

Michael Armstrong

Řízení lidských zdrojů



- 10. vydání
- Nejnovější trendy a postupy



Michael Armstrong

Řízení lidských zdrojů



- 10. vydání
- Nejnovější
trendy
a postupy

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

**Řízení lidských zdrojů
Nejnovější trendy a postupy
10. vydání**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

DOTISK 2012, 2010, 2009, 2008

Přeloženo z anglického originálu „A Handbook of Human Resource Management Practice“, 10th edition, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, London, United Kingdom v roce 2006. This translation of „A Handbook of Human Resource Management Practice“, 10th edition, is published by Kogan Page Limited, London, United Kingdom 2006.

© Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006

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 2946. publikaci

Překlad prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Pokorný

Sazba Milan Vokál

Obrázky a tabulky jsou upraveny podle pravidel nakladatele

Počet stran 800

První české vydání, Praha 2007

Desáté anglické vydání, Londýn 2006

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Translation © Grada Publishing, a.s., 2007

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1407-3

ELEKTRONICKÁ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8632-2 (ve formátu PDF)

Obsah

Předmluva k českému vydání	19
O autorovi	21
Předmluva k 10. anglickému vydání	23
 ČÁST I. ŘÍZENÍ LIDÍ	 25
1 Řízení lidských zdrojů	27
Definice řízení lidských zdrojů	27
Systém lidských zdrojů	27
Modely řízení lidských zdrojů	28
Cíle řízení lidských zdrojů	30
Cíle politiky řízení lidských zdrojů	32
Charakteristiky řízení lidských zdrojů	32
Výhrady k řízení lidských zdrojů	36
Řízení lidských zdrojů a personální řízení	38
Jak útvary a systémy lidských zdrojů ovlivňují výkon organizace	39
Souvislosti řízení lidských zdrojů	43
2 Řízení lidského kapitálu	47
Definice řízení lidského kapitálu	47
Řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů	48
Pojetí lidského kapitálu	50
Řízení lidského kapitálu: praxe a strategie	52
Měření lidského kapitálu	53
Předkládání zpráv o lidském kapitálu	61
3 Úloha personálního útvaru	65
Obecná úloha personálního útvaru	65
Úloha personálního útvaru v usnadňování a řízení změn	66
Proměnlivost praxe v oblasti lidských zdrojů	67
Organizace personálního útvaru	68
Marketing personálního útvaru	70
Příprava, zdůvodňování a obhajování rozpočtu personálního útvaru	70
Outsourcing personální práce (zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů)	71
Společné služby v oblasti lidských zdrojů	73
Využívání poradců pro řízení	74
Hodnocení personálního útvaru	75
4 Úloha personalistů	79
Základní role	79
Modely personalistů	83
Získávání podpory a angažovanosti	86
Etické aspekty	88

	Profesionalita v řízení lidských zdrojů	89
	Nejasnosti v roli personalistů	91
	Konflikt v práci personalistů	92
	Schopnosti, které by personalisté měli mít	93
5	Úloha liniových manažerů	97
	Základní role	97
	Linioví manažeři a řízení lidí	98
	Úloha personálního útvaru a úloha liniových manažerů	98
	Role liniových manažerů v realizaci personální politiky	100
	Jak zlepšit kvalitu liniových manažerů jako manažerů lidí	101
6	Mezinárodní řízení lidských zdrojů	103
	Definice mezinárodního řízení lidských zdrojů	103
	Problémy mezinárodního řízení lidských zdrojů	103
	Modely mezinárodních organizací	104
	Sbližování a vzdalování	104
	Kulturní rozmanitost	106
	Myslet globálně a jednat lokálně	107
	Mezinárodní politika lidských zdrojů	107
	Řízení expatriantů	107
	ČÁST II. PROCESY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	113
7	Strategické řízení lidských zdrojů	115
	Pojetí strategie	115
	Definice strategického řízení lidských zdrojů	116
	Cíle strategického řízení lidských zdrojů	117
	Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů	118
	Realizace strategického řízení lidských zdrojů	121
8	Strategie lidských zdrojů	123
	Definování strategií lidských zdrojů	123
	Účel	123
	Rozdíl mezi strategickým řízením lidských zdrojů a strategiemi lidských zdrojů	124
	Typy strategií lidských zdrojů	124
	Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů	127
9	Vytváření a realizace strategií lidských zdrojů	129
	Tvrzení týkající se procesu vytváření	129
	Úrovně strategického rozhodování	130
	Strategické možnosti a volby	131
	Přístupy k vytváření strategie lidských zdrojů	131
	Metodologie vytváření strategie	136
	Provádění strategického zkoumání a posuzování	137
	Sestavení strategie	138
	Realizace strategií lidských zdrojů	138
10	Politika řízení lidských zdrojů	141
	Co je to politika lidských zdrojů?	141

	Proč je třeba mít politiku lidských zdrojů?	141
	Je třeba, aby měla politika lidských zdrojů formální podobu?	141
	Oblasti politiky lidských zdrojů	142
	Formulování politiky lidských zdrojů	148
	Uskutečňování politiky lidských zdrojů	148
11	Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech	151
	Typy schopností	152
	Soustavy schopností	153
	Důvody pro používání schopností	155
	Šíře uplatnění schopností	155
	Používání schopností	156
	Vytváření soustavy schopností	157
	Definování odborných schopností	159
	Klíče k úspěchu při používání schopností	159
	Emoční inteligence	160
12	Řízení znalostí	161
	Definice řízení znalostí	161
	Pojetí znalostí	162
	Účel a význam řízení znalostí	163
	Přístupy k řízení znalostí	163
	Systémy řízení znalostí	164
	Problémy řízení znalostí	165
	Přispění personálního útvaru k řízení znalostí	166
13	Analýza rolí, schopností a dovedností	171
	Analýza rolí	171
	Obsah profilu role	174
	Analýza schopností	175
	Analýza dovedností	180
	ČÁST III. PRÁCE A ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ	183
14	Povaha práce	185
	Co to je práce?	185
	Teorie práce	185
	Faktory práce související s organizací	187
	Mění se způsoby práce	189
	Nezaměstnanost	190
	Postoje k práci	190
	Pocit pohody spojený s prací	190
15	Zaměstnanecký vztah	193
	Pojetí zaměstnaneckého vztahu	193
	Povaha zaměstnaneckého vztahu	193
	Základna zaměstnaneckého vztahu	194
	Definování zaměstnaneckého vztahu	195
	Význam pojetí zaměstnaneckého vztahu	195
	Změny v zaměstnaneckém vztahu	195

	Řízení zaměstnaneckého vztahu	196
	Důvěra a zaměstnanecký vztah	197
16	Psychologická smlouva	201
	Definice psychologické smlouvy	201
	Význam psychologické smlouvy	202
	Povaha psychologické smlouvy	203
	Jak se vytvářejí psychologické smlouvy	204
	Mění se povaha psychologické smlouvy	205
	Stav psychologické smlouvy	206
	Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy	207
	Stav psychologické smlouvy v roce 2004	208
	ČÁST IV. CHOVÁNÍ V ORGANIZACI	209
17	Charakteristiky lidí	211
	Individuální rozdíly	211
	Postoje	215
	Vlivy působící na chování při práci	215
	Teorie atribuce – jak posuzujeme lidi	215
	Orientace lidí týkající se práce	216
	Role	217
	Důsledky pro personalisty	218
18	Motivace	219
	Proces motivace	219
	Typy motivace	220
	Teorie motivace	221
	Teorie instrumentality	223
	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	223
	Teorie zaměřené na proces	224
	Herzbergův dvoufaktorový model	227
	Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem	228
	Spokojenost s prací	228
	Motivace a peníze	231
	Motivační strategie	232
19	Oddanost a angažovanost	233
	Pojetí oddanosti a angažovanosti	233
	Oddanost organizaci	234
	Vlivy působící na oddanost a spokojenost pracovníků	239
	Angažovanost	241
20	Jak organizace fungují	243
	Výchozí úvahy	243
	Teorie organizace	243
	Struktura organizace	246
	Typy organizace	247
	Procesy probíhající v organizaci	249

21	Kultura organizace	257
	Definice	257
	Problémy s pojetím	258
	Význam kultury	258
	Vytváření kultury organizace	259
	Rozmanitost kultury	259
	Složky kultury	259
	Klasifikace kultury organizace	262
	Hodnocení kultury organizace	263
	Posuzování klimatu v organizaci	264
	Vhodná (přiměřená) kultura	265
	Podpora, posilování a změna kultury	265
ČÁST V. ORGANIZACE, VYTVÁŘENÍ A ROZVOJ		269
22	Vytváření organizace	271
	Proces organizování	271
	Cíl	272
	Posuzování organizace	272
	Analýza organizace	273
	Diagnóza organizace	273
	Plánování organizace	275
	Odpovědnost za vytváření organizace	275
23	Vytváření pracovních míst a rolí	277
	Pracovní místa a role	277
	Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst	278
	Vytváření pracovních míst	279
	Obohacování práce	281
	Autonomní týmy	281
	Systém vysoce výkonné práce	282
	Vytváření rolí	283
24	Organizační rozvoj, změna a transformace organizace	285
	Co je to organizační rozvoj?	285
	Rozvoj organizace	286
	Řízení změny	290
	Transformace organizace	296
	Procesy rozvoje a změny	298
ČÁST VI. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI		301
	Definice zabezpečování lidských zdrojů	301
	Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a řízení lidských zdrojů	301
	Program	303
25	Plánování lidských zdrojů	305
	Úloha plánování lidských zdrojů	305
	Cíle plánování lidských zdrojů	309
	Proces plánování lidských zdrojů	309

	Strategie zabezpečování lidských zdrojů	311
	Plánování pomocí scénáře	312
	Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů	312
	Odhody pracovníků z organizace	314
	Plánování činností	320
	Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů	325
26	Řízení talentů	327
	Definice řízení talentů	327
	Složky řízení talentů	328
	Vytváření skvělého pracoviště	330
	Strategie získávání	331
	Strategie stabilizace	332
	Řízení kariéry	335
	Řízení talentů pro vzdělané pracovníky	340
	Řízení talentů v praxi	342
27	Získávání a výběr pracovníků	343
	Proces získávání a výběru	343
	Definování požadavků	343
	Přilákání uchazečů	347
	Inzerování	348
	E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí počítačových sítí	353
	Využívání externích služeb (outsourcing)	355
	Vzdělávací zařízení	356
	Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání	357
	Třídění uchazečů	358
	Metody výběru pracovníků	360
	Typy pohovorů	361
	Assessment centre	361
	Grafologie	362
	Volba metod výběru pracovníků	363
	Zlepšování efektivnosti získávání a výběru	364
	Reference, vzdělání a nabídky	364
	Závěrečné fáze	366
28	Výběrové pohovory	369
	Účel	369
	Výhody a nevýhody pohovorů	370
	Povaha výběrového pohovoru	370
	Organizace pohovorů	371
	Příprava	372
	Časový rozvrh	373
	Plánování a strukturování (členění) pohovorů	373
	Přístupy k výběrovému pohovoru	374
	Postup při pohovoru – zahájení a zakončení	377
	Postup při pohovoru – pokládání otázek	377
	Dovednosti potřebné k vedení výběrového pohovoru	383

	Závěry vyplývající z pohovorů	384
	Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo dělat	385
29	Výběrové testy	387
	Psychologické testy: definice	387
	Účel psychologických testů	387
	Charakteristiky dobrého psychologického testu	387
	Typy testů	389
	Interpretace výsledků testů	392
	Volba testů	392
	Použití testů při výběru pracovníků	393
30	Uvádění nových pracovníků do organizace	395
	Definice uvádění pracovníka do organizace	395
	Proč je péče věnovaná uvádění pracovníků do organizace důležitá	395
	Přijetí pracovníka	397
	Dokumentace pracovníka	397
	Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace)	398
	Uvádění pracovníků do útvaru / na pracoviště (útvarová orientace)	398
	Formální informační kurzy pro nové pracovníky	399
	Obsah	400
	Vzdělávání nových pracovníků při výkonu práce	400
31	Uvolňování lidí z organizace	401
	Obecné úvahy	401
	Propouštění z důvodu nadbytečnosti	403
	Umísťování pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti (outplacement)	406
	Ukončení pracovního poměru z jiných důvodů	407
	Pracovníci odcházející z vlastní vůle	410
	Penzionování	410
	ČÁST VII. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	411
32	Základy řízení pracovního výkonu	413
	Definice řízení pracovního výkonu	413
	Cíle řízení pracovního výkonu	413
	Charakteristiky řízení pracovního výkonu	414
	Pochopení řízení pracovního výkonu	414
	Hlavní principy řízení pracovního výkonu	416
	Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu	416
	Pohledy na řízení pracovního výkonu	417
33	Proces řízení pracovního výkonu	419
	Řízení pracovního výkonu jako proces	419
	Řízení pracovního výkonu jako cyklus	419
	Dohody o pracovním výkonu	420
	Řízení pracovního výkonu během roku	423
	Zkoumání a posuzování pracovního výkonu	423
	Klasifikace pracovního výkonu	426

	Jak zacházet s pracovníky s nedostatečným výkonem	429
	Zavádění řízení pracovního výkonu	430
34	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	433
	Definice třistašedesátistupňové zpětné vazby	433
	Použití třistašedesátistupňové zpětné vazby	434
	Důvody pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu	434
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba – metodologie	435
	Vytváření a realizace	436
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba – výhody a nevýhody	437
	Třistašedesátistupňová zpětná vazba – kritéria úspěchu	439
	ČÁST VIII. ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	441
35	Strategický rozvoj lidských zdrojů	443
	Definice strategického rozvoje lidských zdrojů	443
	Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů	443
	Složky rozvoje lidských zdrojů	444
	Rozvoj lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů	444
	Proces učení / vzdělávání a rozvoje	444
	Strategie pro rozvoj lidských zdrojů	445
	Filozofie rozvoje lidských zdrojů	446
36	Učení probíhající v organizaci a učící se organizace	447
	Učení probíhající v organizaci	447
	Učící se organizace	450
37	Jak se lidé učí	453
	Definice učení	453
	Proces učení	453
	Teorie učení	454
	Styly učení	455
	Učení se učit	456
	Křivka učení	456
	Motivace k učení	458
	Důsledky teorií a koncepcí učení	458
38	Vzdělávání a rozvoj	461
	Vzdělávání	461
	Rozvoj	470
	Výcvik	473
39	E-learning	481
	Co je to e-learning?	481
	Cíl e-learningu	481
	Technologie e-learningu	482
	Proces e-learningu	482
	Argumenty svědčící pro e-learning	484
	Vytváření procesů e-learningu	485

40	Rozvoj manažerů	489
	Cíle rozvoje manažerů	489
	Rozvoj manažerů – potřeby a priority	489
	Požadavky, povaha a prvky rozvoje manažerů	490
	Aktivity rozvoje manažerů	491
	Přístupy k rozvoji manažerů	492
	Emoční inteligence a vůdcovské kvality	497
	Odpovědnost za rozvoj manažerů	498
41	Formulování a realizace strategií vzdělávání a rozvoje	501
	Argumenty ve prospěch vzdělávání	501
	Vytváření kultury vzdělávání	502
	Identifikace potřeb vzdělávání	503
	Plánování a realizace programů vzdělávání a rozvoje	505
	Vyhodnocování vzdělávání	507
ČÁST IX. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ		513
42	Řízení odměňování	515
	Definice řízení odměňování	515
	Cíle řízení odměňování	515
	Filozofie řízení odměňování	516
	Prvky řízení odměňování	517
	Celková odměna	519
	Model celkové odměny	522
	Řízení odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků	523
	Řízení odměňování pracovníků prodeje	524
	Odměňování manuálních pracovníků	526
43	Strategické řízení odměňování	529
	Definice strategie odměňování	529
	Proč mít strategii odměňování?	529
	Struktura strategie odměňování	530
	Obsah strategie odměňování	532
	Základní zásady	533
	Vytváření strategie odměňování	533
	Složky efektivní strategie odměňování	534
	Priority strategie odměňování	535
	Příklady strategií odměňování	535
	Realizace strategie odměňování	539
	Strategie odměňování a schopnosti liniových manažerů	540
44	Hodnocení práce	541
	Definice hodnocení práce	541
	Analytické hodnocení práce	542
	Neanalytické (sumární) hodnocení práce	544
	Výskyt hodnocení práce	547
	Hodnocení práce pomocí počítačů	547
	Kritéria volby	548

	Důvody pro a proti hodnocení práce	550
	Vytváření bodovacího systému hodnocení práce	551
45	Analýza tržních sazeb (mzdová šetření)	559
	Účel	559
	Pojem tržní sazby	559
	Požadované informace	559
	Porovnávání prací	560
	Prezentace údajů	560
	Zdroje informací	560
46	Struktury stupňů a mzdové / platové struktury	565
	Definice struktury stupňů	565
	Definice mzdové / platové struktury	565
	Hlavní zásady struktur stupňů a mzdových / platových struktur	566
	Typy struktury stupňů a mzdové / platové struktury	566
	Vytváření struktury stupňů a mzdové / platové struktury	574
47	Zásluhové odměňování	579
	Definice zásluhové odměny	579
	Výskyt zásluhového odměňování	579
	Povaha individuální zásluhové odměny	580
	Individuální zásluhová odměna jako motivátor	580
	Argumenty pro a proti individuálnímu zásluhovému odměňování	581
	Alternativy k zásluhovému odměňování	583
	Kritéria úspěšnosti	583
	Odměna podle výkonu	584
	Odměna podle schopností	585
	Odměna podle přínosu	586
	Odměna podle dovedností	587
	Odměna podle délky zaměstnání	589
	Volba přístupu	590
	Připravenost na individuální zásluhové odměňování	590
	Vytváření a realizace individuálního zásluhového odměňování	592
	Týmové odměňování	592
	Celopodnikové systémy odměňování	593
48	Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky	595
	Zaměstnanecké výhody	595
	Zaměstnanecké penzijní systémy	596
	Příplatky a jiné dávky pracovníkům	599
49	Řízení systémů odměňování	601
	Rozpočty a prognózy odměn	601
	Hodnocení systému odměňování	602
	Provádění mzdových úprav	603
	Kontrola	606
	Postupy při odměňování	607
	Odpovědnost za odměňování	608
	Komunikace s pracovníky	609

ČÁST X. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	611
Definice zaměstnaneckých vztahů	611
Struktura části	612
Dodatek překladatele	612
50 Rámec zaměstnaneckých vztahů	613
Prvky zaměstnaneckých vztahů	613
Kolektivní pracovní vztahy jako soustava pravidel	614
Typy ustanovení a pravidel	614
Kolektivní vyjednávání	615
Unitaristické a pluralistické názory	616
Sladování a smiřování zájmů	617
Individualismus a kolektivismus	617
Dobrovolnost a její ústup	618
Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům	618
Kontext kolektivních pracovních vztahů	620
Vývoj kolektivních pracovních vztahů ve Velké Británii	620
Strany v kolektivních pracovních vztazích	623
Úloha personálního útvaru v zaměstnaneckých vztazích	626
51 Procesy zaměstnaneckých vztahů	627
Politika zaměstnaneckých vztahů	627
Strategie zaměstnaneckých vztahů	630
Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	632
Uznávání a neuznávání odborů za partnera	633
Podoba kolektivního vyjednávání	634
Neformální procesy v zaměstnaneckých vztazích	638
Další rysy kolektivních pracovních vztahů	639
Řízení podniku, v němž existují odbory	641
Řízení podniku, v němž neexistují odbory	642
52 Vyjednávání a smlouvání	645
Povaha vyjednávání a smlouvání	645
Vyjednávání	645
Dovednosti vyjednat a smlouvat	651
53 Hlas pracovníků	653
Pojetí hlasu pracovníků	653
Zapojování a participace	653
Účel hlasu pracovníků	653
Výraznost hlasu pracovníků	654
Faktory ovlivňující volbu přístupu	655
Formy hlasu pracovníků	655
Participace prostřednictvím představitelů	655
Řešení problémů zdola nahoru	656
Společné konzultace	656
Zjišťování názorů pracovníků (ankety)	657
Systémy získávání zlepšovacích návrhů od pracovníků	658
Plánování hlasu pracovníků	659

54	Komunikace	661
	Oblasti a cíle komunikace	662
	Komunikační strategie	663
	Systémy komunikace	664

ČÁST XI. OCHRANA ZDRAVÍ, BEZPEČNOST PŘI PRÁCI A PÉČE O PRACOVNÍKY 669

55	Ochrana zdraví a bezpečnost při práci	671
	Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	671
	Význam ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti	672
	Výhody ochrany zdraví a bezpečnosti při práci na pracovišti	672
	Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	673
	Hodnocení rizik	674
	Audity ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	676
	Inspekce bezpečnosti práce	677
	Programy ochrany zdraví	678
	Zvládání stresu	679
	Prevence nehod	680
	Měření a ukazatele v oblasti zdraví a bezpečnosti práce	680
	Sdělování potřeby lepších postupů v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	681
	Vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	682
	Organizace ochrany zdraví a bezpečnosti při práci	682
56	Péče o pracovníky	685
	Proč poskytovat tyto služby?	685
	Jaký druh služeb péče o pracovníky?	686
	Individuální služby pracovníkům	687
	Služby skupinové péče o pracovníky	689
	Poskytování služeb péče o pracovníky	690
	Vnitropodnikové konzultační služby	690
	Programy pomoci pracovníkům	690

ČÁST XII. POSTUPY A PROCEDURY V ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ A INFORMACE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 693

57	Zvyklosti a postupy v oblasti zaměstnávání lidí	695
	Náležitosti a podmínky pracovní smlouvy	696
	Klauzule týkající se mobility	697
	Postup při převádění pracovníků na jinou práci (jiné pracoviště)	697
	Postup při povyšování pracovníků	698
	Pružné pracovní režimy	699
	Řízení přítomnosti v práci	700
	Stejná příležitost	702
	Otázka etnických menšin	703
	Řízení rozmanitosti	704
	Ochrana osobních údajů	705
	Sexuální obtěžování	706

Kouření na pracovišti	707
Užívání škodlivých látek při práci	708
Šikana, tyranizování	708
AIDS	709
Používání e-mailu	709
Rovnováha mezi pracovním a nepracovním životem	709
58 Postupy v řízení lidských zdrojů	713
Projednávání stížností	713
Disciplinární řízení	715
Záležitosti týkající se pracovního výkonu	717
Postupy související s propouštěním z důvodu nadbytečnosti	718
59 Počítačové personální informační systémy	723
Výhody počítačového personálního informačního systému	723
Strategie týkající se personálních informací	723
Funkce počítačového personálního systému	724
Technická infrastruktura	725
Hodnocení rysů systému	725
Efektivní systém	726
Problémy a jejich řešení	726
Vytváření informačního systému	727
Aplikace	730
Audit systému	736
Příloha	737
Příklad průzkumu názorů	737
Literatura	739
Rejstřík	769

Předmluva k českému vydání

V roce 1999 vydala Grada Publishing pod názvem *Personální management* překlad šestého vydání jedné z nejprodávanějších příruček pro firemní personální práci publikovaných v angličtině, jejímž autorem byl přední britský odborník Michael Armstrong. Tato publikace se záhy stala významným zdrojem inspirace a poučení nejen personalistů, ale i dalších manažerů českých organizací. Pro sedmé britské vydání v roce 1999 mezitím autor knihu podstatně přepracoval, zmodernizoval a vlastně vytvořil zcela nové dílo, které se opět stalo bestsellerem. Svědčí o tom nejen dva dotisky z let 1999 a 2000, ale i další, osmé vydání z roku 2001. A právě toto osmé vydání v českém překladu pod názvem *Řízení lidských zdrojů*, vystihujícím lépe novou koncepci knihy, vydala Grada Publishing v roce 2002 pouze s ročním odstupem od okamžiku, kdy kniha vyšla v angličtině. Také tato kniha dosáhla značné popularity nejen v praxi českých organizací, ale i všude tam, kde se vychovávají noví personalisté a manažeři. Personalistika však patří mezi nejrychleji se rozvíjející a měnící se oblasti řízení organizací a na to Armstrong reagoval v dalších vydáních své knihy, tj. v devátém z roku 2003 a zejména v desátém z roku 2006. Toto desáté vydání je natolik přepracovaným a doplněným textem, že jde vlastně z větší části opět o zcela novou knihu. A právě český překlad desátého britského vydání Armstrongovy knihy se nyní v krátkém odstupu několika měsíců od okamžiku, kdy světlo světa spatřila anglická verze, dostává do rukou českých čtenářů.

I v tomto vydání nabízí Michael Armstrong jasné a praktické rady, jak může organizace maximálně zefektivnit řízení lidských zdrojů a dosáhnout toho, aby toto řízení ještě významněji přispívalo k úspěšnosti organizace a k dosahování jejích cílů, avšak objevuje se tu i řada nových pohledů odrážejících významné změny, jimiž prochází personalistika na začátku 21. století. Důraz na strategickou povahu řízení lidských zdrojů doprovází rozpracování a názorné přiblížení řady nových aspektů, jako je problematika lidského kapitálu, vyšší úroveň sdílení odpovědnosti za řízení lidských zdrojů mezi personalisty a ostatními manažery, řízení talentů, široce pojatá problematika na schopnostech založeného řízení lidských zdrojů, odklon od systému pracovních míst k flexibilnějšímu systému rolí, problematika řízení pracovního výkonu, nový pohled na zaměstnanecké vztahy, kulturu organizace a chování v organizaci, nejnovější přístupy ke vzdělávání a rozvíjení lidí, nejnovější trendy v odměňování pracovníků a mnohé jiné. Lze obrazně říci, že oproti osmému vydání nenechal autor v desátém vydání své knihy ve výrazné většině kapitol kámen na kameni. A podařilo se mu napsat dílo natolik aktuální a opírající se o nejnovější poznatky teorie a praxe i o nejnovější výsledky výzkumu, že je lze bez nadsázky nazvat biblí moderní personalistiky. Přitom jde o dílo maximálně názorné, srozumitelné a plné praktických příkladů, dílo inspirující, poskytnující návod pro každodenní praxi i orientaci v přiměřeném množství teorie.

K českému překladu desátého vydání Armstrongovy knihy lze jen zopakovat to, co bylo uvedeno v předmluvě k českému překladu osmému vydání. Překladatel opět v maximální míře volil termíny, které jsou v české personální práci běžné, na druhé straně se však snažil vyhnout poněkud neodborné hantýrce, která se v české personalistice zahnízdila i díky terminologické bezradnosti nebo nedbalosti autorů a pracovníků poradenských firem, čerpajících z cizojazyčné literatury nebo vycházejících z jazyka někdejších útvarů kádrové a personální práce. Protože jde o publikaci přinášející evropské know-how, vycházelo se při překladu z odborné terminologie, používané v rámci vytváření tzv. evropského modelu řízení lidských zdrojů, jejíž česká verze v podobě *Anglicko-českého výkladového slovníku* byla překladatelem této knihy publikována v roce 2003 v nakladatelství Management Press. Pre-

klad respektuje zejména některé nové tendence v používání termínů a v posunu jejich významu. Týká se to například skutečnosti, že s měnící se podobou zaměstnávání lidí, kdy stále menší podíl pracovních sil organizace tvoří zaměstnanci v tradičním slova smyslu a zvyšuje se podíl osob pracujících v organizaci nebo pro organizaci na základě jiné než tradiční pracovní smlouvy, se ze slovníku řízení lidských zdrojů pozvolna vytrácí termín „zaměstnanec“ a je nahrazován termínem „pracovník“, popřípadě termín znamenající původně zaměstnance dostává nyní nový obsah. Stejně jako při překladu šestého a osmého vydání knihy představovaly určitý problém některé termíny, které v autorově pojetí dostávají poněkud odlišnou náplň. V tomto případě se překlad snažil použít termín co nejblíží použitému anglickému výrazu a detailněji jej vysvětlit v tzv. poznámkách překladatele pod čarou. Poznámky překladatele také upozorňují čtenáře na některé další okolnosti, například na případy, kdy autor přistupuje k některým záležitostem poněkud specificky nebo kdy si jeho pohled vyžaduje určitého doplnění či upřesnění.

Neřešitelným oříškem pro překladatele byla tradičně identifikace žen mezi citovanými autory. A tak pouze v některých případech, kdy bylo z křestního jména uvedeného v textu jasné, že jde o ženu, popřípadě překladatel věděl, že jde o ženu, byl v překladu ve formulacích použit ženský rod. V seznamu literatury však bohužel byly pouze iniciály křestních jmen. Překladatel se tímto omlouvá nejen čtenářům, ale i případným autorkám, o kterých se v textu vyjadřuje v mužském rodě.

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.
katedra personalistiky, VŠE Praha

O autorovi

Michael Armstrong je absolventem London School of Economics, předním představitelem Chartered Institute of Personnel and Development a partnerem Institute of Management Consultancy.

Tato kniha je do značné míry založena na bezprostředních zkušenostech, které získal Michael Armstrong jako personalista, jenž zpočátku pracoval v odvětví strojírenství jako specialista na zaměstnanecké (pracovní) vztahy a poté v odvětvích strojírenství a potravinářství jako specialista na rozvoj pracovníků.

Dvanáct let byl výkonným ředitelem odpovědným za lidské zdroje ve velké vydavatelské firmě a tři roky z toho působil jako generální manažer jedné výrobní divize. Dalších deset let řídil divizi personálního poradenství u Coopers & Lybrand. Nyní působí jako nezávislý poradce a řídící pracovník výzkumného projektu e-reward.uk. Jeho zkušenosti byly v poslední době obohaceny řadou výzkumných projektů, které realizoval pro Chartered Institute of Personnel and Development. Tyto projekty se zabývaly přínosem personálních útvarů a personální práce pro hospodářské výsledky podniku, strategickým řízením lidských zdrojů, pobídkovým odměňováním, hodnocením práce, týmovým odměňováním, širokopásmovými mzdovými / platovými strukturami a řízením pracovního výkonu. V letech 1997–2001 byl hlavním examinátorem v oblasti odměňování pracovníků na Chartered Institute of Personnel and Development.

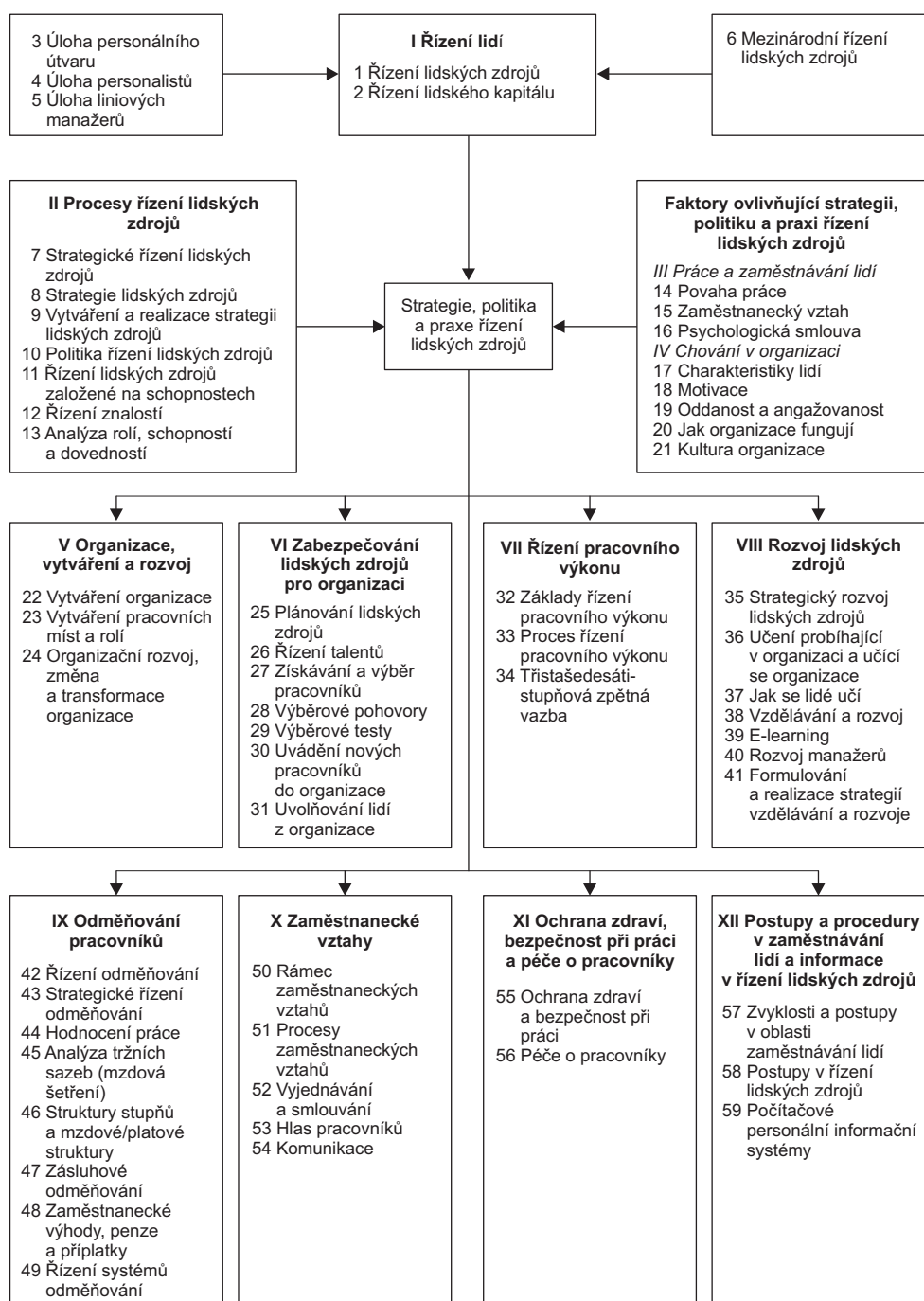
Mezi jeho publikace vydané nakladatelstvím Kogan Page patří *Reward Management* (Řízení odměňování), *Performance Management* (Řízení pracovního výkonu), *How to Be an Even Better Manager* (*Jak být ještě lepším manažerem* – vyšlo česky v roce 1995), *A Handbook of Management Techniques* (Příručka postupů v řízení), *A Handbook of Employee Reward* (Příručka odměňování pracovníků) a *Management and Leadership* (Řízení a vedení).

Předmluva k 10. anglickému vydání

Desáté vydání této knihy obsahuje mnoho doplnění a úprav textů. Reaguje tak na značný vývoj v personální praxi během posledních dvou tří let, jako je formování teorie a praxe řízení lidského kapitálu, řízení talentů a nové přístupy ke vzdělávání a k rozvoji pracovníků. Touto problematikou se zabývají zcela nové nebo podstatně přepracované kapitoly. Kniha se také opírá o řadu významných výzkumných projektů, včetně těch, které ve Velké Británii prováděly Chartered Institute of Personnel and Development, Institute of Employment Studies a e-reward. Kapitoly týkající se dalších záležitostí byly buď zcela nahrazeny, nebo značně upraveny ve světle nových pojetí současné špičkové praxe, praktických zkušeností autora a výsledků výzkumu:

- řízení lidských zdrojů;
- role personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů);
- role personalistů;
- strategické řízení lidských zdrojů;
- na schopnostech založené řízení lidských zdrojů;
- zabezpečování učení a vzdělávání;
- řízení pracovního výkonu;
- základy řízení odměňování;
- struktury stupňů a mzdové / platové struktury.

Strukturu knihy ilustruje schéma na obrázku 0.1.

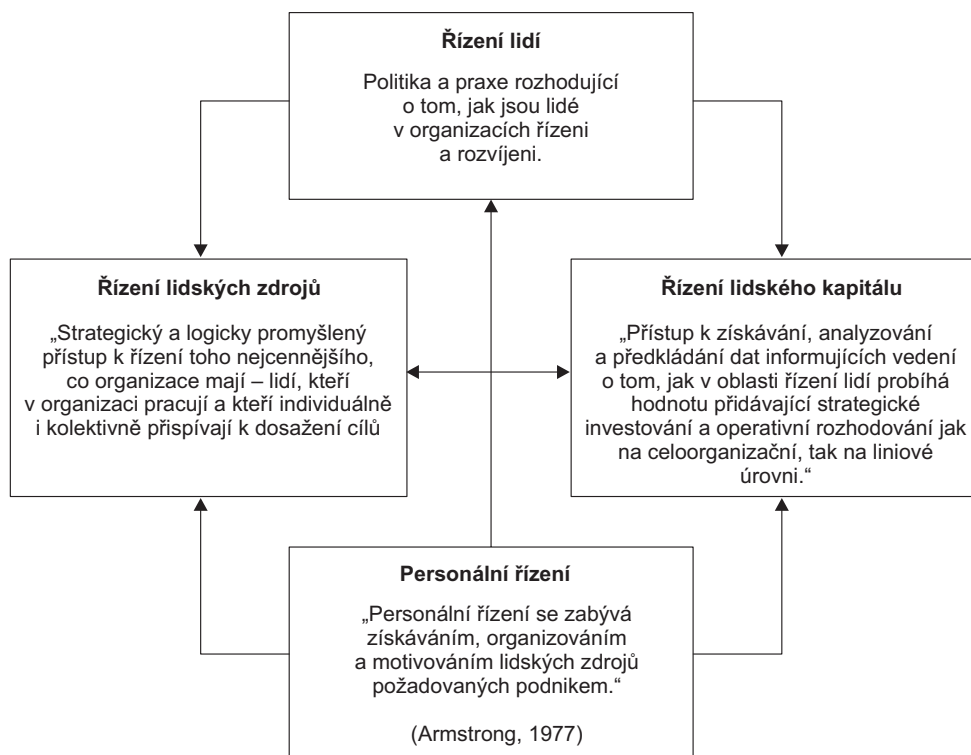


Obr. 0.1 Schéma knihy

ČÁST I

Řízení lidí

Tato část je jakýmsi základem, na němž je vystavěn zbytek knihy. Pojednává o přístupech a filozofiích, které ovlivňují řízení lidí v organizacích a role personálního útvaru a jeho členů a uvažuje také o tom, co ovlivňuje řízení lidí v mezinárodním prostředí. Termín „řízení lidí“ v sobě zahrnuje dvě příbuzná pojetí, tj. řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu, která jsou definována a vysvětlena v prvních dvou kapitolách. Tyto termíny ve skutečnosti nahradily termín „personální řízení“, i když filozofie a praxe personálního řízení ještě stále tvoří základy filozofie a praxe řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Vztah mezi těmito pojetími řízení lidí znázorňuje obrázek 0.2.



Obr. 0.2 Vztah mezi pojetími řízení lidí

1 Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Pojetí řízení lidských zdrojů je základem pro všechny činnosti popsané v této knize a cílem této kapitoly je poskytnout rámec pro to, co vyplývá z definování pojmů „řízení lidských zdrojů“ a „systém lidských zdrojů“, z popisu různých modelů řízení lidských zdrojů a z diskuse o jeho cílech a charakteristikách. Kapitola také uvádí přehled výhrad k řízení lidských zdrojů a charakterizuje vztah mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením a nakonec zvažuje dopad, jaký může mít řízení lidských zdrojů na výkon organizace.

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejceňnějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří *smysluplnou* verzi řízení lidských zdrojů:

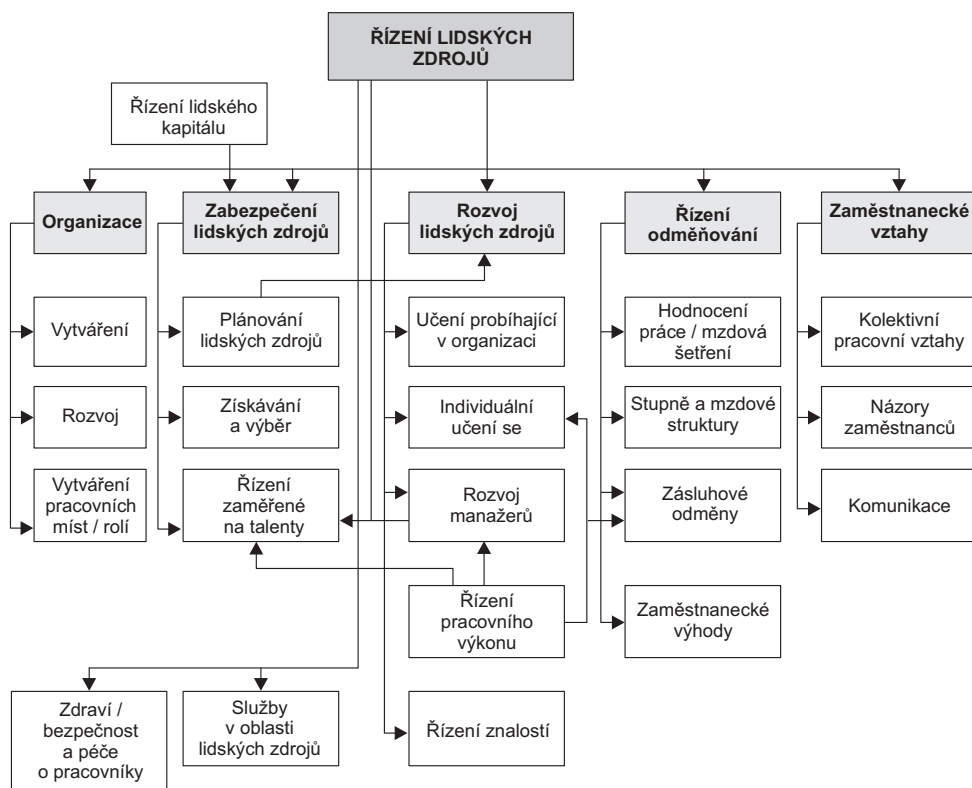
1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- **Filozofie lidských zdrojů** popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- **Politiky lidských zdrojů**, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

Becker a Gerhart (1996) zařadili tyto složky do tří úrovní: architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky a procesy a praxe. Viz obrázek 1.1.



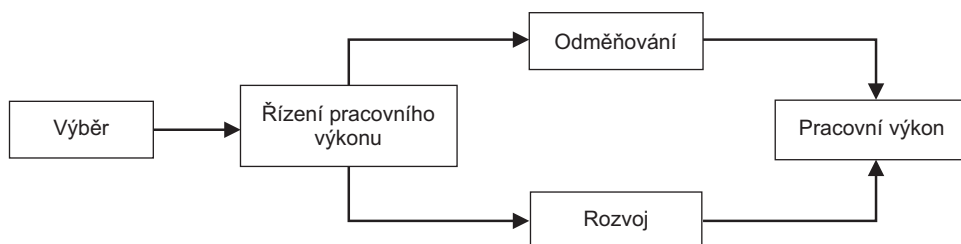
Obr. 1.1 Aktivita řízení lidských zdrojů

Modely řízení lidských zdrojů

Model shody

Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984). Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů (určitá úprava cyklu je znázorněna na obrázku 1.2), který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

1. **výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
2. **hodnocení** – řízení pracovního výkonu;
3. **odměňování** – „systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“; musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“;
4. **rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.



Obr. 1.2 Cyklus lidských zdrojů

Pramen: Upraveno podle Fombruna a kol., 1984.

Harvardský systém

Jiným zakladatelem pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol. (1984), kteří vytvořili to, co Boxall (1992) nazývá „harvardský systém“. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit:

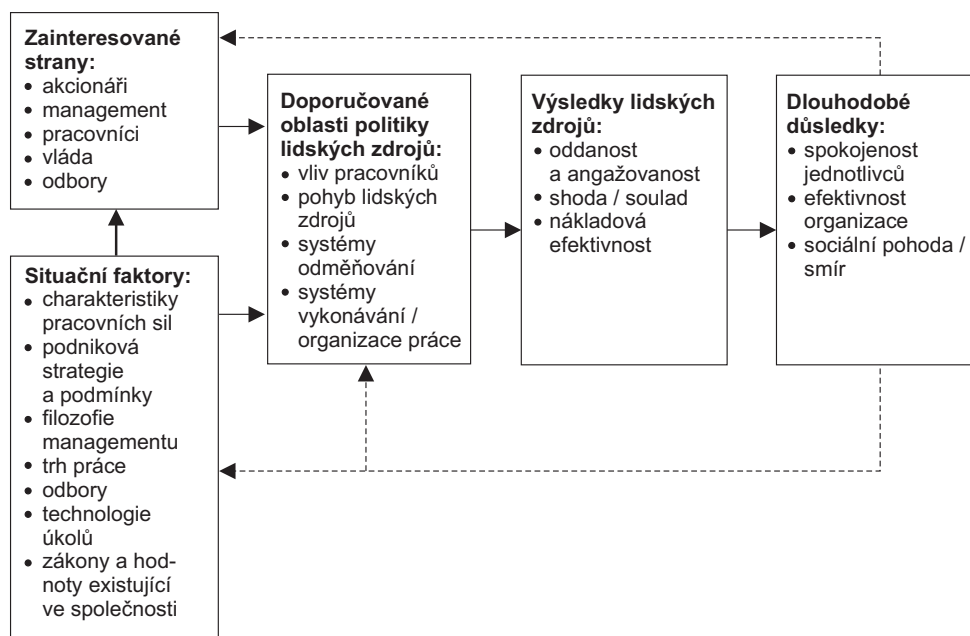
...když si manažeři – generalisté vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Bez ústřední filozofie a strategické vize – které mohou nabídnout *pouze* manažeři – generalisté – zůstane pravděpodobně řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nich každá se bude řídit svou vlastní vyzkoušenou tradicí.

Beer a jeho kolegové docházejí k závěru, že „v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace“. Tyto tlaky vytvořily potřebu „dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen jako na čistě nákladovou položku“. Beer a jeho kolegové byli také první, kdo zdůraznil významnou zásadu řízení lidských zdrojů, a sice to, že je to záležitost liniových manažerů. Rovněž konstatovali, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky – jejími lidskými zdroji“.

Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy: 1. liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky; 2. posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly. Harvardský systém v podobě, v jaké byl vytvořen Beerm a kol., ukazuje obrázek 1.3.

Podle Boxalla (1992) jsou výhody tohoto modelu následující:

- zahrnuje uznávání širokého spektra zájmů zainteresovaných stran;
- explicitně nebo implicitně uznává význam „paktu“ mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků i mezi zájmy různých zájmových skupin;
- rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů tím, že zahrnuje „vliv pracovníků“, organizaci práce a s tím související otázky stylu řízení;
- uznává široké spektrum ze souvislostí vyplývajících vlivů na to, jak manažeři volí strategii, a doporučuje, aby přitom byly uváděny do souladu logika trhu výrobků se sociálně-kulturní logikou;
- zdůrazňuje strategický přístup – ten se neřídí situačním determinismem (příčinnou podmíněností) nebo determinismem prostředí.



Obr. 1.3 Harvardský systém řízení lidských zdrojů

Pramen: Beer a kol., 1984.

Harvardský model měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů.

Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

Efektivnost organizace

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.“ (Cappelli a Crocker-Hefter, 1996.) Extenzivní výzkum ukázal, že takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“. To je ta „velká idea“, jak ji popsali Purcell a kol. (2003), která je tvořena „jasnou vizí a souborem vzájemně propojených hodnot“. Konkrétněji řečeno, strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál definovali Bontis a kol. (1999) následujícím způsobem:

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to fungování „pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru pracovníků, systémů pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů a způsobů řízení a vzdělávací aktivity odrážející potřeby podniku a podnikání“ (Becker a kol., 1997). Znamená to také angažovat se v řízení talentů – tedy v procesu získávání a výchovy talentů, ať už jsou kdekoli či ať už jsou zapotřebí kdekoli, a to pomocí vzájemně závislých a propojených politik a postupů řízení lidských zdrojů v oblasti zabezpečování pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a plánování následnictví.

Proces řízení lidského kapitálu, jak je popsán v následující kapitole, je úzce propojený s řízením lidských zdrojů. Nicméně řízení lidského kapitálu se více zaměřuje na využívání kvantitativních nástrojů (měření lidských zdrojů a výkonu lidí) jako prostředků zabezpečování vodítek a orientace pro účely strategie a praxe řízení lidí.

Řízení znalostí

Řízení znalostí je „jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoli, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“ (Scarborough a kol., 1999). Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.

Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Výzkum prováděný Grattonem a jeho spolupracovníky (1999) zjistil, že všeobecně existuje diametrální rozdíl mezi tímto druhem rétoriky a realitou. Manažeři mají možná dobré úmysly dělat některé nebo všechny tyto věci, ale jejich realizace – „praktická aplikace teorie“ – je často velmi obtížná. Dochází k tomu v důsledku problémů souvisejících s okolnostmi a používanými postupy: jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, neadekvátní infrastruktura sloužící činnostem, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenout tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Aby mohli plnit tuto roli, musejí pracovníci personálních útvarů pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a postupy. Problémem však je zabezpečit, aby fungovaly. Podle Purcella a kol. (2003) si musejí uvědomovat, že jsou to liniovní manažeři, kdo uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí.

Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Z modelů a cílů řízení lidských zdrojů, jimiž jsme se právě zabývali, a z dalších definic řízení lidských zdrojů vyabstrahoval Caldwell (2004) dvanáct cílů politiky:

1. Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
3. Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
5. Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.
6. Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
7. Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
8. Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
9. Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.
10. Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
12. Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.

Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývající z prací průkopníků i pozdějších autorů konstatují, že řízení lidských zdrojů je:

- rozmanité;
- strategické s důrazem na integraci;
- orientované na oddanost a angažovanost;

- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál);
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické;
- aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- zaměřené na podnikové hodnoty.

Rozmanitost řízení lidských zdrojů

Avšak uvedené charakteristiky řízení lidských zdrojů nemají v žádném případě univerzální platnost. Existuje mnoho modelů a postupy v různých organizacích jsou různé, často dokonce odpovídají teoretické verzi řízení lidských zdrojů jen v několik málo ohledech.

Hendry a Pettigrew (1990) potlačili preskriptivní prvky harvardského modelu a rozšířili prvky analytické. Jak poukázal Boxall (1992), takový přístup správně překonává označení řízení lidských zdrojů jako jednoduché formy a postupuje pomaleji a analytičtěji. Hendry a Pettigrew se domnívají, že „lepší popis struktur a tvorba strategie v komplexu organizací a lepší popis rámce potřebného pro jejich pochopení jsou rozhodujícími nosnými sloupy řízení lidských zdrojů“.

Storey (1989) rozlišuje mezi „tvrdou“ a „měkkou“ podobou řízení lidských zdrojů. Tvrdá podoba zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Tyto zdroje tedy musejí být získávány, rozvíjeny a rozmístřovány tak, aby z toho organizace měla prospěch. V centru pozornosti jsou kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidských zdrojů s důrazem na stejně „racionální“ způsob řízení lidí jako u ostatních ekonomických faktorů. Jak poznamenává Guest (1999a):

Pohnutky aplikovat řízení lidských zdrojů jsou ... založeny na potřebě reagovat na vnější hrozbu plynoucí z narůstající konkurence. Je to filozofie oslovující manažery, kteří kladou důraz na získávání dalších a dalších konkurenčních výhod a uvědomují si, že za tím účelem musejí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové techniky a technologie.

Poznamenává rovněž, že řízení lidských zdrojů „odráží odvěkou kapitalistickou tradici, v níž je dělník považován za zboží“. Důraz se tedy klade na zájmy managementu, propojení s podnikovou strategií, získání přidané hodnoty od lidí pomocí procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu a potřebu silné podnikové kultury vyjádřené v dokumentech o poslání a hodnotách organizace a podporované pomocí procesů komunikace, vzdělávání a řízení pracovního výkonu.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů; klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Podle toho, jak ji charakterizuje Storey (1989), tato podoba znamená „jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucím z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu atd.)“. Podle Guesta (1999a) tak vidí pracovníky spíše jako prostředky než jako předměty, ale nejde tak daleko jako následující Kantova rada: „Zacházejte s lidmi spíše jako s cíli všeho snažení než jako s prostředky k dosažení cílů.“ Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci. Upozorňuje se rovněž na klíčovou úlohu kultury organizace.

V roce 1998 Leggeová definovala „tvrdý“ model řízení lidských zdrojů jako proces kladoucí důraz na „těsnou propojenost politiky lidských zdrojů s podnikovou strategií, což vede

k tomu, že pracovníci jsou považováni za zdroj, který musí být řízen stejně racionálním způsobem jako kterýkoliv jiný zdroj využívaný k dosažení maximálního užitku“. Naopak, měkká podoba řízení lidských zdrojů vidí pracovníky jako „vysoce ceněné aktivum a jako zdroj konkurenční výhody plynoucí z jejich oddanosti, adaptability a vysoké úrovně dovedností a výkonu“.

Avšak Truss (1999) pozoroval, že „dokonce i v případech, kdy rétorika řízení lidských zdrojů je měkká, je skutečnost často tvrdá a zájmy organizace převažují nad zájmy jedince“. A výzkum, který uskutečnili Gratton a jeho spolupracovníci (1999), zjistil v osmi zkoumaných organizacích jakousi směs tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů. To naznačuje, že rozlišování, resp. stanovení hranice mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů, není tak přesné či tak absolutní, jak někteří tvrdili.

Strategická povaha řízení lidských zdrojů

Snad nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) se domnívá, že je to hlavní politický cíl řízení lidských zdrojů, který se týká schopnosti organizace integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do strategických plánů, zabezpečit, aby různé stránky řízení lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu, a vést liniové manažery k tomu, aby do svého rozhodování zařadili hledisko řízení lidských zdrojů.

Leggeová (1989) soudí, že jedním ze společných témat typických definic řízení lidských zdrojů je to, že politika lidských zdrojů by měla být propojena se strategickým plánováním podniku. Sisson (1990) uvádí, že jedním z rysů stále více spojovaných s řízením lidských zdrojů je tlak na integraci jednotlivých oblastí politiky lidských zdrojů jak navzájem mezi sebou, tak s podnikovým plánováním obecně.

Storey (1989) konstatuje, že: „Toto pojetí pevně umísťuje formulaci politiky řízení lidských zdrojů na strategickou úroveň a potvrzuje, že charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je jeho vnitřně soudržný a logický přístup.“

Orientace na oddanost a angažovanost

Význam oddanosti a vzájemnosti zdůraznil Walton (1985a) následujícím způsobem:

Nový model řízení lidských zdrojů je vytvořen na základě zásad, které prosazují vzájemnost – společné cíle, vzájemné ovlivňování, oboustranný respekt, vzájemné odměny, společnou odpovědnost. Teorie říká, že politika a zásady vzájemnosti budou vyvolávat oddanost, pocit závazku, které povedou jak k lepšímu ekonomickému výkonu, tak k výraznějšímu rozvoji lidí.

Guest (1987) napsal, že jedním z cílů politiky řízení lidských zdrojů je dosažení vysoké míry oddanosti a angažovanosti – „pocit závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a také oddanost v postojích odrážejících silnou identifikaci jedince s podnikem“.

Leggeová (1995) poznamenala, že lidské zdroje „mohou být neefektivněji řízeny spíše vzájemně konzistentními pravidly, která zvyšují oddanost a angažovanost, a která v důsledku toho posilují ochotu pracovníků jednat pružně v zájmu ‚adaptabilního‘ úsilí organizace dosáhnout vynikajících výsledků.“

Ale tento důraz na oddanost byl od samého počátku existence koncepce řízení lidských zdrojů kritizován. Guest (1987) se ptal: „Oddanost čemu?“ a Fowler (1987) konstatoval:

V samém jádru koncepce je úplná identifikace pracovníků s cíli a hodnotami podniku – zapojování pracovníků, ale za podmínek diktovaných podnikem. Moc v systému řízení lidských zdrojů zůstává pevně v rukou zaměstnavatele. Je skutečně možné vyžadovat plnou vzájemnost, když se zaměstnavatel může jednoho dne jednostranně rozhodnout, že podnik zavře nebo prodá někomu jinému?

Lidé jako „lidský kapitál“

Názor, že lidé by měli být považováni spíše za bohatství, za aktiva než za variabilní náklady, jinými slovy, že je s nimi třeba jednat jako s lidským kapitálem, původně razili Beer a kol. (1984). Filozofie řízení lidských zdrojů, jak poznamenala Karen Leggeová (1995), konstatuje, že „lidské zdroje jsou drahocenností a zdrojem konkurenční výhody“. Armstrong a Baron (2002) uvádějí, že:

Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.

Unitární filozofie

Přístup řízení lidských zdrojů k pracovním vztahům je v podstatě unitární – věří se, že zaměstnanci mají stejné zájmy jako zaměstnavatelé. To kontrastuje s tím, co lze považovat za realističtější pluralistický pohled, který říká, že ve všech organizacích existuje řada zájmových skupin a že zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců se nemusejí nutně shodovat.

Individualistický rys

Řízení lidských zdrojů je individualistické v tom, že zdůrazňuje význam udržování vazeb mezi organizací a jednotlivými pracovníky, i když se preferuje jednání prostřednictvím skupin a systémů zastupování (např. odbory).

Řízení lidských zdrojů jako aktivita prováděná manažery

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako ústřední, vyšším managementem řízenou strategickou aktivitu, kterou management jako celek rozvíjí, vlastní a předkládá, aby podpořovala a prosazovala zájmy organizace, které slouží. Purcell (1993) se domnívá, že „zavedení řízení lidských zdrojů je jak produktem, tak příčinou významného soustředění moci v rukou managementu“, zatímco široce rozšířené používání „jazyka řízení lidských zdrojů, a to i bez jeho praktikování, je kombinací jeho intuitivní výzvy manažerům a zejména reakcí na turbulence na trhu zboží i na finančním trhu“. Tvrdí, že řízení lidských zdrojů je vlastně znovuoobjevením privilegií managementu. Domnívá se, že politika a praxe řízení lidských zdrojů, je-li ve firmě uplatňována jako odklon od minulosti, je často spojována se slovy jako oddanost, schopnosti, posilování pravomocí, flexibilita, kultura, výkon, hodnocení, odměňování, týmová práce, spoluodpovědnost, kooperace, harmonizace, kvalita a učení. Avšak „existuje nebezpečí, že popis řízení lidských zdrojů jako moderní praxe nejlepšího způsobu řízení vyústí do stereotypního pohledu na minulost a do idealizace budoucnosti“.

Sisson (1990) říká, že „odpovědnost za personální řízení už nemají specializovaní manažeri (neboli už na ně není přesunuta)“. A nejnověji Purcell a kol. (2003) podtrhují význam oddanosti a schopnosti liniových manažerů jako nástrojů, jejichž prostřednictvím se politika lidských zdrojů uvádí do života.

Zaměření na podnikové hodnoty

Koncepce řízení lidských zdrojů je do značné míry založena na filozofii managementu a na podnikatelsky orientované filozofii. Vysvítá z ní orientace na celkové zájmy organizace – přitom zájmy členů organizace jsou sice uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání. Z toho plyne význam připisovaný strategické integraci a silné kultuře, které vycházejí z vize a vedení vrcholového managementu a které vyžadují lidi oddané této strategii, lidi schopné se adaptovat na změny a na kulturu organizace. Jako samozřejmý důsledek se pak jeví to, co říká Guest (1991): „Řízení lidských zdrojů je příliš důležité na to, aby bylo ponecháno na personálních manažerech.“

V roce 1995 Leggeová poznamenala, že politika řízení lidských zdrojů se přizpůsobuje tomu, aby prosazovala podnikové hodnoty, a modifikuje se v souladu s měnícími se podnikovými cíli a podmínkami, v nichž podnik funguje. Tento proces popisuje jako „myšlenkový pragmatismus“ a uvádí, že existující informace ukazují na větší oblíbenost a podporu tvrdé podoby řízení lidských zdrojů před měkkou podobou.

Výhrady k řízení lidských zdrojů

Po určitou dobu bylo řízení lidských zdrojů kontroverzním tématem, zvláště pak v akademických kruzích. Hlavními výhradami bylo to, že řízení lidských zdrojů slibuje více, než poskytuje, a že jeho morálka je podezřelá a pochybná.

Řízení lidských zdrojů slibuje více, než může poskytnout

Noon (1992) uvedl, že řízení lidských zdrojů má závažné nedostatky i jako teorie:

Je založeno na pojmech a tvrzeních, avšak související proměnné a hypotézy nejsou vypracovány explicitně. Je příliš všeobecné... Jestliže řízení lidských zdrojů dostane označení „teorie“, vyvolává to očekávání, že je schopno charakterizovat a předvídat.

Guest (1991) se domnívá, že řízení lidských zdrojů je „optimistické, avšak problematické pojetí“, je samá rétorika, nadsázka a naděje.

Mabey a kol. (1998) v tom pokračují a tvrdí, že „ohlašované výsledky (řízení lidských zdrojů) jsou většinou bez výjimky nerealisticky veliké“. Zavedení pojetí řízení lidských zdrojů do praxe znamená strategickou integraci, vytváření logicky promyšlené a důsledné řady politik zaměstnávání lidí a získávání jejich oddanosti. To vyžaduje vysokou míru rozhodnosti, odhodlání a schopnosti na všech úrovních řízení a silný a efektivní personální útvar obsazený podnikatelsky orientovanými lidmi. Plnit tato kritéria může být obtížné, zejména když doporučená kultura řízení lidských zdrojů je v rozporu se zaběhnutou podnikovou kulturou i s tradičními přístupy a chováním manažerů.

Gratton a kol. (1999) jsou na základě svého výzkumu přesvědčeni, že existuje:

...určitá disjunkce, určité nepropojení mezi rétorikou a realitou v oblasti řízení lidských zdrojů, mezi teorií a praxí řízení lidských zdrojů, mezi tím, co personální útvar říká, že dělá, a praxí tak, jak ji vnímá zaměstnavatel, a mezi tím, co si vrcholoví manažeři myslí o roli personálního útvaru, a roli, kterou personální útvar skutečně hraje.

Ve svých závěrech poukazují na „nadsázku a rétoriku řízení lidských zdrojů“.

Caldwell (2004) se domnívá, že řízení lidských zdrojů „je nedokončený projekt vycházející ze sebenaplňující vize toho, co by mělo být“.

V souladu s předcházejícími názory je třeba souhlasit s tím, že mnohé organizace, které si myslí, že praktikují řízení lidských zdrojů, vlastně nic takového nedělají. Je to obtížné a nejlepší je neočekávat příliš mnoho. Většina managementů, které spěšně zavedly odměňování odrážející výkon jako nástroj řízení lidských zdrojů, jenž by měl fungovat jako jakási páka změny, byla těžce zklamána.

Ale výzkum prováděný Guestem a Conwayem (1997) a zahrnující stratifikovaný náhodný vzorek 1000 pracovníků zjistil významně vysokou míru používání řízení lidských zdrojů. To je v rozporu s názorem, že manažeři mají sklon pouze mluvit o používání postupů vlastních řízení lidských zdrojů. Charakteristiky řízení lidských zdrojů zachycené uvedeným výzkumem poskytovaly příležitost uvést stížnosti a formulovat osobní zájem týkající se příležitosti pro vzdělávání a rozvoj, komunikace o podnikových záležitostech, jednotný status / postavení, * efektivní systém zacházení s případy zastrašování, pronásledování a obtěžování při práci, vytváření zajímavých a rozmanitých pracovních úkolů a pracovních míst, povyšování pracovníků, programů zapojování pracovníků do řízení a rozhodování, programů nepropouštění z organizačních důvodů (z důvodu nadbytečnosti), odměny založené na výkonu, podíl na zisku a využívání anket mezi pracovníky.

Etika řízení lidských zdrojů

Mnozí teoretici obviňují řízení lidských zdrojů z toho, že je nástrojem manipulace – pokud není vůbec vyloženo neetické. Wilmott (1993) poznamenává, že řízení lidských zdrojů funguje jako určitá forma rafinovaného a zákeřného „ovládání ochoty“ lidí, protože zdůrazňuje, že pracovníci mají být oddáni tomu, co od nich organizace chce. Hlásá vzájemnost, ale za touto rétorikou je vykořisťování pracovníků. Říkají, že je to vlk v rouše beránčím (Keenoy, 1990a). Jak poznamenává Leggeová (1998):

Ve světě vzrůstající konkurence a vzrůstajícího nedostatku zdrojů se – bohužel – zdá nezbytné, aby – tak jak jsou pracovníci využíváni jako prostředek k dosažení nějakého cíle – tu byl někdo, kdo utrpí ztrátu. Může dokonce tvořit většinu. Pro tyto lidi může být měkká podoba řízení lidských zdrojů bezvýznamnou věcí, zatímco tvrdá podoba pravděpodobně bude nepříjemnou zkušeností.

Obviňování, že řízení lidských zdrojů zachází s pracovníky jako s nástrojem nebo prostředkem k dosažení určitého cíle, je velmi časté. Je však možné namítnout, že organizace vlastně existují proto, aby dosahovaly svých cílů, což také jasně dělají, a jestliže lze těchto cílů dosáhnout jen prostřednictvím lidí, což je evidentně tento případ, zájem manažerů na oddanosti a výkonu těchto lidí není nepřirozený a nelze jej připisovat jen pojetí řízení lidských zdrojů – existoval i za starých zlatých časů personálního řízení, předtím, než bylo řízení lidských zdrojů vůbec objeveno. Co je však důležité je to, jak manažeři zacházejí s lidmi a co jim za to na oplátku poskytují.

Mnoho kritických pohledů na řízení lidských zdrojů vyjádřených řadou badatelů je založeno na přesvědčení, že řízení lidských zdrojů je nepřátelské vůči zájmům pracovníků, tj. že je to výraz manažerismu. Avšak výzkum prováděný Guestem a Conwayem (1997) zjistil, že vyšší množství aplikace postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů bylo spojeno s vyšším hodnocením spravedlnosti, důvěry a plnění slibů manažerů. Ti, kteří měli více zkušeností s aktivitami charakteristickými pro řízení lidských zdrojů, také cítili větší jistotu zaměstnání a větší uspokojení z práce. Motivace byla významně vyšší u těch pracovníků, kteří

* Situace v organizaci, kdy manažeři i řadoví pracovníci mají stejné pracovní podmínky, systém odměňování, zaměstnanecké výhody apod., jinými slovy řečeno, kdy nikdo nemá žádná privilegia (poznámka překladatele).

pracovali v organizacích aplikujících více postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů. Jak poznamenal Guest (1999b), vcelku se zdá, že si pracovníci na základě svých zkušeností řízení lidských zdrojů oblíbili. Tato zjištění se zdají být v rozporu s „radikální kritikou“ badatelů, jako jsou např. Mabey a kol. (1998), kteří tvrdí, že řízení lidských zdrojů je neefektivní, škodlivé (tj. manažeristické) nebo obojí. Někteří z těch, kteří přijali tento postoj, mají sklon odmítat informace a názory o řízení lidských zdrojů získané od pracovníků s odvoláním na to, že těmto pracovníkům manažeri vymyli mozky. Ale na podporu tohoto názoru neexistují žádné důkazy. Navíc, jak uvedl Armstrong (2000a):

Řízení lidských zdrojů nelze obviňovat nebo chválit za změny, které někde nastaly. Například se často uvádí, že řízení lidských zdrojů inspirovalo přechod v pracovních vztazích od pluralismu k unitarismu. Ale výrobci novin přenesl Murdoch z Fleet Street do Wappingu nikoliv proto, že si přečetl knihu o řízení lidských zdrojů, ale proto, že v tom viděl nástroj zlomení moci tiskařských odborů.

Rozpory ve výhradách k řízení lidských zdrojů

Guest (1999a) uvádí, že existují dvě protichůdná znepokojení týkající se řízení lidských zdrojů. První, jak je formulovala Leggeová (1995, 1998), je to, že zatímco rétorika manažerů se zdá vyjadřovat starost a péči o pracovníky, skutečnost je drsnější. A Keenoy (1997) si posteskl, že „skutečnou záhadou řízení lidských zdrojů je, jak si tváří v tvář takovému zjevně naprosto kritickému ‚vyvracení‘ zabezpečilo takový vliv a takovou institucionalizaci“.

Jiní autoři však prostě upozorňují na to, že řízení lidských zdrojů nefunguje. Scott (1994) například shledává, že jak manažeri, tak pracovníci jsou zajatci své vlastní historie, a dochází k závěru, že je pro ně obtížné opustit své tradiční protichůdné orientace. Ale tato tvrzení jsou rozporuplná. Guest (1999b) poznamenává, že „je obtížné chápat řízení lidských zdrojů jako hlavní hrozbu (ačkoliv to, co je hrozba, není vždy výslovně řečeno) zasluhující seriózní kritickou analýzu a zároveň o něm prohlašovat, že je nerealizovatelné nebo neefektivní.“

Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Nějaký čas probíhala diskuse o rozdílech mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Nedávno však ustala zejména proto, že termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ se nyní běžně používají, ať už oprávněně, nebo jako synonymum pro personální řízení. Ale porozumění koncepci řízení lidských zdrojů se zvýší, budeme-li analyzovat, o jaké rozdíly jde a jak se vyvíjely tradiční přístupy k personálnímu řízení, aby se staly nynější praxí řízení lidských zdrojů.

Někteří autoři (Hope-Hailey a kol., 1998; Keenoy, 1990b; Leggeová, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey, 1993) ukázali revoluční povahu řízení lidských zdrojů. Jiní popřeli jakékoliv významné rozdíly v pojetích personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Torrington (1989) uvedl: „Personální řízení se rozvinulo tím, že do sebe zahrnuje důraz na řadu dalších věcí, aby vytvořilo ještě bohatší kombinaci zkušeností ... řízení lidských zdrojů není žádnou revolucí, ale další dimenzí mnohostranné role.“

Závěry založené na rozhovorech s vedoucími personálních útvarů (útvary lidských zdrojů) zaměřených na tento problém a vedené Gennardem a Kellym (1994) vyzněly tak, že „je to šest na jedné straně a půl tuctu na druhé a že je to neplodná diskuse“. Již dříve na tuto otázku odpověděl Armstrong (1987):

Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových láhvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost.

Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou shrnuty v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie. 2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti. 3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace. 4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech. 5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování. 6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.	1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci. 2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. 3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti). 4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. 5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání. 6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu. 7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů se zdají být podstatné, ale lze je vidět spíše jako rozdíly v důrazu a přístupu než jako podstatné rozdíly. Nebo, jak konstatovali Hendry a Pettigrew (1990), řízení lidských zdrojů lze vnímat jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé“.

Jak útvary a systémy lidských zdrojů ovlivňují výkon organizace

Předpokladem potvrzovaným praxí řízení lidských zdrojů je to, že lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a výkon organizace v rozhodující míře závisí právě na nich. Jestliže tedy jsou

vytvořeny a efektivně realizovány vhodné politiky a procesy v oblasti lidských zdrojů, pak budou mít útvary lidských zdrojů podstatný vliv na výkon firmy.

Svatým grálem hledaným mnoha badateli v oblasti řízení lidských zdrojů je zjistit, zda existuje jasná pozitivní vazba mezi postupy v řízení lidských zdrojů a výkonem organizace. Během zhruba posledního desetiletí se uskutečnila spousta průzkumů (jsou shrnuty v tabulce 1.2), které se pokusily odpovědět na dvě základní otázky: „Mají postupy v oblasti lidských zdrojů pozitivní dopad na výkon organizace? A pokud ano, jak je tohoto dopadu dosahováno?“ Druhá otázka je nejdůležitější. Nestačí ospravedlňovat řízení lidských zdrojů tím, že je to dobrá věc. Důležité je, co je možné udělat k zajištění toho, aby to byla dobrá věc. To je ta „černá skříňka“ zmiňovaná Purcellem a kol. (2003), která leží mezi záměry a výsledky.

Ulrich (1997a) uvedl: „Postupy v oblasti lidských zdrojů se zdají být závažné; logika říká, že je to tak; výsledky průzkumů to potvrzují. Přímé vztahy mezi pozorností věnovanou postupům v oblasti lidských zdrojů a investování do nich jsou často neurčité a zmatené a mění se podle toho, jaký vzorek respondentů získáme a jaká měřítka použijeme.“

Purcel a kol. (2003) zpochybňují validitu některých výzkumných pokusů stanovit tuto vazbu:

Naše studie přesvědčivě ukázala, že výzkum, který se ptá pouze na počet a rozsah postupů v oblasti lidských zdrojů, nikdy nemůže postačovat k pochopení vazby mezi těmito postupy a výkonem podniku. Jak už jsme uvedli, je zavádějící předpokládat, že existuje-li politika lidských zdrojů, pak také bude realizována podle původních záměrů.

Další poznámky k pokusům nalézt tuto vazbu uvedl Truss (2001), který na základě výzkumu u Hewlett-Packarda zaznamenal:

Naše zjištění opravdu důrazně podporují argumenty předložení Muellerem (1996), že neformální organizace hraje klíčovou roli v procesu řízení lidských zdrojů tak, že neformální postupy a normy chování na sebe vzájemně působí s formální politikou lidských zdrojů... Nemůžeme uvažovat o tom, jak jsou propojeny řízení lidských zdrojů a výkon, aniž bychom do jisté míry podrobně analyzovali to, jak se politika, když prochází objektivem neformální organizace, přeměňuje na praxi.

Výsledky výzkumu

Bylo uskutečněno značné množství výzkumů, jejichž úkolem bylo zjistit vazbu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem firmy. Výsledky některých z hlavních výzkumných projektů jsou shrnuty v tabulce 1.2.

Tab. 1.2 Výsledky výzkumu o vazbě mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Badatel(é)	Metodologie	Výsledky
Arthur (1990, 1992, 1994)	Údaje z 30 amerických oceláren použité k odhadu toho, jaký vliv na efektivnost práce a zmetkovitost měla existence buď strategie vysoké oddanosti,* nebo strategie kontroly.*	Firmy se strategií vysoké oddanosti měly významně vyšší úroveň jak produktivity, tak kvality než firmy se strategií kontroly.
Huselid (1995)	Analýza odpovědí 968 amerických firem na dotazník zkoumající používání postupů vysoce výkonné práce,* vytváření synergie mezi nimi a propojení těchto postupů se strategií konkurence.	Produktivitu ovlivňuje motivace pracovníků; finanční výkon je ovlivňován kvalifikací a motivací pracovníků a organizační strukturou.

Pokračování

Tab. 1.2 Výsledky výzkumu o vazbě mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace (dokončení)

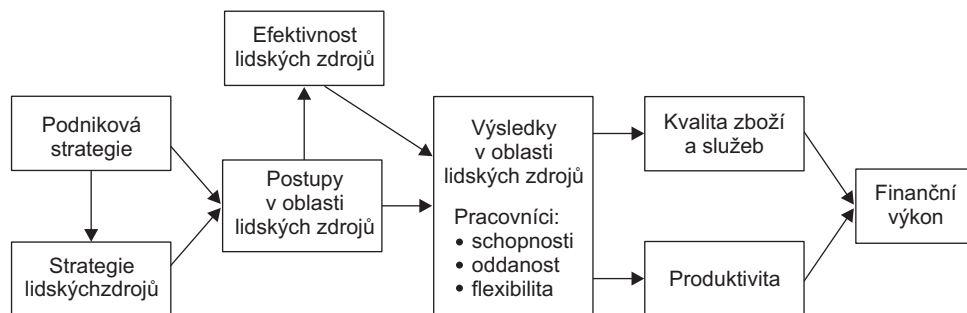
Badatel(é)	Metodologie	Výsledky
Huselid a Becker (1996)	Byl vytvořen jakýsi ukazatel systémů lidských zdrojů v 740 firmách ukazující, do jaké míry firma zavedla systém vysoce výkonné práce.	Firmy s vysokými hodnotami ukazatele měly ekonomicky a statisticky vyšší úroveň výkonu.
Becker a kol. (1997)	Byly analyzovány výsledky řady výzkumných projektů s cílem odhadnout strategický dopad systémů vysoce výkonné práce na hodnotu pro akcionáře.	Systémy vysokého výkonu mají vliv, pokud pevně zapustí kořeny v infrastruktuře řízení.
Patterson a kol. (1997)	Výzkum zkoumající vazbu mezi výkonem podniku, kulturou organizace a používáním řady postupů v oblasti lidských zdrojů.	Postupy v oblasti lidských zdrojů bylo možné vysvětlit významné rozdíly v ziskovosti a produktivitě (19 %, resp. 18 %). Zejména dva postupy byly významné: (1) získávání pracovníků a rozvoj jejich dovedností a (2) vytváření pracovních úkolů a pracovních míst včetně flexibility, odpovědnosti, rozmanitosti a používání formálních týmů.
Thompson (1998)	Studie vlivu metod vysoce výkonné práce, jako např. týmové práce, hodnocení pracovníků, rotace práce, širokopásmových mzdových struktur a poskytování informací o podniku v 623 britských závodech zaměřených na letectví.	Počet postupů v oblasti lidských zdrojů a podíl pracovníků, u kterých byly použity, se jevil jako klíčový diferencující faktor mezi úspěšnějšími a méně úspěšnými firmami.
The Workplace Employee Relations Survey z roku 1998 (analyzované Guestem a kol., 2000a).	Analýza šetření o pracovních vztazích na pracovištích, které se týkalo zhruba 2000 pracovišť a představovalo názory asi 28 000 pracovníků.	Existuje silná souvislost mezi řízením lidských zdrojů na jedné straně a postoji pracovníků a výkonem pracoviště na straně druhé.
The Future of Work Survey, Guest a kol. (2000b)	Bylo zkoumáno 835 organizací soukromého sektoru a byly vedeny rozhovory se 610 specialisty na lidské zdroje a 462 nejvyššími představiteli organizací.	Větší míra používání postupů v oblasti lidských zdrojů souvisela s vyšší úrovní oddanosti pracovníků a jejich přispění k dosažení cílů organizace; na druhé straně to bylo provázáno s vyšší úrovní produktivity a kvality služeb.
Purcell a kol. (2003)	Longitudinální studie 12 podniků prováděná University of Bath, která měla zjistit, jaký vliv má řízení lidí na výkon organizace.	Nejúspěšnější podniky měly něco, co badatelé nazvaly „velká idea“. Tyto podniky měly jasnou vizi a řadu vzájemně propojených hodnot, které byly dobře zakotveny, měly trvalý charakter, byly kolektivní, měřené a řízené. Týkaly se udržování výkonu a flexibility. Existují jasné důkazy o vztazích mezi pozitivními postoji k politice a praxi lidských zdrojů, úrovní spokojenosti, motivace a oddanosti na jedné straně a pracovním výkonem na straně druhé. Realizace politiky a praktických postupů (nikoliv počet schválených postupů) je mimořádně důležitou složkou propojování řízení lidí na výkon podniku a to je primárně úkolem liniových manažerů.

* Americké projekty uvedené v tabulce 1.2 se týkají dopadu následujících strategií: *Strategie oddanosti* – jde o strategii charakterizovanou Waltonem (1985b), která zvyšuje vzájemnost mezi zaměstnavateli

a zaměstnanci. *Strategie kontroly* – je, jak ji charakterizoval Walton (1985b), strategií, jejímž cílem je nastolit řád, vykonávat kontrolu a dosahovat efektivnosti na pracovišti, k níž se však pracovníci nemohou vyjadřovat, jediné snad prostřednictvím odborů. *Systémy vysoce výkonné práce* – mají za cíl ovlivňovat výkon lidí pomocí takových postupů, jako jsou přísné postupy při získávání a výběru pracovníků, extenzivní a relevantní aktivity vzdělávání pracovníků a rozvoje manažerů, pobídkové systémy odměňování a procesy řízení pracovního výkonu.

Jak systémy lidských zdrojů ovlivňují

Guest a kol. (2000b) vytvořili model vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem, který ukazuje obrázek 1.4.



Obr. 1.4 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem

Pramen: Guest a kol., 2000b.

Sdělení plynoucí z výzkumu, zejména z výzkumu provedeného Purcellem a kol. (2003), spočívá v tom, že útvary a systémy lidských zdrojů mohou mít dopad tím, že vedou nebo přispívají k:

- vytváření a úspěšné realizaci postupů vysokého pracovního výkonu, zejména pak těch, které se týkají vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, flexibilních způsobů práce, zabezpečování pracovníků (získávání, výběr a řízení talentů), rozvoje pracovníků (zvyšování kvalifikace a rozšiřování kvalifikační základny), odměňování a poskytování příležitostí pracovníkům, aby mohli vyslovit svůj názor;
- formulování jasné vize a souboru hodnot (velká idea) a pečování o to, aby v organizaci zapustily kořeny;
- vytváření pozitivní psychologické smlouvy a nástrojů zvyšování motivace, oddanosti a angažovanosti pracovníků;
- formulování a realizaci politiky, která – slovy Purcella a kol. (2003) – bude uspokojovat potřeby jednotlivců a „vytvářet skvělé pracoviště“;
- zabezpečování podpory a rady liniovým manažerům v jejich roli realizátorů politiky a praxe lidských zdrojů;
- efektivnímu řízení změn.

Souvislosti řízení lidských zdrojů

Procesy řízení lidských zdrojů se odehrávají v podmínkách daných vnitřním a vnějším prostředím organizace. Jsou do značné míry závislé na faktorech prostředí, které je ovlivňuje.

Kontingenční teorie

Kontingenční teorie říká, že definice cílů, politiky a strategie, soubor činností a analýza úlohy útvaru lidských zdrojů jsou reálné jen tehdy, jestliže berou v úvahu okolnosti, v nichž organizace existuje a funguje. Jakékoliv popisy v učebnicích, jako je tato, mohou být pouze generalizací nabízející přístupy a poskytující vodítka k potřebným krokům; nemohou to být přesné návody ve smyslu nějakého předpisování toho, co se má udělat. Kontingenční teorie v podstatě spočívá v potřebě dosažení *souladu* mezi tím, co organizace je a čím se chce stát (její strategií, kulturou, cíli, technologií, pracovníky a jejím vnitřním prostředím), a tím, co organizace dělá (jak je strukturována, jaké procesy, postupy a praktiky uplatňuje).

Faktory vyplývající ze souvislostí

Existují tři hlavní faktory vyplývající ze souvislostí a ovlivňující politiku a praxi řízení lidských zdrojů:

1. Technologie

Technologie podniku má rozhodující vliv na vnitřní prostředí – na to, jak je práce organizována, řízena a prováděna. Zavedení nové technologie asi způsobí značné změny v systémech a v procesech. Jsou vyžadovány odlišné dovednosti a jsou vytvářeny nové metody práce. Výsledkem může být rozšíření kvalifikační základny organizace a jejích pracovníků včetně víceoborovosti (zabezpečující, že lidé mají takový rozsah znalostí a dovedností, který jim umožňuje pracovat pružně na různých úkolech, často v prostředí týmové práce). Může však také mít za následek dequalifikaci a snížení počtu pracovních míst.

Nová technologie tudíž může představovat pro pracovníky i značnou hrozbu. Svět práce se změnil v mnoha ohledech. Pracovníci vybavení znalostmi a pracující se znalostmi a informacemi pracují v úřadech a laboratořích bohatě vybavených počítači a technici pracují ve výrobních systémech vzájemně propojených pomocí počítačů. Asi budou muset být řízení zcela jinak než úředníci nebo obsluha strojů, které nahradili. Odvětví služeb začala dominovat a výrobní odvětví jsou na ústupu. Nové pracovní prostředí, např. tzv. call centra (v našem případě spíše kontaktní střediska pro osoby pracující v distančním režimu, ale jinak také místa, kde dochází k neosobnímu kontaktu se zákazníky) se stalo běžnou záležitostí a vzrůstá i využívání distanční práce (práce z domova pomocí počítačové sítě).

2. Konkurenční tlaky

Globální konkurence v sektorech vyspělé výroby a služeb vzrůstá. Tomu napomáhá snadno přenosná technologie a odstraňování mezistátních obchodních bariér. Zákazníci požadují stále více úměrně tomu, jak se v důsledku mezinárodní konkurence vytvářejí nové standardy. Organizace reagují na tuto konkurenci tím, že se stávají organizacemi „orientovanými na zákazníky“, zkracují doby reakce na požadavky zákazníků, zdůrazňují kvalitu a soustavné zlepšování, urychlují zavádění nové technologie, pracují pružněji a snižují náklady.

Podniky jsou tlačeny k tomu, aby se stávaly „štíhlými a úspornými“, aby snižovaly počet řídicích a kontrolních úrovní. Redukují počty stálých pracovníků až na jakési jádro klíčových pracovníků a zvyšují využívání tzv. periferních pracovníků (pracujících na dohodu,

dočasných pracovníků) a některé práce dokonce zabezpečují externími poskytovateli služeb (*outsourcing*). Cílem je snížit náklady na zaměstnávání lidí a umožnit podniku, aby mohl snadno zvyšovat nebo naopak snižovat počty pracovníků potřebné pro výkon práce podle vývoje úrovně podnikatelské aktivity. Tyto podniky se stávají tzv. flexibilními firmami. Nevyhnutelným výsledkem tohoto procesu je tzv. virtuální firma nebo společnost, kde prostřednictvím rozsáhlého využívání informační technologie značná část marketingových a odborných pracovníků pracuje převážně z domova, do kanceláře přichází pouze v určitých specifických případech a více času tráví se svými zákazníky a klienty.

Jinou oblíbenou odpovědí na tlaky konkurence je reengineering podnikových procesů, který zkoumá proces obsahující a spojující různé funkce dohromady od zahájení až do ukončení. Na procesy v organizacích se dívá horizontálně s cílem stanovit, jak mohou být navzájem propojeny efektivněji a zaměřeny stejným směrem. Proto může být východiskem pro uskutečnění přestavby struktury organizace. Z hlediska personalistiky může uplatnění reengineeringu vyvolat potřebu získat nebo připravit lidi s novými dovednostmi, stejně jako vytvořit tlak na zdokonalování týmové práce. Zdůrazňuje také význam integrovaného a promyšleného přístupu k vytváření a realizaci politiky lidských zdrojů a postupů při zaměstnávání lidí. Reengineering však často slibuje více, než čeho pak dosáhne, a přitom bývají často opomíjeny lidské aspekty a věnuje se nedostatečná pozornost problematice řízení změn a přeškolení pracovníků.

3. Reakce ovlivňující lidi

Reakce na zvýšené využívání technologie a na ekonomické a konkurenční tlaky změnily v řadě ohledů povahu řízení lidí. Zahrnuje to štihlejší a plošší struktury organizací, v nichž se zvýšil význam činností napříč funkčními útvary a týmové práce, pružnější způsoby pracovního zapojení pracovníků a pracovní režimy, komplexní řízení kvality (TQM), výrobní metody redukující nadměrné personální náklady a soustředující se na efektivní nízkonákladovou výrobu (*lean production*) a decentralizaci a delegování (přenášení) rozhodování.

Problémy stojící před řízením lidských zdrojů

Ulrich (1998) zdůrazňuje, že změny týkající se prostředí a podmínek, v nichž organizace fungují, staví tyto organizace před řadu problémů v oblasti konkurenceschopnosti. To však znamená, že je nutné zapojit personální útvary, aby pomohly vytvořit nové schopnosti a novou způsobilost. Jedná se o následující problémy:

- **Globalizace** nutí organizace, aby v zájmu uspokojování lokálních potřeb operovaly s lidmi, myšlenkami, výrobky a informacemi po celém světě. Při vytváření strategie je nutné brát v úvahu nové a významné prvky: nestálost politické situace v různých zemích, problematičnost globálního obchodu, měnící se směnné kurzy měn a neznámé kultury.
- **Ziskovost prostřednictvím růstu** – honba za růstem tržeb znamená, že podniky musejí být kreativní a inovativní, a to znamená podporovat a povzbuzovat mezi pracovníky volný pohyb informací a vzájemné předávání poznatků a zkušeností (vzájemné učení se).
- **Technika a technologie** – problémem je učinit z techniky a technologie životaschopnou a produktivní součást pracovního prostředí.
- **Intelektuální kapitál** – to je pro organizace zdroj konkurenční výhody. Problémem je zajistit, aby firmy byly schopné najít, přizpůsobit si, odměňovat a udržet si lidský kapitál v podobě talentovaných jedinců, které potřebují a kteří mohou být motorem globální organizace citlivě reagující jak na své zákazníky, tak na „neustále se rozšiřující možnosti techniky a technologie“. Organizace také musejí přemýšlet o tom, jak by bylo možné roz-

víjet svůj společenský kapitál – tedy způsoby, jak na sebe lidé vzájemně působí, jak se vzájemně ovlivňují. A důležité je, že se organizace musejí zaměřit na organizační kapitál – znalosti, kterými organizace disponuje, a to, jak by měly být řízeny.

- **Změna, změna a ještě jednou změna** – největším problémem, kterému podniky musejí čelit, je přizpůsobování se neustálým změnám – a dokonce ochotné přijímání neustálých změn. Musejí být schopny „se rychle a soustavně učit a rychleji a klidněji přijímat nové strategické požadavky“.

2 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu je charakterizováno jako „posun paradigmatu“ (posun typu) od tradičního přístupu k řízení lidských zdrojů (Kearns, 2005b), což je náročná záležitost. Tato kapitola se nejprve zabývá definováním koncepce řízení lidského kapitálu a jejím vztahem ke koncepci řízení lidských zdrojů. Abychom pochopili řízení lidského kapitálu, je třeba nejprve znát pojetí lidského kapitálu. Tím se zabývá následující část této kapitoly. Kapitola také obsahuje analýzu procesů zahrnutých do řízení lidského kapitálu a diskusi o měření lidského kapitálu a o zpracování a předkládání informací a zpráv o něm.

Definice řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celoorganizační, tak na liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které je považuje za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.

Dokument *Accounting for People Task Force Report* (2003) konstatoval, že řízení lidského kapitálu zahrnuje systematickou analýzu, měření a hodnocení toho, jak politika a praxe v oblasti lidských zdrojů vytvářejí hodnotu. Tento dokument definoval řízení lidského kapitálu jako „přístup k řízení lidí, který toto řízení chápe spíše jako strategickou záležitost prvořadě úrovně než jako operativní záležitost „ponechanou na personalistech“. Dokument vyjádřil názor, že řízení lidského kapitálu „bývalo nedostatečně využíváno jako způsob dosahování vrcholové konkurenceschopnosti“. Jak poznamenal John Sunderland, jeden z autorů zmíněného dokumentu a výkonný předseda Cadbury Schweppes plc: „Úspěch organizace je produktem schopností jejích lidí. Tato vazba mezi lidmi a výkonem by se měla zviditelnit a být k dispozici všem zainteresovaným stranám.“

Nalbantian a kol. (2004) zdůrazňují u řízení lidského kapitálu aspekt měření. Definují lidský kapitál jako „zásobu nahromaděných znalostí, dovedností, zkušeností, kreativity a dalších relevantních vlastností pracovní síly“ a uvádějí, že řízení lidského kapitálu znamená „používání nástrojů měření k měření hodnoty těchto vlastností a používání takto získaných znalostí k efektivnímu řízení organizace“. Kearns (2005b) definoval řízení lidského kapitálu jako „celkový rozvoj lidského potenciálu vyjádřeného jako hodnota organizace“. Domnívá se, že „řízení lidského kapitálu se týká vytváření hodnoty prostřednictvím lidí“ a že je to „filozofie rozvíjení lidí, ale pouze rozvoj, který znamená cokoliv, je tím, co se přeměňuje na hodnotu“.

Řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů

Podle názoru, který vyjádřil Mayo (2001), spočívá podstatný rozdíl mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů v tom, že první koncepcí chápá lidi jako bohatství, jako aktiva, zatímco druhá jako náklady.* Kearns (2005b) se domnívá, že v řízení lidského kapitálu „jsou lidé tím, kdo přidává hodnotu, a nikoliv režijními náklady“, zatímco v řízení lidských zdrojů „jsou lidé považováni za významné náklady a podle toho by měli být řízeni“. Podle Kearns v řízení lidských zdrojů „je tým personálního útvaru považován za poskytovatele podpůrných služeb pro liniové manažery“ – personální útvar je vytvářen jako funkční útvar a tým personalistů plní „odlišnou roli, která jej odděluje od ostatních funkčních útvarů“. A naopak, „řízení lidského kapitálu je zcela jasně respektováno jako rovnoprávný partner v podnikání na vrcholových úrovních řízení“ je „holistické (celostní), celoorganizační a založené na systémech“ a je rovněž strategické a orientované na přidanou hodnotu.

Názor, že v koncepci řízení lidských zdrojů jsou pracovníci považováni za nákladovou položku, nepodporují charakteristiky pojetí řízení lidských zdrojů zformulované americkými autory, jako jsou např. Beer a kol. (1984). V jednom ze „zárodečných“ textů o řízení lidských zdrojů zdůrazňovali potřebu „dlouhodobější perspektivy v řízení lidí a uvažování o lidech spíše jako o potenciálním bohatství, o aktivech organizace, než pouze jako o variabilních nákladech“. Fombrun a kol. (1984) v jiném „zárodečném“ textu zcela vyloženě prezentoval pracovníky jako klíčový zdroj, který manažeri využívají k získání konkurenční výhody pro své podniky. Grant (1991) uvádí přehled hlavních charakteristik lidských zdrojů ve své obecné klasifikaci zdrojů firemního potenciálu následujícím způsobem:

- Vzdělání a zkušenosti pracovníků determinují dovednosti, které má firma k dispozici.
- Adaptabilita pracovníků determinuje strategickou flexibilitu firmy.
- Oddanost a loajalita pracovníků determinuje schopnost firmy uchovat si konkurenční výhodu.

Cappelli a Singh (1992) konstatují, že konkurenční výhoda plyne ze specifických, cenných zdrojů firmy, které je obtížné napodobit, a zdůrazňují „roli politiky lidských zdrojů při vytváření cenných, pro firmu specifických dovedností“.

Jiní autoři tento názor potvrzují. Například:

Řízení lidských zdrojů je „přístup k řízení pracovníků, který chápá pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady, a který proto doporučuje investovat do pracovních sil prostřednictvím vzdělávání a rozvoje a prostřednictvím opatření určených k přilákání a stabilizaci oddaných pracovníků“. (Storey, 1989)

*

Tento názor je v rozporu s běžným pojetím řízení lidských zdrojů, které právě zdůrazňuje to, že lidé jsou největším bohatstvím organizace a podle toho by se s nimi mělo zacházet. Viz též část „Charakteristiky řízení lidských zdrojů“ v kapitole 1 této knihy. Vyčleňování problematiky lidského kapitálu z koncepce řízení lidských zdrojů, stavění řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu do kontrastu a hledání rozdílů je vůbec poněkud spekulativní, umělé a akademické. Jinými slovy, všechny atributy připisované koncepci řízení lidského kapitálu jsou – jak o tom svědčí současná literatura – v podstatě obsaženy v koncepci řízení lidských zdrojů. Viz též další odstavce této části (poznámka překladatele).

Řízení lidských zdrojů je zvláštní přístup k řízení zaměstnávání lidí, který se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického umístování a rozmístování vysoce oddaných a schopných pracovních sil a používá přitom vzájemně propojený soubor kulturních, strukturálních a personálních postupů. (Storey, 1995)

Řízení lidských zdrojů tvrdí, že lidé ... nemají být viděni jako náklad, ale jako **jmění, aktiva**, do kterých je třeba investovat a tak zvyšovat jejich vlastní hodnotu (Torrington, 1989).

Ovšem všichni tito autoři píší o řízení lidských zdrojů jako o jakési víře, jakémsi přesvědčení, nikoliv o tom, jak to funguje v praxi. Převážně univerzální nahrazení termínu „personální řízení“ termíny „lidské zdroje“ nebo „řízení lidských zdrojů“ neznamená, že každý, kdo se nazývá ředitel nebo manažer lidských zdrojů, vychází ve svých přístupech z filozofie řízení lidských zdrojů. Guest v roce 1991 poznamenal, že řízení lidských zdrojů je „samá rétorika, nadsázka a naděje“.

Šetření prováděné Caldwellem (2004) nabídlo určitou podporu tomuto názoru zjištěním, že pět nejdůležitějších oblastí politiky lidských zdrojů, které identifikovali respondenti, bylo zároveň pěti oblastmi, v nichž bylo dosaženo nejmenšího pokroku. Například zatímco 89 % respondentů řeklo, že nejdůležitější oblastí politiky lidských zdrojů je „řízení lidí jako jmění, jako bohatství, které má fundamentální význam pro konkurenční výhodu organizace“, pouze 37 % respondentů uvedlo, že udělali v zavádění této politiky nějaký pokrok.

Výzkum, který prováděli Hoque a Moon (2001), však zjistil, že existují významné rozdíly v činnostech těch, kteří byli charakterizováni jako specialisté lidských zdrojů, a těch, kteří byli označeni za personální specialisty. Například strategické plány na úrovni pracoviště častěji zdůrazňují rozvoj pracovníků na pracovištích u specialistů lidských zdrojů než u personálních specialistů a specialisté lidských zdrojů jsou častěji zapojováni do vytváření strategických plánů než personální specialisté.

Jak řízení lidských zdrojů ve své správné podobě, tak řízení lidského kapitálu definované v předchozím textu chápou lidi jako bohatství, jako aktivum. I když, jak tvrdí William Scott-Jackson, ředitel Centre for Applied HR Research (Centrum aplikovaného výzkumu lidských zdrojů) na Oxford Brookes University (Oracle, 2005): „Nemůžete prostě chápat lidi jako jmění, protože je to depersonalizuje a vede to k nebezpečí, že je budete vidět čistě jen ve finančních termínech, což však nikterak nepřispívá k jejich nanejvýš důležité angažovanosti.“

Ovšem jak řízení lidských zdrojů, tak řízení lidského kapitálu je více než jen obyčejné považování lidí za jmění, bohatství, aktiva. Obě koncepce také zdůrazňují význam uplatňování integrovaného a strategického přístupu k řízení lidí, což se týká všech stran zainteresovaných na organizaci, nikoliv jen lidí v manažerských funkcích. Takže, jak koncepce řízení lidského kapitálu podporuje nebo doplňuje koncepci řízení lidských zdrojů? Odpovědi na tuto otázku je to, že řízení lidského kapitálu:

- orientuje pozornost na důležitost toho, co Kearns (2005b) nazývá „řízení prostřednictvím měření“, jehož cílem je vytvořit jasnou spojnici mezi aktivitami a opatřeními v oblasti lidských zdrojů a úspěšností organizace;
- posiluje a zvyrazňuje přesvědčení obsažené v řízení lidských zdrojů, že lidé jsou spíše bohatstvím než náklady;
- zaměřuje pozornost na potřebu založit strategie a procesy řízení lidských zdrojů na požadavku vytváření hodnoty prostřednictvím lidí a podporovat tak dosažení cílů organizace;
- zesiluje potřebu být strategický;
- zdůrazňuje roli specialistů na lidské zdroje jako partnerů v podnikání;

- poskytuje návod k tomu, co měřit a jak to měřit;
- podtrhuje význam používání měření k prokázání toho, že vynikající řízení lidí přináší vynikající výsledky, a k ukázání směru, jakým se strategie lidských zdrojů musí ubírat.

Koncepce řízení lidského kapitálu doplňuje a posiluje koncepci řízení lidských zdrojů. Nenahrazuje ji. Jak řízení lidského kapitálu, tak řízení lidských zdrojů mohou být považovány za životně důležité složky v procesu řízení lidí.

Pojetí lidského kapitálu

Jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál). Tato pojetí lidského, intelektuálního, společenského a organizačního kapitálu je vysvětleno v následujícím textu.

Lidský kapitál

Termín lidský kapitál pochází od Schulze (1961), který rozpracoval tento pojem v roce 1981 následujícím způsobem: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“

Podrobnější definici nabídli Bontis a kol. (1999):

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Scarborough a Elias (2002) se domnívají, že „pojetí lidského kapitálu je nejužitečnější, vidíme-li je jako jakési překlenující pojetí – tj. že definuje vazbu mezi postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a výkonem podniku spíše v termínech jmění, bohatství než v termínech podnikových procesů“. Zdůrazňují, že lidský kapitál je do značné míry „nestandardní, tacitní (mlčenlivý, existující v hlavách lidí), dynamický, závislý na okolnostech a usazený v lidech“. Tyto charakteristiky ztěžují hodnocení lidského kapitálu, vezmeme-li v úvahu, že „rysy lidského kapitálu, které jsou tak důležité pro výkon firmy, jsou flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet během času své dovednosti a motivovaně reagovat na různé okolnosti“.

Jsou to skutečně znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na nástroje získávání, stabilizace, rozvíjení a uchovávání lidského kapitálu, který tito jedinci představují. Davenport (1999) poznamenává, že:

Lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto složky vytvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. A jsou to oni, a nikoliv jejich zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje, kdy, jak a kam se bude vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Jinými slovy, lidé mohou volit. Práce je dvoustrannou výměnou hodnot, a nikoliv jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem.

Rozhodnutí, která lidé mohou dělat, se týkají toho, nakolik budou ochotni se angažovat ve vykonávání své role (v souvislosti s prací to znamená postoje ke způsobu vykonávání práce

a vynakládání úsilí, k inovačnímu a produktivnímu chování). Mohou se také rozhodnout, zda setrvávají nebo nesetrvávají v organizaci.

Intelektuální kapitál

Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Bontis (1996, 1998) definuje nehmotné zdroje jako faktory lišící se od finančního a materiálního jmění, které přispívají k firemním procesům vytvářejícím hodnotu a jsou pod kontrolou firmy.

Společenský kapitál

Společenský kapitál je další složkou intelektuálního kapitálu. Je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Pojem společenského kapitálu definoval Putnam (1996) jako „rýsy společenského života – síť vztahů, normy, očekávání a závazky – které umožňují účastníkům společně efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů“. Světová banka (2000) nabízí následující definici:

Společenský kapitál se vztahuje k institucím, vztahům a normám, které tvoří kvalitu a kvantitu sociálních interakcí ve společnosti. ... Společenský kapitál není jen souhrnem institucí, které jako sloupy podírají budovu společnosti – je to tmel, který je udržuje pohromadě.

Je nezbytné se zmocňovat znalostí jedinců pomocí procesů řízení znalostí charakterizovaného v kapitole 12, ale je stejně tak důležité vzít v úvahu problematiku společenského kapitálu, tj. způsoby rozvíjení znalostí prostřednictvím interakce, vzájemného působení mezi lidmi. Bontis a kol. (1999) zdůraznili, že to, co je rozhodující, jsou toky, ale také zásoby. Intelektuální kapitál se rozvíjí a mění v čase a významnou roli v těchto procesech hrají lidé působící a pracující společně.

Organizační kapitál

Organizační kapitál jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech apod. (Youndt, 2000). Často se pro něj používá i označení „strukturální kapitál“ (Edvinson a Malone, 1997), ale Youndt preferuje termín „organizační kapitál“, protože, jak tvrdí, jasněji sděluje, že jsou to znalosti, které organizace skutečně vlastní.

Význam teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí. Tato teorie tedy podporuje filozofii řízení lidských zdrojů i řízení lidského kapitálu.

Teorii lidského kapitálu lze dát do souvislosti s pohledem na firmu založeným na zdrojích, který vytvořil Barney (1991). Tento pohled naznačuje, že trvalých konkurenčních výhod se dosáhne, jestliže firma má takový soubor lidských zdrojů, jaký její soupeři nedokážou napodobit nebo nahradit. Boxall (1996) se na tuto situaci odvolává jako na to, co prokazuje „výhodu lidského kapitálu“. Ale také poznamenává (1996; 1999), že je třeba rozlišovat mezi „výhodou lidského kapitálu“ a „výhodou plynoucí z fungování lidí“. První výhoda vyplývá ze zaměstnávání lidí, kteří mají z konkurenčního hlediska vysoce ceněné znalosti a dovednosti, mnohdy bližší nevyjádřené. Druhá výhoda však vyplývá z vytvoření:

... obtížně napodobitelných, vysoce vyvinutých firemních procesů, jako je např. meziútvarová spolupráce a rozvoj vyšších vedoucích pracovníků. Proto „výhoda lidských zdrojů“, převaha jedné firmy nad jinou v oblasti řízení pracovních sil, může být považována za produkt výhody jejího lidského kapitálu a výhody plynoucí z fungování lidí.

Pro zaměstnavatele jsou investice do vzdělávání a rozvoje lidí nástrojem získávání a udržování si lidského kapitálu a zároveň do zvyšování návratnosti těchto investic. Očekává se, že tato návratnost se projeví v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by mělo pramenit z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností. Schuller (2000) uvádí, že „jde o velice přesvědčivou myšlenku: dovednosti, znalosti a schopnosti jsou klíčovými faktory, které rozhodují o tom, zda organizace nebo národy budou prosperovat.“ Toto stanovisko také výrazně podpořil Reich (1991).

Ale Davenport (1999) se vyslovuje velmi opatrně k obsahu teorie lidského kapitálu založené na jmění, aktivech. Tvrdí, že pracovníci by neměli být považováni za pasivní jmění, které lze koupit, prodat a nahradit podle rozmaru jeho vlastníků – stále aktivněji totiž řídí své vlastní pracovní životy. Pracovníci, zejména vzdělaní pracovníci, se mohou považovat za svobodné do té míry, že si mohou zvolit, jak a kde investovat svůj talent, čas a energii. Říká, že názor, že podniky vlastní lidské jmění stejně, jako vlastní stroje, není z principu přijatelný a v praxi použitelný; poškozuje lidi tím, že je zařazuje do stejné kategorie jako provozovnu a její vybavení.

Důležitou myšlenkou teorie lidského kapitálu asi je, že zájem o ni by neměl odvést pozornost od jiných stránek intelektuálního kapitálu – společenského a organizačního kapitálu – týkajících se rozvíjení a osvojování znalostí, které má lidský kapitál organizace. Schuller (2000) tvrdí:

Zaměření na lidský kapitál jako na atribut jedince může vést – a pravděpodobně už vedl – k velmi nevyváženému důrazu na získávání kvalifikovaných a schopných jedinců a k ignorování způsobů, jak takové znalosti pronikají a zakořeňují se v komplexu sítě společenských vztahů.

Řízení lidského kapitálu: praxe a strategie

Praxe

Řízení lidského kapitálu se týká měření, poskytování výsledků měření a vytváření závěrů o významu výsledků měření jako vodítek pro budoucí akce. Je to právě proces měření lidského kapitálu a poskytování jeho výsledků, co se zvažuje v následujících dvou částech této kapitoly. Ale to není jediným účelem. Řízení lidského kapitálu je více než jen měření. Řízení lidského kapitálu zaměřuje pozornost vrcholového týmu organizace na strategie, které je – jak je rozvedeno dále – třeba přijmout ke zvýšení přidané hodnoty, jejímž zdrojem jsou lidé. Identifikuje takové stránky řízení lidí, které zcela jasně znamenají největší přínos k výkonu podniku. Vyjasňuje výtěžky, které lze získat v podobě zvýšené ziskovosti, produktivity a celkové efektivity plynoucí ze zaměstnávání, rozmísťování a rozvoje lidí, které organizace potřebuje k plnění svých cílů. Řízení lidského kapitálu ukazuje způsoby dosahování výhody lidského kapitálu tím, že osvětluje, kde a jak investice do lidí přinášejí největší návratnost. Zajišťuje, aby politika a praxe řízení lidských zdrojů se utvářely tak, aby byl tento cíl dosažen. Zmíněná politika se týká řízení znalostí, zabezpečování potřebných pracovníků, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, programů vzdělávání a rozvoje a procesů odměňování a oceňování pracovníků.

Z hlediska organizace plodí řízení lidského kapitálu následující praktické otázky:

- Jaké jsou rozhodující hnací síly výkonu, které vytvářejí hodnotu?
- Jaké dovednosti máme k dispozici?
- Jaké dovednosti opravdu potřebujeme v současnosti i v budoucnosti k dosažení svých strategických cílů?
- Jak budeme získávat, rozvíjet a udržovat si tyto dovednosti?
- Jak můžeme vytvářet a rozvíjet kulturu a prostředí, v němž probíhá učení jak na úrovni organizace, tak na individuální úrovni, učení, které uspokojuje jak potřeby organizace, tak potřeby jejích pracovníků?
- Jak můžeme zabezpečit, aby explicitní (zveřejněné) i tacitní (mlčenlivé, v hlavách lidí skryté) znalosti vytvořené v naší organizaci byly podchyceny, zaznamenány a efektivně využívány?

Strategie

Aby poskytovala vodítka pro akce, může být strategie lidského kapitálu vytvořena na základě využívání údajů získávaných pomocí měření a předkládání informací o lidském kapitálu. Model výkonu organizace od personálně-poradenské firmy Mercer HR Consulting (CIPD, 2004a) popisuje firemní strategii lidského kapitálu jako něco, co je tvořeno šesti vzájemně provázanými faktory:

1. **Lidé v organizaci** – jejich dovednosti a schopnosti v okamžiku nástupu; dovednosti a schopnosti, které si osvojili pomocí vzdělávání a praxe; úroveň jejich přípravy na povolání; do jaké míry používají pro firmu specifický nebo obecně aplikovatelný lidský kapitál.
2. **Pracovní procesy** – jak se práce dělá; míra a úroveň týmové práce a vzájemné závislosti mezi organizačními jednotkami; role techniky a technologie.
3. **Struktura, podoba řízení** – míra autonomie pracovníků a míra usměrňování a kontroly managementem; rozsah kontroly (množství podřízených pracovníků); řízení pracovního výkonu a pracovní postupy.
4. **Informace a znalosti** – jak se pomocí formálních i neformálních prostředků předávají a vyměňují informace jednak mezi pracovníky, jednak s dodavateli a zákazníky.
5. **Rozhodování** – jak jsou přijímána důležitá rozhodnutí a kým; míra decentralizace, participace a včasnosti rozhodování.
6. **Odměňování** – jak se využívají peněžní a nepeněžní pobídky; do jaké míry jsou výplaty mezd ohroženy; individuální versus kolektivní odměny; nynější versus dlouhodobé „odměny související s kariérou“.

Strategii lidského kapitálu organizace lze považovat za jakýsi doplněk strategie lidských zdrojů, již se zabývají kapitoly 7 a 8.

Měření lidského kapitálu

Jak zdůraznili Becker a kol. (2001): „Nejpřesvědčivější akcí manažerů lidských zdrojů může být akce k zajištění jejich strategického přispění k vytváření systému měření, které přesvědčivě předvede vliv útvaru lidských zdrojů na výkon podniku.“ Manažeři lidských zdrojů musejí „rozumět tomu, jak firma vytváří hodnotu a jak se měří proces vytváření hodnoty“. Znamená to být zapojeni do měření lidského kapitálu, jak je definováno a popsáno dále.

Definice měření lidského kapitálu

Měření lidského kapitálu bylo definováno britskými Incomes Data Services (IDS, 2004) jako něco, „co se týká hledání vazeb, korelací a v ideálních případech příčinných souvislostí mezi různými soubory údajů o lidských zdrojích, a to za použití statistických metod“. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2004a) zdůrazňuje, že se zabývá spíše analýzou „současných zkušeností pracovníků než deklarovanými programy a politikou lidských zdrojů“.

Potřeba měření lidského kapitálu

Existuje pádný důvod pro vypracování metod hodnocení lidského kapitálu jako pomůcky pro rozhodování. Znamená to rozpoznat rozhodující hnací síly řízení lidí a modelovat efekt jejich obměňování. Problémem je vytvořit rámec, v němž lze shromažďovat a analyzovat spolehlivé informace, jako je např. přidaná hodnota na jednoho pracovníka, produktivita a ukazatele chování pracovníků (míry fluktuace a absence, ukazatele nehodovosti, resp. úrazovosti, ukazatele úspory nákladů vyplývajících ze zlepšovacích návrhů).

Becker a kol. (2001) poukazují na potřebu vytvořit „hledisko vysokého výkonu“, v jehož rámci by personalisté a ostatní vedoucí pracovníci viděli oblast lidských zdrojů jako systém pevně usazený v širším systému realizace firemní strategie. Konstatují, že „firma řídí a měří vztah mezi těmito dvěma systémy a výkonem firmy“. Systém vysokého pracovního výkonu je klíčovou součástí tohoto přístupu v tom, že:

- propojuje firemní rozhodnutí o výběru a povyšování pracovníků s prověřenými modely schopností;
- vytváří strategie, nabízející včasnou a efektivní podporu pro dovednosti požadované v zájmu realizace firemní strategie;
- vytváří a realizuje politiku odměňování a politiku řízení pracovního výkonu, které přitahují, stabilizují a motivují vysoce výkonné pracovníky.

Důvody zájmu o měření

Uznání významu dosahování výhod plynoucích z lidského kapitálu vedlo k tomu, že se objevil zájem o metody měření hodnoty tohoto kapitálu. Mělo to následující důvody:

- Lidský kapitál je klíčovou složkou tržní hodnoty podniku. Výzkum prováděný v roce 2003 (*CFO Research Studies*) zjistil, že hodnota lidského kapitálu představuje více než 36 % celkových tržeb typické organizace.
- Lidé v organizacích jsou zdrojem přidané hodnoty a existuje důvod pro vyčíslování, pro odhady této hodnoty jako základny pro plánování lidských zdrojů a pro sledování efektivnosti a dopadu politiky a praxe lidských zdrojů.
- Proces identifikace způsobů měření a proces zjišťování a analyzování odpovídajících informací orientují pozornost organizace na to, co je třeba udělat pro nalezení, stabilizaci, rozvoj a optimální využívání jejího lidského kapitálu.
- Měření lze využít ke sledování pokroku v dosahování strategických cílů v oblasti lidských zdrojů a vůbec k hodnocení efektivnosti personální práce.
- Nemůžete řídit, aniž byste měřili.

V případě měření je však třeba být opatrný ve třech věcech. Leadbeater (2000) zjistil, že měření může „vyústit do těžkopádných inventarizací, které manažerům umožňují manipulovat tím, jak budou ke škodě investorů vnímány nehmotné hodnoty. Skutečností je, že se při-

liš málo těchto ukazatelů zaměřuje na způsob, jak podniky vytvářejí hodnotu a získávají peníze.“ Britský Institute of Employment Studies (Hartley, 2005) zdůraznil, že poskytování informací o lidském kapitálu se prostě netýká měření. Ukazatele, jako například ty, které vyplývají z benchmarkingu (tedy porovnávání úrovně), samy o sobě nestačí; musejí mít jasnou návaznost na výkon podniku. Scarborough a Elias (2002) došli na základě svých šetření k závěru, že konkrétní řada měření nebo ukazatelů, které organizace předkládaly, byla méně důležitá než proces měření a jeho využití pro shromažďování informací.*

Přístupy k měření

V následujícím textu je popsáno šest hlavních přístupů k měření.

Index lidského kapitálu – Watson Wyatt

Na základě průzkumu podniků, který zkoumal vazbu postupů v řízení lidských zdrojů a tržní hodnoty, Watson Wyatt identifikoval čtyři hlavní kategorie aktivit či postupů v oblasti lidských zdrojů, které *by mohly*** být spojeny s 30 % tvorby přírůstku hodnoty pro akcionáře.*** Jsou to:

Aktivita / postup	Vliv na tržní hodnotu (v %)
celkové odměny a odpovědnost	16,5
vysokoškolsky vzdělaná, flexibilní pracovní síla	9,0
dokonalost získávání a stabilizace pracovníků	7,9
čestnost, poctivost v komunikaci	7,1

* Problém měření a ukazatelů v oblasti práce a lidských zdrojů spočívá v tom, že řada rysů, vlastností pracovníků a řada faktorů pracovního výkonu je nekvantifikovatelných, tedy neměřitelných, nebo v nejlepším případě velmi obtížně kvantifikovatelných a měřitelných. Jak změřit takové skutečnosti, jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti – tedy v podstatě kvalifikace, popřípadě úsilí, kreativita, oddanost a angažovanost apod.? A to ještě nemluvíme o možnosti kvantifikovat, změřit, do jaké míry se tyto nekvantifikovatelné skutečnosti podílejí na celkovém výsledku organizace a do jaké míry se na něm podílí technika a technologie, organizace výroby a práce, ceny, za které podnik nakupuje a prodává (jedním z nejprostších způsobů, jak zlepšit hospodářské výsledky podniku, např. je vytvořit si určitý monopol, tlačit ceny dodavatelů dolů a zároveň zvyšovat ceny svých výrobků a služeb). Každý učitel ví, že znalosti žáků měřit prostě nelze, a proto se používají klasifikace, které poskytují mimořádně velký prostor pro subjektivismus. Většina autorů píšících o řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu nemá zřejmě statistické vzdělání a termín „měření“ používá nesprávně. Kromě toho, snažit se nějak pomoci měření či klasifikace postihnout vztah mezi řízením lidských zdrojů a hospodářskými výsledky organizace víceméně na základě jakési korelace je pochybné, protože není možné tento vztah očistit od dalších, často náhodných vlivů, které navíc mohou mít v celkovém efektu větší význam než řízení lidských zdrojů. A tak, najde-li se pozitivní korelace mezi nějak definovanými charakteristikami lidských zdrojů, lidského kapitálu a jejich řízení a výkonem organizace, pak se zpravidla celý výsledek připisuje na vrub lidských zdrojů a jejich řízení. Vědomi si těchto skutečností bychom se měli také dívat na pokusy a přístupy k tzv. měření lidského kapitálu. Jde vesměs o dosti spekulativní přístupy (poznámka překladatele).

** Zdůrazněno překladatelem.

*** Všimněme si, že Wyatt použil kondicionálu, a všimněme si také, že není jasné, jak došel k uváděným číslům (poznámka překladatele).

Model výkonnosti organizace – Mercer HR Consulting

Jak uvádějí Nalbantian a kol. (2004), model výkonnosti organizace vytvořený firmou Mercer HR Consulting je založen na následujících složkách: lidé, pracovní procesy, struktura / profil řízení, informace a znalosti, rozhodování a odměny, z nichž každá v podmínkách organizace funguje různým způsobem, přičemž dohromady vytvářejí unikátní DNA organizace. Jestliže byly tyto složky vytvořeny postupně, kousek po kousku, jak tomu často bývá, je potenciál nepropojenosti a nesouladu dosti výrazný a je pravděpodobné, že lidský kapitál nebude optimalizovaný a nebude vytvářet příležitosti pro soustavné zlepšování příjmů organizace. Identifikování těchto příležitostí vyžaduje ukázněné, pečlivé měření hodnoty lidského kapitálu organizace i postupů v řízení, což obojí ovlivňuje výkon organizace. Statistický nástroj „analýza vnitřního trhu práce“, který Mercer používá, vyžaduje soustavné zaznamenávání údajů o pracovnících a trhu práce za účelem analyzování spíše skutečných a současných zkušeností pracovníků než deklarovaných programů a politiky lidských zdrojů. Tak lze rozpoznat rozdíl mezi tím, co se v oblasti pracovních sil vyžaduje v zájmu podpory podnikových cílů, a tím, čeho se organizaci skutečně dostává.

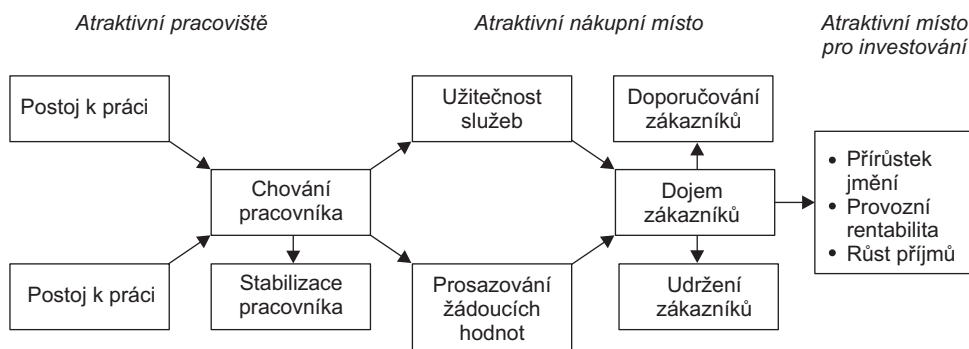
Monitor lidského kapitálu – Andrew Mayo

Mayo (2001) vytvořil „monitor lidského kapitálu“, aby identifikoval hodnotu lidí podniku neboli „hodnotu lidského jmění“, která se rovná „nákladu na zaměstnávání × multiplikátor individuální hodnoty“. Druhá ze složek je váženým průměrem ohodnocení schopnosti, růstového potenciálu, osobního výkonu (příspěvní organizaci) a respektování souboru hodnot organizace v podmínkách pracovního prostředí (tj. jak styl vedení, kultura, motivace a vzdělávání přispívají k úspěchu). Absolutní vyjádření ukazatele není důležité. Důležité však je, že proces měření vede k úvahám, zda je lidský kapitál postačující, rostoucí nebo klesající, a osvětluje problémy a záležitosti, jimiž se bude třeba zabývat. Mayo radí, abychom neužívali příliš mnoho ukazatelů a místo toho se soustředili na těch několik málo celoorganizačních ukazatelů, které jsou rozhodující při vytváření hodnoty pro akcionáře nebo při dosahování současných a budoucích cílů organizace.

Mayo (1999, 2001) objevil řadu dalších oblastí měření a metod měření. Domnívá se, že přidaná hodnota v přepočtu na jednu osobu je dobrým ukazatelem efektivity lidského kapitálu, zejména pro účely vnitropodnikového porovnávání. Ale za nejkritičtější ukazatel hodnoty lidského kapitálu považuje úroveň schopností existujících v organizaci jako celku. Doporučuje, aby se úroveň schopností analyzovala podle jednotlivých organizací definovaných základních schopností. Jinými kritérii, která Mayo zmiňuje, jsou ukazatele spokojenosti zjištěné pomocí šetření mezi pracovníky a ukazatele úrovně fluktuace a absence.

Model Sears Roebuck

Model Sears Roebuck (Rucci a kol., 1998) definuje řetězec pracovník–zákazník–zisk. Někdy se pro něj používá název „model závazku / anagžovanosti“. Model říká, že budete-li udržovat vysokou míru spokojenosti pracovníků, pokud jde o jejich postoje k organizaci a k jimi vykonávané práci, vytvoříte jakési „*podmanivé, atraktivní pracoviště*“, které bude pozitivně ovlivňovat stabilizaci pracovníků, povede k poskytování užitečných služeb a prosazování žádoucích hodnot, což dále povede k tomu, že zákazníci budou spokojeni, udržíme si je a budou nás doporučovat, a tak se vytvoří jakési „*podmanivé, atraktivní nákupní místo*“. A to vytvoří jakési „*podmanivé, atraktivní místo pro investování*“, protože to všechno bude ovlivňovat přírůstek jmění (aktiv), provozní rentabilitu a růst příjmů (obrázek 2.1).



Obr. 2.1 Model Sears Roebuck: řetězec pracovník–zákazník–zisk

Model doporučuje použití průzkumů postojů k měření spokojenosti s prací a pocitu závazku / angažovanosti a byl již použit v řadě britských organizací.

Byl také vytvořen jakýsi celostátní „genom“ tohoto modelu, a sice model investování do lidského kapitálu kvantifikující vliv oddanosti, angažovanosti pracovníků na spokojenost zákazníků a výkon podniku. Tento model využívá údaje z existujících zdrojů, jako jsou ankety mezi pracovníky, ukazatele spokojenosti zákazníků, statistika výkonnosti podniků a statistiky práce / pracovních sil týkající se mobility, doby zaměstnání a absence. Tento model umožnil na celostátní úrovni statisticky prokázat, že čím více oddaní, angažovaní jsou pracovníci, tím šťastnější jsou zákazníci. Údaje modelování lze použít k předpovědím dopadu, který bude mít změna jednoho faktoru působícího na oddanost pracovníků na spokojenost zákazníků a v konečném efektu na výkon podniku. Například, zvýšení spokojenosti pracovníka se základním platem / mzdou o 5 % by mohlo způsobit celkový růst spokojenosti zákazníka o 0,5 % a přírůstek prodeje osobních půjček o 2,3 %.*

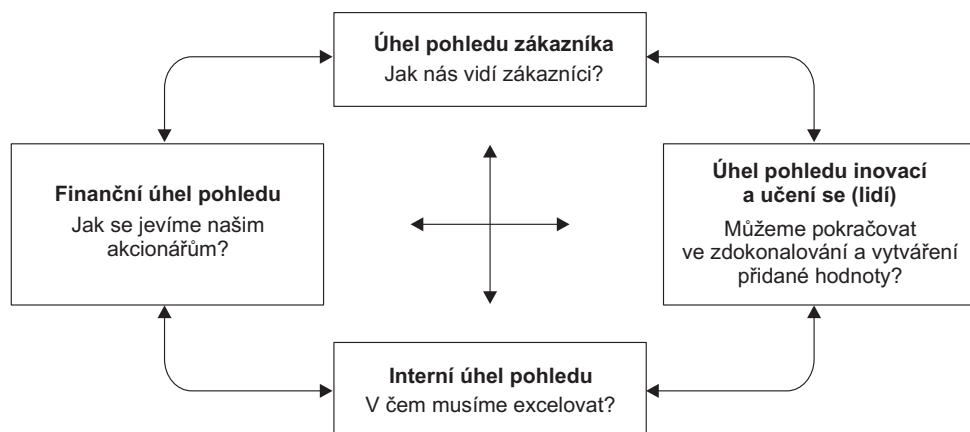
Karta vyváženého skóre (balanced scorecard)

Karta vyváženého skóre původně vytvořená Kaplanem a Nortonem (1992, 1996) je často používána jako základna pro měření. Cílem autorů bylo čelit tendenci podniků soustřeďovat se na krátkodobé finanční záležitosti. Došli k názoru, že „to, co změříte, je to, co dostanete“, a zdůraznili, že „žádný jediný ukazatel nemůže zabezpečit jasnost nějakého pracovního úkolu nebo orientovat pozornost na kritické oblasti podnikání. Manažeři chtějí vyváženou nabídku jak finančních, tak provozních ukazatelů.“ Jejich karta skóre vyžaduje od manažerů, aby odpověděli na čtyři základní otázky, to znamená, aby se na podnik podívali ze čtyř vzájemně propojených úhlů pohledu tak, jak to ukazuje obrázek 2.2.

Některé organizace nahradily hledisko inovace a vzdělávání širším prvkem lidí nebo lidského kapitálu.

Kaplan a Norton zdůrazňují, že metoda karty vyváženého skóre „nastoluje strategii a vizi, nikoliv kontrolu z centra“. Říkají, že i když definuje cíle, předpokládá, že si lidé osvojí určité chování a podniknou určité akce, které jsou potřebné k dosažení těchto cílů. „Vrcholová manažeři možná vědí, jak by měl vypadat konečný výsledek, ale nemohou přesně říci pracovníkům, jak tohoto výsledku dosáhnout, protože podmínky, ve kterých lidé pracují, se neustále mění.“

* Jenže jak a z čeho ta procenta v praxi vypočítat? (Poznámka překladatele.)



Obr. 2.2 Karta vyváženého skóre (balanced scorecard)

Domnívají se, že karta vyváženého skóre může propojit individuální výkon pracovníků s celkovou strategií: „Uživatelé karty vyváženého skóre se obvykle angažují ve třech aktivitách: komunikování a vzdělávání, stanovování cílů a spojování odměn s ukazateli výkonu.“ Poznávají:

Mnozí lidé přemýšlejí o měření jako nástroji kontroly chování a hodnocení dosavadního (minulého) výkonu. Ukazatele na kartě vyváženého skóre by však měly být používány jako základní kámen systémů řízení, který informuje o strategii, spojuje jedince a týmy s touto strategií, stanovuje dlouhodobé strategické cíle, propojuje iniciativy, přiděluje dlouhodobé a krátkodobé zdroje a konečně poskytuje zpětnou vazbu a příležitost k poučení o strategii.

Výzkum provedený firmou Deloitte & Touche a časopisem *Personnel Today* (2002) zjistil, že 32 % velkých britských společností používá metodologie karty vyváženého skóre, i když používané metody jsou různé. U firmy Lloyds TSB tvoří kartu vyváženého skóre směsice finančních (vesměš kvantitativních) a nefinančních ukazatelů za účelem vytvoření jednoho integrovaného měřítka výkonu, které se zaměřuje na klíčové ukazatele, z nichž lze získat pravdivý obraz o výkonu organizace. Karta vyváženého skóre tak umožňuje organizaci, aby se zaměřila na malé počty rozhodujících opatření, která pro organizaci tvoří hodnotu.

Firma Norwich Union Insurance charakterizuje svou kartu vyváženého skóre jako „mechanismus realizace naší strategie a měření výkonu v porovnání s našimi cíli a na základě kritických faktorů úspěchu, aby tak bylo dosaženo cílů strategie“. Karta vyváženého skóre prochází jako vodopád organizací, aby měřila ty činnosti, které přispívají k naplnění celkové strategie podniku. Karta vyváženého skóre se mění z roku na rok. V poslední době slouží dosažení tří cílů: pozitivního přínosu, ovlivňování personálu a finančního výkonu – z hlediska rychlosti, kvality služeb, morálky a zisků. Předtím byl převážně kladen důraz na zisk, aby se tak naplnily sliby dané bankám a akcionářům, ale podnik cítí, že je třeba více se zaměřit na úroveň služeb a na morálku.

EFQM model kvality

Model kvality Evropské nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM), znázorněný na obrázku 2.3, nabízí jinou možnost měření a informování o řízení lidského kapitálu. Model ukazuje, že spokojenosti zákazníků, spokojenosti lidí (pra-

covníků) a vlivu či dopadu na společnost se dosahuje pomocí vedení (*leadership*). To je hnací silou politiky a strategie, řízení lidí, zdrojů a procesů vedoucích k dokonalosti výsledků podniku a podnikání.



Obr. 2.3 Model EFQM

Devět uvedených složek modelu je definováno následujícím způsobem:

1. **Vedení** (*leadership*) – jak chování a kroky vrcholového týmu a ostatních lídrů inspirují, podporují a propagují kulturu vysokého výkonu.
2. **Politika a strategie** – jak organizace formuluje, realizuje a vyhodnocuje svou politiku a strategii a promítá je do plánů a akcí.
3. **Řízení lidí** – jak organizace realizuje plný potenciál svých lidí.
4. **Zdroje** – jak efektivně a účinně organizace řídí své zdroje.
5. **Procesy** – jak organizace identifikuje, řídí, vyhodnocuje a zlepšuje své procesy.
6. **Spokojenost zákazníků** – čeho organizace dosahuje, pokud jde o spokojenost jejích externích zákazníků.
7. **Spokojenost lidí** – čeho organizace dosahuje, pokud jde o spokojenost jejích pracovníků.
8. **Vliv na společnost** – čeho organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání lokální, národní a mezinárodní komunity jako celků.
9. **Výsledky podnikání** – čeho organizace dosahuje, pokud jde o její plánované podnikatelské cíle a o uspokojování potřeb a očekávání všech, kteří mají finanční nebo jiný zájem na organizaci.

Organizace, které používají model EFQM, akceptují význam měření výkonu a neustále pracují na zlepšování užitečnosti svých nástrojů měření, ale také uznávají, že samotné měření nějakého problému tento problém nezlepší. Existuje nebezpečí, že manažeři budou vynakládat své nejlepší síly na analýzu a málo se budou věnovat nápravě.

Složky měření

Hlavními složkami údajů používaných při měření jsou:

- **Základní údaje o pracovních silách** – tzv. demografické údaje (počty pracovníků podle kategorie pracovního místa, pohlaví, rasy, věku, změněné pracovní schopnosti, pracovního zapojení a pracovního režimu, absence a nemocnosti, mobility / fluktuace a mzdy / platu).
- **Údaje o rozvoji lidí a výkonu** – programy vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu / posuzování potenciálu, dovednosti a údaje o přípravě na povolání.
- **Údaje o názorech a postojech** – šetření postojů / názorů, tematické diskusní skupiny, pohovory s odcházejícími pracovníky.
- **Údaje o výkonu** – finanční, provozní a zákaznické.
- **Nefinanční proměnné** – deset nejdůležitějších podle Lova a Siesfielda (1998) je:
 - ☐ kvalita podnikové strategie;
 - ☐ provádění podnikové strategie;
 - ☐ důvěryhodnost a spolehlivost manažerů;
 - ☐ inovace;
 - ☐ vedení výzkumu;
 - ☐ schopnost přitahovat a udržovat si talentované lidi;
 - ☐ podíl na trhu;
 - ☐ odbornost manažerů;
 - ☐ soulad odměňování se zájmy akcionářů;
 - ☐ kvalita hlavních podnikových procesů.

Zpráva britské Council for Excellence in Management and Leadership, tj. Rady pro dokonalost v řízení a vedení (2002), obsahuje podrobnější seznam následujících měřítek, resp. ukazatelů:

A. *Morálka*

1. Absence.
2. Nehody / úrazy.
3. Mobilita / fluktuace pracovníků.
4. Mobilita / fluktuace ředitelů a manažerů.
5. Spokojenost pracovníků (ukazatel šetření personálu).
6. Nemocnost.

B. *Motivace*

1. Ukazatele hodnocení a plnění úkolů.
2. Procento pracovníků, u nichž bylo odsouhlaseno písemné hodnocení za uplynulý rok.
3. Procento pracovních míst, u nichž jsou zdokumentovány cíle.
4. Procento pracovních míst, pro něž existují popisy pracovních míst.
5. Pracovníci znající a chápající strategii (ukazatel šetření personálu).
6. Pracovníci znající a chápající vizi (ukazatel šetření personálu).
7. Stabilizace pracovníků.
8. Stabilizace ředitelů a manažerů.
9. Pracovní doba.

C. *Investice*

1. Úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi.
2. Procentní podíl platů ředitelů a manažerů na celkovém objemu platů / mezd.

3. Výdaje útvaru lidských zdrojů připadající na jednoho pracovníka.
4. Investice do vzdělávání.

D. *Dlouhodobý rozvoj*

1. Současné schopnosti řízení a vedení.
2. Potenciální schopnosti řízení a vedení.
3. Nedostatky v dovednostech řízení a vedení.
4. Procento osob na pracovních místech, s nimiž byl odsouhlasen plán rozvoje.
5. Procento pracovních míst, u nichž proběhl audit schopností.
6. Počet dnů vzdělávání.

E. *Pohledy / postoje z vnějšku*

1. Zájem o zaměstnání: volná místa.
2. Nabídka zaměstnání: akceptace nabídky.

Měření lidského kapitálu

Body, které bychom měli mít na paměti, když měříme lidský kapitál, jsou:

- Identifikovat zdroje hodnoty, včetně všech typů schopností, které jsou motorem výkonu podniku.
- Analyzovat vztahy mezi postupy v řízení lidí a výsledky a efektivností organizace.
- Pamatovat, že měření lidského kapitálu se týká dopadu postupů v řízení lidí na výkon, takže lze podnikat kroky směřující ke zlepšení práce. Nejde jen o měření účinnosti útvaru lidských zdrojů na základě úrovně aktivit. Je třeba se spíše zaměřit na hodnoty než se opírat o aktivity. Například nestačí pouze zaznamenávat počet dnů vzdělávání nebo výdaje na vzdělávání; je nezbytné odhadnout návratnost investic plynoucí z tohoto vzdělávání.
- Používat jednoduchá měření a ukazatele – soustředit se na klíčové oblasti výsledků a chování.
- Měřit aktivity jen tehdy, je-li jasné, že tato měření přinesou informace pro rozhodování.
- Analyzovat a vyhodnocovat spíše trendy než prosté záznamy současného stavu věcí – porovnávat současný stav s údaji v okamžiku startu.
- Zaměřit se na snadno dostupné a spolehlivé kvantitativní informace; nicméně navzdory tomu kvantifikace, jakkoliv jsou žádoucí, by neměly být založeny na nepodložených, chatrných domněnkách.
- Pamatovat si, že měření je prostředkem k dosažení nějakého cíle, nikoliv cílem samým. Nenechat se zhypnotizovat procesem shromažďování údajů a zapomenout přitom, že údaje jsou tu proto, aby sloužily rozhodování a podnikání kroků.

Předkládání zpráv o lidském kapitálu

Předkládání zpráv o lidském kapitálu se týká poskytování informací o tom, jak je lidský kapitál v organizaci řízen. Existují dvě podoby předkládání zpráv: první je předkládání zpráv zainteresovaným stranám mimo organizaci, které je zpravidla povinné a vyplývá ze zákona a nadpodnikových předpisů (bývají to například hlášení statistickým orgánům, orgánům trhu práce, finančním úřadům apod.). Druhé je předkládání zpráv v rámci organizace, které informuje vedení a další zainteresované strany všeobecně o tom, jak je lidský kapitál řízen, ale rozšiřuje to o vyjádření k tomu, jak tyto informace používat jako vodítek pro podnikání

budoucích kroků. Účelem je informovat rozhodující místa o řízení lidského kapitálu, a nikoliv jen zaznamenávat čísla.

Předkládání zpráv mimo organizaci

Materiál *The Accounting for People Task Force Report* (2003) doporučuje, aby zprávy o činnosti a finančním hospodaření vypracovávané podniky,* měly strategické zaměření, byly vyvážené a objektivní a byly založeny na spolehlivých údajích. Konkretizuje to následujícím způsobem:

Zpráva by měla jasně ukazovat, že vedení organizace chápe vazbu mezi politikou a praxí řízení lidského kapitálu, podnikovou strategií a výkonem. Znamená to, že by měla normálně obsahovat podrobnosti o velikosti a struktuře pracovní síly, stabilitě a motivaci pracovníků, dovednostech a schopnostech, vzdělávání, odměňování a používání správných postupů při zaměstnávání lidí, vedení a plánování následnictví. Zpráva by měla reagovat na hodnocení auditorů, poskytovat informace v podobě umožňující porovnávání v čase a používat všeobecně známé a akceptované termíny a definice.

Britský Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2003b) doporučuje, aby zpráva o činnosti a finančním hospodaření poskytovala informace o:

- profilu pracovní síly a její rozmanitosti;
- odměňování vrcholových vedoucích;
- silných stránkách kvality vedení a řízení;
- tom, jak se vyvíjelo řízení nákladů práce;
- důkazech svědčících o promyšlené, zdatné strategii týkající se lidí, která se promítá do vyhlášené strategie podniku na příští tři roky;
- důkazech o tom, že současná praxe v řízení lidí (zejména pokud jde o jejich získávání, motivování a stabilizování) ovlivňuje výkon organizace a její obchodní úspěšnost;
- současné a předpokládané návratnosti investic do lidí v následujících třech až pěti letech;
- hodnotě lidského kapitálu a budoucích investic, zvláště pak do významných podnikových rozhodnutí, jakými jsou fúze a akvizice;
- porovnání podniku z hlediska finančních výsledků s ostatními podniky v odvětví, popřípadě porovnání s jinými podniky na základě hodnocení analytiků.

CIPD (2003b) rovněž navrhl jakýsi systém pro předkládání zpráv mimo organizaci, který uvádí obrázek 2.4.

* Ve Velké Británii jde o povinně předkládané zprávy (poznámka překladatele).



Obr. 2.4 Systém pro předkládání zpráv o lidském kapitálu mimo organizaci
Pramen: CIPD, 2003b.

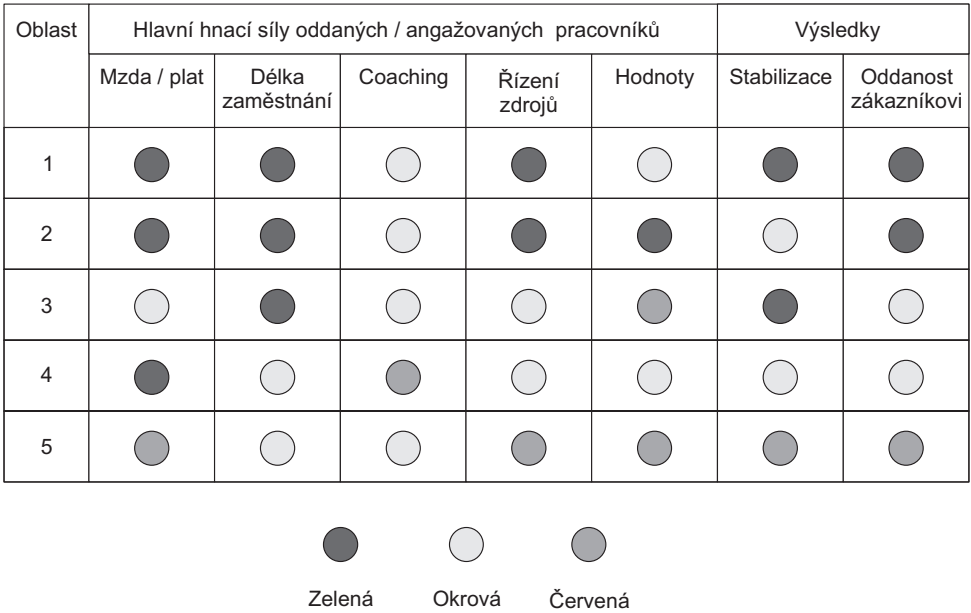
Předkládání zpráv v rámci organizace

Předkládání zpráv v rámci organizace by mělo být provázáno se systémem pro předkládání zpráv mimo organizaci, ale musí se více zaměřovat na praktické důsledky zjištěných a analyzovaných údajů. Informace a jejich členění ve zprávě pro vnitřní potřeby organizace musí být přizpůsobeny podmínkám a potřebám organizace, ale mohly by:

- poskytovat kvantitativní a kvalitativní informace – údaje o velikosti a struktuře pracovní síly, získávání a stabilizaci, absenci, motivaci, dovednostech a schopnostech, aktivitách vzdělávání a rozvoje, odměňování a používání správných postupů při zaměstnávání lidí, vedení a plánování následnictví a také výsledky šetření názorů pracovníků a šetření o spokojenosti s prací;
- analyzovat ukazatele spokojenosti a angažovanosti pracovníků, porovnávat je s údaji o výkonu podniku a demonstrovat vazbu mezi nimi;
- analyzovat výsledky externího benchmarkingu;
- identifikovat hlavní hybné síly výkonu v organizaci a ukázat, jak řízení lidského kapitálu přispívá v každé z těchto oblastí k vytváření přidané hodnoty;
- posuzovat, do jaké míry strategie, politika a praxe řízení lidí přispívá k dosahování podnikových cílů;
- sestavovat projekty návratnosti investic do řízení a rozvoje lidí a vyhodnocovat efektivnost těchto investic;
- vytvářet závěry o důsledcích údajů pro budoucí strategii, politiku a praxi řízení lidí.

Příklad zprávy pro vnitřní potřeby organizace poskytuje britská Standard Chartered Bank. Tam za účelem měření a zvýšení přispění svých pracovníků k dosažení cílů organizace vytvořili soubor procesů a měřítek úrovně. Práce na měření lidského kapitálu umožnila bance pochopit význam, který mohou mít pro podnikání talentování a motivování pracovníci. K zabezpečení jasného programu týkajícího se lidí byla vytvořena jakási „cestovní mapa lidského kapitálu“. Jádrem této mapy tvoří pět oblastí zájmu, které „táhnou“ výkon podniku podporovaný hlavními procesy a zásahy v oblasti lidských zdrojů. Další vytvářejí rámec pro měření a hodnocení. Zahrnují šetření o angažovanosti (G12), vytvořené Gallop Organization a týkající se dvanácti faktorů, které podchycují a podporují produktivní a stimulující pracoviště. Výzkum ukázal silnou vazbu mezi hodnocením angažovanosti a výkonem podniku.

Na celostátní úrovni jsou ve Velké Británii pro potřeby manažerů pravidelně zpracovávány zprávy o hlavních hnacích silách. Jsou předkládány v grafické podobě (viz obrázek 2.5) a umožňují manažerům identifikovat problémové oblasti, zkoumat okolnosti a iniciovat akce.



Obr. 2.5 Tabulka pro předkládání zpráv o lidském kapitálu určená pro manažery: celostátní

3 Úloha personálního útvaru

Personální útvar (útvar lidských zdrojů) se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Šetření britské Industrial Relations Services (IRS – instituce poskytující služby v oblasti kolektivních pracovních vztahů) zaměřené na role, povinnosti a odpovědnost personálních útvarů (IRS, 2004b) zjistilo, že personální útvary strávily 20 % svého času strategickými činnostmi, 40 % správními a administrativními činnostmi, 30 % poskytováním poraden- ských služeb a 10 % dalšími činnostmi.

„Klienty“ nebo „zákazníky“ personálního útvaru není jen vedení organizace. Patří mezi ně i linioví manažeři (manažeři první linie), kteří vlastně realizují personální politiku a na které personální útvar spoléhá při provádění personální práce, a dále pracovníci a potenciální pracovníci.

Tato kapitola se zabývá:

- obecnou úlohou personálního útvaru;
- úlohou personálního útvaru v usnadňování a řízení změn;
- proměnlivostí praxe;
- organizací personálního útvaru;
- marketingem personálního útvaru;
- přípravou, zdůvodňováním a obhajováním rozpočtu personálního útvaru;
- outsourcingem neboli využíváním vnějších zdrojů;
- poskytováním společných personálních služeb;
- využíváním externích konzultantů;
- hodnocením personálního útvaru.

Obecná úloha personálního útvaru

Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

V podstatě personální útvar nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejích cílů prostřednictvím lidí. Je to jakési dodavatelství. Ulrich (1998) konstatoval, že „aktivita personálního útvaru se zdají být, a často i jsou, odděleny od skutečné práce orga-

nizace. “Domnívá se, že personální útvar „by neměl být definován tím, co dělá, ale tím, co odevzdává“.

Zkušenější personální útvary mají za cíl dosáhnout strategické integrace a spojitosti ve vytváření a fungování politiky řízení lidských zdrojů a praktických činností při zaměstnávání lidí. Strategickou integraci lze charakterizovat jako vertikální integraci – proces zabezpečování toho, aby personální strategie byly provázány s podnikovými strategiemi nebo aby s nimi alespoň byly v souladu. Pojem spojitosti lze definovat jako horizontální integraci – vytváření vzájemně se podporujícího a vzájemně souvisejícího souboru politiky a praxe zaměstnávání a rozvoje lidských zdrojů. Těmito strategickými aspekty práce personálního útvaru se zabývají kapitoly 7, 8 a 9 této knihy.

Úloha personálního útvaru v usnadňování a řízení změn

Personální útvar hraje – nebo by měl hrát – hlavní úlohu v neustálém zlepšování výkonu organizace i jednotlivých pracovníků a v personálních procesech, které toto zlepšování podporují, a v této souvislosti se musí zaměřovat i na usnadňování změn. Ulrich (1997a) se domnívá, že jednou z klíčových rolí odborníků na lidské zdroje je působit jako agent, podněcovatel, iniciátor změny, který přichází s transformací organizace a se změnou kultury.

Strategické řízení lidských zdrojů se víceméně týká řízení změny během procesu jejího uskutečňování, protože v něm jde o vytváření dlouhodobých plánů; jde o moment zdůrazněný Purcellem (1999), který se domnívá: „Měli bychom být mnohem citlivější na procesy organizačních změn a vyhnout se utápění v logice racionální volby.“ V roce 2001 Purcell uvedl, že změna je obzvláště důležitá ve strategiích řízení lidských zdrojů, „protože ty se týkají budoucnosti, neznámého, přemýšlení a poznávání toho, jak dělat věci jinak, demontáže toho, jak byly věci dělány v minulosti, a řízení realizace těchto záležitostí“. Domnívá se, že strategie musí být primárně zaměřená na realizaci, v níž může hrát personální útvar hlavní roli.

Význam složky lidských zdrojů v uskutečňování změny zdůraznili i Johnson a Scholes (1997):

Organizace, které úspěšně řídí změnu, jsou organizacemi, které provázaly svou politiku řízení lidských zdrojů se svými strategiemi a s procesem strategické změny ... vzdělávání, zaměstnanecké vztahy, odměňování apod. nejsou pro personální útvar jenom funkčními, operačními záležitostmi; mimořádně závažně souvisejí s tím, jaký mají pracovníci vztah k povaze a směřování firmy, a jako takové mohou jak brzdit strategickou změnu, tak být jejím významným usnadňovatelem.

Příspěvní personálního útvaru k řízení změny

Personální útvar může být zapojen do iniciování změny, ale také může v situacích, kdy by změna byla na škodu, hrát roli stabilizující síly. Mohrman a Lawler (1998) se domnívají, že:

Personální útvar může pomoci organizaci vytvořit schopnost přestát změny, kterou budou stále více součástí života organizace. Může pomoci se soustavně probíhajícím procesem poznávání a učení se, potřebným k posouzení vlivu změn, a může umožnit a usnadnit organizaci korigovat změny a zlepšovat jejich provádění. Může organizaci pomoci s vytvářením nové psychologické smlouvy a cest, jak pracovníky na probíhajících změnách zainteresovat a jak je zainteresovat na výkonu organizace.

Jak může personální útvar usnadňovat změnu

Ulrich (1998) říká, že odborníci na lidské zdroje „se necítí pohodlně v roli agentů, iniciátorů změny, neslučuje to se s nimi“, a že jejich úkolem tedy je neprovádět změnu, ale zabezpečovat, aby se uskutečnila. Ale praktici v oblasti lidských zdrojů jsou v příznivém postavení, aby pochopili možné příčiny odporu ke změně, a mohou pomoci při usnadňování toku informací a šíření porozumění, které pomohou onen odpor překonat.

Návod pro personální útvar, jak se podílet na změně

Aby usnadňoval změnu, musí personální útvar plně znát důvody, proč se lidé změně brání, a postupy, které lze použít k překonávání tohoto odporu, či dokonce k dosažení shody, že změna je žádoucí. Tyto přístupy jsou popsány ve kapitole 24.

Užitečný návod (citovaný Ulrichem, 1998), jak může personální útvar usnadňovat změnu, byl vytvořen personálním útvarem společnosti General Electric. Personální útvar by měl zajistit, aby:

- pracovníci viděli důvod změny;
- pracovníci chápali, proč je změna důležitá, a viděli, jak jim i podniku může v dlouhodobé i krátkodobé perspektivě pomoci;
- byli oceňováni a uznáváni lidé, které je třeba zaangažovat na tom, aby ke změně došlo;
- v zájmu změny byly vybudovány jakési „koalice podpory“;
- pro podporu změny byli získáni rozhodující jedinci v organizaci;
- lidé chápali vazbu mezi změnou a dalšími oblastmi personální práce, jako je formování pracovní síly, vzdělávání, hodnocení, odměňování, struktura systému a komunikace;
- se rozpoznaly systémové důsledky změny;
- se rozpoznaly prostředky měření (posuzování) úspěšnosti změny;
- byly vytvořeny plány sledování pokroku v zavádění změny;
- byly stanoveny první kroky potřebné k nastartování změny;
- byly vytvořeny plány udržování pozornosti zaměřené na změnu;
- byla uznána možná potřeba úprav změny a této úpravě bylo možné snadno přizpůsobit plány a jejich realizaci.

Proměnlivost praxe v oblasti lidských zdrojů

Úloha personálního útvaru a praxe řízení lidských zdrojů jsou v různých organizacích značně rozdílné. Jak poznamenává Sisson (1995), řízení lidských zdrojů není jedolitě homogenní zaměstnání – zahrnuje rozmanité role a činnosti, které se mění organizaci od organizace a úroveň řízení od úrovně řízení v jedné a téže organizaci. Tyson (1987) uvedl, že personální útvar a personální práce jsou často „zbalkanizované“ – nejen že tu existuje značná pestrost rolí a činností, ale tyto role a činnosti mají sklon být relativně uzavřené a soběstředné, jen s malými průchody či styčnými plochami mezi nimi. Hope-Hailey a kol. (1998) se domnívají, že personální útvar lze považovat za jakéhosi „chameleona“ v tom smyslu, že rozmanitost činností, kterou odhalil jejich výzkum, svědčí o tom, že „proměnlivost souvislostí, za nichž personální útvar funguje, mu diktuje různé role a různé postupy v řízení lidí“.

Adams (1991) identifikoval čtyři přístupy k úloze personálního útvaru, z nichž každý lze považovat za reprezentanta „určitého druhu stupnice narůstající míry externalizace, chápané jako uplatňování tržních sil při zabezpečování personálních činností“:

1. **Interní agentura**, kdy personální útvar je považován za nákladově samostatnou jednotku a činnosti jsou fakturovány ostatním útvarům nebo oddělením.
2. **Interní konzultační útvar**, kdy personální útvar prodává své služby interním zákazníkům (liniovým manažerům), což znamená, že tito manažeři mají jistou svobodu se obrátit na kohokoliv jiného, nejsou-li se službami personálního útvaru spokojeni.
3. **Podnik uvnitř podniku**, kdy některé personální činnosti jsou uspořádány do jakési jakoby nezávislé organizace, která může obchodovat nejenom s organizačními jednotkami v rámci podniku, ale i externě.
4. **Externí poradenská služba**, kdy se organizační jednotky obracejí o pomoc a radu na zcela nezávislé firmy mimo podnik.

Společným rysem všech těchto přístupů je, že poskytované služby jsou zabezpečovány určitou formou smlouvy, která může obsahovat i dohodu o úrovni poskytovaných služeb.

Přístup k poskytování služeb a jejich externalizace budou v různých organizacích různé, protože jsou různé i souvislosti, jako například způsob organizace podniku a podnikání, typ lidí pracujících v podniku, hodnoty a přesvědčení vrcholového managementu o potřebě personálního útvaru, míra, v níž personální útvar přispívá k celkovému výsledku podniku, a pověst a důvěryhodnost personálního útvaru.

Jinou oblastí proměnlivosti je míra, v níž se změnily tradiční metody řízení personálních činností a personálních útvarů, jako je zavedení sdílených služeb a outsourcing, jak se tím zabývá tato kapitola na jiném místě.

Organizace personálního útvaru

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připsována.

Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Ten se může pohybovat od jednoho personalisty na osmdesát pracovníků do jednoho personalisty na tisíc nebo více pracovníků. Ve 128 organizacích zapojených do šetření, které ve Velké Británii organizovaly Industrial Relations Services (IRS, 2004b), připadalo na jednoho personalistu v průměru 109 pracovníků.

Tento poměr ovlivňují všechny výše uvedené faktory a může být rozhodnut pouze empiricky na základě analýzy toho, jaké personální služby se požadují. A na základě toho se potom rozhodne, do jaké míry nebo v jakém rozsahu tyto služby budou zabezpečovány odbornými pracovníky zaměstnávanými v organizaci na plný úvazek, nebo v jakém rozsahu mohou být nakoupeny od externích agentur nebo konzultantů. Míra, v jaké se organizace domnívá, že řízení lidských zdrojů je nejdůležitější povinností liniových manažerů a vedoucích týmů, ovlivňuje nejen počty pracovníků personálního útvaru, ale také povahu odborného vedení a podpůrných služeb, které útvar zabezpečuje.

Neexistuje žádný návod, jak organizovat personální útvar a personální práci, ale současná praxe naznačuje, že by měla být brána v úvahu následující doporučení:

- Vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejvyššího vedení organizace nebo přinejmenším členem týmu manažerů nebo lídrů, aby mohl přispívat k vytváření podnikové strategie a hrát plně svou roli při formulování a integraci personálních strategií a personální politiky. Avšak v praxi tomu není tak

často, jak bychom si přáli. Pouze čtyři z deseti organizací zkoumaných IRS v roce 2004 měly ředitele, který měl na starosti pouze lidské zdroje.*

- V decentralizované organizaci by pobočky, divize nebo výrobní jednotky měly být v rámci obecných strategických a politických pokynů z centra zodpovědné za své vlastní personální záležitosti.
- Centrální personální útvar v decentralizované organizaci by měl být zredukován na minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik v celé decentralizované organizaci. Může se zaměřit na získávání a výběr pracovníků pro funkce ve vyšším managementu a na poskytování rad v oblasti získávání pracovníků a rozvoje kariéry. Může také řídit politiku odměňování a zaměstnaneckých výhod pro vyšší manažery. Tento centrální personální útvar může koordinovat vyjednávání v rámci kolektivních pracovních vztahů (i kdyby vyjednávání bylo decentralizováno), zejména o pracovních podmínkách, jako např. o pracovní době, dovolených a zaměstnaneckých výhodách. I když se mohou mzdové / platové tarify v jednotlivých pobočkách lišit, je žádoucí vytvořit jednotný přístup k poskytování zaměstnaneckých výhod. Nejnovějším trendem je fungovat jako „středisko služeb“, zabezpečující sdílené personální služby pro ostatní části organizace, jak je to popsáno v další části této kapitoly.
- Personální útvary musejí být schopné poskytovat rady a služby na úrovni požadované organizací. Ty mohou být zabezpečovány přímým poskytováním služeb nebo pomocí outsourcingu.
- Personální útvar bude organizován podle úrovně podpory a služeb, které jsou od něj vyžadovány, a podle rozsahu činností, které je potřebné zabezpečit. Ty mohou zahrnovat získávání, výběr a stabilizaci pracovníků, rozvoj manažerů, vzdělávání, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí a služby v takových oblastech, jako je bezpečnost a ochrana zdraví, péče o pracovníky, personální informační systém a zaměstnanecké záležitosti vůbec. Ve velkém personálním útvaru mohou být tyto oblasti zabezpečovány odděleně, ale mohou být také různým způsobem kombinovány a spojeny.

Při vytváření organizace personálního útvaru a při jeho obsazování pracovníky je třeba vzít v úvahu jeho úlohu při formulování personálních strategií a personálních politik i při intervenování a inovování. Ale tento útvar také musí poskytovat účinné a nákladově efektivní služby. Tyto oblasti nelze zanedbávat; důvěryhodnost a reputace personálního útvaru – pokud jde o liniové manažery – bude do značné míry záviset na kvalitě těchto služeb pro interní zákazníky personálního útvaru. Je opravdu důležité, aby si pracovníci personálního útvaru pamatovali, že linioví manažeři jsou jejich zákazníky a opravdu si zaslouží vysokou úroveň služeb uspokojujících jejich potřeby.

Nejdůležitější zásadou, kterou musíme mít na paměti při vytváření organizace personálního útvaru, je to, že tato organizace by měla být v souladu s potřebami podniku a podnikání. Z tohoto hlediska bude vždy existovat určitá možnost volby nejlepší struktury personálního útvaru, ale tato volba by měla být prováděna na základě analýzy toho, o jaké odborné vedení, rady a služby má organizace v oblasti lidských zdrojů zájem. To je také příčinou značné proměnlivosti praxe v oblasti personální práce a v postavení a profilu personálních útvarů.

* Šetření prováděná v České republice v rámci The Cranfield Project on International Human Resource Management opakovaně zjistila, že zhruba v 60 % organizací, které se zúčastnily šetření, měl nejvyšší představitel řízení lidských zdrojů své stálé místo v nejužším vedení organizace (poznámka překladatele).

Marketing personálního útvaru

Vrcholový management a linioví manažeři jsou vnitřními zákazníky, jejichž přání a potřeby musejí personalisté rozpoznat a uspokojit. Jak toho dosáhnout?

Za prvé, je nezbytné pochopit potřeby podniku a rozhodující faktory jeho úspěchu – kam podnik směřuje, jak se tam hodlá dostat a co je rozhodující pro dosažení úspěchu nebo naopak neúspěchu.

Údaje získané průzkumem trhu je třeba převést do marketingových plánů pro rozvoj produktů a služeb, které mají uspokojit zjištěné potřeby podniku a jeho manažerů i pracovníků. Marketingový plán by měl stanovit náklady na zavedení a udržování těchto iniciativ a na výhody, které to přinese. Je třeba vynaložit veškeré úsilí na to, aby tyto přínosy byly kvantifikovány pomocí finančních ukazatelů.

Dalším krokem v marketingovém procesu je přesvědčit management, že jde o produkt nebo službu, které podnik potřebuje. To znamená předložit rozklad jeho nákladů a výnosů, krytí a zabezpečení finančních a lidských zdrojů, potřebných k jeho vytvoření, zavedení a udržování, a dopadu, jaký bude mít na výkon podniku. Rozpoznání potřeb podniku a přesvědčování managementu o tom, že produkt nebo služba mají smysl, bude snadnější, jestliže počáteční průzkum u zákazníků a činnosti spojené s vývojem produktu byly provedeny dostatečně důkladně. Životně důležitá je důvěryhodnost. Té bude dosaženo, jestliže návrhy na výdaje jsou samy o sobě důvěryhodné, ale rovněž je důležitý písemný přehled o úspěších a neúspěších personálního útvaru při zabezpečování toho, co navrhuje dělat.

Tento postup je blízký tomu, co je označováno jako „branding“ (vytváření dobré značky či dobrého jména) při plánování určitého produktu. Jedná se o identifikaci produktu nebo služby, o vyjádření a vysvětlení výhod, které přináší, tedy o označení všeho, co produkt nebo službu odlišuje od jiných produktů či služeb, a tak na něj nebo na ni upoutává pozornost zákazníků. Pro prezentaci jsou důležitá loga a informační letáky či brožury. Některé personální útvary označují produkty snadno identifikovatelným jménem, např. „Genom“ nebo „Blíženci“.

Příprava, zdůvodňování a obhajování rozpočtu personálního útvaru

Příprava

Rozpočty personálního útvaru jsou připravovány podobně jako jiné rozpočty odborných útvarů v následujících krocích:

1. Definování cílů a plánů.
2. Prognóza aktivit potřebných k dosažení těchto cílů a plánů v souladu s rozpočtovými pravidly podniku a předpoklady o budoucích aktivitách podniku a o cílech týkajících se snížení režijních nákladů nebo jejich udržení na stejné úrovni.
3. Odhady zdrojů (lidských a finančních) nezbytných k zabezpečení předpokládaných aktivit.
4. Náklady na každou oblast činností – součet těchto nákladů tvoří celkový rozpočet.

Zdůvodňování

Zdůvodňování rozpočtu znamená zajistit si předem všeobecný souhlas s cíli a plány – předložený rozpočet by neměl být pro vrcholové vedení žádným překvapením. Pak by měly být

pro každou oblast připraveny „neprorazitelné“ příklady na podporu prognózované podoby činností a na základě porovnání nákladů a výnosů by měly být zdůvodněny jakékoliv mimořádné výdaje. V ideálním případě by měly být přínosy definovány pomocí finančních ukazatelů jako návratnost investic.

Obhajování

Nejllepší způsob, jak obhájit rozpočet, je předem zdůvodnit každou oblast výdajů, což prokáže její nezbytnost a zdůvodní odpovídající náklady. Nejhorší věc, která se může stát, je být zatlačen do defenzívy. Jsou-li schváleny a plněny normy poskytovaných služeb (dohody o úrovni služeb), poskytnete to další základnu pro obhájení rozpočtu.

Outsourcing personální práce (zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů)

Ve stále větší míře jsou nyní některé personální služby, které byly dříve považovány za výlučnou záležitost podniku, běžně nakupovány od externích dodavatelů. Manažeři nyní čelí výzvě Toma Peterse (1988): „Dokažte, že to nelze zajistit smluvně zvenku.“ Oficiální politiku velkých světových společností lze vyjádřit slovy: „Vyrábět pouze ty výrobky – a vnitřními zdroji pokrývat pouze ty podpůrné služby – které přímo přispívají k dosažení naší konkurenční výhody nebo ji pomáhají udržet.“ Britský Institute of Personnel and Development (1998b) konstatoval, že „největší jednotlivou příčinou růstu využívání externích služeb bylo pojetí tzv. *core organization* (česky zhruba ‚nukleární organizace‘), která zaměstnává jen pracovníky zabezpečující její primární funkci a jakékoliv pomocné nebo podpůrné činnosti nakupuje od řady zdrojů na své periferii nebo mimo organizaci“.

Personální útvar je vhodný k tomu, aby přenechal některé své činnosti externím konzultantům a dalším agenturám či firmám, které působí jako poskytovatelé služeb v takových oblastech, jako je vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky a poradenství pro pracovníky, péče o děti pracovníků, administrativní záležitosti mzdové agendy a právní poradenství. Personální útvary, které jsou odpovědné za řadu dalších různorodých činností, jako je stravování, používání služebních automobilů, správa budov, podpora managementu a bezpečnost (protože neexistuje nikdo jiný, komu by se to hodilo na krk), tyto povinnosti externím specializovaným firmám rády předávají.

Důvody pro využívání outsourcingu

Existují tři důvody pro zadávání některých personálních činností externím institucím:

1. **Úspora nákladů** – náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar.
2. **Koncentrace úsilí personalistů** – pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci.
3. **Získání odbornějších služeb** – lze nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci.

Problémy využívání outsourcingu

Výhody využívání externích služeb se zdají být značné, ale jsou tu i problémy. Některé firmy bez dlouhého rozmýšlení přenesly některé ze svých klíčových činností na externí poskytovatele vlastně *ad hoc* za účelem získání krátkodobé výhody, zatímco jiné zjistily, že je jejich dodavatelé nutí platit vyšší sazby. Firmy se nejspíše zaměřily na to, co snad mohlo být zdůvodněno v současnosti, ale nevzaly v úvahu budoucnost. Navíc zjevně náhodná politika využívání externích služeb může vést k poklesu morálky pracovníků a k atmosféře obav typu „na koho dojde příště“.

Rozhodování o využívání externích služeb

Rozhodnutí o využívání externích služeb musí být založeno na přísné analýze a tzv. benchmarkingu (poměrování), který umožní zjistit, jak řídí svou personální práci jiné organizace. To také umožní definovat požadovanou úroveň služeb. Je rovněž třeba propočítat, s jakými náklady jsou zabezpečovány existující služby interně. To bude snazší tehdy, je-li v organizaci zaveden systém sledování nákladů jednotlivých činností.

Abychom minimalizovali problémy, je nejprve třeba pečlivě všechno zvážit. Je nezbytné posoudit a vyhodnotit každou potenciální oblast tak, aby bylo možné určit, zda může být anebo by měla být zabezpečována externě, a přesně stanovit, čeho se tím má dosáhnout. Je třeba odpovědět na tyto otázky: Je daná činnost svou povahou pro podnik základní, nebo okrajová? Jak efektivně je tato činnost v současnosti zabezpečena a vykonávána? Jak přispívá k dobrým kvalitativním a finančním výsledkům organizace? Je to příležitost zreorganizovat personální útvar a personální práci tím, že se každá činnost podrobí kritickému prověření s cílem stanovit, zda dané služby mohou být poskytovány či zabezpečovány mimo organizaci či nikoliv. Outsourcing bude mít cenu jen tehdy, bude-li jisté, že to bude znamenat lepší služby za nižší ceny.

Výběr externích dodavatelů služeb

Potenciální dodavatelé služeb by měli být požádáni, aby na základě zadání předložili své nabídky. Aby byl možný výběr, měli by být osloveni tři až čtyři dodavatelé. Nabídka by měla vyjadřovat, jak bude splněno zadání a jaké budou náklady. Výběr by měl brát v úvahu, do jaké míry nabídka odpovídá potřebám, dále kvalitu a pověst firmy a náklady (to je důležité hledisko, ale ne jediné – rozhodující je úroveň poskytovaných služeb). Před vypracováním a schválením smlouvy by měly být ještě získány potřebné reference. Smlouva by měla naprosto jasně a jednoznačně vymezit služby, náklady a způsob, jakým je možné smlouvu ukončit.

Manažerské a právní aspekty outsourcingu

Dodavatelé služeb by měli být řízeni stejně pečlivě – ne-li pečlivěji – jako interní služby. Úroveň služeb a rozpočty by měly být pravidelně sledovány a schvalovány a měl by být vytvořen takový systém informování managementu, aby mohl být sledován podávaný výkon. Pokud by poskytování služeb neprobíhalo dobře, je třeba pohotově přijmout nápravná opatření, nebo v případě vážných nedostatků smlouvu ukončit.

Právní stránka využívání externích služeb spočívá v tom, že by mělo být založeno na smlouvě o službách, a ten, kdo služby nakupuje, má právo trvat na tom, aby podmínky smlouvy byly plněny. Má však také povinnost plnit své závazky vyplývající ze smlouvy, např. poskytnout dohodnuté zařízení, dodržovat podmínky dohody a platit za služby tak, jak je to stanoveno ve smlouvě.

Společné služby v oblasti lidských zdrojů

Termín „společné služby“, nebo také „sdílení služeb“ se vztahuje k centrálnímu zabezpečování personálních služeb, které jsou k dispozici řadě stran, a jsou tudíž stejné a společné pro všechny, kteří je využívají. Povaha služeb je determinována jak poskytovatelem, tak uživatelem. Zákazník nebo uživatel definuje úroveň určité služby a rozhoduje o tom, které služby bude potřebovat. A tak je „uživatel tím, kdo si volí a vybírá“ (Ulrich, 1995). Jak uvádí Reilly (2000), jsou to především administrativní úkoly, které mají sklon být zabezpečovány společnými službami. Například jde o:

- změny ve výplatní listině a vyplácených mzdách a platech;
- služby související s přemísťováním nebo přestěhováním;
- organizační a administrativní záležitosti získávání pracovníků;
- organizační a administrativní záležitosti zaměstnaneckých výhod (včetně flexibilních zaměstnaneckých výhod a výhod, na jejichž krytí se podílejí sami pracovníci);
- poskytování podnikových automobilů;
- organizační a administrativní záležitosti podnikových penzí;
- podpora péče o pracovníky;
- podpora vzdělávání pracovníků;
- sledování absence;
- zabezpečování informací pro potřeby řízení.

Služby je možné poskytovat pomocí internetu, zákaznické telefonní linky, prostřednictvím souboru poradců nebo tzv. „center dokonalosti“ (*centres of excellence*), majících odborníky na takové oblasti, jako jsou získávání, výběr a stabilizace pracovníků, pracovní vztahy, odměňování nebo vzdělávání pracovníků. Rostoucí zájem o společné služby je povzbuzován rozsáhlejším a strategičtějším využíváním personálních informačních systémů.

Organizace, jichž se týkal výzkum prováděný Reillym (2000) jménem Institute for Employment Studies, uvedly jeden nebo více následujících důvodů pro zabezpečování společných služeb:

- personální útvar se více orientuje na potřeby zákazníka, je přístupnější a profesionálnější;
- kvalita personálních služeb se zlepšuje z hlediska používání lepších postupů, konkrétnosti, spotřeby času a finančních prostředků, zohlednění zásad nejlepšího postupu (nejlepší praxe) i z hlediska dosahování větší míry důslednosti a přesnosti;
- tento způsob může přispět k dosažení lepší flexibility organizace – společné služby pomohou zákazníkům během změny v podniku a podnikání;
- může napomoci k upevnění postavení personálního útvaru, protože ten se posouvá od čistě výkonné role k roli strategičtější, zabezpečuje, aby personální útvar plnil úlohu „katalyzátoru změny ... tím, že bude předcházet problémům a bude uvádět záležitosti do pohybu“ (Hutchinson a Wood, 1995).

Mezi výhody poskytování společných služeb patří nižší náklady, lepší kvalita, efektivnější zabezpečování lidských zdrojů a lepší služba zákazníkům. Ale jsou tu i nevýhody, jako například ztráta osobního kontaktu, dequalifikace administrativních prací a potenciálně i vzdálenost od uživatelů.

Kroky potřebné k zavedení společných služeb v tom, co se často nazývá „středisko personálních služeb“, jsou následující (v každém z nich musejí být zapojeni uživatelé i poskytovatelé):

1. Prozkoumat současné uspořádání.
2. Získat názory zákazníků na kvalitu existujících služeb a na to, co by se mělo udělat pro jejich zlepšení (včetně rozsahu společných služeb).
3. Definovat oblasti uplatnění společných služeb.
4. Definovat, jak budou společné služby poskytovány, včetně toho, kdo je bude poskytovat, kde budou poskytovány a jakým způsobem budou poskytovány (bude to zahrnovat i úvahy o možnostech jejich zabezpečování z vnějších zdrojů – tedy úvahy o outsourcingu – jimiž jsme se zabývali).
5. Rozhodnout o prioritách.
6. Naplánovat program (mohl by být rozčleněn do jednotlivých fází a může obsahovat i pilotní ověření).

Využívání poradců pro řízení

Poradci pro řízení působí jako dodavatelé služeb v oblastech, jako je získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků a vzdělávání. Zabezpečují také externí pomoc a vedení svým klientům tím, že poskytují rady při zavádění nových systémů či postupů nebo při provádění analýz a diagnóz potřebných pro vypracování doporučení, jak řešit problémy, nebo všeobecně pomáhají při zlepšování výkonu organizace. Jejich úkolem je poskytovat odborné schopnosti a zajištění pomáhající při rozvoji a změnách v organizaci.

Kroky potřebné pro efektivní výběr a využívání poradců jsou následující:

1. Definovat potřebu – jakou přidanou hodnotu mohou poradci nabídnout.
2. Zdůvodnit použití externích poradců s ohledem na jejich odbornost, objektivitu a schopnost přinést něco, co by jinak nebylo k dispozici. Jestliže byla definována jejich potřeba z hlediska nákladů a výnosů, je třeba ještě zdůvodnit upřednostnění externích poradců před vnitřními zdroji.
3. Jasně definovat cíle spolupráce v podobě konečných výsledků a podmínek pro jejich předložení.
4. Požádat tři nebo čtyři firmy nebo nezávislé poradce, aby předložili své návrhy a nabídky.
5. Vybrat nejvhodnější poradce na základě jejich návrhů a nabídek a rozhovorů s nimi (tzv. „soutěž krásy“) – kritérii by mělo být, do jaké míry konzultanti pochopili danou potřebu, vhodnost a přijatelnost jimi navrhovaných podmínek, termínů a programu prací, schopnost firmy a jednotlivých konzultantů zabezpečit danou potřebu, zda tito poradci budou schopni přizpůsobit se kultuře a stylu řízení organizace, do jaké míry je pravděpodobné, že budou přijatelní pro lidi, se kterými budou spolupracovat, a jaké budou náklady (významné, avšak pokud jde o výběr dodavatele služeb, nikoliv rozhodující hledisko).
6. Před potvrzením výběru je vždy třeba vyžádat si reference.
7. Schválit a podepsat smlouvu – ta by měla být vždy v písemné formě a měla by obsahovat soubor dodávaných služeb, termíny a náklady, způsoby úhrady a podmínky pro ukončení smlouvy.
8. Schválit podrobný program projektu.

9. Pečlivě monitorovat postup práce, avšak bez nemístného zasahování do každodenní práce poradců, a hodnotit výsledky.

Právní aspekty

Vyskytne-li se vážný problém, konzultační činnost může být ukončena, jestliže jedna strana nemůže splnit zadání, resp. podmínky smlouvy (může jít o formální smlouvu nebo prostě o výměnu dopisů). Klienti mohou také žalovat konzultanty pro profesionální nedbalost, jestliže se domnívají, že jim jejich rady nebo aktivity způsobily finanční nebo jinou formu měřitelné ztráty. Profesionální nedbalost však není vždy snadné prokázat, zejména v personální práci. Poradci mohou pokaždé tvrdit, že jejich rady byly perfektní, avšak nebyly klientem přesně využívány (to ovšem bude pravděpodobně rovněž obtížné prokázat). Žaloba na poradce může být zapeklitou záležitostí a mělo by se k ní přistoupit pouze tehdy, je-li zřejmé, že poradci (nebo jejich pojišťovatelé) mohou zaplatit za své chyby, a tak pomoci nahradit ztráty klienta. Je také třeba mít na paměti, že nezávislí jednotliví poradci, a dokonce i některé malé firmy, možná nebudou mít uzavřeno pojištění odpovědnosti za škody způsobené svou profesionální činností. Pokud takový případ nastane, jedinou možností, kterou má žalující klient, je přivést je k bankrotu, což sice klientovi může přinést určité uspokojení, ale zároveň to může být záležitost poněkud postrádající smysl. Tento problém může být překonán, jestliže si klient vybírá poradce, kteří jsou pojištěni.

Hodnocení personálního útvaru

Je nezbytné hodnotit přínos, příspěvek personálního útvaru, aby se zajistila jeho efektivnost jak na strategické úrovni, tak na úrovni poskytování služeb a podpory. Při hodnocení je užitečné pamatovat na rozlišování, které navrhli Tsui a Gomez-Mejia (1988), tedy rozlišování mezi **procesními kritérii** – jak dobře jsou věci dělány, a **kritérii výstupu** – efektivností konečného výsledku. Lze použít i tzv. analýzu prospěšnosti, jak ji popsal Boudreau (1988). Ta se zaměřuje na dopad aktivit personálního útvaru měřený (kdekoliv je to možné) pomocí finančních ukazatelů (**kvantita**), zlepšení **kvality** těchto aktivit a **poměru mezi náklady a přínosy** (minimalizace nákladů aktivit ve vztahu k tomu, jak jsou prospěšné, jaký užitek přinášejí).

Huselid a kol. (1997) se domnívají, že efektivnost personálního útvaru má dvě dimenze: 1. **strategické řízení lidských zdrojů** – poskytování služeb takovým způsobem, který podporuje realizaci firemní strategie; a 2. **odborné (technické) řízení lidských zdrojů** – poskytování základních personálních služeb, jako jsou získávání pracovníků, odměňování a záležitosti zaměstnaneckých výhod. Metody, které lze použít k hodnocení těchto dimenzí, jsou popsány v dalším textu.

Kvantitativní kritéria

- **Celoorganizační / celopodniková:** přidaná hodnota na jednoho pracovníka, zisk na jednoho pracovníka, hodnota prodeje na jednoho pracovníka, náklady na jednoho pracovníka a přidaná hodnota na jednu peněžní jednotku (např. Kč) nákladů na zaměstnávání lidí (nákladů práce).
- **Chování pracovníků:** úroveň stabilizace a fluktuace, absence, nemocností, úrazovosti, stížností, sporů, podání u pracovních soudů, úspěšných výsledků zlepšovacích návrhů.
- **Úroveň a výsledky služeb personálního útvaru:** doba potřebná k obsazení volného pracovního místa, doba reakce na žádost, podíl akceptovaných nabídek z celkového počtu

nabídek, náklady odezvy na inzeráty, počet dnů vzdělávání na jednoho pracovníka, čas potřebný k reakci na stížnost a na její vyřešení, měřitelné zlepšení výkonu organizace v důsledku práce personálního útvaru, poměr mezi náklady personálního útvaru a celkovými náklady, poměr mezi počtem personalistů a počtem pracovníků, dosahování konkrétních cílů.

Zkoumání reakcí uživatelů

Vnitřní zákazníci personálního útvaru (uživatelé služeb personálního útvaru) mohou poskytnout důležitou zpětnou vazbu týkající se efektivnosti personálního útvaru. Uživatele můžeme oficiálně požádat, aby zhodnotili, do jaké míry pracovníci personálního útvaru prokazují, že:

- chápou strategické cíle podniku;
- předvídají potřeby podniku a předkládají realistické návrhy, jak tyto potřeby může personální útvar pomoci uspokojit;
- jsou schopni plnit standardy výkonu a termíny předkládání návrhů a projektů personálního útvaru;
- poskytují relevantní, jasné, přesvědčivé a praktické rady;
- poskytují účinné a efektivní služby z hlediska rychlosti, včasnosti a kvality;
- všeobecně prokazují své znalosti, pochopení a odbornost.

Dohoda o úrovni služeb

Dohoda o úrovni služeb (*service level agreement* – SLA) je dohodou mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, který tuto službu využívá, a týká se úrovně služby, která má být zabezpečena. Dohoda stanovuje povahu poskytovaných služeb, rozsah a kvalitu, kterou služby mají mít, a dobu, do kdy musí poskytovatel služby reagovat na žádost o pomoc. Body dohody mohou vycházet z běžného seznamu činností zabezpečovaných personálními útvary. Dohoda poskytuje základnu pro sledování a hodnocení úrovně služby.

Zkoumání spokojenosti pracovníků

Míru spokojenosti pracovníků s personální politikou a praxí lze zkoumat na základě průzkumů postojů, jimiž se zjišťují pocity a názory pracovníků. Ty obsahují názory na takové záležitosti, jako je jejich práce, mzda / plat, to, jak se s nimi zachází, jak vidí podnik a své manažery, jak dobře jsou informováni, jaké mají příležitosti ke vzdělávání a rozvoji kariéry a jak vidí své pracovní prostředí a vybavení podniku.

Benchmarking (poměřování)

Jako dodatek k vnitropodnikovým údajům je žádoucí provádět benchmarking (poměřování) personálního útvaru. Znamená to porovnávat, co dělá personální útvar a jakou podobu má personální práce v organizaci, s tím, co se dělá v jiných organizacích. To může mít podobu přímého porovnávání za použití kvantitativních údajů o výkonu nebo podobu výměny informací o „nejlepší praxi“, kterou lze použít k rozpoznání toho, kde je třeba v dosavadní praxi personálního útvaru něco změnit, nebo ji lze použít jako vodítko pro inovace v personální práci. Organizace jako Saratoga poskytují pro své klienty podkladové údaje pro benchmarking ve standardizované, a tedy srovnatelné podobě.

Měření výkonu

Následující body o měření výkonu personálního útvaru vypracoval Likiernan (2005):

- porovnávat cíle s předpoklady rozpočtu: zjistí se tak, zda změny v realizaci strategie se odrážejí v roli personálního útvaru;
- používat náročnější měřítka – získat informace o pozadí a podívat se nejen na ukazatele, ale také na příčiny existující v jejich pozadí;
- používat porovnávání nápaditě, s fantazií, včetně interního a externího benchmarkingu (poměrování);
- zlepšovat zpětnou vazbu spíše pomocí diskusí tváří v tvář než pomocí spoléhání na dotazníky;
- být realističtí, pokud jde o to, co mohou ukazatele výkonu říci – mnoho problémů měření lze zmírnit, nikoliv vyřešit.

Karta vyváženého skóre personálního útvaru

Kartu vyváženého skóre personálního útvaru vytvořili Beatty a kol. (2003), kteří vycházeli z téhož principu jako karta vyváženého skóre popsána v kapitole 2, tzn. zdůrazňují potřebu vyvážené prezentace a analýzy údajů. Čtyřmi body karty vyváženého skóre personálního útvaru jsou:

1. **Schopnosti personálního útvaru** – administrativní odbornost, obhajoba pracovníků, provádění strategie a podněcování změn.
2. **Postupy personálního útvaru** – komunikace, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, výběr, rozvoj, měření a odměňování.
3. **Systémy personálního útvaru** – uspořádání, integrace a diferenciacce.
4. **Zboží personálního útvaru** – formování myšlení pracovníků, odborné znalosti a chování pracovníků.

Všechny tyto body jsou ovlivňovány faktory, které determinují strategickou úspěšnost organizace, tj. dokonalost činností, vedoucí postavení, pokud jde o produkty, a důvěrná znalost zákazníků.

Preferovaný přístup k hodnocení

Lze říci mnohé ve prospěch systematického přístupu pomocí karty vyváženého skóre personálního útvaru, ale každá organizace si asi bude vytvářet svůj vlastní přístup k hodnocení. Existuje spousta všelijakých ukazatelů, ale neexistuje žádný jejich standardní soubor. Snad jak uvádějí Guest a Peccei (1994):

Nejcitlivějším a nejdůležitějším indikátorem efektivnosti řízení lidských zdrojů bude úsudek rozhodujících partnerů... Pohled zainteresovaných stran na efektivnost organizace připouští, že to, na čem nejvíce záleží při posuzování efektivnosti, je interpretace kvantifikovaných výsledků a přisuzování důvěry nebo nedůvěry, které z těchto výsledků vyplývají. Jinými slovy, je to koneckonců vždy kvalitativní interpretace provedená těmi, kteří mají moc a na kterých nejvíce záleží.

Uznávají však, „že je žádoucí, aby byly rozpracovány jasně specifikované cíle a kvantitativní ukazatele společně s finančními kritérii“.

4 Úloha personalistů

Tato kapitola se zabývá tím, co personalisté-profesionálové dělají a jak to dělají, a má přitom na mysli poznámku Boxalla a Purcella (2003), že „řízení lidských zdrojů nepatří specialistům z personálního útvaru“. Řízení lidských zdrojů patří liniovým manažerům a lidem, které řídí – tedy osobám zainteresovaným na řízení lidí.

Tato kapitola začíná analýzou základních rolí a činností personalistů a různými modely těchto rolí. Poté se zkoumá řada záležitostí, které ovlivňují roli personalistů; patří mezi ně získávání podpory a angažovanosti, nejasnost role, konflikt role, etika a profesionalita. Kapitola končí diskusí o schopnostech, které by personalisté měli mít.

Základní role

Role personalistů jsou dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměňování), podle úrovně, na níž pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností.

Role může být proaktivní (role iniciátora), reaktivní (role toho, kdo reaguje na nějaké podněty či požadavky) nebo směsicí obou. Na strategické úrovni na sebe berou personalisté proaktivní roli. Výzkum, který prováděli Hoque a Moon (2001), zjistil, že „rostoucí počet specialistů označených jako personalisté má dobrou kvalifikaci, je častěji zapojován do procesu strategického rozhodování a častěji pracuje na pracovištích, kde se používají promyšlenější a složitější metody a postupy“. Jako takoví hrají personalisté roli partnerů v podnikání, vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, zasahují, inovují, působí jako interní poradci a dobrovolní průvodci v záležitostech, týkajících se udržování a podporování základních hodnot organizace, etických principů a zásadovosti. Zaměřují se na problémy podniku a podnikání a spolupracují s liniovými manažery na plnění cílů týkajících se výkonu.

V některých situacích hrají hlavně reaktivní roli. Tráví spoustu svého času tím, že dělají to, co se jim řekne nebo o co jsou požádáni. Zabezpečují administrativní systém vyžadovaný vedením organizace. To je to, co Storey (1992a) označil jako neintervenční roli, v níž personalisté pouze zabezpečují službu, aby vyhověli požadavkům vedení organizace a liniových manažerů. V dalším textu jsou popsány různé role personalistů podrobněji.

Poskytování služeb

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, liniovní manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se mohou – obecně řečeno – týkat všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky. Nebo specialisté mohou poskytovat služby pouze v jedné nebo ve dvou těchto oblastech. Pozornost by se měla soustřeďovat na potřeby managementu (např. zabezpečení potřebných pracovníků), nebo ji lze rozšířit na všechny pracovníky (ochrana zdraví a bezpečnost při práci).

Cílem je zabezpečovat efektivní služby uspokojující potřeby podniku, jeho managementu a jeho pracovníků a přitom je provádět účinně.

Vedení a usměrňování a poskytování rad

Personalisté svým způsobem v různé míře vedou a usměrňují manažery a radí jim. Na nejvyšší úrovni řízení se to týká doporučení směřujících ke strategiím lidských zdrojů a podložených řadou analýz a diagnóz, aby pokryla strategické záležitosti vyplývající z podnikových potřeb a z faktorů souvisejících s lidmi, organizací a prostředím. Budou asi také poskytovat rady týkající se záležitostí změny kultury a přístupů ke zlepšování procesů – schopností organizace dělat věci prostřednictvím lidí.

Vedení a usměrňování manažerů se také může zaměřit na zabezpečení odpovídajícího a důsledného rozhodování o takových záležitostech, jako je hodnocení pracovního výkonu, růst mezd a platů a disciplinární řízení. Na všech úrovních řízení se může vedení a usměrňování zaměřit na personální politiku a personální procedury či na souvislosti pracovněprávních předpisů. V naposled zmíněném případě se personalisté soustřeďují na dodržování zákonů a předpisů.

Role partnera v podnikání

Jako partneři v podnikání mají personalisté spolu se svými kolegy – liniovými manažery – odpovědnost za úspěchy podniku a spolu s nimi jsou zapojeni do jeho provozování. Musejí být schopni rozpoznávat příležitosti podniku, vidět věci v širších souvislostech a vědět, jak jejich personální práce může napomoci k dosahování podnikatelských cílů podniku.

Jak konstatoval Tyson (1985), personalisté těsně propojují své činnosti s vrcholovým managementem a usilují o to, aby sloužili dlouhodobým strategickým cílům. To je jedna z klíčových rolí připisovaných personálnímu útvaru Ulrichem (1998), který konstatoval, že personální útvar a personalisté by se měli stát partnery vyšších a liniových manažerů v uskutečňování strategie a že „personalisté by měli iniciovat a vést vážné diskuse o tom, jak by měl být podnik organizován, aby byl schopen uskutečňovat svou strategii“. Prohlásil také, že personalisté by měli při systematickém hodnocení významu jakékoliv nové iniciativy, kterou navrhuje, spojit své síly s manažery a společně s nimi se ptát: „Které iniciativy jsou skutečně v souladu s realizací strategie? Kterým se má věnovat okamžitá pozornost a které z nich mohou počkat? Které z nich jsou provázány s výsledky podniku?“ Ale existuje nebezpečí přespřílišného kladení důrazu na fascinující, i když nezbytnou roli partnerů v podnikání nebo na strategii, a to na úkor té role personalistů, která spočívá v poskytování služeb. Jak jeden personalista řekl Caldwellovi (2004): „Moje důvěryhodnost závisí na obsluze extrémně účinné a nákladově efektivní administrativní mašiny... Když se to nedělá správně a důsledně, pak můžete zapomenout na všechny velké myšlenky.“ Jiná osoba, s níž Caldwell hovořil během svého výzkumu, označila personalisty za „reaktivní pragmatiky“, což je pohled, který je v mnoha organizacích v souladu s realitou.

Role stratéga

Jako stratégové se personalisté zabývají hlavními dlouhodobými organizačními problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. Řídí se podnikatelským plánem organizace, ale zároveň se sami podílejí na formulování podnikatelských plánů. Toho lze dosáhnout vedením vrcholových manažerů k tomu, aby se zaměřovali na lidské souvislosti svých plánů, na jejich dopad v oblasti lidských zdrojů. Personalisté-stratégové přesvědčují vrcholové manažery, aby vytvářeli podnikové strategie, které budou lépe využívat schop-