

Michael Armstrong  
Stephen Taylor

# Řízení lidských zdrojů



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

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

**Michael Armstrong  
Stephen Taylor**

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

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

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

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

All rights reserved.

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

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

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)

ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

# 1 Podstata řízení lidských zdrojů

## *KLÍČOVÉ POJMY*

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

## *STUDIJNÍ CÍLE*

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

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

## 1.1 Úvod – pojetí řízení lidských zdrojů

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

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

## Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

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

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

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

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

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

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

## **Teoretická východiska řízení lidských zdrojů**

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

## **Současná praxe řízení lidských zdrojů**

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

## **Cíl kapitoly**

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

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

## **1.2 Definice řízení lidských zdrojů**

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

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

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

## Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

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

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

## 1.3 Filozofie řízení lidských zdrojů

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

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

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

## 1.4 Teorie řízení lidských zdrojů

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

### Oddanost

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

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

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

### Motivace

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

### Teorie založená na zdrojích

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

### Teorie chování v organizaci

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

## Kontingenční teorie

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

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

## Institucionální teorie

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

## Teorie lidského kapitálu

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

## Teorie závislosti na zdrojích

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

## Teorie AMO

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

## Teorie sociální směny

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



## Teorie transakčních nákladů

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

## Teorie zastoupení

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

## 1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů

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

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

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

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

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

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

## 1.6 Modely řízení lidských zdrojů

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

### Model shody

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

## Harvardský model

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

## Kontextový model

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

## 5-P model

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

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

## Evropský model

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

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

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

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

## „Tvrdý“ a „měkký“ model

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

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

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

## 1.7 Současné řízení lidských zdrojů

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

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

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

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

## Shrnutí

### **Definice řízení lidských zdrojů**

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

### **Cíle řízení lidských zdrojů**

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

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

### **Filozofie řízení lidských zdrojů**

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

### **Teorie řízení lidských zdrojů**

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

### **Rozmanitost řízení lidských zdrojů**

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

### **Výhrady k řízení lidských zdrojů**

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

## Otázky

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

## 2 Strategické řízení lidských zdrojů

### *KLÍČOVÉ POJMY*

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

### *STUDIJNÍ CÍLE*

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

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

## 2.1 Úvod

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

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

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

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

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

## 2.2 Východiska strategického řízení lidských zdrojů

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

### Strategické řízení

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

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

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



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

## Pojetí strategie

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

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

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

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

## Realizace strategie

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

## Kritické zhodnocení pojetí strategie

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

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

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

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

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

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

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

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

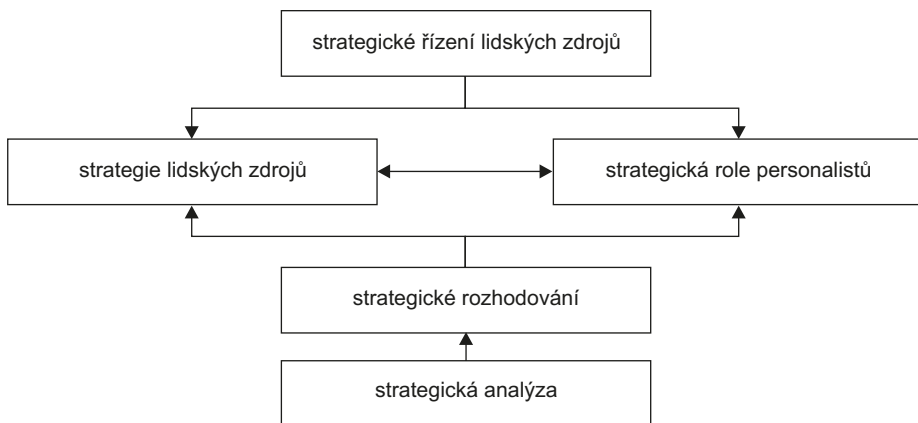
## 2.3 Podstata strategického řízení lidských zdrojů

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

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

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

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



**Obr. 2.1** Model strategického řízení lidských zdrojů

## 2.4 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

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

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

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

## 2.5 Kritické zhodnocení pojetí strategického řízení lidských zdrojů

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

### Rozmanitost úrovní a stylů řízení

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

### Komplexnost procesu vytváření strategie

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

### Evoluční pojetí strategie organizace

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

### Nevyjasněná strategie organizace

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

## Kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů

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

### Podmínka integrace

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

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

### Závěry

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

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

## 2.6 Uplatňování přístupu založeného na zdrojích

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Kritické zhodnocení přístupu založeného na zdrojích

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

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

## 2.7 Dosahování strategického souladu

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

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

## 2.8 Pohledy na strategické řízení lidských zdrojů

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

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

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

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

### Přístup „nejlepší praxe“

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

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

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



- rovné pracovní příležitosti,
- sdílení informací.

## Přístup „nejlepšího přizpůsobení“

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

### *Model životního cyklu*

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

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

### *Model konkurenční strategie*

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

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

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

### *Model strategické konfigurace*

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

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

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

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

### *Přístup „nejlepší praxe“*

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

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

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

### *Přístup „nejlepšího přizpůsobení“*

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

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

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

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

### Závěry

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

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

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

### Přístup „vytváření souborů postupů“

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

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

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

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

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

### ***Kritické zhodnocení přístupu „vytváření souborů postupů“***

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

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

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

## **2.9 Strategie lidských zdrojů**

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

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

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

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

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

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

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

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

## Obecné strategie lidských zdrojů

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

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

### ***Řízení zaměřené na vysoký výkon***

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

### ***Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti***

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

### ***Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení***

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

## **Příklady obecných strategií lidských zdrojů**

Jako příklady obecných strategií lidských zdrojů je možné uvést následující:

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

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

## Specifické strategie lidských zdrojů

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

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

Následují příklady specifických strategií lidských zdrojů.

### *The Children's Society (Sdružení dětí a mládeže)*

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

### **Diageo**

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

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

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

### **Nejmenovaná vládní agentura**

Klíčovými složkami strategie lidských zdrojů jsou:

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

### **Nejmenovaná instituce místní samosprávy**

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

## **Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů**

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

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



## Vytváření strategie lidských zdrojů

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

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

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

## Uskutečňování strategie lidských zdrojů

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

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

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

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

## Shrnutí

### ***Východiska strategického řízení lidských zdrojů***

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

### ***Základní charakteristiky strategie***

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

### ***Vytváření strategie***

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

### ***Cíl strategického řízení lidských zdrojů***

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

### ***Uplatňování přístupu založeného na zdrojích***

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

### ***Dosahování strategického souladu***

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

### ***Přístup „nejlepší praxe“***

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

### ***Přístup „nejlepšího přizpůsobení“***

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

### ***Přístup „vytváření souborů postupů“***

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

### ***Strategie lidských zdrojů***

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

## **Otázky**

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