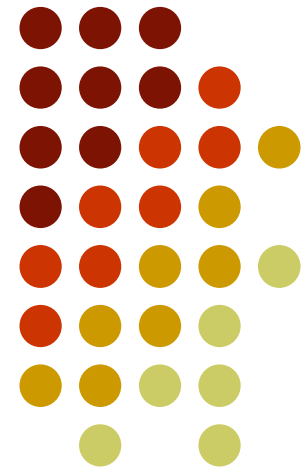


Metody personální práce

1. setkání



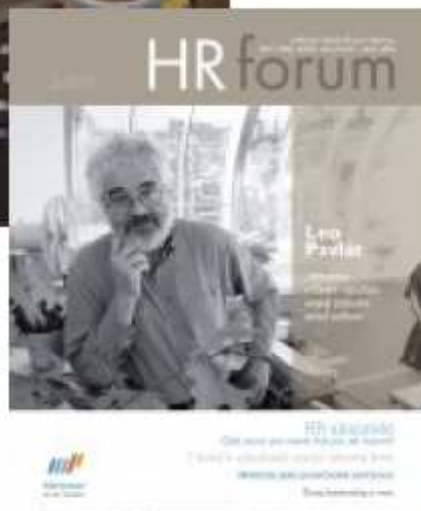
Základní informace



- **Základní požadavky (viz sylabus):**
 - četba povinné literatury
 - absolvování jednoho testu
 - napsání případové studie (bonusový úkol): 3 členné týmy



Informační zdroje



Informační zdroje



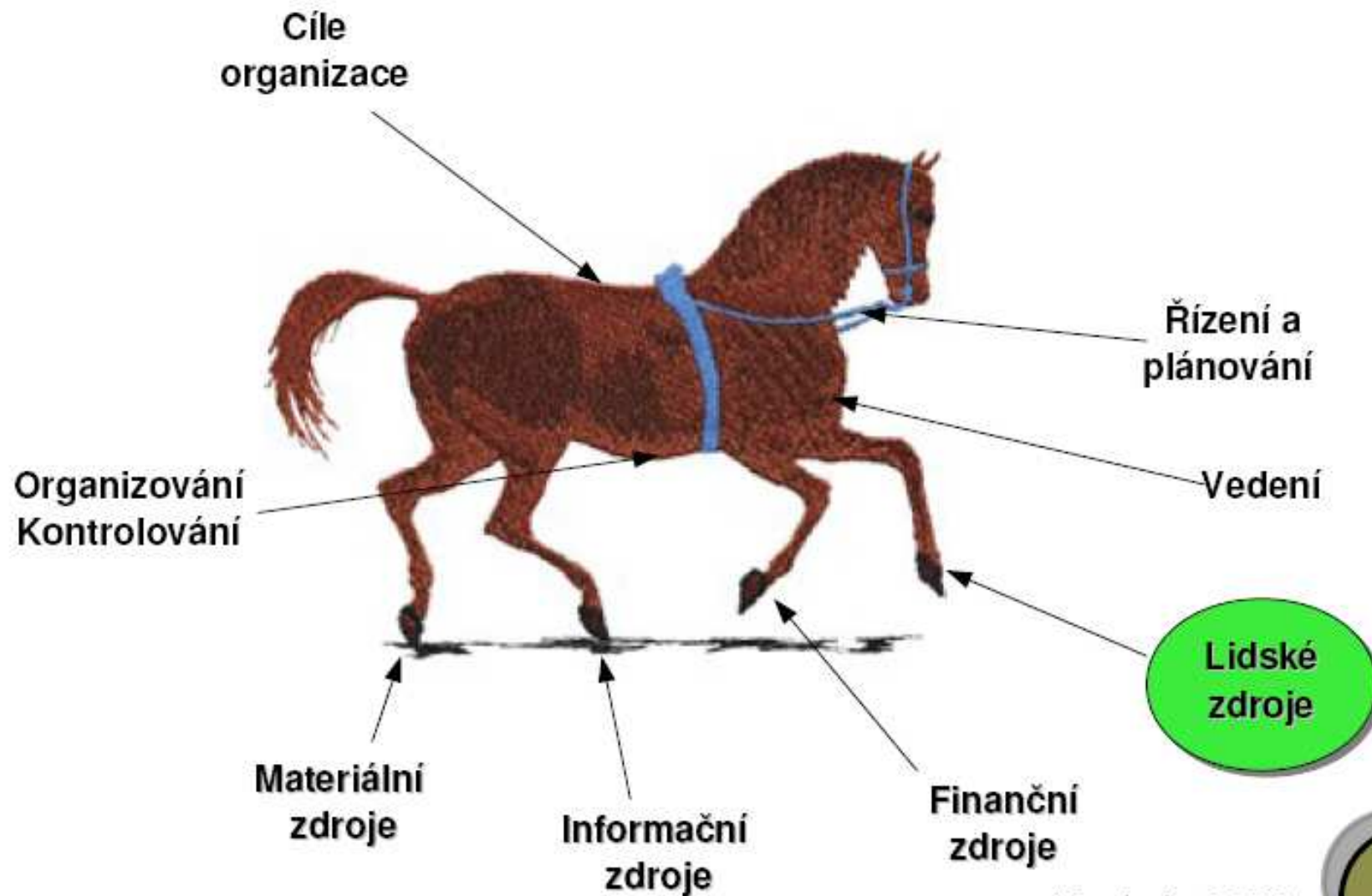
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada 2002.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press 2002
- HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé*. Brno : Motiv Press 2007
- HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. Brno, ERA Group, 2005.
- LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura*. Praha, Grada, 2004.
- NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, Management Press, 1992.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.
- KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004.
- VYBÍRAL Z.: *Psychologie lidské komunikace*, Praha, Portál 2000
- Texty na: <http://www.kostron.cz>

Osnova dnešního setkání



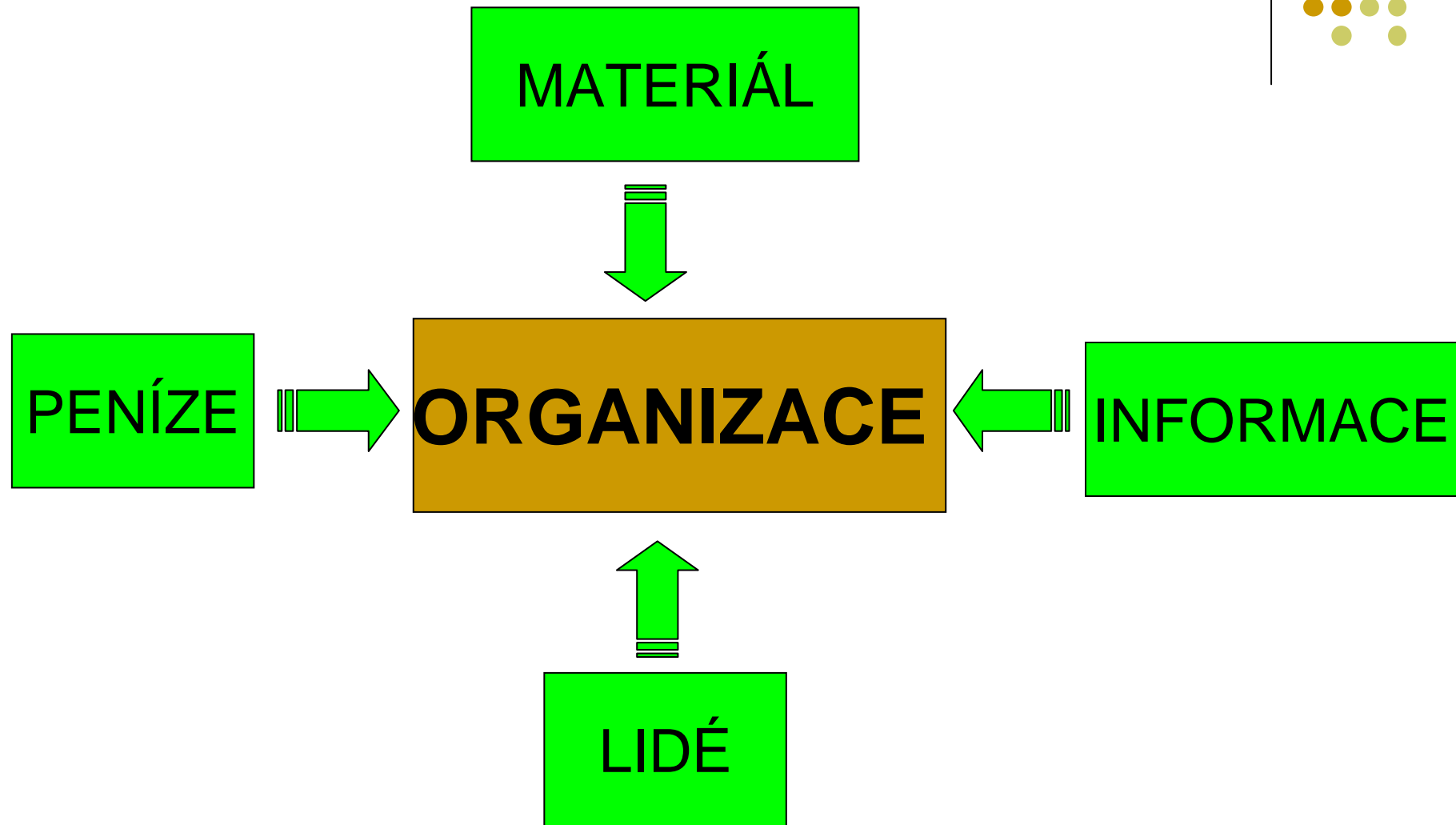
- Zdroje organizace – 4 pilíře
- Přínosy efektivní personalistiky – hodnota lidí
- Základní pojmy – personalistika, ŘLZ (HRM)
- ŘLZ v praxi
- Současné trendy v ŘLZ
- Role a význam pracovní činnosti
- Výkon a jeho měření

Čtyři pilíře organizace



(Koubek, 2005)

Základní zdroje organizace





Otázka č. 1: klíčový zdroj

- *Který ze zdrojů je pro úspěšné fungování organizací rozhodující?*
- *Co zásadního přináší?*



Klíčový zdroj – lidé

- Ostatní zdroje - „snadno“ dostupné.
- Kvalita lidí - určuje účinnost využívání ostatních zdrojů.
- Zadání pro personalistu:
 - Získávání co nejlepších lidí (pro budoucnost)
 - Další rozvoj lidí

Cíle PP (HRM)



- Prostřednictvím lidí plnit cíle organizace
 - Na lidech záleží, zda bude firma:
 - Efektivní
 - Konkurenceschopná (řízení znalostí, talentů...)
- Řízení lidského kapitálu
 - Lidský kapitál tvoří lidé (inteligence, dovednosti, zkušenosti)
 - Získání a udržení potřebných kvalifikovaných, oddaných a motivovaných pracovníků

Hodnota a význam lidí v organizaci I.

- lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich užívání
- lidé jako zdroj konkurenční výhody
- personální práce rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti a úspěšnosti organizace

Proč mohou být hospodářské výsledky dvou velmi podobných podniků velmi různé?



Hodnota a význam lidí v organizaci II.

- nižší výdaje za **přesčasy**
- nižší **absence**
- lepší **popisy práce** eliminující ztrátové časy
- nižší **fluktuace** pracovníků (možnost vytvářet kvalitnější pracovní vztahy a budovat zdravější atmosféru)
- existence programů ochrany **zdraví** a **bezpečnosti** při práci
- programy **vzdělávání** a **rozvoje** pracovníků (spokojenost pracovníků, kvalita produktů)
- lepší **pracovní podmínky**
- **výběr** kvalitních pracovníků a udržení si
- systém **odměňování** a poskytování zam. výhod
- péče o **talenty** a **klíčové pracovníky**





Otázka č. 2: Dobří pracovníci

- Popište, jaké aspekty by měly splňovat lidé, kteří jsou/budou v dané práci opravdu dobří?
- **Doporučení:** Zaměřte se na předpoklady.

Návrh obecných předpokladů dobrých pracovníků



- Zájem o danou práci – motivovanost
- Ochota učit se – otevřenost a sebereflexe
- Naslouchání druhým
- Realistické sebevědomí – skromnost
- Spolehlivost – emoční stabilita

Personalista a jeho profil

odborník na personální práci (teorie, metody)

orientuje se ve vnějších faktorech

populační vývoj

trh práce

sociální vývoj

legislativa

flexibilní

tvůrčí

zaujatý pro svoji práci

schopný stále se učit



znalost techniky a technologie používané v organizaci

moderní technologické trendy

právník

manažer

psycholog

pedagog

sociální pracovník

agentem změny v organizaci

Nejen personalisté...všichni manažeři!

- spolutvůrci personální strategie a politiky
- spoluvytvářejí pracovní úkoly, jako první vidí potřebu nových pracovníků, podílejí se na jejich předvýběru
- dovedou odhadnout rozvojové potřeby svých podřízených
- uvádějí nové pracovníky na pracoviště
- jsou těmi, kdo hodnotí své podřízené
- navrhují své podřízené na povýšení, přeřazení, propuštění
- podílí se na vytváření politiky odměňování
- vytvářejí pracovní vztahy
- mají odpovědnost za dodržování pravidel a norem, kontrola
- jsou zdrojem informací pro potřeby personálního informačního systému

Důležité pojmy

Personalistika

(personální práce)



Řízení lidských zdrojů
Personální řízení
Personální administrativa

Personalistika je tou částí řízení organizace, která se týká člověka v pracovním procesu.

Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou rozdílnými vývojovými fázemi personální práce.

(Koubek, 2005, str. 15-17)

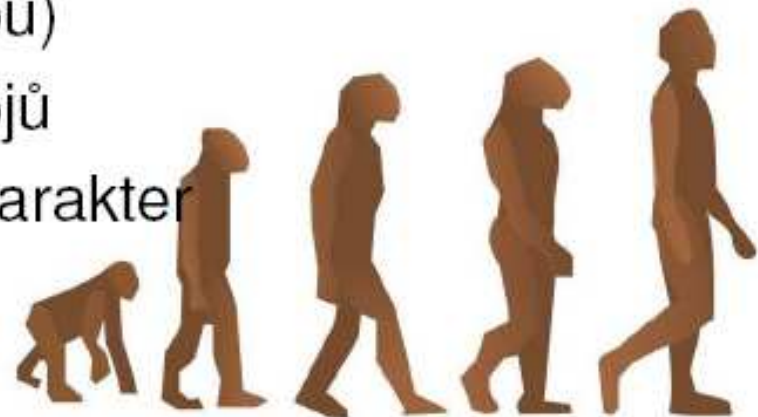
Vývoj přístupů k personální práci

Personální administrativa

- administrativní služba - získání, uchování a správa dokumentů
- pasivní přístup

Personální řízení (před 2. sv. válkou)

- reflexe významnosti lidských zdrojů
- operativní a vnitro-organizační charakter
- specializované útvary
- aktivní přístup



Řízení lidských zdrojů (50. a 60. léta)

Řízení lidských zdrojů (vs. personální řízení)

- **strategický přístup** k personální práci a ke všem personálním činnostem, dlouhodobá perspektiva
- orientace na **vnější faktory** formování a fungování pracovní síly v organizaci
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů, stává se součástí každodenní práce všech **vedoucích pracovníků**
- úzké propojení se **strategiemi a plány** organizace
- vedoucí personálního útvaru **členem úzkého vedení** org.
- **kvalita pracovního života** a **spokojenost** pracovníků
- **participativní** způsob řízení
- **organizační kultura**, **dobrá pověst** zaměstnavatele

Řízení lidských zdrojů (vs. personální řízení)

Staré víno v nových lahvích?

- strategický přístup
- bere v úvahu vnější faktory
- integrovanost všech procesů
- lidé jako hlavní zdroj konkurenční výhody
- podporování loajality a oddanosti (identita, org. kultura)
- unitarismus – stejné zájmy, hodnoty
- ŘLZ se stává součástí každodenní práce manažerů

Rozdíl je tedy zejména v přístupech a v tom, co je považováno za důležité.



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



Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie. 2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostat této odpovědnosti. 3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace. 4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech. 5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování. 6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci. 2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. 3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti). 4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. 5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání. 6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu. 7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.

Základní rozdíly PP (HRM)



- Strategická povaha řízení lidských zdrojů
- ŘLZ jako aktivita prováděná manažery
- ŘLZ jako součást procesu strategického plánování podniku – umět přesvědčit management
- Existuje pozitivní vazba mezi postupy ŘLZ a výkonem organizace?

Řízení lidských zdrojů



Charakteristika	Cíle
<ul style="list-style-type: none">▪ Integrovanost▪ lidé = konkurenční výhoda▪ Unitarismus – stejné zájmy▪ PP vykonávají vedoucí pracovníci	<ul style="list-style-type: none">▪ zabezpečení a rozvoj pracovníků▪ motivace▪ zvyšování výkonnosti▪ kvalitní mezilidské vztahy (atmosféra, klima)

Cíle řízení lidských zdrojů I.

Přispívat k tomu, aby byla organizace výkonná

JAK?

Zvyšováním produktivity
a zlepšováním využití

Lidských
zdrojů

Informačních
zdrojů

Materiálních
zdrojů

Finančních
zdrojů

Řízení lidských zdrojů

(Koubek, 2005, str.17)

Cíle řízení lidských zdrojů II.

Mezi hlavní úkoly patří:

- počet a struktura prac. úkolů ↔ počet a struktura pracovníků
„Správný a připravený člověk na správném místě...“
- optimální využívání pracovních sil v organizaci
„...který produktivně využívá pracovního času...“
- formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy
„...má vytvořeny podmínky pro spolupráci s ostatními...“
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
„...vidí perspektivu svého rozvoje a naplnění ve své práci...“
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti
„...a pracuje pro organizaci, která s ním jedná fér.“

Personální politika a strategie

Personální strategie

- determinována celkovou strategií organizace
- dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle
- způsoby/cesty/metody dosažení cílů

Personální politika

- determinována personální strategií
- systém relativně stabilních principů pro rozhodování - obecnější
- koncepční řešení určité oblasti (soubor opatření) - konkrétnější



Dobře formulovaná personální politika...

- upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací
- činí rozhodovací procesy jasnějšími
- vytváří příznivé klima v organizaci
- minimalizuje pracovní konflikty
- respektuje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníků

Dílčí personální politiky

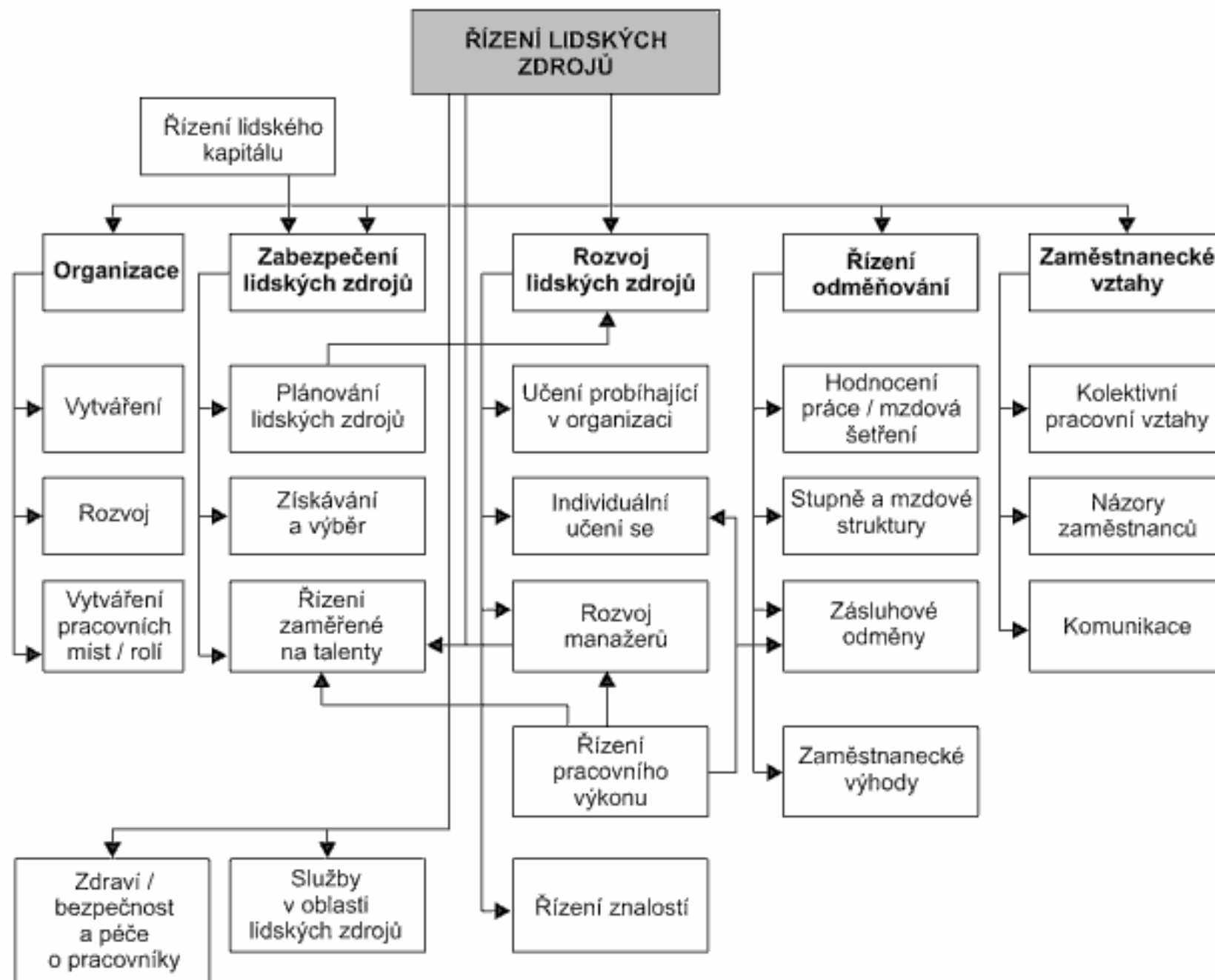
- získávání a výběr
- politika odměňování
- rozvoj a vzdělávání pracovníků
- a další

Personální činnosti

- výkonná část personální práce
- administrativně-správní
- koncepční
- analytické a metodické činnosti



Jedná se například o: zajišťování pracovních sil, personální evidence a statistika, péče o pracovní podmínky, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, personální plánování...



Obr. 1.1 Aktiviny řízení lidských zdrojů

Kritika „řízení lidských zdrojů“

- nedostatky v teorii – rozpory, nekonkrétnost, tendence ke zjednodušování
- pouze rétorika - rozdíly mezi proklamacemi a realizací
- přílišná ambicióznost, slibuje více než může splnit
- mohou být podnikem „vnucené“ hodnoty sdílené?
- manipulativní charakter, neetické, pracovníci jako prostředek k dosažení cíle



(Armstrong, 2002, s. 36-39)

Jak na ŘLZ v organizaci?

VIZE



Strategické řízení lidských zdrojů

- je konkrétním úsilím směřujícím k dosažení cílů obsažených v personální strategii organizace
- jeho nástrojem je strategické (dlouhodobé) personální plánování
- vychází ze strategie organizace, a to zejména z:
 - vize (poslání) organizace
 - pozitivních a negativních vnějších faktorů
 - předností a nedostatků organizace
 - stanovených cílů organizace
 - toho, jak chce svých cílů dosáhnout



Vize organizace a strategie ŘLZ

- *„Jako jedna z předních světových strojírenských společností pomáháme našim zákazníkům využívat elektrickou energii efektivně a zvyšovat produktivitu průmyslu ekologicky šetrným způsobem. Power and productivity for better world.“*



**Představte si tuto organizaci.
Jaké otázky bude řešit ŘLZ?**

Konkrétní otázky, kterými se zabývá...

- **Kolik a jaký druh** pracovníků bude organizace potřebovat?
- Jaká **nabídka** pracovních sil se v budoucnu předpokládá v organizaci a mimo ni?
- Co je třeba udělat, aby **byla pokryta budoucí potřeba** pracovníků v organizaci?

Strategické řízení lidských zdrojů se proto musí zabývat:

- **vnitřními podmínkami** organizace
- **vnějšími podmínkami**



Vnitřní podmínky, které je třeba sledovat

- ORGANIZACE: její velikost a organizační struktura, prostorová struktura, technika a technologie, produkce, personální politika, kultura...
- PRÁCE: charakter a obsah, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce,...
- PRACOVNÍCI: počet, struktura demografická, ekonomická, sociální, prostorová; znalosti a dovednosti pracovníků, rozvojový potenciál, mobilita/fluktuace, osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky,...

Vnější podmínky, které je třeba sledovat...

- populační vývoj
- vývoj na trhu práce
- změny techniky a technologie
- změny hodnotové orientace lidí
- prostorová mobilita
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti
- průběh průmyslového cyklu
- možné změny v poptávce po výrobcích a službách
- změny v míře otevřenosti národní ekonomiky



Projekt Dobrovolných návratů (MV ČR)

Personální útvar v organizaci

- **samostatné oddělení** (často se specializovanými pracovníky) x jeden manažer x vlastník
- role **liniových manažerů** Slide 7

Zajišťuje v rámci personální práce podporu :

- koncepční
- metodologickou
- poradenskou
- usměrňovací
- organizační



Poskytuje speciální služby **vedoucím pracovníkům** všech úrovní i jednotlivým **zaměstnancům (interní zákazníci)**

Úkoly personálního oddělení



- personální strategie, personální politika
- poradenství vedoucím pracovníkům, orientace na PS a PP
- vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska LZ
- zajišťuje existenci a fungování personálních činností (garance, koncepce, metodika)

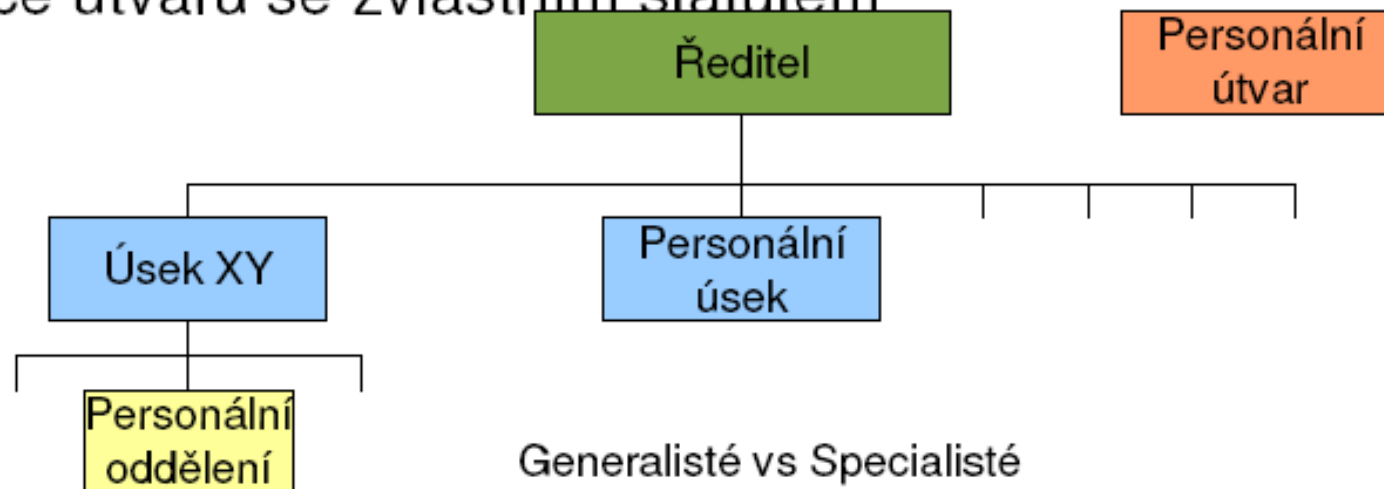
Postavení personálního útvaru v hierarchii

- velikost organizace
- vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v rámci organizace
- soustředění do jednoho útvaru?

Pozice oddělení v rámci určitého úseku

Pozice samostatného personálního úseku

Pozice útvaru se zvláštním statutem



Úkol pro vás: Trendy HR



Jaké jsou hlavní proměny prostředí moderních organizací?



Jak se mění nároky na zaměstnance?

Měnicí se prostředí

Změny prostředí:

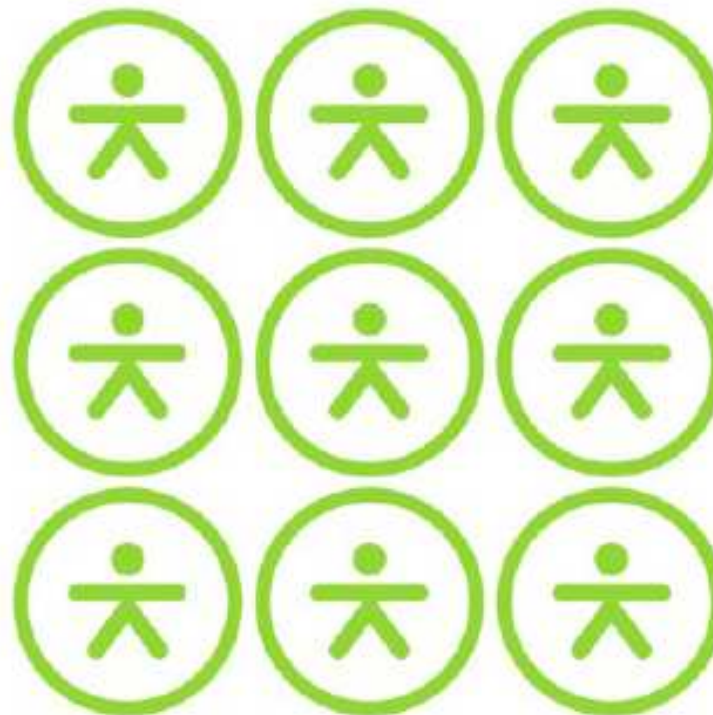
- rychlé změny: potřeba adaptace, nejistota
- technologický vývoj: nové pracovní postupy a technologie
- multikulturalita, globalizace
- stírání hranic mezi organizací a prostředím



Měnící se nároky na zaměstnance

Nároky na zaměstnance:

- potřeba dalšího vzdělávání, měkké dovednosti
- komunikace, jazyková vybavenost
- spolupráce
- mobilita, flexibilita
- práce s informacemi
- pracovní stres
- kontrola



Nové výzvy ŘLZ (Stýblo)

- Snižující se počet permanentních (stálých) pracovních míst.
- Konec celoživotní kariéry zaměstnance v jedné firmě.
- Posílení smluvního kontraktu, resp. smluvního výkonu, nikoliv stabilní pracovní poměr.
- Odpovědnost zaměstnance za svoji zaměstnavatelnost.
- Vysokou flexibilitu, disponibilitu a mobilitu zaměstnanců, jejich nižší závislost na organizaci.
- Vysokou přizpůsobivost změnám.
- Univerzalitu pracovního využití (metody job enrichment, enlargement, rotation), násobnou profesní způsobilost, zodpovědnost za vlastní učení a osobní rozvoj.
- Autonomii (sebeřízení).
- Iniciativu, podnikavost, elán, nasazení.

Důsledky pro ŘLZ



- řízení znalostí v podniku
- budování organizační kultury
- kompetenční modely
- práce s talenty a klíčovými pracovníky
- síťová provázanost procesů v podniku
- specialisté x integrátoři
- etika v personální činnosti

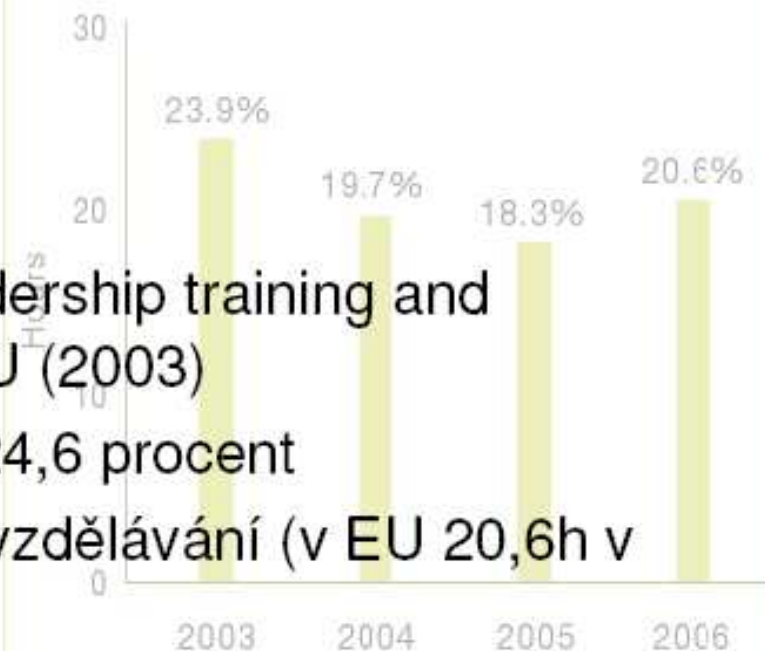
Trendy – globální pohled

- Key Trends in Human Capital: A Global Perspective
- PricewaterhouseCoopers, sběr dat 2001-2004
- 10 000 organizací v Evropě a USA
- nejnověji 2008

Některá klíčová zjištění:

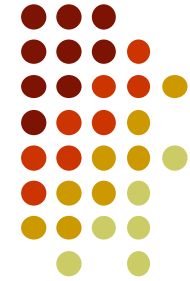
- vysoké investice do vzdělávání – leadership training and development ... 1,5 miliardy euro v EU (2003)
- podíl žen v manažerských pozicích: 24,6 procent
- pokles času věnovaném formálnímu vzdělávání (v EU 20,6h v 2007; 23,9h v 2003; 25,8h v 2001)
- talent management odlišuje úspěšné organizace
- corporate social responsibility – nový fenomén

Figure 16: L&D hours per FTE – Europe 2003-2006



Source: PwC Saratoga data

Moderní trendy v PP (HRM)



- využití IT: učení, hodnocení, odměňování
- zaměření se na práci s informacemi/ znalostmi
- hledání komplexní řešení
- hledání vhodných cest komunikace - interkulturalita
- rovné postavení mužů a žen
- řízení firemní kultury
- audity - zjišťování stavu práce s lidmi

Co je předmětem personální práce z hlediska psychologie ?



- Rozvoj fungování sociálních organizací
 - struktura – hledání nejlepší podoby
 - dynamika (vztahy) a chování
- Problém: vzájemná potřeba X odlišnost zájmů jednotlivce a organizace
- Cíl: pokusit se o dosažení rovnováhy

Otázka č. 3: Přínosy personalistiky



- *Pojmenujte co může dobře fungující personalistika organizaci přinést.*

Přínosy efektivní PP pro organizaci



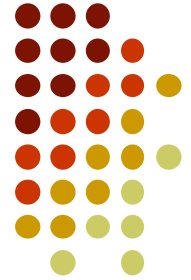
- zvyšování produktivity práce
- účinnější koordinování práce
- vysokou míru bezpečnosti a ochrany zdraví
- zvyšování výkonnosti pracovníků vzděláváním a rozvojem

Přínosy efektivní PP pro pracovníka



- pocit **patření** (identity)
- blízké interpersonální vztahy
- pocit **kompetence** – self-efficacy
- **osobnostní rozvoj**: schopnosti, dovednosti
- **uspokojování potřeb** na různých úrovních

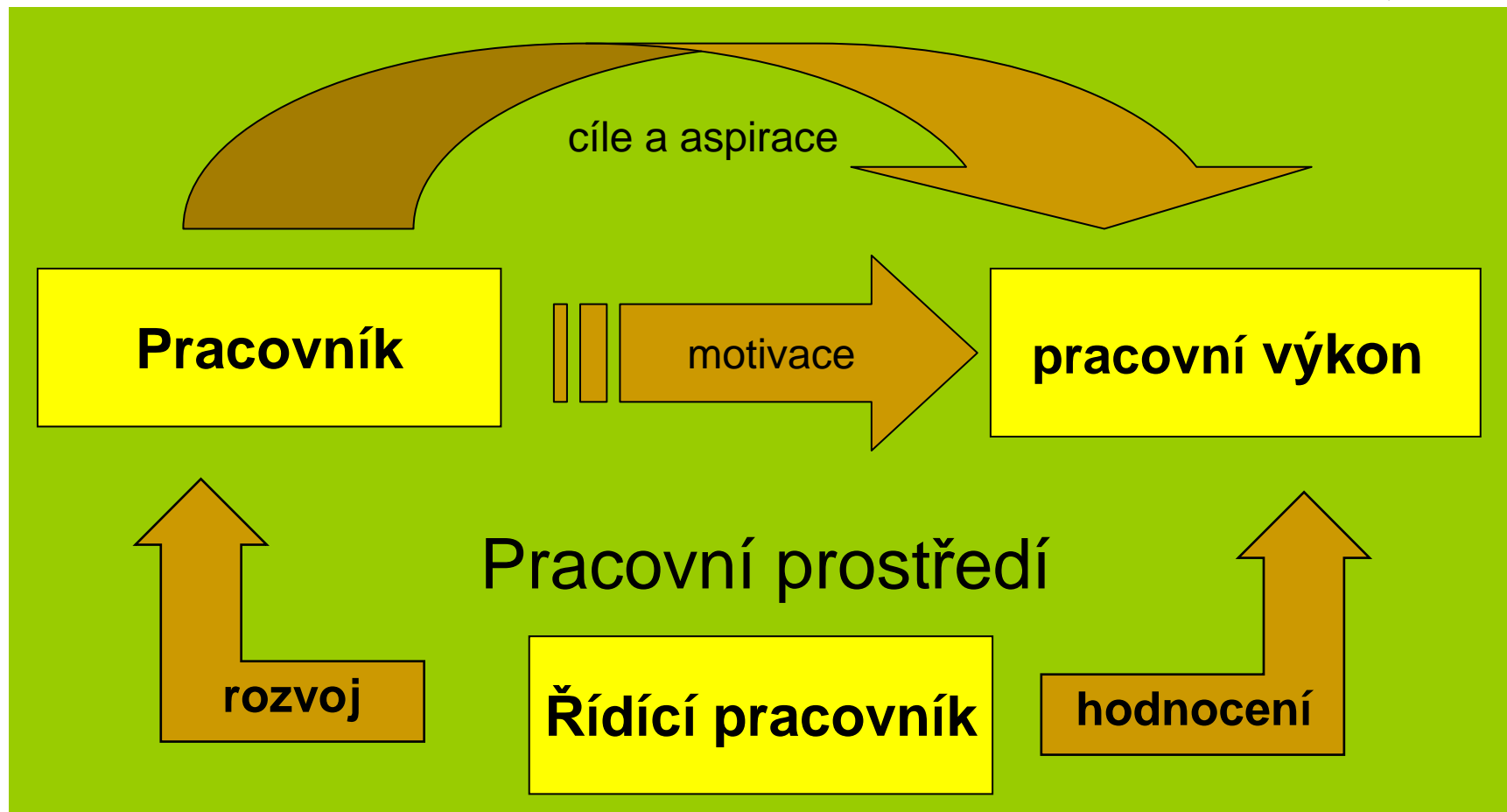
Organizace



Znaky organizace podle Scheina (1969)

- racionální koordinace
- společný cíl
- dělba práce a funkcí
- hierarchie autority a odpovědnosti

Schéma pracovní činnosti



Vliv a význam pracovní činnosti



- self (identita) - role spojené s prací
- pozice v hodnotové „hierarchii“
- objekt aspirací
- self efficacy: vědomí vlastní užitečnosti (úspěšnosti)

Otázka č.4 Jak měřit pracovní výkon?



Vymyslete co nejvhodnější ukazatele, kterými byste změřily pracovní výkon v následujících profesích:

	Ukazatele
Výrobní dělník	
Obchodník	
Psycholog v PPP	
Poslanec	
Manažer (řídící pracovník)	



Varianty ukazatelů výkonu

	Banální kvantitativní	Pokročilý kvalitativní
Výrobní dělník	Ks/hodin	% kvalitních výrobků
Obchodník	Tržba/měsíc	% spokojených zákazníků
Psycholog v PPP	Počet vyšetřených dětí/den	% zlepšených dětí
Poslanec	Počet návrhů zákonů/rok	% změna spokojených občanů
Manažer	Výnosy/náklady	% spokojených pracovníků

Otázka č. 5: Jaké jsou nevýhody/omezení těchto ukazatelů?



Procesní ukazatele výkonu

	Příklady procesních ukazatelů
výrobní dělník	% odchylek od pracovních postupů
obchodník	% splněných výkonových úkolů
psycholog v PPP	počet klientů, kteří již nepotřebují jeho pomoc ?
manažer	míra rozvoje dovedností svěřených pracovníků

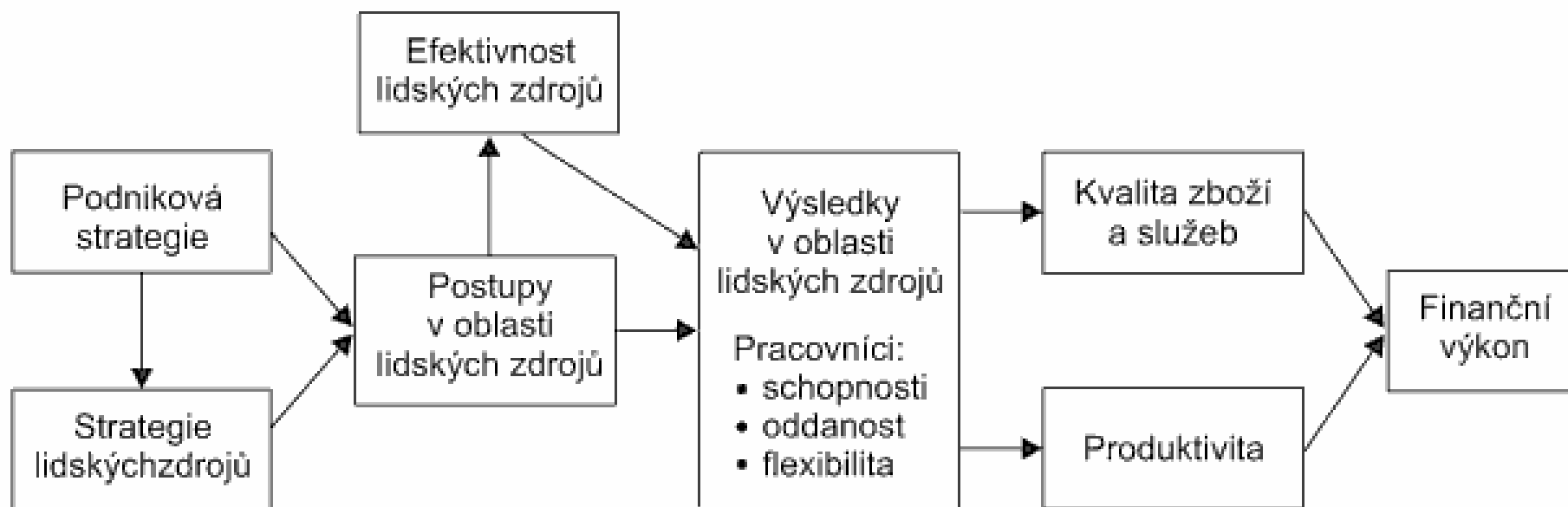
Otázka č.6: Jaké jsou rozdíly pokud porovnáte procesní ukazatele a ty uvedené na předchozí stránce ?

Jak ovlivňuje PP výkon firmy?



Jak systémy lidských zdrojů ovlivňují

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



Obr. 1.4 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem

Pramen: Guest a kol., 2000b.

Výsledky výzkumů



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

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

Badatel(é)	Metodologie	Výsledky
Huselid a Becker (1996)	Byl vytvořen jakýsi ukazatel systémů lidských zdrojů v 740 firmách ukazující, do jaké míry firma zavedla systém vysoce výkonné práce.	Firmy s vysokými hodnotami ukazatele měly ekonomicky a statisticky vyšší úroveň výkonu.
Becker a kol. (1997)	Byly analyzovány výsledky řady výzkumných projektů s cílem odhadnout strategický dopad systémů vysoce výkonné práce na hodnotu pro akcionáře.	Systémy vysokého výkonu mají vliv, pokud pevně zapustí kořeny v infrastruktuře řízení.
Patterson a kol. (1997)	Výzkum zkoumající vazbu mezi výkonem podniku, kulturou organizace a používáním řady postupů v oblasti lidských zdrojů.	Postupy v oblasti lidských zdrojů byly možné vysvětlit významné rozdíly v ziskovosti a produktivitě (19 %, resp. 18 %) Zejména dva postupy byly významné (1) získávání pracovníků a rozvoj jejich dovedností a (2) vytváření pracovních úkolů a pracovních míst včetně flexibility odpovědnosti, rozmanitosti a používání formálních týmů.
Thompson (1998)	Studie vlivu metod vysoce výkonné práce, jako např. týmové práce, hodnocení pracovníků, rotace práce, širokopásmových mzdových struktur a poskytování informací o podniku v 623 britských závodech zaměřených na letectví.	Počet postupů v oblasti lidských zdrojů a podíl pracovníků, u kterých byly použity, se jevil jako klíčový diferencující faktor mezi úspěšnějšími a méně úspěšnými firmami.

<p>The Workplace Employee Relations Survey z roku 1998 (analyzované Guestem a kol., 2000a).</p>	<p>Analýza šetření o pracovních vztazích na pracovištích, které se týkalo zhruba 2000 pracovišť a představovalo názory asi 28 000 pracovníků.</p>	<p>Existuje silná souvislost mezi řízením lidských zdrojů na jedné straně a postoji pracovníků a výkonem pracoviště na straně druhé.</p>
<p>The Future of Work Survey, Guest a kol. (2000b)</p>	<p>Bylo zkoumáno 835 organizací soukromého sektoru a byly vedeny rozhovory se 610 specialisty na lidské zdroje a 462 nejvyššími představiteli organizací.</p>	<p>Větší míra používání postupů v oblasti lidských zdrojů souvisela s vyšší úrovní oddanosti pracovníků a jejich přispění k dosažení cílů organizace; na druhé straně to bylo provázáno s vyšší úrovní produktivity a kvality služeb.</p>
<p>Purcell a kol. (2003)</p>	<p>Longitudinální studie 12 podniků prováděná University of Bath, která měla zjistit, jaký vliv má řízení lidí na výkon organizace.</p>	<p>Nejúspěšnější podniky měly něco, co badatelé nazvaly „velká idea“. Tyto podniky měly jasnou vizi a řadu vzájemně propojených hodnot, které byly dobře zakořeněny, měly trvalý charakter, byly kolektivní, měřené a řízené. Týkaly se udržování výkonu a flexibility. Existují jasné důkazy o vztazích mezi pozitivními postoji k politice a praxi lidských zdrojů, úrovní spokojenosti, motivace a oddanosti na jedné straně a pracovním výkonem na straně druhé. Realizace politiky a praktických postupů (nikoliv počet schválených postupů) je mimořádně důležitou složkou propojování řízení lidí na výkon podniku a to je primárně úkolem liniových manažerů.</p>



Otázky?

Děkuji za pozornost!