy v řízení lidských zdrojů musí odpovídat potřebám rozvoje organizace. Přístup k řízení lidských se vyvíjí spolu s rozvojem organizace.

Model konkurenční strategie

Model konkurenční strategie vychází z Portera (1985), který vymezil tři konkurenční strategie zaměřené na dosahování konkurenční výhody:

- **inovace** – stát se unikátním výrobcem,
- **kvalita** – poskytovat vysoce kvalitní výrobky a služby,
- **náklady** – vyrábět a prodávat s nejnižšími náklady.

Schuler a Jacksonová (1987) v této souvislosti prokázali, že uskutečnění specifické konkurenční strategie vyžaduje specifické vlastnosti lidských zdrojů, stejně jako specifické pojetí řízení lidských zdrojů.

Model strategické konfigurace

Model strategické konfigurace (Delery a Doty, 1996) vychází z předpokladu, že organizace dosáhne lepších výsledků, jestliže nastaví svou strategii podle určitého ideálního modelu, který je možné vybrat s využitím různých typologií organizací. Jednu takovou vypracovali Miles a Snow (1978), kteří vymezili čtyři typy organizací – hledač, obránce, analyzátor a reaktor – přičemž první tři typy organizací – hledač, obránce, analyzátor – jsou považovány za ideální:

- **Hledač** – organizace působí ve značně proměnlivém a nepředvídatelném prostředí; vyznačuje se nízkým stupněm formalizace a specializace, vysokou mírou decentralizace a relativně malým počtem úrovní řízení.
- **Obránce** – organizace působí ve stabilnějším a předvídatelnějším prostředí; uplatňuje dlouhodobější plánování; vyznačuje se vyšším stupněm formalizace a specializace, podobně jako vyšší mírou centralizace.

- **Analyzátor** – organizace je spojením předchozích typů; působí ve stabilním prostředí, jako obránce, ale stejně tak na trzích, kde jsou neustále vyžadovány nové produkty, jako v případě hledače; analyzátor nebývá iniciátorem změn jako hledač, ovšem na změny reaguje rychleji než obránce.
- **Reaktor** – organizace je nestabilní a působí v nepředvídatelném prostředí; postrádá konzistentní a vyjasněnou strategii; neuplatňuje dlouhodobé plánování.

Kritické zhodnocení přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepšího přizpůsobení“

Přístup „nejlepší praxe“

Přístup „nejlepší praxe“ předpokládá, že v řízení lidských zdrojů existují univerzální postupy, které jsou snadno uplatnitelné v každé situaci. Tento přístup je kritizován řadou autorů. Cappelli a Crocker-Hefter (1996, s. 7) označili pojetí univerzálně použitelných postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů jako přehnané: „Prakticky v každém odvětví existují příklady organizací, které uplatňují výrazně odlišné postupy v řízení ... Různé postupy v řízení lidských zdrojů určují konkurenceschopnost organizací.“

Purcell (1999) ve své kritice přístupu „nejlepší praxe“ upozornil na rozpor mezi vírou v existenci postupů „nejlepší praxe“ a přístupem založeným na zdrojích, jenž se zaměřuje na unikátní zdroje, včetně lidských zdrojů, které organizaci umožňují, aby dosahovala lepších výsledků než její konkurence. Purcell se v této souvislosti ptá, jak „může být univerzalistický přístup „nejlepší praxe“ v souladu s přístupem, podle kterého jsou jen některé zdroje a postupy hodnotné a vzácné tím, že jsou obtížně nahraditelné a napodobitelné“. Také přitom zpochybnil možnost uplatňování souborů univerzálních postupů „nejlepší praxe“, kterou označil za „cestu do slepé uličky“. Boxall (2007, s. 5) uvedl, že byl „skeptický ohledně existence univerzálně použitelných postupů nebo souborů postupů v řízení lidských zdrojů, ovšem to nevylučuje hledání obecných zásad řízení lidí“.

Přes uvedené výhrady platí, že znalost možných postupů „nejlepší praxe“ může být užitečná při rozhodování o využití jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů. Taková znalost umožňuje pochopit, proč by měl být určitý postup v řízení lidských zdrojů považován za „nejlepší praxi“, jaké jsou jeho přednosti a nedostatky, stejně jako co musí být zajištěno, aby mohl být úspěšně využit v souladu s podmínkami a potřebami organizace. Becker a Gerhart (1996) v této souvislosti uvedli, že myšlenka „nejlepší praxe“ by mohla být užitečnější při určování vhodných postupů v řízení lidských zdrojů než při jejich samotném uplatňování.

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“ se zdá být realističtější než přístup „nejlepší praxe“, přesto má jistá omezení. Paaauwe (2004, s. 37) upozornil, že „je nutné zabránit tomu, aby se podlehl kontingenčnímu pohledu“, to znamená přesvědčení, že kontext zcela determinuje strategii. Měl by být zachován, respektive vytvořen prostor pro strategické rozhodování.

Nebezpečí spočívá v bezděčném spojování politik a postupů v řízení lidských zdrojů se strategií. Purcell (1999, s. 35) uvedl, že „každá organizace musí zvolit jak vhodnou podnikatelskou strategii, tak odpovídající systém řízení lidských zdrojů, který bude vyhovovat jejím potřebám“. Boxall (2007, s. 61) konstatoval, že „není možné podříditi všechny politiky a postupy v řízení lidských zdrojů konkurenčním nebo ekonomickým cílům“.

Prostor vyžadují také sociální cíle. Purcell (1999, s. 37) uvedl, že „vytváření kontingenčního modelu řízení lidských zdrojů je limitováno tím, že je nemožné definovat všechny určující proměnné, stejně jako je obtížné vymezit jejich vzájemné propojení nebo dopad změny jedné proměnné na ostatní proměnné“.

Modely vysvětlující přístup „nejlepšího přizpůsobení“ bývají statické a neuvažují proces změn. Popírají skutečnost, že na řízení lidských zdrojů působí institucionální vlivy – nelze předpokládat, že zaměstnavatelé přijímají nezávislá rozhodnutí.

Závěry

Často se uvádí, že přístup „nejlepšího přizpůsobení“ je lepší než přístup „nejlepší praxe“, ale toto tvrzení je možné přijmout jen s určitými výhradami. Jak to vyjádřili Stavrou a kol. (2010, s. 952–953):

Přínosem mohou být oba přístupy, pokud mluvíme o obecných zásadách řízení lidských zdrojů a způsobu, jakým jsou uplatňovány ... Potvrzuje se, že v rámci zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace se přístup „nejlepšího přizpůsobení“ a přístup „nejlepší praxe“ vzájemně nevylučují. Naopak, mohou se vzájemně doplňovat a poskytovat ucelenější pohled na zkoumaný problém.

V některých případech se pojem „nejlepší praxe“ nahrazuje pojmem „dobrá praxe“, aby se potlačil dojem univerzálnosti, který vyplývá z pojmu „nejlepší praxe“. Například Schmidt a Hunter (1998) prokázali, že při výběru lidí se nejlepší hodnoty prediktivní validity dosáhne, když se použije kombinace strukturovaných výběrových pohovorů a testů inteligence. Jenže rozhodnutí o použití strukturovaných výběrových pohovorů nebo testů inteligence závisí na situaci, ve které bylo rozhodnutí přijato.

Přístup „vytváření souborů postupů“

Přístup „vytváření souborů postupů“ neboli „*bundling*“ podporuje myšlenku spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly. Jde o proces horizontální integrace postupů v řízení lidských zdrojů, který je projevem konfiguračního pohledu na řízení lidských zdrojů. Richardson a Thompson (1999) v této souvislosti uvedli, že úspěch strategie závisí jak na dosažení vertikálního nebo externího souladu, tak na dosažení horizontálního nebo vnitřního souladu. Přitom došli k závěru, že organizace, která uplatňuje soubory souvisejících postupů v řízení lidských zdrojů (horizontální soulad), by měla dosahovat vyšší úrovně výkonu, ovšem za předpokladu, že současně dosáhne vyšší úrovně souladu uplatňovaných postupů v řízení lidských zdrojů s konkurenční strategií (vertikální soulad).

Dyer a Reeves (1995, s. 656–657) konstatovali: „Argumenty prosazující spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů jsou jasné ... Vzhledem k tomu, že výkon lidí závisí jak na schopnostech, tak na motivaci lidí, je smysluplné uplatňovat postupy zaměřené na zlepšování obou těchto faktorů výkonu.“ Proto existuje více možností, jak získávat lidi s potřebnými schopnostmi (například pečlivý výběr nebo vzdělávání), stejně jako existuje více možností, jak zvyšovat motivaci lidí (různé formy peněžních a nepeněžních odměn). Jejich výzkum zaměřený na různé modely spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů, které vytvářejí vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, prokázal,

že ve většině modelů se uplatňovaly postupy související se zapojováním lidí do rozhodování, pečlivým výběrem, rozšířeným vzděláváním nebo odměňováním podle zásluh.

Podstatnou součástí koncepce strategického řízení lidských zdrojů je také spojování dílčích strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů představuje ve své podstatě celostní přístup, který chápe organizaci jako celek a zabývá se tím, co je v organizaci jako celku nutné udělat, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů se proto nezabývá dílčími strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů, ale jejich účelným spojováním k účinnému dosahování strategických cílů organizace.

Přístup „vytváření souborů postupů“ se uplatňuje v různých oblastech lidských zdrojů. Přístup se například uplatní při vytváření souborů schopností požadovaných k úspěšnému vykonávání práce, které se využívají při určování kritérií získávání a výběru, identifikování potřeby vzdělávání a rozvoje nebo definování standardů pracovního výkonu a chování. Přístup se rovněž uplatní v oblasti odměňování, například při hodnocení práce, určování hodnoty vykonávaných prací a jejich seskupování do tarifních stupňů, stejně jako při uplatňování konceptu celkové odměny a spojování jednotlivých peněžních a nepeněžních odměn. Podobně se přístup uplatní při vytváření systémů vysoce výkonné práce, kde se spojují jednotlivé postupy v oblasti lidských zdrojů, které souvisejí s pracovním výkonem, aby se zvýšil jejich účinek.

Kritické zhodnocení přístupu „vytváření souborů postupů“

Myšlenka spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů zní zajímavě. Výzkumy, které provedli MacDufie (1995) nebo jiní výzkumníci, potvrdily, že spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů může zlepšovat výkon, ale existují jistá omezení:

- otázkou je, jaké soubory postupů v řízení lidských zdrojů jsou pravděpodobně nejlepší, protože není žádný důkaz o tom, že by určitý soubor byl obecně lepší než jiné soubory;
- otázkou také je, jak spojovat jednotlivé postupy v řízení lidských zdrojů, protože je přirozeně jednodušší uplatňovat jednotlivé postupy, než vytvářet jejich soubory;
- problémem uplatňování souborů postupů v řízení lidských zdrojů může být také řízení vzájemných vztahů mezi různými postupy v rámci jednoho souboru;
- obtížné také může být přesvědčit management, že uplatňování souborů postupů v řízení lidských zdrojů bude pro organizaci přínosem.

Řešení uvedených problémů je obvykle záležitostí personalistů, kteří musí najít optimální cestu spojení jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly, a musí přesvědčit management, že tato cesta je správná.

2.9 Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů (personální strategie) vyjadřují záměry organizace týkající se politik a postupů v řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace, stejně jako mezi sebou navzájem. Strategie lidských zdrojů podněcují inspiraci, která je vyjádřena záměry a následně převedena do činů. Chesters (2011, s. 32) v této souvislosti konstatoval, že by strategie lidských zdrojů měly být považovány za vyjádření kolektivního úsilí organizace. Strategie lidských zdrojů by neměly být jen prostým výčtem všeho, čeho by organizace v oblasti lidských zdrojů chtěla dosáhnout.

Dyer a Reeves (1995, s. 656) definovali strategii lidských zdrojů jako „vnitřně sladěný soubor postupů v řízení lidských zdrojů“. Richardson a Thompson (1999, s. 3) uvedli:

Strategie, ať už je to strategie lidských zdrojů nebo jakýkoliv jiná strategie řízení, musí obsahovat dvě podstatné náležitosti: musí obsahovat strategické cíle (tj. výsledky, kterých má být prostřednictvím strategie dosaženo) a zároveň musí obsahovat plán akcí (tj. postup a prostředky k dosažení strategických cílů).

Purcell (2001, s. 72) uvedl: „Strategie v oblasti lidských zdrojů, stejně jako v jiných oblastech, souvisí s nepřetržitým vývojem a soustavnou změnou, se zvládáním a předvídáním měnících se okolností. Strategie souvisí s přijímáním strategických rozhodnutí.“

Smyslem strategie lidských zdrojů je vyjádřit současné i perspektivní záměry organizace v oblasti řízení lidských zdrojů, aby uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů podporovaly dosahování strategických cílů organizace. V této souvislosti je nutné připomenout výrok, který pronesli Fombrun a kol. (1984), že by manažeři měli vyvinout odpovídající úsilí v současnosti, aby zajistili úspěch organizace v budoucnosti.

Vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů je možné definovat jako součást procesu strategického řízení lidských zdrojů, který směřuje k vytváření obecných i specifických strategií lidských zdrojů a jejich uskutečňování prostřednictvím personalistů a liniových manažerů. Organizace, která vytváří a uskutečňuje dílčí strategie lidských zdrojů, však uplatňuje strategické řízení lidských zdrojů jen v tom případě, že vytvářené a uskutečňované strategie lidských zdrojů podporují dosahování úspěchu organizace. Podle Wrighta a McMahana (1999, s. 52) totiž můžeme řízení lidských zdrojů považovat za strategické jen v případě, že „umožňuje organizaci dosahovat strategických cílů“.

Pettigrew a Whipp (1991, s. 30) zdůraznili, že uskutečňování strategie „není zdaleka tak přímočaré a racionální, protože ve skutečnosti si zejména manažeři vykládají strategii na základě vlastních zkušeností a v duchu vlastních zájmů“. To se týká strategie organizace, stejně jako strategie lidských zdrojů, která se vyvíjí v souladu s vývojem strategie organizace v rámci měnících se vnějších i vnitřních podmínek organizace. Také proto se prosazují stále silnější argumenty podporující systematický přístup k určování strategických směrů vývoje organizace, které se stávají východiskem strategického rozhodování a jednání. Hlavním argumentem pro vytváření strategií, včetně strategií lidských zdrojů je, že pokud nevíme, kam jdeme, nemůžeme vědět, jak se tam dostaneme nebo jestli tam už nejsme.

Protože každá organizace je jiná, jsou také všechny strategie lidských zdrojů jiné. Neexistuje žádná standardní strategie lidských zdrojů. Výzkumy zaměřené na strategie lidských zdrojů, provedené Armstrongem a Longem (1994) a Armstrongem a Baronovou (2002), odhalily mnoho rozmanitých variant strategií lidských zdrojů. Některé byly velmi obecné, jiné byly mnohem podrobnější. V této souvislosti je možné vymezit dva typy strategií: 1) obecné strategie, které se týkají celkového pojetí řízení lidských zdrojů, a 2) specifické strategie, které se týkají jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů.

Obecné strategie lidských zdrojů

Obecná strategie lidských zdrojů představuje celkový systém vzájemně se doplňujících a posilujících postupů v řízení lidských zdrojů, které organizace hodlá uplatňovat s cílem zlepšovat výkon organizace. Přitom je možné vymezit tři možné přístupy k řízení lidských

zdrojů – řízení zaměřené na vysoký výkon, řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou míru zapojení.

Řízení zaměřené na vysoký výkon

Řízení zaměřené na vysoký výkon je založeno na uplatňování systémů vysoce výkonné práce (postupů zaměřených na zlepšování výkonu, schopností, motivace a angažovanosti lidí), které ovlivňují výkon organizace prostřednictvím výkonu lidí v takových oblastech, jako je produktivita, kvalita, úroveň služeb zákazníkům, růst nebo zisk. Postupy řízení zaměřené na vysoký výkon zahrnují pečlivé získávání a výběr, odpovídající vzdělávání a rozvoj, pobídkové odměňování nebo řízení pracovního výkonu.

Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti

Jednou z určujících charakteristik řízení lidských zdrojů je jeho důraz na význam zvyšování vzájemné oddanosti (Walton, 1985). Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti vymezil Wood (1996) jako „formu řízení zaměřenou na dosahování oddanosti, tak aby chování bylo regulováno spíše samotným jedincem než usměrňované pomocí sankcí a tlaků na jedince z vnějšku a aby vztahy v organizaci byly založeny na vysoké míře důvěry“.

Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení

Benson a kol. (2006, s. 519) definovali, že „postupy řízení zaměřené na vysokou míru zapojení jsou specifické postupy v řízení lidských zdrojů, které se zaměřují na rozhodování, pravomoc, přístup k informacím, vzdělávání a pobídkové odměňování zaměstnanců“. Camps a Luna-Arocas (2009, s. 1057) uvedli, že „postupy řízení zaměřené na vysokou míru zapojení poskytují zaměstnancům možnost i stimul přispět k úspěchu organizace v prostředí vyžadujícím vysokou míru oddanosti a zapojení“. Pojem „vysoká míra zapojení“ použil Lawler (1986), aby vymezil systém řízení založený na oddanosti a zapojení, na rozdíl od starého byrokratického modelu založeného na kontrole.

Příklady obecných strategií lidských zdrojů

Jako příklady obecných strategií lidských zdrojů je možné uvést následující:

- **Nejmenovaná instituce místní samosprávy:** Jak to vyjádřil jeden z vrcholných představitelů této instituce, jejich strategie lidských zdrojů „je výrazně zaměřena na celkovou efektivitu organizace, její směřování a fungování; prosazuje oddanost, důvěru a respekt k jednotlivci, což jsou velmi důležité faktory“.
- **Nejmenovaný poskytovatel veřejných služeb:** „Jediná strategie lidských zdrojů, kterou skutečně potřebujete, je jasné a srozumitelné vyjádření hodnot a jejich prosazování, bez správných hodnot můžete na všechno ostatní klidně zapomenout“ (generální ředitel).
- **Nejmenovaný výrobní podnik:** „Strategií lidských zdrojů je podporovat změny na široké frontě s cílem dosažení konkurenční výhody prostřednictvím úsilí našich lidí. V rychle se rozvíjejícím odvětví zvítězí ti, kteří se nejrychleji učí“ (ředitel lidských zdrojů).
- **Nejmenovaná skupina maloobchodů:** „Největší výzvou bude udržet si naši konkurenční výhodu, a proto musíme udržet a nadále získávat ty nejlepší lidi. Rozhodujícím faktorem odlišení se od konkurence v čemkoliv, co jakýkoliv podnik dělá, jsou lidé, a já si myslím, že lidé mají sklon zapomínat na to, že jsou tím nejdůležitějším jménem. Peníze

získáte snadno, dobré lidi nikoliv. Všechno, co děláme v oblasti vzdělávání a plánování lidí, má přímou vazbu na zlepšování našeho podnikání“ (generální ředitel).

Specifické strategie lidských zdrojů

Specifické strategie lidských zdrojů vyjadřují záměry organizace v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, jako je:

- **Řízení lidského kapitálu** – získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o vývoji v oblastech vytvářejících přidanou hodnotu, především v oblasti řízení lidí, strategického investování nebo operativního rozhodování.
- **Řízení znalostí** – vytváření, získávání, osvojování si, sdílení a využívání znalostí za účelem zlepšování procesu učení a dosahování lepšího výkonu.
- **Společenská odpovědnost** – uplatňování etického přístupu k řízení organizace s pozitivním dopadem na společnost a veškeré prostředí organizace.
- **Angažovanost** – vytváření a uskutečňování politik zaměřených na zvyšování úrovně identifikace lidí s jejich prací a organizací.
- **Rozvoj organizace** – plánování a realizování programů zaměřených na zvyšování efektivity organizace z pohledu jejího celkového fungování i reagování na změny.
- **Zabezpečování lidských zdrojů** – získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí.
- **Řízení talentů** – zabezpečování talentovaných lidí k dosahování úspěchu organizace.
- **Vzdělávání a rozvoj** – vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé vedeni k soustavnému učení a rozvíjení se.
- **Odměňování** – vymezení toho, co organizace chce v dlouhodobé perspektivě dělat při vytváření a uskutečňování politik a postupů v oblasti odměňování, které budou podporovat dosahování podnikatelských cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran.
- **Zaměstnanecké vztahy** – definování záměrů organizace v oblasti řízení vztahů se zaměstnanci a odborovými organizacemi.
- **Spokojenost zaměstnanců** – uspokojování potřeb zaměstnanců souvisejících s vytvářením a udržováním příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí.

Následují příklady specifických strategií lidských zdrojů.

The Children's Society (Sdružení dětí a mládeže)

- Realizovat strategii odměňování podporující uskutečňování plánů sdružení a zabezpečování získávání, stabilizování a podněcování lidí k dosahování podnikatelských cílů.
- Zavést a rozvíjet personální informační systém, který by zlepšil produktivitu administrativních činností.
- Zlepšit proces řízení pracovního výkonu manažerů a ostatních pracovníků sdružení.
- Uskutečňovat vzdělávání a rozvoj podporující dosahování podnikatelských cílů sdružení a zlepšování práce s dětmi a mládeží.

Diageo

Pro „Strategii organizace a lidí“ existují tři široké oblasti:

- **Odměna a uznání** – používat odměny a uznání k oceňování a podněcování vynikajících týmů a individuálních výkonů.
- **Řízení talentů** – usilovat o získání, udržení a rozvíjení všestranně talentovaných lidí.
- **Efektivita organizace** – vytvořit podmínky pro zvyšování přínosu lidí a dosahování výkonových cílů.

Strategie se zaměřuje na talentované lidi, efektivitu organizace a záležitosti související s výkonem a odměňováním. Filozofií organizace je, že strategie týkající se lidí není jen záležitostí personalistů, ale je odpovědností celé organizace, proto název „Strategie organizace a lidí“.

Nejmenovaná vládní agentura

Klíčovými složkami strategie lidských zdrojů jsou:

- **investování do lidí** – zlepšování úrovně intelektuálního kapitálu;
- **řízení pracovního výkonu** – integrování hodnot obsažených ve strategii lidských zdrojů do procesu řízení pracovního výkonu a zajištění toho, aby se zkoumání pracovního výkonu zaměřilo na to, jak lidé tyto hodnoty naplňují;
- **vytváření pracovních míst** – zásadní složka zaměřená na úroveň vytváření pracovních míst a jejich vztah k činnosti organizace;
- **systém odměňování** – vytváření strategií odměňování s ohledem na jejich význam a dopad na činnost organizace.

Nejmenovaná instituce místní samosprávy

Strategie se zaměřuje na dokonalost organizace a obsahuje osm částí: zaměstnanecké vztahy, získávání a stabilizace, vzdělávání, řízení pracovního výkonu, odměňování a zaměstnanecké výhody, bezpečnost a ochrana zdraví, absence a rovné příležitosti.

Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů

Efektivní strategie, včetně strategie lidských zdrojů, umožňuje dosažení toho, čeho má dosáhnout. Efektivní strategie lidských zdrojů by měla splňovat následující kritéria:

- uspokojovat potřeby organizace;
- vycházet z podrobných a kvalifikovaných analýz a studií, nejen ze zbožných přání;
- umožnit přeměnu v akceschopné programy, které předvídají potenciální požadavky a předcházejí eventuelním problémům;
- být logicky promyšlená a integrovaná, složená z částí, které se vzájemně doplňují a posilují;
- brát v úvahu potřeby liniových manažerů a zaměstnanců vůbec, stejně jako potřeby organizace a dalších zainteresovaných stran.

Vytváření strategie lidských zdrojů

Wright a kol. (2004) vymezili dva možné přístupy k vytváření strategie lidských zdrojů:

- **Přístup „zevnitř–ven“**, který vychází z poznání současného stavu v oblasti lidských zdrojů (ve smyslu znalostí, procesů, technologií apod.) a následně usiluje (s různou mírou úspěchu) o propojování s podnikáním (obvykle se zaměřením na „záležitosti lidí“) cestou postupného přizpůsobování jednotlivých činností řízení lidských zdrojů.
- **Přístup „zvenku–dovnitř“**, který vychází z uvědomění si potřeb podnikání s ohledem na zákazníky, konkurenci a ostatní otázky podnikání, které organizace řeší. Strategie lidských zdrojů se následně zaměřuje právě na zvládnutí podobných výzev, které přináší skutečnou přidanou hodnotu.

Wright a kol. uvedli, že vytváření strategie lidských zdrojů obvykle vychází ze strategie organizace, ve které převládají výrobní, tržní a finanční hlediska. Přesto personalistům zbývá dostatek možností, aby se aktivně zapojili do vytváření strategie organizace, například tím, že se zaměří na problematiku zdrojů. Přínos personalistů k vytváření strategie organizace bude pravděpodobně významnější, pokud se strategie organizace bude vytvářet postupně. Strategické otázky lidských zdrojů budou v takovém případě řešeny jako přirozená součást vytváření strategie organizace.

Uskutečňování strategie lidských zdrojů

Grattonová (2000, s. 30) konstatovala: „Není žádná skvělá strategie, jen skvělý výkon.“ Strategie nemůže sloužit jen jako obecná aspirace nebo představa. Uskutečňování strategie však není jednoduché. Záměr nemusí vždy přinést výsledek. Stratégové příliš často jednají jako pan Pecksmith z románu Charlese Dickense, kterého Dickens (*Martin Chuzzlewit*, Penguin Classics, 2004, s. 23) přirovnal k „ukazateli, který vám vždy řekne kudy jít, ale nikdy tam nedojdete“. Ve skutečnosti je nutné zabránit tomu, aby se prostě konstatovalo: „Musíme toho dosáhnout, ale nezajímá nás jak.“

Jestliže, slovy Kantera (1984), strategie lidských zdrojů vyjadřuje cestu k dosažení vytčených cílů, potom musí být převedena do politik lidských zdrojů, které umožňují uskutečňování strategie lidských zdrojů. Stávají se východiskem pro vytváření a uskutečňování programů lidských zdrojů s jasně stanovenými cíli a výstupy.

Uskutečňování strategie lidských zdrojů prostřednictvím politik lidských zdrojů je převážně odpovědností liniových manažerů. Jak uvedli Purcell a kol. (2003, s. x), jsou to liniovní manažeři, kdo „uvádí politiky v život“, přičemž konstatovali, že:

Uplatňování a prosazování politik lidských zdrojů je odpovědností liniových manažerů. Nejprve je nutné zapojit liniové manažery do vytváření strategie lidských zdrojů, protože záležitosti řešené s liniovými manažery obvykle dopadají lépe než záležitosti řešené pro liniové manažery. Následně je nutné se ujistit, že politiky lidských zdrojů, které mají být liniovými manažery uplatňovány a prosazovány, jsou zvládnutelné s dostupnými prostředky. Konečně je nutné zabezpečit liniovým manažerům odpovídající proškolení, podporu a poradenství.

Shrnutí

Východiska strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů představuje „spojení mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením“. Vyjadřuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů v souladu s pojetím strategického řízení (Boxall, 1996).

Základní charakteristiky strategie

- Směřování dopředu, kdy strategie určuje cíle a prostředky.
- Respektování skutečnosti, že schopnost organizace účelně fungovat závisí na její schopnosti účinně využívat potřebné zdroje.
- Dosahování strategického souladu – snaha o dosažení souladu mezi specifickou strategií, například strategií lidských zdrojů, a konkurenční strategií organizace v kontextu jejího vnějšího a vnitřního prostředí.

Vytváření strategie

Promyšlené a postupné vymezení cesty k perspektivnímu rozvoji, nejlepšímu využívání zdrojů a dosahování strategického souladu.

Cíl strategického řízení lidských zdrojů

Rozvíjení akceschopnosti cestou zajištění kvalifikovaných, motivovaných a oddaných lidí potřebných k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Uplatňování přístupu založeného na zdrojích

Přístup založený na zdrojích podporuje vytváření organizací, které jsou inteligentnější a flexibilnější než jejich konkurenti, a to najímáním a rozvíjením talentovanějších lidí, stejně jako rozšiřováním báze znalostí.

Dosahování strategického souladu

Dosahování strategického souladu znamená dosahování souladu mezi strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a strategií organizace (vertikální integrace nebo soulad), stejně jako dosahování souladu mezi jednotlivými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů (horizontální integrace nebo soulad).

Přístup „nejlepší praxe“

Přístup „nejlepší praxe“ vychází z předpokladu, že v řízení lidských zdrojů existují univerzální postupy „nejlepší praxe“, které jsou snadno uplatnitelné v každé situaci a jejichž uplatňování povede k lepšímu výkonu organizace. Takový předpoklad však řada autorů kritizuje jako nesprávný.

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“ vychází z přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu s podmínkami organizace. Tento přístup se zdá být realističtější než přístup „nejlepší praxe“, ovšem skrývá nebezpečí v podobě bezděčného spojování politik a postupů v řízení lidských zdrojů se strategií.

Přístup „vytváření souborů postupů“

Přístup „vytváření souborů postupů“ podporuje myšlenku spojování jednotlivých strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly za účelem dosahování strategických cílů organizace.

Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů vyjadřuje záměry organizace týkající se politik a postupů v řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace, stejně jako mezi sebou navzájem. Rozlišují se obecné strategie, které se týkají celkového pojetí řízení lidských zdrojů, a specifické strategie, které se týkají jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů.

Otázky

- Co je strategické řízení lidských zdrojů?
- Co je strategické řízení?
- Co je strategie?
- Co znamená přístup založený na zdrojích?
- Jaký je smysl a význam dosahování strategického souladu?
- Co znamená přístup „nejlepší praxe“?
- Co znamená přístup „nejlepšího přizpůsobení“?
- Co znamená přístup „vytváření souborů postupů“?
- Co vyjadřuje strategie lidských zdrojů?
- Která jsou kritéria efektivní strategie lidských zdrojů?

3 Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role

KLÍČOVÉ POJMY

architektura řízení lidských zdrojů • business partner • centrum excellence • centrum sdílených služeb • filozofie řízení lidských zdrojů • liniový manažer • model poskytování personálních služeb • personalista • personální útvar • politiky lidských zdrojů • postupy lidských zdrojů • strategický business partner • strategie lidských zdrojů • systém řízení lidských zdrojů • transakční činnosti řízení lidských zdrojů • transformační činnosti řízení lidských zdrojů • tříložkový model poskytování personálních služeb

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- východiska zabezpečování řízení lidských zdrojů,
- pojetí architektury řízení lidských zdrojů,
- pojetí systému řízení lidských zdrojů,
- roli liniových manažerů v řízení lidských zdrojů,
- roli a organizaci personálního útvaru,
- pojetí modelu poskytování personálních služeb,
- roli personalistů v řízení lidských zdrojů.

3.1 Úvod

Zabezpečování řízení lidských zdrojů v organizaci vychází z architektury řízení lidských zdrojů, která zahrnuje systém řízení lidských zdrojů a model poskytování personálních služeb. Poskytování poradenství a služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů je odpovědností personalistů, kteří jsou součástí personálního útvaru. Samotné řízení lidských zdrojů je odpovědností liniových manažerů.

Zabezpečování řízení lidských zdrojů je spojeno s uplatňováním různých postupů v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběru, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje. Přitom vzniká nebezpečí v nerozvážném uplat-

ňování neustále nových a zdánlivě odlišných postupů jen proto, aby se rychle nahradily ty postupy, které se příliš neosvědčily. McLean (1981, s. 4) v této souvislosti uvedl:

V historii řízení lidských zdrojů můžeme najít mnoho příkladů zaručeně osvědčených postupů, které mnozí manažeři prosazovali jako nejlepší řešení svých problémů v řízení lidských zdrojů, jenže byly to tytéž postupy, které později jiní manažeři s ještě větším zklamáním a skepsí zpochybnili a zavrhlí.

Z uvedeného vyplývá, že efektivní zabezpečování řízení lidských zdrojů závisí na postupech, které jsou skutečně vyzkoušené a vyhovují podmínkám organizace, nikoliv na postupech, které jsou bez odpovídajících důkazů prosazovány jako „nejlepší praxe“.

3.2 Architektura řízení lidských zdrojů

Architektura řízení lidských zdrojů představuje uplatňovaný systém řízení lidských zdrojů a přijatý model poskytování personálních služeb, včetně chování lidí. Vyjadřuje vše, co souvisí s řízením lidských zdrojů, nejen činnost personalistů a personálního útvaru. Becker a kol. (2001, s. 12) uvedli, že „pojem architektura řízení lidských zdrojů vyjadřuje spojení podstatných souvislostí řízení lidských zdrojů, od role personalistů v rámci personálního útvaru přes systém politik a postupů v řízení lidských zdrojů až po schopnosti, motivaci a chování lidí“. Podobně Hird a kol. (2010, s. 25) uvedli, že „architektura řízení lidských zdrojů představuje unikátní spojení struktury personálního útvaru a modelu poskytování personálních služeb, systému řízení lidských zdrojů a strategického chování lidí, které tyto složky vytvářejí“.

Purcell (1999, s. 38) doporučil zaměřit se na „odpovídající architekturu řízení lidských zdrojů a procesy, které souvisejí s výkonem organizace“. Becker a Huselid (2006, s. 899) uvedli, že „je to dosažení souladu mezi architekturou řízení lidských zdrojů, strategickými schopnostmi a procesy organizace, co umožňuje realizovat strategii, která přináší konkurenční výhodu“.

3.3 Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů představuje soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů. Becker a Huselid (1998, s. 95) konstatovali, že „systém řízení lidských zdrojů především umožňuje realizovat strategii organizace“. Později uvedli, že systém řízení lidských zdrojů je hlavním aktivem řízení lidských zdrojů. Boselie a kol. (2005, s. 73) upozornili, že ve svém tradičním pojetí může být řízení lidských zdrojů vnímáno jako „soubor několika samostatných postupů bez zřejmého propojení. Strategičtější a systémovější přístup chápe řízení lidských zdrojů jako konzistentní a integrovaný soubor vzájemně se posilujících postupů“.

Jak znázorňuje obrázek 3.1, systém řízení lidských zdrojů spojuje filozofii řízení lidských zdrojů, která vyjadřuje základní hodnoty v řízení lidských zdrojů, s hlavními principy uplatňovanými v řízení lidských zdrojů. S ohledem na vnější i vnitřní podmínky, ve kterých organizace působí, jsou součástí systému řízení lidských zdrojů:

- **strategie lidských zdrojů** – určují směřování řízení lidských zdrojů,
- **politiky lidských zdrojů** – vymezují zásady řízení lidských zdrojů,
- **postupy lidských zdrojů** – zahrnují činnosti řízení lidských zdrojů.

3.4 Model poskytování personálních služeb

Model poskytování personálních služeb vyjadřuje, jakým způsobem personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, poskytují liniovým manažerům poradenství a služby související s řízením lidských zdrojů. Určitý model poskytování personálních služeb je uplatňován v každé organizaci, ve které působí personalisté, přičemž zvolený model poskytování personálních služeb nemusí odpovídat původní koncepci řízení lidských zdrojů, vymezené v kapitole 1.

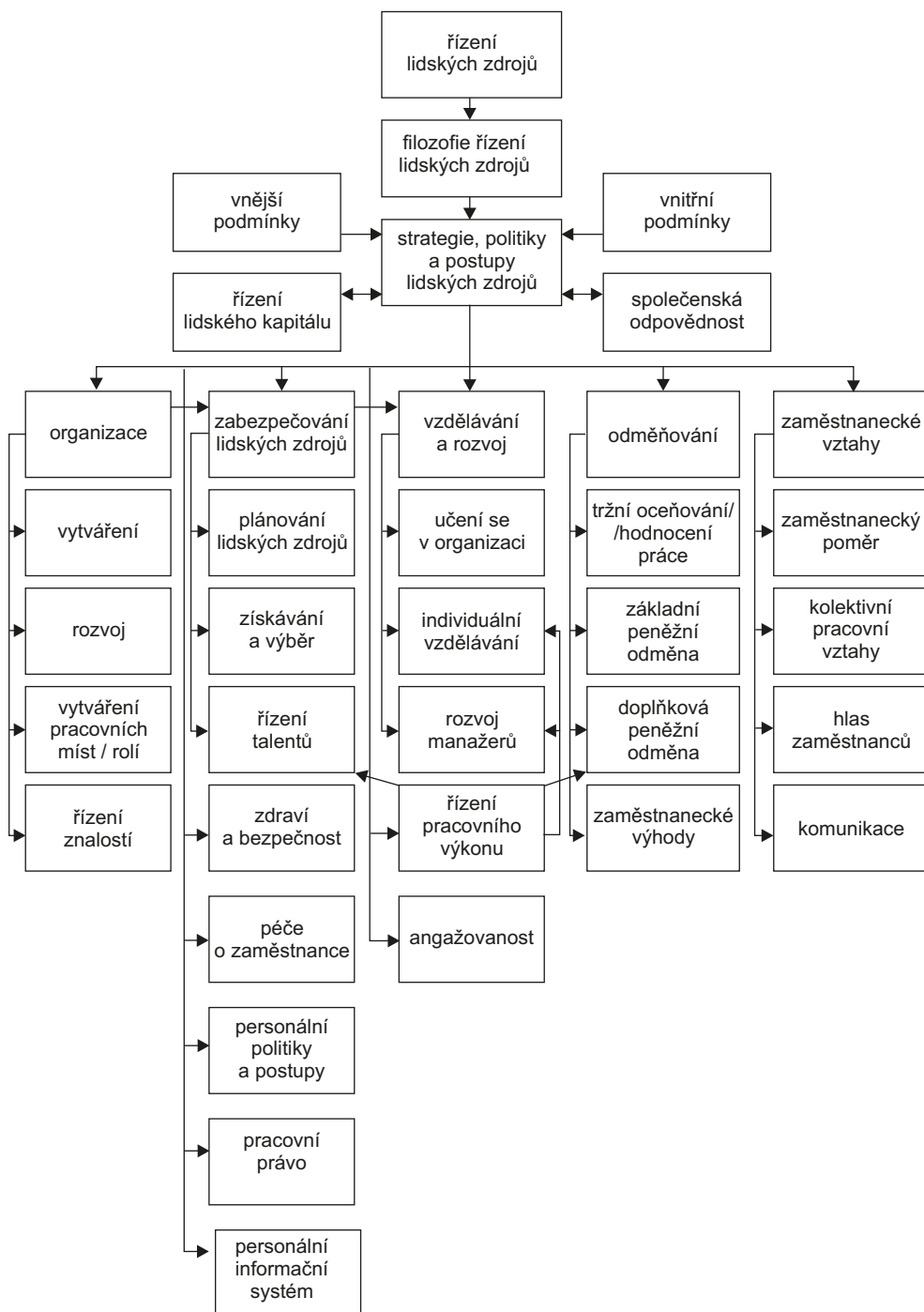
Zřejmě nejznámější model poskytování personálních služeb představil Ulrich (1998, s. 124), který uvedl, že „personalisté by neměli být hodnoceni podle toho, co dělají, ale podle toho, co přinášejí, tedy podle výsledků, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky, investory a zaměstnance“. Konkrétně navrhl model, ve kterém personalisté poskytují personální služby prostřednictvím čtyř souvisejících rolí – strategický partner, administrativní expert, ochránce zaměstnanců a agent změny. Tento model později Ulrich a Brockbank (2005) přepracovali a vymezili uvedené čtyři role jako obhájce zaměstnanců, rozvíječ lidského kapitálu, funkční expert a strategický partner.

3.5 Role personálního útvaru

Součástí personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Významně tím přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace (dopad řízení lidských zdrojů na výkon organizace je probírán v kapitole 4).

Základní úlohou personalistů v organizaci je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, ovšem to není všechno. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu vlastním, tak v zájmu organizace.

Současná role personalistů se stále více orientuje podnikatelsky, to znamená, že personalisté stále více přispívají k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace. Becker a Huselid (1998, s. 97) uvedli, že personalisté by měli být „zdrojem řešení skutečných problémů podnikání“. Francisová a Keeganová (2006) však na základě výsledků svého výzkumu upozornily na sklon prosazovat v roli personalistů zájmy podnikání na úkor spokojenosti zaměstnanců. Přitom citovaly názor Ulricha a Brockbanka (2005, s. 201), že „hlavním smyslem práce personalistů zůstává pečovat, naslouchat a podporovat zaměstnance“. Personalisté si musí neustále uvědomovat etický rozměr své práce (etický rozměr řízení lidských zdrojů je probírán v kapitole 8).



Obr. 3.1 Systém řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů (personální činnosti) je možné rozdělit do dvou skupin:

- **transformační (strategické) činnosti**, které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- **transakční činnosti**, které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb – zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy apod.

Jeden z generálních ředitelů, kterého citovali Hesketh a Hird (2010, s. 105), uvedl, že z jeho pohledu personální práce funguje na třech úrovních: „První úroveň, ta se týká zabezpečování lidí. Druhá úroveň, to by mohla být angažovanost, odměňování nebo rozvoj. Třetí úroveň, to je strategická angažovanost.“

Organizace personálního útvaru

Způsob, jakým personální útvary fungují, se značně liší. Jak uvedl Sisson (1990), řízení lidských zdrojů není homogenní, zahrnuje rozmanité role a činnosti, přičemž rozdíly najdeme jak mezi různými organizacemi, tak mezi různými úrovněmi řízení jedné organizace. Podobně se vyjádřil Tyson (1987), který uvedl, že personální útvary bývají často rozděleny podle rolí a činností, které jsou značně pestré a poměrně nezávislé. Hope-Hailey a kol. (1997, s. 17) konstatovali, že personální útvar by bylo možné považovat za jakéhosi „chameleona“ v tom smyslu, že rozmanitost činností personálních útvarů, kterou odhalil jejich výzkum, svědčí o tom, že „různé podmínky, v nichž personální útvary fungují, jim přisuzují různé role a různé postupy v řízení lidí, s nimiž se musí vyrovnat“.

Organizační uspořádání a personální zajištění personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti organizace, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznána. Průzkum Incomes Data Services (IDS, 2010) ukázal, že v oslovených organizacích byl medián počtu personalistů 14. V malých a středních organizacích (s 1 až 499 zaměstnanci) to bylo 3,5 personalisty a ve velkých organizacích (s 500 a více zaměstnanci) to bylo 20 personalistů. Medián počtu zaměstnanců na jednoho personalistu byl v oslovených organizacích 80 : 1. V malých a středních organizacích to bylo 62 : 1 a ve velkých organizacích to bylo 95 : 1. V průzkumu Industrial Relations Services (IRS, 2012), zaměřeném na role a odpovědnosti personalistů, vyšel medián počtu zaměstnanců na jednoho personalistu 80 : 1.

Tradiční organizace personálního útvaru zahrnuje personálního ředitele (ředitele lidských zdrojů), který je odpovědný přímo generálnímu řediteli, a další personalisty, kteří odpovídají za zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy. Crail (2006, s. 15) využil odpovědí ze 179 organizací v rámci průzkumu společnosti Industrial Relations Services a navrhl model organizace personálního útvaru. Podle tohoto návrhu „by personální útvar mohl zahrnovat tým 12 lidí, kteří by poskytovali služby zhruba 1200 zaměstnancům. V týmu by měl být ředitel, tři manažeři, jeden konzultant, tři specialisti a čtyři asistenti. Jednotliví členové týmu by měli být přiměřeně odborně způsobilí, zejména na vyšší úrovni řízení“. Navzdory podobným návrhům platí,

že není žádné typické organizační uspořádání personálního útvaru, i když rovněž následující „tříslložkový model poskytování personálních služeb“ něco takového představuje.

Tříslložkový model poskytování personálních služeb

Takzvaný „tříslložkový model poskytování personálních služeb“, který prosazuje myšlenku poskytování personálních služeb prostřednictvím tří organizačních složek personálního útvaru – centrum excelence, business partneři, centrum sdílených služeb – vychází z návrhu Davea Ulricha (1997a, 1998), i když, jak uvedli Hird a kol. (2010, s. 26): „Ulrich sám prohlásil, že různé konstrukce uplatňované personalisty na základě jeho práce ve skutečnosti nejsou ani tak jeho nápadem, jako spíše interpretací toho, co napsal.“ Hird a kol. dále uvedli, že poprvé byl „tříslložkový model“ zmíněn v Johnsonově (1999, s. 44) článku, tedy dva roky poté, co Ulrich navrhl jeho model. V tomto článku Johnson citoval Davida Hilborna, partnera Williama Mercera, poradenství v oblasti řízení:

Tradiční organizace personálního útvaru zahrnuje viceprezidenta lidských zdrojů, manažera odměňování a zaměstnaneckých výhod, manažera personálního informačního systému a zpracování mezd, manažera získávání a výběru apod. Vznikající model představuje organizaci personálního útvaru rozdělenou do tří organizačních složek. První složka reprezentuje centrum sdílených služeb, které zajišťuje převážně administrativní činnosti, jako například zpracování mezd. Druhá složka reprezentuje centrum excelence, kde pracují manažeři a specialisté, kteří se spíše než administrativou zabývají koncepcí a slouží liniovým manažerům. Třetí složka reprezentuje business partnery, kteří mají všestranné znalosti (jsou generalisty), podporují liniové manažery a zajišťují propojení podnikání s příslušnými programy lidských zdrojů.

Uvedená představa organizačního uspořádání personálního útvaru se stala východiskem pro vymezení takzvaného „tříslložkového modelu poskytování personálních služeb“, který zahrnuje následující organizační složky:

- **Centrum excelence** – poskytuje poradenství a služby ve strategických otázkách řízení lidských zdrojů. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007a) ukázal, že centra excelence fungovala ve 28 % oslovených organizací. Mezi nejčastěji podporované činnosti patřily vzdělávání a rozvoj (79 %), získávání (67 %), odměňování (60 %) a zaměstnanecké vztahy (55 %).
- **Strategický business partner** – spolupracuje s liniovými manažery, kterým pomáhá dosahovat strategických cílů prostřednictvím efektivního uskutečňování vytvořených strategií. Strategičtí business partneři jsou obvykle součástí jednotlivých organizačních jednotek.
- **Centrum sdílených služeb** – podporuje veškeré administrativní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, od personální evidence, zpracování mezd nebo sledování docházky přes získávání, výběr, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo rozvoj až po zaměstnanecké vztahy a pracovní podmínky.

Kritické zhodnocení tříslložkového modelu

Navzdory velké pozornosti, kterou „tříslložkový model poskytování personálních služeb“ vyvolává, průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007a)

odhalil, že jen v 18 % oslovených organizací byly zavedeny všechny tři složky modelu. Ve 47 % oslovených organizací byla zavedena jedna nebo dvě složky, přičemž nejčastěji to byla složka business partnerů (uvedlo 29 % oslovených organizací).

Kromě toho model skrývá jisté koncepční problémy. Grattonová (2003, s. 18) upozornila: „Toto organizační uspořádání personálního útvaru přináší řadu nežádoucích problémů. Vyšším manažerům není jasné, jak to celé funguje a jakou to přináší hodnotu.“ Jak uvedl Reilly (2007), respondenti průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development zmínili další problémy spojené se zaváděním tohoto modelu. Problémem například bylo vymezení rolí a odpovědností jednotlivých organizačních složek, především business partnerů, kteří riskují, že budou „štváni ze všech stran“, jak konstatoval jeden z oslovených personálních ředitelů. Stejně problematické je oddělení rolí a odpovědností centra sdílených služeb a centra excelence. Toto organizační uspořádání může také narušit komunikaci mezi jednotlivými organizačními složkami při řešení otázek z různých oblastí řízení lidských zdrojů. Další problémy vyvolalo nedostatečné technické nebo personální zajištění činnosti personálního útvaru.

Hird a kol. (2010, s. 31) upozornili na následující problémy:

- změna organizace personálního útvaru byla provedena nezávisle na potřebách organizace,
- dopady organizačního rozdělení personálního útvaru nebyly dostatečně posouzeny,
- business partneři postrádají schopnosti k vykonávání své strategické role,
- manažeři nepochopili význam provedené změny organizace personálního útvaru,
- manažeři postrádají schopnosti k převzetí větší odpovědnosti za řízení lidí,
- zabezpečení personálních služeb není dostatečné, když se business partneři soustředí jen na dosahování strategických cílů a centra excelence poskytují jen poradenství ve strategických otázkách řízení lidských zdrojů.

Nicméně, jisté přínosy uplatňování „třísložkového modelu poskytování personálních služeb“ byly zaznamenány, jak ukázal průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007a). Centra excelence poskytují kvalitnější poradenství. Business partneři jsou aktivnější, linioví manažeři jsou angažovanější a obraz personalistů se zlepšuje. Rovněž zavedení centra sdílených služeb zvyšuje úroveň poskytovaných personálních služeb a umožňuje ostatním složkám věnovat se činnostem, které vytvářejí přidanou hodnotou. Model také umožňuje snížení nákladů snížením počtu personalistů.

Zvládání možných problémů

Následující doporučení, která formuloval Holley (2009, s. 8–9), umožňují zvládnout možné problémy spojené se změnou organizačního uspořádání personálního útvaru:

- zajistit si podporu vrcholového managementu;
- zapojit do přípravy a realizace změn liniové manažery a všechny personalisty;
- rozdělit práci mezi jednotlivé účastníky – personalisty a liniové manažery – vyvarovat se nejasností a překrývání, zaměřit se na odpovědnosti business partnerů a členů centra excelence a centra sdílených služeb;
- dosáhnout souladu mezi transformačními a transakčními činnostmi řízení lidských zdrojů;
- přiřadit správným lidem správné role, vyvarovat se prostých změn názvů funkcí;

- informovat o změnách – všichni musí vědět, proč se změny provádějí, jak se změny projeví, co přinesou, koho se dotknou;
- definovat požadované schopnosti, znalosti a dovednosti personalistů i liniových manažerů a podporovat jejich rozvoj;
- naplánovat provedení změn v jednotlivých etapách, předcházet možným problémům;
- sledovat provádění změn a zajistit jejich provedení v souladu s plánem.

Hodnocení personálního útvaru

Hodnocení personálního útvaru představuje zkoumání a posuzování efektivity a přínosu personálního útvaru v organizaci, a to jak na strategické úrovni, tak na úrovni poskytování personálních služeb. Mezi hlavní kritéria hodnocení personálního útvaru tak patří jeho schopnost podporovat dosahování strategických cílů organizace a poskytovat požadované personální služby.

Výzkum Institute for Employment Studies (Hirsh, 2008) ukázal, že mezi faktory, které určují spokojenost liniových manažerů a zaměstnanců se službami personalistů, patřily:

- podpora v období změn,
- poradenství zaměstnancům,
- podpora při zvládání problémových lidí nebo situací,
- prosazování základních práv a povinností.

Výzkum ale také ukázal, že personalisté by mohli dosahovat lepších výsledků. Závěrem bylo, že personalisté musí zkoumat, co jejich zákazníci (linioví manažeři a zaměstnanci) potřebují a jaké jsou jejich zkušenosti se službami, které personalisté poskytují. Personalisté musí být vnímaví, musí vědět, jaké služby zákazníkům poskytují a jaké služby zákazníci potřebují.

Průzkum Industrial Relations Services (IRS, 2012) ukázal, že mezi nejpoužívanější kritéria a metody hodnocení efektivity personalistů patřily:

- údaje o absenci zaměstnanců (79 %),
- údaje o fluktuaci zaměstnanců (75 %),
- zpětná vazba z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci (66 %),
- údaje o disciplinárních záležitostech a stížnostech zaměstnanců (60 %),
- výsledky průzkumů mezi zaměstnanci (60 %),
- neformální zpětná vazba (59 %),
- počet soudních případů (50 %),
- benchmarking (47 %),
- výdaje v porovnání s rozpočtem (46 %),
- doba potřebná k obsazení volného pracovního místa (34 %),
- náklady na obsazení volného pracovního místa (30 %).

Případové studie

National Australia Bank Group – organizace personálního útvaru

Personální útvar v National Australia Bank Group zahrnuje řadu center excelence, business partnerů, konzultantů, projektových manažerů, centrum sdílených služeb i poradenskou telefonní linku pro zaměstnance.

Centra excelence poskytují služby v oblasti odměňování, politiky zaměstnávání, řízení talentů, řízení kultury, řízení diverzity nebo řízení pracovního výkonu. Činnost center excelence zajišťují specialisté na jednotlivé oblasti poskytovaných služeb. Další specialisté zabezpečují činnost centra sdílených služeb, s výjimkou získávání, která zabezpečují linioví manažeři.

Business partneři spolupracují s vedením jednotlivých organizačních jednotek, prosazují uskutečňování personální strategie a podporují řešení personálních otázek, které vyplývají z jednotlivých projektů. Prosazují se v oblasti řízení talentů, řízení pracovního výkonu, vedení lidí, řízení diverzity nebo řízení kultury. Ve spolupráci s ostatními personalisty podporují uskutečňování personální strategie a personální politiky. Na rozdíl od centra sdílených služeb však řeší běžné provozní záležitosti týkající se personální práce jen tehdy, pokud to vyžaduje určitý projekt.

Konzultanti se zabývají vyřizováním dotazů v rámci poradenské telefonní linky. Slouží jako hlavní kontakt při řešení každodenních záležitostí souvisejících s řízením lidí a zabezpečují rovněž některé transakční činnosti.

Projektoví manažeři se podílejí na realizaci strategických projektů.

PricewaterhouseCoopers (PwC) – model poskytování personálních služeb

Model poskytování personálních služeb v PwC zahrnuje oblasti administrativní a odborné. Administrativní oblasti se zabývají zpracováním mezd, správou zaměstnaneckých výhod a personální evidencí, která souvisí s přijímáním a uvolňováním zaměstnanců. Také podporuje odborné oblasti, které fungují v rámci center excelence a zabezpečují získávání, vzdělávání a rozvoj, odměňování, řízení diverzity nebo právní poradenství. Centra excelence fungují v rámci ústředního centra personálních služeb, ale jejich působnost je jednoznačně vymezena. Centra excelence fungují jako nákladová střediska, ale v rámci přípravy ročního rozpočtu vystupují jako součást všech organizačních jednotek, které zabezpečují sdílené personální služby.

Zavedení center excelence zlepšilo využívání a sdílení znalostí a zkušeností. Nový model pomáhá odstraňovat zdvojení činností a zlepšování efektivity činností umožňuje věnovat více času strategickým otázkám. Navíc došlo k podstatnému snížení nákladů, a to v důsledku snížení počtu personalistů, úspor z rozsahu a efektivnějších činností.

Greater Manchester Fire Service – reorganizace personálního útvaru

V návaznosti na zásadní změny v činnosti rozhodlo vedení hasičského sboru o změně role personálního útvaru, který by měl poskytovat strategické poradenství s využitím konzultantů a za podpory specialistů. Jinými slovy se jednalo o využití modelu strategických business partnerů podporovaných specialisty v centru sdílených služeb. Hasičský sbor proto začal najímat konzultanty – se zaměřením na ty, kteří měli zkušenosti v oblasti zaměstnaneckých vztahů – a specialisty v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rovných pracovních příležitostí a řízení diverzity, odměňování, penzionování nebo získávání. Hledání vhodných uchazečů, kteří by vyhovovali požadavkům na strategického business partnera, bylo velmi obtížné, protože takových uchazečů nebylo mnoho. Většina

uchazečů neodpovídala představě strategického business partnera. Když byl tým sestaven, bylo nutné provést následující:

- zavést transparentnější proces povyšování;
- přizpůsobit klima organizace a styl vedení – pro vedoucí bylo organizováno vzdělávání mimo pracoviště a byly využívány takové nástroje jako 360stupňová zpětná vazba nebo Belbinova typologie týmových rolí;
- zmodernizovat proces získávání – došlo k vytvoření týmu specialistů v oblasti získávání a byla zavedena aplikace podporující proces získávání;
- zreorganizovat proces vzdělávání;
- vymezit schopnosti, které personalisté potřebují, aby zvládli rozmanité činnosti v rámci organizace, než aby se zabývali pouze specializovanými činnostmi.

3.6 Role personalistů

Role personalistů se dosti liší podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů, manažer lidských zdrojů nebo partner v podnikání) nebo specialisty (např. vedoucí vzdělávání a rozvoje, vedoucí řízení talentů nebo vedoucí odměňování), podle úrovně, na které pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podle názoru vrcholového vedení na jejich přínos, podle podmínek, ve kterých pracují nebo podle jejich vlastních schopností. Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči. Tyson a Fell (1986, s. 7) uvedli, že personalisté jsou „specialisty na řízení zaměstnaneckých vztahů“. Úspěšné zvládnutí role personalisty vyžaduje odpovídající schopnosti. Jednotlivé role personalistů jsou popsány v následujícím textu.

Obecná role

Podle profesních standardů, které definuje Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013a, s. 9) je profese personalisty „aplikovanou podnikatelskou disciplínou specializovanou na lidi a organizaci“. Výzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010a) v této souvislosti upozornil, že personalisté musí být schopni „jednat na základě pochopení souvislostí“. Podle Searse (2011, s. 35) tento výzkum ukázal, že personalisté musí pochopit souvislosti týkající se podnikatelské činnosti, vnějšího prostředí i vnitřních podmínek organizace.

Personalisté mohou hrát proaktivní roli, účastnit se vytváření strategie organizace, rozvíjet integrované strategie lidských zdrojů a poskytovat poradenství v záležitostech týkajících se prosazování základních hodnot a etických principů. Personalisté pomáhají zlepšovat schopnost organizace efektivně dosahovat očekávaných cílů a spolupracují s liniovými manažery na dosahování požadovaného výkonu. Role personalistů v řešení otázek týkajících se lidí může být strategická nebo inovativní a personalisté mohou působit jako agenti změny. Personalisté také usnadňují zvládání některých činností, slovy Tysona a Fella (1986, s. 65) „práce personalistů umožňuje vykonávání jiné manažerské práce“. Personalisté se však hlavně zabývají poskytováním personálních služeb, což je základní role personalistů.

Role poskytovatelů služeb

Role personalistů spojená s poskytováním personálních služeb se odehrává na transformační (strategické) úrovni, kdy strategie a politiky lidských zdrojů jsou vytvářeny a uskutečňovány v souladu se strategií organizace, což podporuje dosahování cílů organizace i uspokojování potřeb zaměstnanců. Avšak pro mnoho personalistů je poskytování personálních služeb spojeno především s vykonáváním transakčních činností, jako je získávání, vzdělávání, řešení každodenních záležitostí souvisejících se zaměstnáváním lidí nebo vyřizování pracovněprávních záležitostí, což je jedna z nejnáročnějších oblastí, ve které personalisté poskytují poradenství a služby. Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2002), dvě třetiny personalistů strávily více než 20 % svého času řešením pracovněprávních záležitostí, zatímco čtvrtina personalistů uvedla, že řešení pracovněprávních záležitostí věnuje více než 40 % pracovních dnů.

Pro mnoho personalistů je poskytování personálních služeb to, čím se běžně zabývají. Přitom význam této role by neměl být podceňován přílišnou orientací personalistů na strategickou roli nebo na roli business partnerů. Linioví manažeři mají sklon hodnotit personalisty spíše podle kvality a efektivity služeb, které poskytují, jako je získávání, vzdělávání nebo řešení problémů lidí, než podle jejich strategických možností.

Strategická role

Personalisté naplňují strategickou roli, když působí na transformační (strategické) úrovni jako ředitelé lidských zdrojů nebo vedoucí personálních útvarů, jako vedoucí center excellence nebo klíčových oblastí řízení lidských zdrojů nebo jako strategičtí business partneři. Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů, které personalisté potřebují, aby mohli vykonávat tuto roli, jsou popsány v kapitole 44. Na transakční úrovni, kde personalisté působí jako referenti, poradci nebo asistenti, kteří poskytují základní personální služby, jako je získávání nebo vzdělávání, nebo pracují v centru sdílených služeb, jejich role není primárně strategická, ale personalisté se mohou podílet na vytváření a uskutečňování strategie lidských zdrojů.

Úloha personalistů na strategické úrovni

Úlohou personalistů, kteří působí na strategické úrovni, je:

- Podílet se s manažery na vytváření a uskutečňování perspektivních a integrovaných strategií lidských zdrojů, které vyhovují potřebám organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. Personalisté by přitom měli uplatňovat přístup „zvenku-dovnitř“ (Wright a kol., 2004), to znamená, vycházet z uvědomění si potřeb a okolností podnikání, včetně poznání zákazníků, konkurence a jiných problémů spojených s podnikáním, které organizace musí zvládnout. Strategie lidských zdrojů následně vychází z těchto problémů s cílem přinést skutečné řešení a vytvořit skutečnou hodnotu.
- Podporovat uskutečňování strategie organizace. Personalisté podporují dosahování strategických cílů organizace tím, že navrhují možnosti optimálního využití lidských zdrojů a ukazují konkrétní přínos, kterého může být dosaženo prostřednictvím talentovaných lidí, které organizace zaměstnává.
- Spolupracovat s manažery a poskytovat jim soustavnou podporu při uskutečňování a prosazování jednotlivých strategií a politik organizace.

Strategický přínos poradců nebo asistentů v oblasti lidských zdrojů

Strategický přínos poradců nebo asistentů v oblasti lidských zdrojů vyplývá z poskytování efektivních personálních služeb v rámci jejich organizační jednotky nebo centra sdílených služeb. V rámci své specializace zpravidla nemají odpovědnost za vytváření strategií lidských zdrojů, ale mohou se na jejich vytváření podílet. Přitom však musí pochopit cíle organizační jednotky, které poskytují personální služby, aby bylo zajištěno, že poskytované personální služby budou podporovat dosahování stanovených cílů.

Role business partnerů

Personalisté v roli business partnerů přebírají společně s liniovými manažery odpovědnost za dosažení úspěchu organizace a podílejí se společně s liniovými manažery na realizaci strategie a zajištění fungování organizace.

Personalisté v roli business partnerů musí být připraveni spolupracovat s liniovými manažery. Musí si osvojit strategické cíle organizace a musí si uvědomit příležitosti a hrozby, s nimiž se organizace musí vypořádat. Musí být schopni analyzovat silné a slabé stránky organizace, vymezit problémy, které před organizací stojí a určit jejich důsledky pro oblast lidských zdrojů. Musí pochopit model podnikání organizace a musí znát kritické faktory úspěchu, které ovlivňují dosahování konkurenční výhody. Musí si osvojit přístup založený na vytváření přidané hodnoty a musí iniciovat perspektivní inovace.

Pojem „přidaná hodnota“ je ústředním motem konceptu business partnera. V účetnictví, z něhož tento pojem pochází, znamená hodnotu, kterou organizace přidává svou činností k hodnotě nakupovaných vstupů. V personalistice znamená hodnotu, kterou uplatňovaná personální opatření přispívají k dosahování úspěchu organizace. V tomto případě se přidaná hodnota vyjadřuje v rozsahu, v jakém hodnota příspěvku uplatňovaných personálních opatření přesahuje jejich náklady nebo zajišťuje návratnost investice. Mnohem častěji však pojem „přidaná hodnota“ vyjadřuje podnikatelsky orientovaný přístup, který by personalisté měli uplatňovat, aby jejich činnost přinášela organizaci hodnotu. Přidaná hodnota je spojována se zlepšováním výkonu organizace, kdy se očekává, že organizace získá ze své činnosti více, než do ní vložila.

Kritické zhodnocení konceptu business partnera

V souvislosti s uplatňováním konceptu business partnera je možná vhodnější mluvit o tom, že úlohou personalistů je být součástí podnikání, nikoliv být business partnery. Existuje totiž nebezpečí, že přílišný důraz na roli zdánlivě úchvatného business partnera zastíní podstatu role personalistů, která se skrývá v poskytování personálních služeb. Syrett (2006) v této souvislosti poznamenal, že bez ohledu na strategické ambice, které personalisté mají, jejich jakákoliv snaha bude marná, jestliže nebudou poskytovat základní transakční služby, které jejich vnitřní zákazníci, linioví manažeři, vyžadují. Podobně reagoval jeden personalista, kterého citoval Caldwell (2004): „Moje důvěryhodnost závisí na efektivním zajištění nutné administrativy ... Pokud to nedokážu, můžete na všechny velké ideje zapomenout.“ Jiný respondent v Caldwellově výzkumu označil personalisty jako „reaktivní pragmatiky“, což odpovídá realitě v mnoha organizacích.

Problém s přehnaným důrazem na roli business partnera vzešel z mylného přesvědčení, že Ulrich myslel personalisty na vrcholové úrovni, když mluvil o business partnerech. To mělo neblahé důsledky v tom, že business partnerství bylo považováno za jediný smysl jejich práce. Ovšem to není vina Ulricha, který v roce 1998 ve svém modelu poskytování

personálních služeb přisoudil stejný význam roli strategického partnera, administrativního experta, ochránce zaměstnanců i agenta změny, což potvrdil také později upravený model (Ulrich a Brockbank, 2005).

Automobile Association (AA) – příklad business partnerství

AA vyžaduje, aby její business partneři měli schopnosti související s rozhodováním v obchodních záležitostech, dosahováním zisku, ovlivňováním lidí a usnadňováním změn. Konkrétně musí být business partneři schopni pochopit a interpretovat:

- klíčové faktory, které ovlivňují celkové náklady a zisky,
- finanční údaje,
- propojení mezi jednotlivými oblastmi podnikání,
- dopady přijímaných opatření na peněžní toky a ziskovost.

Role nositelů inovací

Strategický a proaktivní přístup k řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby personalisté inovovali, to znamená, aby přicházeli s novými postupy, které by zlepšovaly efektivnost organizace.

Návrhy inovací by měly vycházet z identifikace potřeb podnikání a problémů, které musí organizace řešit. V souvislosti s inovacemi mohou personalisté využít benchmarking, aby identifikovali postupy „nejlepší praxe“, které uplatňují srovnatelné organizace. Ovšem důležitější než uplatňování přístupu „nejlepší praxe“ je uplatňování přístupu „nejlepšího přizpůsobení“, to znamená, že navrhované inovace musí vyhovovat specifickým potřebám podnikání, které se pravděpodobně liší od potřeb organizací sloužících jako vzor „nejlepší praxe“. Musí být prokazatelné, že navrhované inovace jsou vhodné, přínosné a uplatnitelné v podmínkách organizace, a to bez větších obtíží, jako je odmítnutí ze strany dotčených osob nebo zbytečné vynaložení disponibilních zdrojů.

Podle Marchingtona (1995) spočívá nebezpečí v tom, že personalisté mohou navrhovat inovace jen pro efekt – s cílem udělat prosazováním významné inovace dojem na vyšší manažery a spolupracovníky. Personalisté, kteří se snaží zviditelnit prosazováním nějaké módní novinky, bez ohledu na její využitelnost, se sami chytají do pastí, kterou Drucker (1955, s. 243) čtyřicet let před Marchingtonem popsal takto: „Problémem všech personalistů je jejich neschopnost prokázat, že jejich práce přispívá k úspěšnosti organizace. Proto hledají nějaký „trik“, kterým by zapůsobili na své kolegy manažery.“

Riziko se podle Marchingtona skrývá v tom, že lidé uvěří představě, že „všechno je možné změnit mávnutím kouzelného proutku a vítězstvím nad několika symboly zla“. Tato představa může vést k přijímání líbivých a snadných opatření, která sice nic neřeší, ale také nikomu nevadí. S tím je nutné počítat a tomu je nutné předcházet.

Zásady pro inovace v oblasti lidských zdrojů

Inovace v oblasti lidských zdrojů by měly vycházet z těchto zásad:

- Mějte jasno v tom, čeho chcete dosáhnout a proč.
- Ujistěte se, že to, co děláte, je v souladu se strategií, kulturou a podmínkami organizace.
- Nepodléhejte módním trendům – dělejte své vlastní věci, které jsou relevantní a odpovídají potřebám organizace.
- Usilujte o jednoduchost – přílišná složitost je obvyklou příčinou nezdaru.

- Nepospíchejte – zabere to více času, než si myslíte.
- Nepokoušejte se dělat příliš mnoho věcí najednou – postupné kroky jsou obvykle nejlepší.
- Odhadněte potřebu zdrojů a náklady.
- Věnujte pozornost plánování a řízení projektu.
- Pamatujte si, že úspěšnost inovace závisí stejně tak na efektivnosti procesu realizace inovace (zapojení a schopnosti liniových manažerů jsou přitom rozhodující), jako na kvalitě pojetí inovace, pokud ne více.
- Věnujte pozornost řízení změny – komunikujte, spolupracujte a uče se.

Role agentů změny

Uskutečňování strategie znamená, že personalisté mají působit jako agenti změny – mají usnadňovat změnu tím, že budou poskytovat poradenství a podporu při uskutečňování a řízení změny. Caldwell (2001) rozděluje personalisty jako agenty změny do čtyř dimenzí:

- **Transformační změna** – podstatná změna, která má zásadní dopad na politiku a praxi řízení lidských zdrojů v celé organizaci.
- **Postupná změna** – postupné přizpůsobování politiky a praxe řízení lidských zdrojů s dopadem na jednu nebo více činností řízení lidských zdrojů.
- **Vize personalistů** – soubor hodnot a přesvědčení, které potvrzují oprávněnost personalistů jako strategického business partnera.
- **Odbornost personalistů** – znalosti a dovednosti, které určují jedinečnost toho, čím mohou personalisté přispět k efektivnímu řízení lidí.

3.7 Naplňování role personalisty

Způsob, jakým personalisté naplňují své role, závisí na podmínkách, v nichž personalisté pracují (např. kultura organizace, oblast podnikání organizace, požadavky vrcholového vedení apod.), na jejich schopnostech a, což je zásadní, na hodnotách, které přijali. Personalisté přitom budou ovlivňováni nejasnostmi a otázkami, které souvisejí s profesí personalisty, stejně jako s profesionalitou personalistů. Všechno toto vyžaduje, aby si personalisté osvojili potřebné schopnosti a přijali požadované chování.

Hodnoty personalistů

Nejdůležitějším aspektem hodnot personalistů je jejich etický přístup k prosazování politik a postupů v řízení lidských zdrojů, které jsou spravedlivé a zohledňují zájmy zaměstnanců, stejně jako zájmy organizace. V soukromém sektoru jsou personalisté nuceni podporovat zájmy organizace, a tím zvyšovat její hodnotu pro vlastníky. Ve veřejném sektoru jsou personalisté nuceni podporovat dosahování cílů organizace. Problém je v tom, jak uvedly Parkesová a Davisová (2013, s. 2413), že „personalisté v mnoha případech zřejmě přísahali věrnost ziskovosti a rezignovali na jakoukoliv péči o lidi“. Rovněž uvedly, že „ekonomické cíle jsou pro organizaci důležité, ovšem nebezpečí sázky výhradně na podnikatelskou kartu spočívá v tom, že morálka a odpovědnost se vytratí“.

Nejednoznačnost v roli personalistů

Výše uvedené role personalistů, stejně jako požadavky, které musí personalisté splňovat, se zdají být zcela jasné. Thurley (1981) však upozornil, že v roli personalistů se skrývá jistá nejednoznačnost, přičemž tato nejednoznačnost trvá i za doby Ulricha. Jak uvedly Hope-Haileyová, Farndaleová a Trussová (2005, s. 51): „Ulrich zdůraznil, že role personalistů musí být jak strategická, tak výkonná, ale potenciální konflikt takové role nebyl diskutován.“ Caldwell (2004, s. 212) dospěl na základě svého výzkumu k těmto závěrům:

Existuje problém jisté „bezmocnosti“ či „bezvýznamnosti“ personalistů při rozhodování, zejména na strategické úrovni. Personalisté proto mívají sklon zabývat se spíše tím, kdo personalistiku řídí, než tím, jak se personalistika realizuje.

Potíže, se kterými se personalisté musí vypořádat při zvládání rozporuplností v jejich roli, dobře popsali Guest a Kingová (2004, s. 421):

Mnoho řídicích činností bývá nepřehledných a nejednoznačných, což platí zejména pro řízení lidí. Z pohledu personalistů to znamená, že nejde ani tak o to, jak se zbavit nejednoznačnosti v jejich roli, ale jak se s ní naučit žít. To vyžaduje schopnosti ovlivňování, vyjednávání i kompromisu. Těm, kteří tuto skutečnost přijmou, nabízí role personalisty s jejím výrazným příspěvkem k řízení lidí v organizaci jedinečnou příležitost. Naopak pro ty, kteří podlehnou snaze vyřešit tuto nejednoznačnost, se role personalisty může stát skutečným očištěm.

Status personalistů

V průběhu let se v profesi personalistů projevil určitý komplex méněcennosti. To může být spojeno s tím, že role personalistů není jednoznačně vymezena, personalisté si sami nejsou jisti svým postavením, jejich status není plně uznán a vrcholoví i linioví manažeři mají pochybnosti o jejich přínosu pro organizaci. Tyson a Fell (1986, s. 68) v této souvislosti uvedli, že „jistá nejednoznačnost v práci personalistů přináší problémy přesvědčit ostatní o významu jejich práce“.

Již Drucker (1955, s. 243) prohlásil, že „problémem všech personalistů je jejich neschopnost prokázat, že jejich práce je pro organizaci přínosem“. Skinner (1981, s. 106) uvedl, že „role personalistů v organizaci byla vždy problematická“. Tyson a Fell (1986, s. 136) konstatovali, že: „Klasickému personálnímu řízení nebylo přiznáno odpovídající postavení v procesu rozhodování, protože si takové místo většinou ani nevydobylo. Klasické personální řízení se také nezabývalo organizací jako celkem, ale obvykle jen záležitostmi, které byly úzce zaměřené a jejichž přínos byl zřejmý jen zasvěceným.“

Watson (1996) upozornil, že personalisté jsou věčně na okraji dění, a Caldwell (2004 s. 212) vyzdvihl problém „bezmocnosti“ nebo „bezvýznamnosti“ personalistů v procesu rozhodování. Personalisté na tento problém tradičně reagovali tak, jak to vyjádřil Drucker (1955, s. 243), že „hledali nějaký ‚trik‘, kterým by zapůsobili na své kolegy manažery“. Současný postup personalistů je důmyslnější. Personalisté nadšeně podporují přístupy, které oslovují manažery, jako jsou politika angažovanosti nebo řízení talentů. Ve Spojeném království se v této souvislosti Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

intenzivně pokouší zlepšit status profese personalistů zvýšeným důrazem na jejich strategickou roli i jejich roli jako business partnerů.

Výzkum, který provedli Guthrie a kol. (2011, s. 1681) však potvrdil, že „funkce personalistů je stále vnímána spíše jako administrativní než strategická“. Přitom zmínili také předchozí výzkum, který prokázal, že „je to právě strategická role, v níž personalisté podle liniových manažerů selhávají“ (tamtéž, s. 1682). Keeganová a Francisová (2010, s. 878) v této souvislosti poznamenaly:

S ohledem na dlouhodobou snahu personalistů stát se klíčovými hráči není překvapením, že prosazování „tvrdého“, „podnikatelsky orientovaného“ nebo „strategického“ pojetí řízení lidských zdrojů se stalo tak populárním. Problém nejednoznačného pojetí role personalistů to však příliš neřeší, když se personalisté snaží získat podíl na strategickém rozhodování, stejně jako se snaží hájit oprávněné zájmy zaměstnanců nebo zajišťovat nutnou administrativu.

Keeganová a Francisová dále uvedly, že „nabádání personalistů k upřednostňování jejich strategické role na úkor jejich tradičnější role v oblasti personální administrativy a zaměstnaneckých vztahů ohrožuje integritu personální práce a zpochybňuje prohlášení o profesionalitě personalistů“ (tamtéž, s. 894).

Profesionalita personalistů

Profesionalitu v řízení lidských zdrojů, podobně jako v jiných oblastech, je možné obecně vymezit jako chování lidí poskytujících poradenství a služby, které vyžadují určité odborné znalosti a dodržování stanovených nebo všeobecně uznávaných norem chování. Práce profesionála se zpravidla vyznačuje účelným a účinným využíváním teoretických znalostí i praktických zkušeností. Profesionál obvykle pracuje s odpovídající zodpovědností a v souladu s přijatými standardy. Jednoduše řečeno, člověka je možné považovat za „profesionála“, když dělá svou práci dobře a jedná zodpovědně.

Profesionalita v řízení lidských zdrojů znamená pracovat v souladu s profesní etikou. Podle Fletchera (2004) se profesionalita vyznačuje:

- odbornými znalostmi a dovednostmi,
- mocí a postavením na základě odbornosti,
- sebekázní a dodržováním přijatých standardů,
- příležitostí uplatňovat vysokou míru nezávislosti,
- schopností přijímat samostatná rozhodnutí,
- jednáním v souladu s etickým kodexem.

Personalisté jsou povinni dodržovat standardy jejich profesního sdružení, kterým je Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), stejně jako musí dodržovat jejich vlastní morální hodnoty. Navíc jsou personalisté vázáni etickým kodexem, který vyjadřuje principy chování a základní hodnoty organizace.