

1. Srovnání kultur „řízení lidí“ a „řízení lidských zdrojů“.

Tab.1.1. Rozdíly v pojetí řízení lidí

dimenze	personální řízení	řízení lidských zdrojů
Přesvědčení a předpoklady 1.kontrakt 2.pravidla 3.vodítka pro řízení 4.chování se odvozuje od 5.úloha vedení vzhledem k pracovníkům 6.povaha vzájemných vztahů 7. konflikt	pečlivá formulace smlouvy, důraz na jasná pravidla „hry“, dána směrnicemi a předpisy, norem a zvyků, zavedenou praxi, monitorovat, pluralistická, institucionalizovaný,	cíl je „mířit“ za smlouvu , postoj „zvládneme to“, netrpělivost s pravidly a předpisy, dána potřebami situace, poslání a hodnot, vychovávat, .sjednocující, důraz se přesouvá jinam,
Strategické aspekty 8.klíčové vazby 9.iniciativa 10.vztah k plánu organizace 11.rychlost rozhodování	mezi pracovníky a vedením, cílená, diskontinuální, okrajový význam (prostředky), pomalá,	směrem k zákazníkům integrující, průběžný proud, klíčový, zdrojový význam, vysoká,
Liniové řízení 12.úloha managementu 13.klíčový význam 14.komunikace 15.standardizace 16.ceněné manažerské dovednosti	transakční řízení, specialisté perzonalisté, nepřímá, vysoká (stejnost je stálý problém), vyjednávání,	transformační řízení, manažeři obecně, obchodní, linioví, přímá, nízká (stejnost není viděna jako problém), podpora, facilitace,
Klíčové páky 17.výběr 18.mzda 19.podmínky 20.odbory - vedení 21.thrust of relations with stewards 22.členitost funkcí 23.komunikace 24.popisy (design) prac.funkcí 25.řešení konfliktů 26.vzdělávání a rozvoj 27.ohnisko, na které se zásahy soustředí	samostatný, okrajový úkol podle fixních tabulek profesí, vyjednávání samostatně, vyjednávání kolektivní smlouvy, regularized through facilities and training, velká, podrobný katalog, omezované a usměrňované toky, dělba práce, cíl – dosahovat dočasných příměří, řízený přístup ke vzdělávání, perzonální činnosti,	Integrovaný, klíčově významný úkol, Vázaná na výkon, Harmonizované, Směřování k individuálním smlouvám, Marginalized (with exceptions of some bargaining for change models), Hrubé členění funkcí, vydatnější a širší toky, týmová práce, cíl - řídit klima a kulturu, „učící se organizace“ široce pojímané kulturní, strukturální i perzonální strategie.

Pramen: Storey (1992, 37)

Tab.2 Stereotypy v chápání personálního řízení a řízení lidských zdrojů

	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Časový a plánovací horizont	Krátkodobý, reaktivní, ad hoc, okrajový význam,	Dlouhodobý, proaktivní, strategický a integrující,
Psychologický kontrakt	povolnost, ochota vyhovět,	Sounáležitost, vazba, závazek, Sebeřízení,
systemy kontroly (řízení)	vnější,	unitaristické, individuální, vysoká míra důvěry,
charakter vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli	pluralistické, kolektivní, nízká úroveň důvěry,	organické, předávající pravomoci a zodpovědnosti, role jsou pružné,
preferované systemy a struktury	byrokratické, mechanistické, centralizované, role definovány formální,	pověštinou integrovány do pozic liniových manažerů,
role	specialisté, profesionálové,	maximální využití (human assets accounting)
kriteria pro hodnocení	minimalizace nákladů,	

Pramen: David E.Guest, Human Resources Management and Industrial Relations, J.of Management Studies, 24 (5), 1987, str.507.

Tab.3 Chování - role pracovníků a příslušné politiky řízení lidských zdrojů (HRM) za podmínek určitých podnikatelských strategií

Strategie	chování pracovníků (role)	politika HRM
Inovace	<p>vysoká míra tvůrčího chování</p> <p>dlouhodobý výhled</p> <p>poměrně vysoká míra spolupráce a vzájemně závislého chování</p> <p>dosti velký zájem o kvalitu</p> <p>dosti velký zájem o kvantitu</p> <p>stejný důrazný zájem jak o proces, tak i výsledky</p> <p>vysoká tolerance k neurčitosti, mnohoznačnosti a nepředpověditelnosti</p>	<p>pracovní místa (funkce), vyžadující těsnou interakci a koordinaci jednotlivců ve skupinách, hodnotící přístupy, které spíše zohledňují dlouhodobé a celoskupinové výkony, pracovní místa (funkce), které umožňují pracovníkům rozvíjet dovednosti, který lze využít i na jiných místech firmy, systémy odměňování, které zdůrazňují vnitřní rovnost, než rovnost ve srovnání s vnějším či trhem,</p> <p>platové stupnice, které jsou spíše nízké, ale umožňují pracovníkům vlastnit akcie firmy a dávají jim poměrně volnost při výběru jednotlivých složek mzdy, z nichž celá mzda sestává, široká spektra profesních kariér posilující rozvoj celé šife dovedností,</p>
soustředění se na kvalitu	relativně opakující se a předvídatelné chování ,	poměrně pevné, jasné (explicitní) popisy práce,

	<p>ohnisko zájmu je dlouhodobější či střednědobé,</p> <p>poměrně častá spolupráce a vzájemná závislost chování,</p> <p>vysoký důraz na kvalitu, středně velký důraz na kvantitu výstupů,</p> <p>vysoký zájem o proces, málo se riskuje,</p> <p>pocit závazku vůči cílům organizace,</p>	<p>vysoká míra účasti pracovníků na rozhodování o pracovních podmínkách a bezprostředních úkolech,</p> <p>směsice individuálních a skupinových kritérií pro hodnocení výkonu, většinou krátkodobě orientovaných a soustředěných na výsledky,</p> <p>se všemi pracovníky se zachází poměrně stejně (rovnost všech) a existují určité garance zaměstnání (employment security),</p> <p>široce rozvinuté a stále pokračující vzdělávání a rozvoj znalostí pracovníků,</p>
snižování nákladů	<p>poměrně opakující se a předvídatelné chování,</p> <p>ohnisko zájmu je spíše krátkodobé,</p> <p>primárně autonomní nebo individuální aktivity,</p> <p>středně velký zájem o kvalitu, vysoký zájem o kvantitu výstupů, primární zájem o výsledky, málo aktivit s rizikem, relativně velký komfort a stabilita</p>	<p>poměrně stálé, jasné (explicitní) popisy pracovních funkcí, úzce definované pracovní funkce a trajektorie profesní kariéry, které podporují specializaci, odbornost a efektivnost,</p> <p>hodnocení pracovních výsledků je orientováno krátkodobě, rozhodování o odměňování se řídí pečlivým monitorováním úrovní mezd na trhu práce, minimální úroveň vzdělávání a výcviku pracovníků,</p>

Pramen: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, „Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices“ Academy of Management Executive, 1 (3), August 1987, str. 209-13.

Tab.4 Klíčově významné činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů v různých cyklech vývoje organizace

Funkce řízení lidských zdrojů	stádium cyklu života organizace			
	vznik	růst, rozvoj	dospělost	pokles, úpadek
Získávání pracovníků, (nábor), výběr, umístění do funkcí (staffing)	přilákat nejlepší talenty a profesionály	nabrat odpovídající množství a kombinaci kvalifikovaných prac. Plánovat obměnu managementu. Zvládnout rychlé změny pracovních sil uvnitř organiz.	usnadňovat dostatečnou obměnu k minimalizaci propouštění a tvorbě nových míst. Podporovat vnitřní mobilitu k usnadnění reorganizací.	plánovat a re-alizovat snižování počtu pracovníků a jejich přemísťování.
Odměňování a pracovní požitky	vyrovnat se s či překročit hladiny mezd na trhu práce, aby se da-	udržovat srovnatelné mzdy, ale zohledňovat efekt vnitřní rov-	řídít a udržovat si všechny formy odměňování	tvrdšími opatřeními snižovat vnitřní náklady.

