

ČÁST I

Základy řízení lidských zdrojů

První dvě kapitoly této části obsahují stručnou analýzu pojmů řízení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů jako základu pro podrobnější charakteristiku politiky, procesů a postupů v řízení lidských zdrojů obsaženou v jiných částech této knihy. Ve třetí kapitole je pak popsána teorie intelektuálního kapitálu a její praktické důsledky. Je tomu tak proto, že tato teorie je východiskem mnoha přístupů v řízení lidských zdrojů, jimiž se budeme zabývat později.

Určeno pouze pro studijní účely

1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů je v této kapitole popsán v následující podobě:

- definice řízení lidských zdrojů;
- cíle řízení lidských zdrojů;
- podoby řízení lidských zdrojů;
- počátky vytváření pojetí řízení lidských zdrojů;
- další vývoj pojetí řízení lidských zdrojů;
- výhrady k řízení lidských zdrojů;
- řízení lidských zdrojů a personální řízení;
- reakce na řízení lidských zdrojů;
- klíčové činnosti řízení lidských zdrojů;
- klíčové požadavky řízení lidských zdrojů;
- souvislosti řízení lidských zdrojů;
- závěry.

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie (viz kapitola 2) jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

První zastánci řízení lidských zdrojů věřili, že organizace musejí přejít od „byrokracie personálního řízení k jasné flexibilitě a vnímavosti řízení lidských zdrojů“ (Hope-Hailey a kol., 1998).

Cíle řízení lidských zdrojů

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

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost – tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Může to také zahrnovat vytváření systémů vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě „pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku“ (Becker a kol., 1997).

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran (vlastníků, státních orgánů, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti v nejširším slova smyslu) a přizpůsobovat se jim. Řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizaci zvládli etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti.

Tyto cíle jsou ambiciózní a mohou být považovány za čistě rétorické. Výzkum prováděný Grattonem a jeho spolupracovníky (1999) zjistil, že všeobecně existuje diametrální rozdíl mezi tímto druhem rétoriky a realitou. Manažeri mají možná dobré úmysly dělat některé nebo všechny tyto věci, ale jejich realizace – „praktická aplikace teorie“ – je často velmi obtížná. Dochází k tomu v důsledku problémů souvisejících s okolnostmi a používanými po-

stupy: jiné priority podniku, krátkodobost některých aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, neadekvátní infrastruktura sloužící činnostem, nedostatek prostředků, odpor ke změnám a ovzduší, v němž pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli.

Podoby řízení lidských zdrojů

Jak již bylo uvedeno, řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii ukazující to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v *zájmu organizace*. Ale tuto filozofii lze aplikovat mnoha různými způsoby a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů. Storey (1989) rozlišuje mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů.

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů

Tvrký přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody. Považuje lidi za lidský kapitál, z něhož lze dosáhnout zisku, jestliže se investuje do jeho rozvoje. Fombrun, Tichy a Devanna (1984) zcela výslovně prezentují dělníky jako jakékoliv jiné klíčové zdroje, které manažeri používají k dosažení konkurenční výhody pro své podniky. Pojetí intelektuálního kapitálu popsané v kapitole 3 představuje teoretický základ tohoto přístupu. Guest (1999a) uvádí: „Pohnutky aplikovat řízení lidských zdrojů jsou ... založeny na potřebě reagovat na vnější hrozbu plynoucí z narůstající konkurence. Je to filozofie oslovující manažery, kteří kladou důraz na získávání dalších a dalších konkurenčních výhod a uvědomují si, že za tím účelem musejí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové techniky a technologie.“ Poznámává rovněž, že řízení lidských zdrojů „odráží odvěkou kapitalistickou tradici, v níž je dělník považován za zboží“.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů

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

Pozornost se soustřeďuje na „vzájemnost“: přesvědčení, že zájmy managementu a pracovníků mohou a měly by být v souladu. Jde tedy o unitaristický přístup. Podle Gennarda

a Judge (1997) se předpokládá, že organizace mají být „harmonické a integrované, všichni pracovníci sdílejí cíle organizace a pracují jako členové jednoho týmu“.

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

Vytváření pojetí řízení lidských zdrojů

Některé stránky filozofie stojící v pozadí měkké podoby řízení lidských zdrojů lze sledovat do minulosti až k pracím Douglase McGregora (1960), který, jak upozorňuje Truss (1999), k charakterizování forem řízení používaných managementem dokonce používal termínů „tvrdý“ a „měkký“. McGregorova teorie X v podstatě popisuje „autoritativní“ model řízení zmiňovaný Waltonem (1985b), zatímco McGregorova teorie Y zdůrazňuje význam propojení potřeb organizace s potřebami jedince – tedy princip vzájemné oddanosti, uváděný opět Waltonem. Úplné pojetí řízení lidských zdrojů se objevilo v polovině 80. let v souvislosti s aktivitami autorů popularizujících management, jakými byli např. Pascale a Athos (1981) a Peters a Waterman (1982), kteří vytvořili seznam znaků, o kterých se domnívali, že charakterizují úspěšné podniky. Tito autoři patřící do tzv. „školy dokonalosti (excellence)“ zřejmě měli určitý vliv na myšlení manažerů o potřebě silné kultury a oddanosti (dva rysy filozofie řízení lidských zdrojů), ale – jak poznamenal Guest (1993) – měli „dosti pravdy, aby byli nebezpečně lživí“.

Bylo to během 80. let, kdy byly vytvořeny první modely řízení lidských zdrojů, pojmenované v roce 1992 Boxallem jako model shody a jako harvardský systém. Hope-Hailey a kol. (1998) také identifikovali model nejlepší praxe (nejlepších výsledků) a kontingenční model.

Modely řízení lidských zdrojů

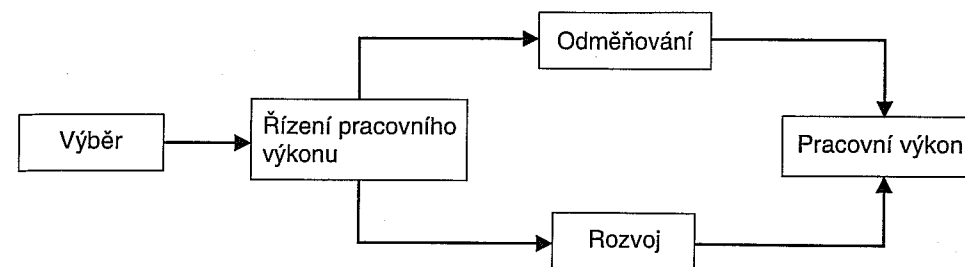
Model shody

Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984). Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů (určitá úprava cyklu je znázorněna na obrázku 1.1), který tvoří čtyři procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

- *výběr* – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
- *hodnocení* – (řízení pracovního výkonu);
- *odměňování* – „systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“; musí odměňovat

stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“;

- *rozvoj* – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.



Obr. 1.1 Cyklus lidských zdrojů (Upraveno podle Fombruna a kol., 1984)

Harvardský systém

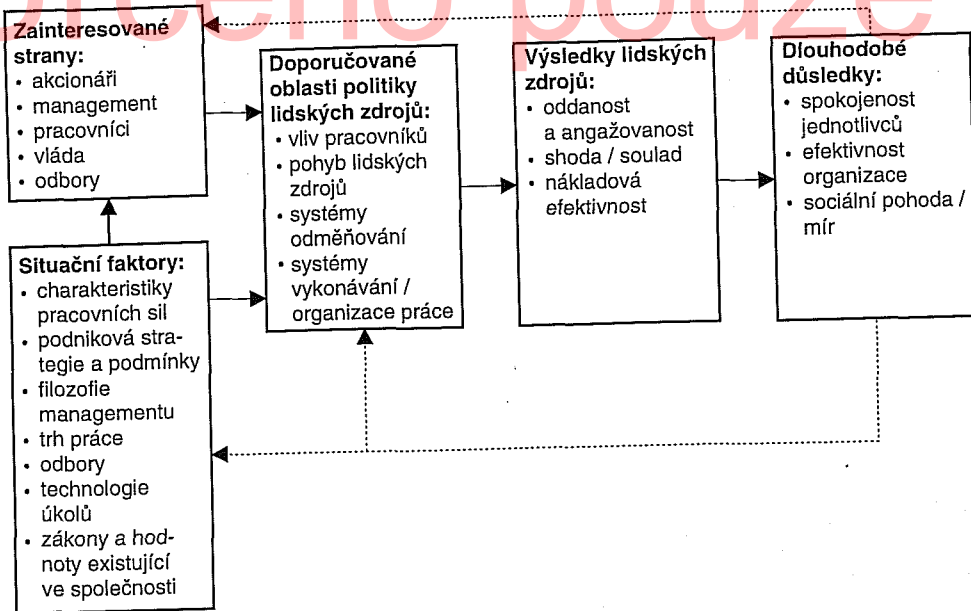
Jiným zakladatelem pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol. (1984), kteří vytvořili to, co Boxall (1992) nazývá „harvardský systém“. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit:

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

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

Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky;
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.



Obr. 1.2 Harvardský systém (Pramen: Beer, M. – Lawrence, P. – Quinn Mills, D. – Walton, R.: *Managing Human Assets*. New York, Free Press 1984.)

Harvardský systém tak, jak byl vytvořen Beerem a kol., ukazuje obrázek 1.2. Podle Bo-xalla (1992) jsou výhody tohoto modelu následující:

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

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

Walton (1985b), pocházející rovněž z Harvardu, rozšířil toto pojetí tím, že následujícím způsobem zdůraznil význam oddanosti a vzájemnosti:

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

Tento model řízení lidských zdrojů založený na oddanosti a vzájemnosti souvisí s pojetím měkké podoby řízení lidských zdrojů, jíž jsme se zabývali již dříve.

Model nejlepšího postupu / nejlepší praxe (nejlepšího výsledku)

Model nejlepšího postupu / praxe neboli model nejlepšího výsledku, který se u Waltona neustále vynořuje, zdůrazňuje spíše oddanost a angažovanost než povolnost a ochotu se podřídit a obhajuje procesy řízení kultury za účelem dosažení jakési kontroly nad kulturou lidí v organizaci.

Kontingenční model

Kontingenční model se soustřeďuje na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů.

Další vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Původně americké pojetí řízení lidských zdrojů rozvíjela i řada britských teoretiků. Jejich příspěvkem se nyní budeme zabývat.

David Guest

David Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) převzal harvardský model a dále jej rozvinul tím, že definoval čtyři cíle politiky, které – jak se domnívá – mohou být využívány jako určitá kritéria:

1. *Strategická integrace* – schopnost organizace integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů, zabezpečit, aby různé aspekty řízení lidských zdrojů byly v souladu a umožňovaly liniovým manažerům, aby ve svém rozhodování brali v úvahu hledisko řízení lidských zdrojů.
2. *Vysoká míra oddanosti* – pocit závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a také oddanost v postojích odrážejících silnou identifikaci jedince s podnikem.
3. *Vysoká kvalita* – týká se všech aspektů manažerského chování, které se přenáší přímo na kvalitu zboží a poskytovaných služeb a týká se i řízení pracovníků a investování do vysoce kvalitních pracovníků.
4. *Flexibilita* – funkční flexibilita a existence adaptabilní struktury organizace se schopností zvládnout inovace.

Guest je přesvědčen, že hnací silou řízení lidských zdrojů je „hledat konkurenční výhodu na trhu prostřednictvím poskytování zboží a služeb vysoké kvality, prostřednictvím konkurenčních cen navazujících na vysokou produktivitu a schopnosti pružně inovovat a řídit

změny v reakci na změny na trhu nebo na převratné změny ve výzkumu a vývoji“. Domnívá se, že hodnoty řízení lidských zdrojů jsou:

- *unitaristické* v míře, v jaké nepředpokládají žádné zásadní nebo nevyhnutelné rozdíly v zájmech mezi managementem a pracovníky;
- *individualistické* v tom, že zdůrazňují přímé propojení jedinec – organizace a dávají mu přednost před působením prostřednictvím systémů skupin nebo představitelů.

Guest také tvrdil, že řízení lidských zdrojů bylo až dosud trochu deklaratorní záležitostí a mělo dopad spíše na postoje než na chování.

Karen Leggeová

Karen Leggeová (1989) soudí, že společnými tématy typických definic řízení lidských zdrojů je to, že:

Politika řízení lidských zdrojů by měla být propojena se strategickým plánováním podniku a využívána k posílení vhodné (nebo změnění nevhodné) kultury organizace, že lidské zdroje mají značnou hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody, že mohou být neefektivněji řízeny spíše vzájemně konzistentními pravidly, která zvyšují oddanost a angažovanost, a která v důsledku toho posilují ochotu pracovníků jednat pružně v zájmu „adaptabilního“ úsilí organizace dosáhnout vynikajících výsledků.

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

V roce 1998 Karen Leggeová definovala „tvrdý“ model řízení lidských zdrojů jako proces kladoucí důraz na „těsnou propojenost politiky lidských zdrojů s podnikovou strategií, což vede k tomu, že pracovníci jsou považováni za zdroj, který musí být řízen stejně racionálním způsobem jako kterýkoliv jiný zdroj využívaný k dosažení maximálního užítku“. Naopak, měkká podoba řízení lidských zdrojů vidí pracovníky jako „vysoce ceněné aktivum a jako zdroj konkurenční výhody plynoucí z jejich oddanosti, adaptability a vysoké úrovně dovedností a výkonu“. Leggeová vidí tři klíčové rysy řízení lidských zdrojů: za prvé, různé formy flexibility, za druhé, formování týmů, posilování pravomocí a zapojování pracovníků do rozhodování, a za třetí, řízení kultury.

Chris Hendry a Andrew Pettigrew

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

dosáhnout obratu v průmyslu: „Řízení lidských zdrojů tak bylo od svého vzniku v pravém slova smyslu silně normativní: nabízelo diagnózu a navrhovalo řešení.“ Předpokládali také, že: „To, co řízení lidských zdrojů udělalo v tomto bodě, bylo, že umožnilo pojmenovat některé pozorovatelné změny, přičemž zaměřilo pozornost na problémy vyžadující řešení – v postojích, záběru, logičnosti a orientaci – existujícího personálního řízení.“

John Purcell

John Purcell (1993) se domnívá, že „zavedení řízení lidských zdrojů je jak produktem, tak příčinou významného soustředění moci v rukou managementu“, zatímco široce rozšířené používání „jazyka řízení lidských zdrojů, a to i bez jeho praktikování, je kombinací jeho intuitivní výzvy manažerům a zejména reakcí na turbulence na trhu zboží i na finančním trhu“. Tvrdí, že řízení lidských zdrojů je vlastně znovuoobjevením privilegií managementu.

Purcell se domnívá, že politika a praxe řízení lidských zdrojů, je-li ve firmě uplatňována jako odklon od minulosti, je často spojována se slovy, jako je oddanost, schopnosti, posilování pravomocí, flexibilita, kultura, výkon, hodnocení, odměňování, týmová práce, spoluodpovědnost, kooperace, harmonizace, kvalita a učení. Avšak „existuje nebezpečí, že popis řízení lidských zdrojů jako moderní praxe nejlepšího způsobu řízení vyústí do stereotypního pohledu na minulost a do idealizace budoucnosti“.

Keith Sisson

Keith Sisson (1990) uvádí, že existují čtyři hlavní rysy stále více spojované s řízením lidských zdrojů:

1. Tlak na integraci jednotlivých oblastí personální politiky jak navzájem mezi sebou, tak s podnikovým plánováním obecně.
2. Odpovědným místem za personální řízení již nejsou specializovaní manažeři.
3. Těžiště pozornosti se přesouvá ze vztahů management – odbory na vztahy manažer – pracovník, od kolektivismu k individualismu.
4. Existuje tlak na oddanost a projevy iniciativy s tím, že manažeři nyní vykonávají roli těch, kteří „umožňují“, „posilují pravomoc“ a „usnadňují“.

John Storey

John Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „řadu vzájemně propojených politik, které mají určitou ideologickou a filozofickou podporu“. Uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategický tlak na informování o rozhodnutích týkajících se řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů, které jsou odlišné od pák užívaných v procedurálních a jednotnými přepisy upravených režimech typických pro systémy klasických kolektivních pracovních vztahů.

Napsal: „Ve své stereotypní podobě se zdá, že řízení lidských zdrojů je schopné vyřešit všechny hlavní nedostatky personálního řízení.“ Personální práce se začíná uznávat za ústřední zájem podniku a stanovisko ke vzdělávání a rozvoji pracovníků začíná být jednoznačnější: „Její výkon a zabezpečení jsou integrovány do liniového managementu: cíl se přesouvá od pouhého zabezpečení souhlasu k ambicióznějšímu cíli získání oddanosti a angažovanosti, vědomí závazku.“

Toto pojetí pevně umísťuje formulaci politiky řízení lidských zdrojů na strategickou úroveň a potvrzuje, že charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je jeho vnitřně soudržný a logický přístup.

Asimilace řízení lidských zdrojů

Personální manažeři jsou stále více označováni jako manažeři lidských zdrojů. To možná často znamená, že to, co se změní, je jen název, nicméně v důsledku procesu jakéhosi prolínání se do každodenního myšlení a praxe personalistů přece jen šíří mnohé z filozofie řízení lidských zdrojů. Diskuse, která zuřila během druhé fáze rozvoje tohoto pojetí, už asi nebyla pro tyto praktiky tak závažná. Ti prostě jen pokračovali v práci a pokoušeli se do této práce zahrnovat nové poznatky; často nedokonale, protože jim v tom bránily překážky existující v organizacích, ale mnozí se o to pokoušeli s velkým úsilím.

Výhrady k řízení lidských zdrojů

Na první pohled může řízení lidských zdrojů nabídnout mnoho, alespoň managementu. Velké výhrady však k němu vyjádřila řada teoretiků a také jeden praktik, Alan Fowler (1987). Tyto výhrady lze shrnout takto:

- Řízení lidských zdrojů se nepředvedlo ani jako uznávaná teorie, ani jako alternativní a lepší forma personálního řízení.
- Řízení lidských zdrojů je slovy Davida Guesta (1991) „optimistické, avšak problematické pojetí“, je samá rétorika, nadsázka a naděje.
- I kdyby řízení lidských zdrojů skutečně existovalo jako zvláštní, jasný a pozoruhodný proces, o čemž mnozí pochybují, je plně rozporů, manipulací a podle cardiffské školy (Blyton a Turnbull 1992) i naprostých zhoubností.
- „Hlavní cíle“ řízení lidských zdrojů se přinejlepším nepotvrzují a přinejhorším zůstávají nesplněny (Mabey a kol., 1998).

Řízení lidských zdrojů jako teorie

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

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

Řízení lidských zdrojů je zjednodušující

Jak napsal Allan Fowler (1987):

Poselství řízení lidských zdrojů vrcholovému managementu má tendenci k ošidnému zjednodušení. Nestarejte se příliš o obsah nebo metody personálního řízení, říká. Je třeba řídit pouze souvislosti a podmínky. Vstaňte od svého stolu, obejděte hierarchii a jděte hovořit s lidmi. Tímto způsobem uvolníte mimořádný potenciál pro zlepšování výkonu.

Řízení lidských zdrojů jako rétorika

Rétorika řízení lidských zdrojů je představuje jako proces zahrnující vše nebo nic, který je ideální pro kteroukoliv organizaci, a to navzdory důkazům o tom, že různé prostředí a různé podmínky vyžadují různé přístupy. To vytváří onu propast mezi rétorikou a realitou, na kterou často upozorňují Gratton a kol. (1999).

Řízení lidských zdrojů je příliš ambiciózní a nepraktické

Řízení lidských zdrojů lze obvinít z toho, že slibuje více než může splnit. Jak uvádějí Mabey a kol. (1998), „ohlašované výsledky (řízení lidských zdrojů) jsou většinou bez výjimky nerealisticky veliké“. Naznačují, že manažeři jsou jednak balamuceni konzultanty nabízejícími rychlá a bezpečná řešení, jednak si libují v rétorice ovlivňované „hodnotami existujícími mimo organizaci“, jako je dokonalost (excellence), flexibilita, kvalita a orientace na zákazníka.

Zavedení pojetí řízení lidských zdrojů do praxe znamená strategickou integraci, vytváření logicky promyšlené a důsledné řady politik zaměstnávání lidí a získávání jejich oddanosti. To vyžaduje vysokou míru rozhodnosti, odhodlání a schopnosti na všech úrovních řízení a silný a efektivní personální útvar obsazený podnikatelsky orientovanými lidmi. Plnit tato kritéria může být obtížné, zejména když doporučovaná kultura řízení lidských zdrojů je v rozporu se zaběhnutou podnikovou kulturou i tradičními přístupy a chováním manažerů.

Někteří autoři upozorňují na to, že vytváření integrovaných strategií lidských zdrojů, které je hlavním rysem řízení lidských zdrojů, je obtížné a možná dokonce nemožné v podnicích, v nichž neexistuje jakékoliv reálné povědomí o strategickém řízení a směřování. Říkají, že podnikové strategie tam, kde jsou vůbec zformulovány, mají sklon být ovládaný imperativy trhu výrobků a služeb vedoucími k vytváření produktů a systémů. Aby to bylo možné, je dosti pochopitelně přikládán prvořadý význam získávání finančních zdrojů a udržování zdravé finanční základny. Pozornost věnovaná lidským zdrojům je často až druhotnou záležitostí.

Řízení lidských zdrojů a kolektivní pracovní vztahy

Jak uvádí Fowler (1987):

Srdcem tohoto pojetí je úplná identifikace pracovníků s cíli a hodnotami podniku – zapojení a spoluodpovědnost pracovníků, avšak pouze za podmínek stanovených podnikem. Moc v systému řízení lidských zdrojů však zůstává pevně v rukou zaměstnavatele. Je skutečně možné vyhlásit úplnou vzájemnost a rovnoprávné partnerství, když na konci dne zaměstnavatel může jednostranně rozhodnout, že zavře podnik nebo jej prodá někomu jinému?

Etika řízení lidských zdrojů

Navzdory všem jejich ujištěním o opaku mohou být teoretici obhajující řízení lidských zdrojů považováni za někoho, kdo zavádí alternativní a mnohem zákeřnější formy „řízení shodou“, když zdůrazňují potřebu, aby pracovníci byli oddáni dělat to, co od nich organizace požaduje. Jak zdůrazňuje Leggeová (1989):

Svým důrazem na „silnou kulturu“ je teorie řízení lidských zdrojů teoreticky schopna dosáhnout soudržné pracovní síly, ale bez průvodního dilematu vytvoření potenciálně dysfunkční solidarity. „Silná kultura“ je zaměřena na sjednocení pracovníků pomocí sdíleného souboru manažery uznávaných a vynucovaných hodnot („kvalita“, „služba“, „inovace“ atd.), které na sebe bere podobu identifikace zájmů pracovníka a zaměstnavatele. Taková kooptace hodnot – samozřejmě pomocí řízení kultury – posiluje záměr uskutečňovat autonomii „odpovědně“, tj. v zájmu managementu.

Leggeová (1998) shrnula své výhrady k etice řízení lidských zdrojů následujícím způsobem:

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

Tvrdí, že manažeři jsou pro řízení lidských zdrojů jen kvůli vlastním zájmům.

Mnozí teoretici obviňují řízení lidských zdrojů z toho, že je nástrojem manipulace. Wilmott (1993) poznamenává, že řízení lidských zdrojů funguje jako určitá forma rafinovaného a zákeřného ovládnutí lidí. Hlásá vzájemnost, ale za touto rétorikou je vykořisťování pracovníků. Říkají, že je to vlk v rouše beránčím (Keenoy, 1990a). Poznamenávají, že vrcholové vedoucí pracovníci horující pro řízení lidských zdrojů mají sklon upravit si zásadu „co je dobré pro General Motors, je dobré pro Ameriku“ na zásadu „co je dobré pro podnik, musí být dobré pro každého v podniku“ – jinými slovy, řízení lidských zdrojů je pro vás stejně dobré jako sníst jedno jablko denně. Takoví vedoucí pracovníci mohou mít pravdu, ale nikoliv vždy, a v tomto případě lze v rámci organizace využít přesvědčování a propagandy i k tomu, aby lidé akceptovali hodnoty, s nimiž vnitřně nesouhlasí a které mohou být v každém případě v rozporu s jejich zájmy.

Podstatou obvinění formulovaného Leggeovou (1998) je to, že řízení lidských zdrojů zachází s pracovníky jako s nástrojem nebo prostředkem k dosažení určitého cíle. Je však možné namítnout, že organizace vlastně existují proto, aby dosahovaly svých cílů, což také jasně dělají, a jestliže lze těchto cílů dosáhnout jen prostřednictvím lidí, což je evidentně tento případ, zájem manažerů na oddanosti a výkonu těchto lidí není nepřirozený a nelze jej připisovat jen pojetí řízení lidských zdrojů – existoval i za starých zlatých časů personálního řízení předtím, než bylo řízení lidských zdrojů vůbec objeveno. Co je však důležité, je to, jak manažeři zacházejí s lidmi a co jim za to na oplátku poskytují. A filozofie řízení lidských zdrojů může nabídnout pozitivní návod k přístupům k řízení lidí, například koncepci vzájemné

oddanosti. Lze také konstatovat, že změny, ke kterým došlo zhruba v posledním desetiletí v řízení lidí, nastaly proto, že došlo ke změnám v prostředí, ve kterém organizace působí, a nikoliv proto, že se manažeři chopili pojetí řízení lidských zdrojů jako zdůvodnění pro vykořisťování pracovníků. Mnozí zaměstnavatelé to dělají již mnoho let a nepotřebují se opírat o řízení lidských zdrojů k ospravedlnění svého chování, dokonce i kdyby se nakrásně s tímto pojetím seznámili.

Rozpory v řízení lidských zdrojů

Karen Leggeová (1989) se domnívá, že pojetí řízení lidských zdrojů obsahuje tyto vnitřní rozpory:

- komplementarita (vzájemné doplňování) a důslednost politiky „vzájemnosti“ zaměřené na vyvolání vědomí závazku vůči firmě, oddanosti k ní, flexibility, kvality atd.;
- problémy oddanosti či pocitu závazku – jak se ptá Guest (1987), „závazek k čemu?“, „oddanost čemu?“;
- řízení lidských zdrojů se jeví jako rozpor mezi hlásáním předností individualismu (soustředění na jednotlivce) a kolektivismu (týmová práce atd.);
- existuje potenciální napětí mezi vytvářením silné podnikové kultury a schopností pracovníků reagovat pružně a přizpůsobivě.

Guest (1999a) tvrdí, že existují dva protichůdné zájmy na řízení lidských zdrojů. První, tak jak jej formulovala Leggeová (1995, 1998), je to, že zatímco rétorika manažerů se zdá vyjadřovat starost a péči o pracovníky, skutečnost je drsnější. A Keenoy (1997) si posteskl, že „záhadou řízení lidských zdrojů je, jak si tvář v tvář takovému zjevně naprosto kritickému ‚popření‘ zabezpečilo takový vliv a takovou institucionalizaci“.

Jiní autoři však prostě upozorňují, že řízení lidských zdrojů nefunguje. Scott (1994) například shledává, že jak manažeři, tak pracovníci jsou zajatci své vlastní historie, a dochází k závěru, že je pro ně obtížné opustit své tradiční protichůdné orientace.

Ale tato tvrzení jsou rozporuplná. Guest (1999a) poznamenává: „Je obtížné chápat řízení lidských zdrojů jako hlavní hrozbu (ačkoliv to, co je hrozba, není vždy výslovně řečeno) zasluhující seriózní kritickou analýzu a zároveň o něm prohlašovat, že je nerealizovatelné nebo neefektivní.“

Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Slovy Davida Guesta (1989b), „Řízení lidských zdrojů a personální řízení: můžete říci, v čem je rozdíl?“ Již dříve na tuto otázku odpověděl Armstrong (1987):

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

byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost. Nová láhev nebo nálepka může pomoci tento nedostatek překonat.

Shodné rysy

Lze říci, že personální řízení a řízení lidských zdrojů se v podstatě shodují v těchto směrech:

- Strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů, vycházejí z podnikové strategie.
- Personální řízení, stejně jako řízení lidských zdrojů, uznává, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby, aby umožnil manažerům vykonávat jejich povinnosti.
- Hodnoty personálního řízení a přinejmenším „měkká“ verze řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jednotlivce“, 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.
- Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejpodstatnějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace: zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro správná místa.
- Řízení lidských zdrojů i personální řízení užívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování.
- Personální řízení, stejně jako „měkká“ verze řízení lidských zdrojů, kladou v rámci systému zaměstnaneckých vztahů důraz na proces komunikace a participace.

Rozdíly

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze spatřovat spíše v oblasti toho, na co kladou důraz, a v oblasti přístupů než v jejich samotné podstatě. Neboli, jak uvádějí Hendry a Pettigrew (1990), řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv jako personální řízení samo“.

Leggeová (1989) z přehledu literatury identifikovala tři rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení navzájem odlišovat:

1. Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků.
2. V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery.
3. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace a s ním spojené unitaristické, sociálněpsychologicky orientované myšlenky.

Strategická povaha řízení lidských zdrojů je dalším rozdílem, který je uváděn řadou lidí, kteří ve skutečnosti odmítají myšlenku, že tradiční personální řízení bylo vůbec kdy skuteč-

ně zapojeno do strategických oblastí podniku. Hendry a Pettigrew (1990) se např. domnívají, že právě strategický charakter řízení lidských zdrojů je rozlišujícím znakem.

Snad nejvýznamnější rozdíl spočívá v tom, že pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. Je prohlášováno za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu, kterou rozvíjí, vlastní a zabezpečuje management jako celek na podporu zájmů organizace, které slouží. Smyslem řízení lidských zdrojů je zdůraznění celkových zájmů organizace – zájmy členů organizace jsou uznávány, ale jsou podřízeny zájmům podniku. Z toho také pramení význam, který se přikládá strategické integraci a silné kultuře, která vychází z vize vrcholového managementu a jeho způsobu vedení a která vyžaduje lidi, kteří budou oddáni této strategii, budou adaptabilní na změny a budou se chovat v souladu s podnikovou kulturou. V tomto smyslu Guest (1991) uvádí: „Řízení lidských zdrojů je příliš důležité, aby mohlo být svěřeno personálním manažerům.“

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat spíše jako přístup k tradičnímu personálnímu řízení než jako alternativu k němu. Porovnáme-li řízení lidských zdrojů a personální řízení, objeví se více shodných rysů než rozdílů. Nicméně, pojmy jako strategická integrace, řízení kultury, oddanost, komplexní kvalita a investice do lidského kapitálu, společně s unitaristickou filozofií (zájmy managementu a pracovníků jsou v souladu) jsou podstatnými prvky modelu řízení lidských zdrojů. A tento model vyhovuje způsobu, jakým organizace musejí podnikat a hospodařit se svými zdroji v prostředí, v němž v současné době existují. To je důvod, proč – navzdory výhradám, které k řízení lidských zdrojů vyslovují teoretici z univerzit – se termín řízení lidských zdrojů v podnicích stále častěji používá jako alternativa k personálnímu řízení. Je tomu tak proto, že víc a víc lidí cítí, že je to v souladu s realitou života v organizacích.

Řízení lidských zdrojů bylo charakterizováno jako „nejrozvinutější pojetí personální práce“ (Armstrong, 1996). Někteří autoři (Leggeová, 1989; Keenoy, 1990a; Sisson, 1990; Storey, 1993; Hope-Hailey a kol., 1998) osvětlili revoluční povahu řízení lidských zdrojů. Posledně jmenovaní konstatovali „rétoriku“ personalistů z praxe, ale přesněji měli poukázat na rétoriku teoretiků nekonečně a neproduktivně diskutujících o tom, co řízení lidských zdrojů znamená, jak je odlišné, zda představuje nebo nepředstavuje správnou myšlenku a zda vůbec existuje či nikoliv. Na lidi z praxe byl činěn nátlak bez ohledu na to, zda se oprávněně domnívali, že to, o čem píší teoretici, je jen málo důležité pro jejich každodenní práci, při níž se potýkali s realitou života v organizaci. Ti v 80. letech neviděli záblesk světla a nezměnili své postupy k lepšímu nebo k horšímu. Skuteční profesionálové v oblasti lidských zdrojů jen pokračovali v tom, co vždycky dělali, ale pokoušeli se to dělat lépe. Zaznamenali mnohem širší okruh publikací o personální práci a informací o tzv. „nejlepšímu postupu / praxi“ nabízeném poradci v oblasti řízení a organizátory konferencí a učili se na základě případových studií vycházejících z výzkumu prováděného množičími se vědeckými institucemi. Došli rovněž k názoru, že aby uspěli ve světě vyznačujícím se vzrůstající konkurencí, musejí se stát opravdovými profesionály. A byli k tomu povzbuzováni takovými institucemi, jakými byl např. ve Velké Británii Institute of Personnel Management. Brali na vědomí nové myšlenky a zaváděli nové postupy, protože byli přesvědčeni, že jsou vhodné, a nikoliv proto, že vyhovovaly nějakému druhu filozofie řízení lidských zdrojů. Jak zdůraznil Armstrong (2000b), „řízení lidských zdrojů nelze obviňovat nebo chválit za změny, které někde nastaly. Například, často se uvádí, že řízení lidských zdrojů inspirovalo přechod v pracovních vzta-

zích od pluralismu k unitarismu. Ale výrobu novin přenesl z Fleet Street do Wappingu Murdoch nikoliv proto, že si přečetl knihu o řízení lidských zdrojů, ale proto, že v tom viděl nástroj zlomení moci tiskařských odborů.“

Závěry?

Řada autorů popřela, že existuje nějaký významný rozdíl mezi pojetím personálního řízení a pojetím řízení lidských zdrojů. Torrington (1989) poznamenal, že „personální řízení se rozvinulo tím, že za účelem vytvoření stále bohatší kombinace zkušeností začalo zdůrazňovat řadu nových skutečností ... řízení lidských zdrojů není žádná revoluce, ale jen další dimenze k mnohostranné roli“.

Závěr, založený na rozhovorech s personálními řediteli a řediteli lidských zdrojů, ke kterému o těchto záležitostech došli Gennard a Kelly (1994), byl, že „je to za osmnáct stejně jako bez dvou za dvacet a že je to neplodná diskuse“. Všem těmto praktikům se zdálo, že z této diskuse plyne jakési rozlišování, ale bez nějakých zvláštních rozdílů. Jak poznamenal Lowry (1990) v době, kdy byl prezidentem britského Institute of Personnel Management:

Personální práce vždy obsahovala strategické otázky a současný důraz na strategické problémy pouze představuje další změnu v prostředí, na které se musí personální manažer adaptovat rozšiřováním své schopností vyžadovaným novou situací. Řízení lidských zdrojů je pouze pokračující proces personálního řízení – není tu žádný rozdíl.

Lowryho hledisko je významné. To, co se mění, je právě jen prostředí, v němž jsou lidé řízeni, a personální řízení muselo nalézt své místo v neustále se měnícím prostředí globální konkurence, nové technologie, nových metod práce a nové organizace práce. V soukromém sektoru se neustále dokola opakují výrazy jako udržitelná konkurenční výhoda, přidaná hodnota, klíčové schopnosti a strategická schopnost. Ve veřejném sektoru je hnací silou „nejlepší hodnota“, zatímco v tzv. dobrovolném sektoru charitativní instituce říkají „nemusíme dělat byznys, ale musíme pracovat, jako by tomu tak bylo“. Za této situace se muselo stát personální řízení strategičtější, ale je to prostě založeno na tom, co efektivní personální ředitelé dělali již v 70. a v 80. letech. Jak v roce 1998 poznamenal Don Beattie, když byl personálním ředitelem STC plc. (citováno podle Armstronga, 1989): „Personální ředitelé jsou placeni za to, aby znali organizaci, v níž pracují, věděli, kam směřuje, a aby zabezpečili dosažení jejích cílů lidskými zdroji majícími potřebné schopnosti.“

Reakce na řízení lidských zdrojů

Mnoho kritických pohledů na řízení lidských zdrojů vyjádřených řadou badatelů je založeno na přesvědčení, že řízení lidských zdrojů je nepřátelské vůči zájmům pracovníků, tj. že je to výraz manažerismu. Výzkum prováděný Guestem a Conwayem (1997) a zahrnující stratifikovaný náhodný vzorek 1000 pracovníků zjistil významně vysokou míru používání řízení lidských zdrojů. To je v rozporu s názorem, že manažeři mají sklon pouze mluvit o používání postupů vlastních řízení lidských zdrojů. Charakteristiky řízení lidských zdrojů zacyčené uvedeným výzkumem poskytovaly příležitost uvést stížnosti a formulovat osobní zájem týkající se příležitostí pro vzdělávání a rozvoj, komunikace o podnikových záležitostech,

jednotný status / postavení (situace v organizaci, kdy manažeři i řadoví pracovníci mají stejné pracovní podmínky, systém odměňování, zaměstnanecké výhody apod., jinými slovy řečeno, kdy nikdo nemá žádná privilegia – poznámka překladatele), efektivní systém zacházení s případy zastrahování, pronásledování a obtěžování při práci, vytváření zajímavých a rozmanitých pracovních úkolů a pracovních míst, povyšování pracovníků, programů zapojování pracovníků do řízení a rozhodování, programů nepropouštění z organizačních důvodů (z důvodů nadbytečnosti), odměny založené na výkonu, podíl na zisku a využívání anket mezi pracovníky. Informace pracovníků ukázaly, že vyšší množství aplikace postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů bylo spojeno s vyšším hodnocením spravedlnosti, důvěry a plnění slibů manažerů. Ti, kteří měli více zkušeností s aktivitami charakteristickými pro řízení lidských zdrojů, také cítili větší uspokojení z práce a větší jistotu zaměstnání. Motivace byla významně vyšší u těch pracovníků, kteří pracovali v organizacích aplikujících více postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů. Jak poznamenal Guest (1999b), vcelku se zdá, že si pracovníci na základě svých zkušeností řízení lidských zdrojů oblíbili. Tato zjištění se zdají být v rozporu s „radikální kritikou“ badatelů, jako jsou např. Mabey a kol. (1998), kteří tvrdí, že řízení lidských zdrojů je neefektivní, škodlivé (tj. manažeristické) nebo obojí. Někteří z těch, kteří přijali tento postoj, mají sklon odmítat informace a názory o řízení lidských zdrojů získané od pracovníků s odvoláním na to, že těmto pracovníkům manažeři vymyli mozky. Ale na podporu tohoto názoru neexistují žádné důkazy.

Nicméně Gratton a kol. (1999) jsou na základě svého výzkumu přesvědčeni, že existuje „jakýsi nesoulad mezi rétorikou a realitou v oblasti řízení lidských zdrojů, mezi teorií a praxí řízení lidských zdrojů, mezi tím, co personální útvar tvrdí, že se dělá, a praxí vnímanou pracovníky, i mezi tím, co si o roli personálního útvaru myslí vrcholoví manažeři, a rolí, kterou personální útvar skutečně hraje“. Ve svých závěrech poukazují na „nadsázku, zveličování a krásné řečičky v souvislosti s řízením lidských zdrojů“. Neustálé používání výrazu „krásné řečičky“ či „fráze“ těmito dalšími badateli ukazuje na to, že mezi nimi existuje hluboce zakořeněné a cynické přesvědčení, že manažeři nikdy tak nemyslí to, co říkají, nebo pokud to tak myslí, nic pro to nedělají.

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniiovými manažery, tak personalisty jsou:

Organizace

- *Podoba organizace* – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, se skupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- *Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí* – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.
- *Rozvoj organizace* – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny.

Zaměstnanecké vztahy

Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.

Řízení (management) znalostí

Vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.

Zabezpečování lidských zdrojů

- *Plánování lidských zdrojů* – odhadování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.
- *Získávání a výběr* – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.

Řízení pracovního výkonu

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu; rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Rozvoj lidských zdrojů

- *Celoorganizační a individuální vzdělávání* – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celoorganizační i individuální úrovni; poskytování příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti.
- *Rozvoj manažerů* – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopnosti manažerů významně přispívá k plnění cílů organizace.
- *Řízení kariéry* – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

Řízení odměňování

- *Systémy odměňování* – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné.
- *Zásluhové odměny* – provázání peněžních odměn s výsledky, schopností, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.
- *Nepeněžní odměny* – poskytování nepeněžních odměn pracovníkům, např. uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitosti k růstu.

Pracovní vztahy

- *Kolektivní pracovní vztahy* – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odborů a jejich členy.

- *Zapojování a participace pracovníků* – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.
- *Komunikace* – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.

Souvislosti řízení lidských zdrojů

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

Kontingenční teorie

Kontingenční teorie říká, že definice cílů, politiky a strategie, soubor činností a analýza úlohy útvaru lidských zdrojů jsou reálné jen tehdy, jestliže berou v úvahu okolnosti, v nichž organizace existuje a funguje. Jakékoliv popisy v učebnicích, jako je tato, mohou být pouze generalizací nabízející přístupy a poskytující vodítko k potřebným krokům; nemohou to být přesné návody ve smyslu nějakého předpisování toho, co se má udělat.

Kontingenční teorie v podstatě spočívá v potřebě dosažení souladu mezi tím, co organizace je a co chce získat (její strategií, kulturou, cíli, technologií, pracovníky a jejím vnitřním prostředím), a tím, co organizace dělá (jak je strukturována, jaké procesy, postupy a praktiky uplatňuje).

Faktory vyplývající ze souvislostí

Hlavní faktory vyplývající ze souvislostí a ovlivňující politiku a praxi řízení lidských zdrojů jsou:

Technika a technologie

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

Nová technologie tudíž může představovat i značnou hrozbu pro pracovníky. Svět práce se změnil v mnoha ohledech. Pracovníci vybavení znalostmi a pracující se znalostmi a informacemi pracují v úřadech a laboratorích bohatě vybavených počítači a technici pracují ve výrobních systémech vzájemně propojených pomocí počítačů. Asi budou muset být řízení zcela jinak než úředníci nebo obsluha strojů, které nahradili.

Odvětví služeb začala dominovat a výrobní odvětví jsou na ústupu. Nové pracovní prostředí, např. tzv. call centres (zhruba kontaktní střediska pro osoby pracující v distančním režimu) se stalo běžnou záležitostí a vzrůstá i využívání distanční práce (práce z domova pomocí počítačové sítě).

Konkurenční tlaky

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

Podniky jsou tlačeny k tomu, aby se stávaly „štlhlé a úsporné“, aby snižovaly počet řídicích a kontrolních úrovní. Redukují počty stálých pracovníků až na jakési jádro klíčových pracovníků a zvyšují využívání tzv. periferních pracovníků (pracujících na dohodu, dočasných pracovníků) a některé práce dokonce zabezpečují externími poskytovateli služeb („outsourcing“), a tak snižují náklady na zaměstnávání lidí a umožňují, aby podnik snadno zvyšoval nebo naopak snižoval počty pracovníků potřebné pro výkon práce podle vývoje úrovně podnikatelské aktivity. Tyto podniky se stávají tzv. „flexibilními firmami“. Nevyhnutelným výsledkem tohoto procesu je tzv. „virtuální“ firma nebo společnost, kde prostřednictvím rozsáhlého využívání informační technologie značná část marketingových a odborných pracovníků pracuje převážně z domova, do kanceláře přichází pouze v určitých specifických případech a více času tráví se svými zákazníky a klienty.

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

Jaký je dopad těchto reakcí na lidi?

Reakce na zvýšené využívání technologie a na ekonomické a konkurenční tlaky v 80. a 90. letech významně změnila povahu řízení lidí. Termín „řízení lidských zdrojů“ prostě jen pokrýval a akceptoval tyto změny, ale není to žádný nový přístup.

Institute of Personnel and Development ve Velké Británii ve studii *People Make the Difference* (Změny dělají lidé, 1994) uvádí, že hnací síly konkurence ovlivnily způsob, jak jsou lidé organizováni a řízeni:

- decentralizace a delegování (přenášení) rozhodování;
- štlhlější a plošší struktury organizace;
- hnutí za komplexní kvalitu a štlhlou organizaci;
- přímé zaměstnávání menšího počtu specialistů;
- rozvoj flexibilní pracovní síly;

- více na projektech založených akcí, více akcí, jichž se zúčastňují odborníci z různých funkčních útvarů, a více týmové práce;
- struktury založené spíše na posilování pravomocí než na příkazech;
- více řízení sama sebe a více odpovědnosti pro jedince a týmy;
- otevřenost, slušnost a partnerství v zaměstnaneckých vztazích;
- zvýšené nároky na manažery, aby v souvislosti s vykonáváním své podpůrné a koordinační role rozvíjeli své interpersonální dovednosti a dovednosti potřebné pro vedení týmů a motivování lidí;
- tlak na každého, aby se stal více orientovaným na zákazníka;
- důraz na neustálý rozvoj s cílem dosáhnout prostřednictvím lidí konkurenční výhody.

Nicméně, Employment in Britain Survey (Šetření o zaměstnávání lidí v Británii), jak o něm informují Gallie a kol. (1998), poskytuje v mnoha ohledech odlišný obrázek. Hlavní poznatky jsou následující:

- rostoucí poptávka po dovednostech a kvalifikaci, která se týká zejména manažerů a vysoce vzdělaných odborníků, technických a administrativních pracovníků a kvalifikovaných manuálních pracovníků;
- růst nejistoty zaměstnání, který je výraznější u mužů než u žen;
- růst počtu pracovníků na částečný úvazek a pracujících žen; nárůst ženské práce způsobil téměř celý nárůst práce na částečný úvazek (počet žen pracujících na částečný úvazek vzrostl z 3,3 milionu v roce 1971 na 5 milionů v roce 1995);
- objevilo se řízení lidských zdrojů jako filozofie řízení lidí, které položilo důraz na investice do vzdělávání pracovníků, vytváření klimatu oddanosti a angažovanosti, komunikaci a odměňování založené na výkonu;
- větší důraz na flexibilní způsoby práce a zaměstnávání lidí zabezpečující schopnost rychlejší reakce na požadavky zákazníků a trhu;
- s tím související růst počtu pracovníků majících nestandardní pracovní vztah k organizaci (částečný úvazek, krátkodobá smlouva, využívání různých forem smluv se samostatnými jedinci);
- omezení příležitostí pro kariéru prostřednictvím povyšování v důsledku růstu počtu organizací s plošší strukturou;
- omezení moci odborů, zčásti v důsledku změn v legislativě, ale hlavně v důsledku poklesu členské základny souvisejícím se strukturálními změnami, tj. poklesem zaměstnanosti ve velkovýrobě a růstem odvětví služeb;
- s poklesem významu odborů související přechod k individualizaci pracovního (zaměstnaneckého) vztahu s menším spoléháním na kolektivní vyjednávání;
- je jen málo důkazů o tom, že v souvislosti s restrukturalizací zaměstnanosti v posledním desetiletí vzrostla participace pracovníků v průmyslu;
- výrazně převažuje názor, že v důsledku větší intenzity práce a dlouhé pracovní doby vzrostla vyčerpanost lidí (napětí a únava).

Problémy stojící před řízením lidských zdrojů

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

Globalizace nutí organizace, aby v zájmu uspokojování lokálních potřeb operovaly s lidmi, myšlenkami, výrobky a informacemi po celém světě. Při vytváření strategie je nutné brát v úvahu nové a významné prvky: nestálost politické situace v různých zemích, problematičnost globálního obchodu, měnící se směnné kurzy měn a neznámé kultury.

Ziskovost prostřednictvím růstu – honba za růstem tržeb znamená, že podniky musejí být kreativní a inovativní, a to znamená podporovat a povzbuzovat mezi pracovníky volný pohyb informací a vzájemné předávání poznatků a zkušeností (vzájemné učení se).

Technika a technologie – problémem je učinit z techniky a technologie životaschopnou a produktivní součást pracovního prostředí.

Intelektuální kapitál – to je pro organizace zdroj konkurenční výhody. Problémem je zajistit, aby firmy byly schopné najít, přizpůsobit si, odměňovat a udržet si lidský kapitál v podobě talentovaných jedinců, které potřebují a kteří mohou být motorem globální organizace citlivě reagující jak na své zákaznky, tak na „neustále se rozšiřující možnosti techniky a technologie“. Organizace také musejí přemýšlet o tom, jak by bylo možné rozvíjet svůj společenský kapitál – tedy způsoby, jak na sebe lidé vzájemně působí, jak se vzájemně ovlivňují. A důležité je, že se organizace musejí zaměřit na organizační kapitál – znalosti, kterými organizace disponuje, a to, jak by měly být řízeny.

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

Závěry

Zmíněné faktory vyplývající ze souvislostí, poučení plynoucí z kontingenční teorie a existující informace o významných rozdílech v praktickém řízení lidských zdrojů v organizacích svědčí o tom, že neexistuje něco, jako univerzální model řízení lidských zdrojů. Když porovnáváme pojetí řízení lidských zdrojů a pojetí personálního řízení, dojdeme k závěru, že jde vlastně o umělé a spekulativní rozdíly, tedy rozlišování něčeho, co se v podstatě neliší. Jak napsal David Guest (1989a): „Model řízení lidských zdrojů je pouze jednou z mnoha forem personálního řízení a pro mnoho podniků to ani nemusí být ta nejživotaschopnější a nejvhodnější forma.“ Lze však namítnout, že jedním s rysů, které definují řízení lidských zdrojů, je jeho strategická orientace, které vyjádřena v pojetí strategického řízení lidských zdrojů, bude probírána v následující kapitole.

Řízení lidských zdrojů je něco, v co manažeři mají sklon věřit, a lze je tudíž prostě považovat za názor na to, jak nejlépe řídit lidi za účelem dosažení cílů organizace. Je-li to pravda, pak pojmy jako strategická integrace, řízení kultury, oddanost a komplexní řízení kvality i unitaristická filozofie (zájmy manažerů a pracovníků jsou v souladu) dobře modelu řízení

lidských zdrojů vyhovují. Jisté je, že tyto názory ovlivnily slovník manažerů a podporují myšlenku, že něco, co lze zhruba popsat jako strategické řízení lidských zdrojů (i když se třeba tento obrat vůbec nepoužije), pomůže manažerům dlouhodobě zlepšit výkon organizace. Avšak jejich očekávání toho, čeho může řízení lidských zdrojů dosáhnout pomocí různých zjednodušujících nástrojů, např. odměny odrážející výkon, může být – jak ostatně ukázali Mabey a kol. (1998) a Gratton a kol. (1999) – nerealistické.

Nemůže být pochyby, že existuje něco, ať už se to lidem líbí nebo ne, co lze charakterizovat jako filozofii řízení lidských zdrojů, dokonce i kdyby to nebylo více než zaznamenání změn v metodách řízení lidí, ať už k nim došlo jakkoliv. Ale řízení lidských zdrojů lze zavést do praxe stejně tak dobře pomocí lidí, kteří jsou označováni jako personální ředitelé, jako pomocí těch, kteří byli přejmenováni na ředitele lidských zdrojů.

Teorie řízení lidských zdrojů byla – jak již bylo uvedeno – ovlivněna změnami v prostředí a v podmínkách, v nichž organizace fungují, takže definice řízení lidských zdrojů prostě vyjadřují, jak tyto změny ovlivňují politiku řízení lidí. Řízení lidských zdrojů je neustále se vyvíjející pojetí. Není to nový přístup. Unitaristické personální přístupy existovaly dlouho před tím, než bylo řízení lidských zdrojů objeveno. Někteří zaměstnavatelé vždy využívali své pracovníky tak, jak to objasňuje teorie pracovního procesu (Braverman, 1974), a nepotřebují se odvolávat na filozofii řízení lidských zdrojů, aby své postupy ospravedlnili. Stejně tak některé managementy vždy zacházely s pracovníky v podstatě jako se stroji (taylorismus), aniž by tento přístup označovaly jako řízení lidských zdrojů. Avšak je třeba velmi litovat toho, že některé managementy se neustále dovolávají rétoriky řízení lidských zdrojů a pak ve skutečnosti pokračují ve vykořisťování svých pracovníků a zacházejí s nimi prostě jako s výrobním faktorem, který tu existuje připraven plnit přání manažerů. Problémy související s přeměnou rétoriky na skutečnost v určitém strategickém rámci se zabývá následující kapitola.

2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je výraz charakterizující integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů, které umožní organizaci dosáhnout jejích cílů. Souvisí s pojmem strategie, který podle Johnsona a Scholese (1993) představuje „dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran“.

Pojetím strategického řízení lidských zdrojů a jeho praktickou realizací se tato kapitola zabývá v následujícím členění:

- definice strategického řízení lidských zdrojů;
- cíle strategického řízení lidských zdrojů;
- důvod pro strategické řízení lidských zdrojů;
- na zdrojích založené strategické řízení lidských zdrojů;
- přístupy k strategickému řízení lidských zdrojů;
- úskalí v pojetí strategického řízení lidských zdrojů;
- formulování a realizace strategií lidských zdrojů.

Definice strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Charakteristikou, která definuje strategické řízení lidských zdrojů, je, že je to řízení integrované, vícenásobně propojené – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem. Strategie lidských zdrojů jako výraz strategického přístupu k řízení lidských zdrojů jsou podstatnými složkami podnikatelské strategie organizace.

Záležitosti strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů se týká vztahu mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením firmy. Strategické řízení lidských zdrojů souvisí s obecným přáním organizace směřovat k plnění svých cílů pomocí a prostřednictvím lidí. Vzhledem k tomu, že intelektuální kapitál je hlavním zdrojem konkurenční výhody a že podle nejnovějších analýz jsou to lidé, kdo realizuje strategický plán, se zpravidla konstatuje, že vrcholový management musí vzít tyto klíčové skutečnosti v úvahu při vytváření podnikových strategií. Strategické řízení lidských zdrojů je integrální součástí těchto strategií.

Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje celooorganizační záležitosti týkající se struktury a kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potře-

bám, rozvoje charakteristických a specifických schopností, řízení znalostí a řízení změny. Týká se jak pokrytí potřeby lidského kapitálu, tak rozvoje schopností zabezpečovat potřebné procesy, tj. schopnosti pracovat a fungovat efektivně. Celkově vzato se bude zaměřovat na všechny hlavní záležitosti týkající lidí, které ovlivňují strategický plán organizace nebo jím mohou být ovlivňovány. Jak poznamenává Boxall (1996): „Rozhodující záležitosti řízení lidských zdrojů, jako např. volba způsobu vedení ze strany vedoucích pracovníků a vytváření pozitivní podoby pracovních vztahů, jsou strategické v jakékoliv firmě.“

Zaměření strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky, které odlišují firmu od jejích konkurentů (Purcell, 1999). Formuluje záměry, které definují nástroje k dosažení cílů, a stará se o dlouhodobou alokaci podnikových zdrojů a o přizpůsobení těchto zdrojů a schopností vnějšímu prostředí. Strategie je úhlem pohledu na způsob, jakým lze zacházet s kritickými problémy nebo faktory úspěchu, a zároveň souborem strategických rozhodnutí zaměřených na vytvoření významného dlouhodobého účinku na chování a úspěšnost organizace.

Co znamená strategické řízení lidských zdrojů?

Podle Hendryho a Pettigrewa (1986) strategické řízení lidských zdrojů znamená:

- použití plánování;
- logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce založený na politice zaměstnanosti a strategii pracovní síly a opírající se často o „filozofii“;
- přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů určité jasně formulované podnikové strategii;
- nahlížení na lidi v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“.

Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, které jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody. Jeho cílem je udávat směr v často turbulentním prostředí tak, aby podnikatelské potřeby organizace a individuální i kolektivní potřeby jejích pracovníků mohly být uspokojeny vytvořením a realizací logicky promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů i programy zaměřenými na lidské zdroje. Jak poznamenávají Dyer a Holder (1998), strategické řízení lidských zdrojů by mělo zajistit „sjednocení systému, který je současně široký, pružný a integrující“.

Když uvažujeme o cílech strategického řízení lidských zdrojů, je nezbytné zvážit, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla brát v úvahu zájmy všech stran zainteresovaných na organizaci, tedy zájmy pracovníků, vlastníků a managementu. Slovy Storeyho (1989) „měkké strategické řízení lidských zdrojů“ bude klást v řízení lidí větší důraz na stránku lidských vztahů, na jistotu zaměstnání, soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního života. Rovněž etické aspekty

budou důležité. „Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů“ na druhé straně bude klást důraz na užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů.

Ideálně by se strategické řízení lidských zdrojů mělo pokoušet dosahovat optimální rovnováhy mezi tvrdými a měkkými prvky. Všechny organizace existují proto, aby plnily své cíle, a musejí tedy zabezpečit, aby pro tyto účely měly potřebné zdroje a aby je využívaly efektivně. Ale měly by také vzít v úvahu lidskou stránku věci obsaženou v koncepci měkkého strategického řízení lidských zdrojů. Slovy Quinna Millse (1983) by měly plánovat s myšlenkou na lidi, brát v úvahu potřeby a aspirace všech lidí v organizaci. Problémem je to, že manažeři mají zpravidla sklon upřednostňovat tvrdý přístup a ponechávat prvky měkkého přístupu v pozadí.

Důvod pro strategické řízení lidských zdrojů

Důvod pro strategické řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že lidé vnímají výhodnost existence dohodnuté a srozumitelné základny pro vytváření dlouhodobějších přístupů k řízení lidí. Lengnick-Hall a Lengnick-Hall (1990) poznamenávají, že v pozadí tohoto důvodu je také pojetí dosažení konkurenční výhody prostřednictvím řízení lidských zdrojů: „Konkurenční výhoda je podstatou konkurenční strategie. Zahrnuje ty schopnosti, zdroje, vztahy a rozhodnutí, které dovolují organizaci využít příležitosti na trhu a vyhnout se nástrahám, které by mohly ohrozit její žádoucí postavení.“ Jmenovaní autoři také tvrdí, že stále více se uznává názor, že na zdrojích založený přístup k strategickému řízení lidských zdrojů tak, jak je charakterizován v následujících odstavcích, je klíčem k vytváření konkurenční výhody.

Na zdrojích založené strategické řízení lidských zdrojů

Pojetí na zdrojích založeného strategického řízení lidských zdrojů vychází z přesvědčení vyjádřeného Hamelem a Prahaladem (1989), že konkurenční výhody lze dosáhnout, jestliže firma může získat a rozvíjet lidské zdroje, které jí umožní rychleji se učit a používat výsledky tohoto učení efektivněji než její soupeři. Barney (1991) tvrdí, že trvalá konkurenční výhoda plyne ze získání a efektivního využívání souboru specifických zdrojů, které konkurenti nemohou napodobit.

Unikátní talenty mezi pracovníky, včetně vynikajícího výkonu, produktivity, flexibility, inovačních schopností a schopností poskytovat zákazníkovi vysokou úroveň na míru šitých služeb, to jsou cesty, jak lidé zabezpečují rozhodující složku vytváření konkurenčního postavení organizace. Lidé také poskytují klíč k řízení hlavních aspektů vzájemné provázanosti činností jednotlivých funkčních útvarů i k řízení významného vztahu k vnějšímu prostředí organizace. Lze konstatovat, že jednou ze zřetelných výhod plynoucích z konkurenční výhody založené na efektivním řízení lidí je to, že takovou konkurenční výhodu je velmi obtížné kopírovat či napodobit. Strategie, politika a postupy organizace v oblasti lidských zdrojů jsou jedinečnou směsí procesů, postupů, osobností, stylů, schopností a kultury organizace. Jedním z klíčů ke konkurenční výhodě je schopnost poukázat na rozdíl v tom, co podnik na-

bízí svým zákazníkům, a v tom, co nabízí konkurence. Takového rozdílu lze dosáhnout tím, že podnik bude mít své strategie lidských zdrojů, které zajistí, že:

- firma bude mít kvalitnější lidi než její konkurenti;
- se bude rozvíjet a vychovávat jedinečný intelektuální kapitál podniku;
- se bude rozvíjet kultura povzbuzující v organizaci proces učení.

Cílem na zdrojích založeného přístupu je zlepšit schopnosti zdrojů – dosáhnout strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi a získat přidanou hodnotu z efektivního rozmístění zdrojů. V souladu s teorií intelektuálního kapitálu zdůrazňuje teorie na zdrojích založeného přístupu, že investice do lidí zvyšují jejich hodnotu pro firmu. Na zdrojích založená strategie může, jak ukazuje Barney (1991), vytvořit strategickou schopnost organizace. Strategické cíle budou „formulovat firmy, které budou inteligentnější a flexibilnější než jejich konkurenti“ (Boxall, 1996) tím, že budou získávat a rozvíjet talentovanější personál, i tím, že budou samy formovat a rozšiřovat svou kvalifikační základnu.

Na zdrojích založená strategie se tedy týká zdokonalování intelektuálního kapitálu firmy. Jak poznamenává Ulrich (1998): „Znalosti se stávají bezprostřední, přímou konkurenční výhodou pro podniky ‚prodávající nápady a vztahy‘. Problémem pro organizace je zajistit, aby byly schopné najít, přizpůsobit si, odměňovat a udržet si potřebné talentované jedince“. Přesvědčivý důvod pro strategii založenou na zdrojích předložil Grant (1991):

Když je vnější prostředí ve stavu neustálé změny, mohou být vlastní zdroje a schopnosti firmy mnohem stabilnější základnou pro definování její identity. Proto definování podniku na základě toho, co je schopen dělat, může poskytnout trvalejší základnu pro strategie než definování založené na potřebách (např. trzích), které se podnik snaží uspokojit.

Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů

Na zdrojích založený přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů se zaměřuje na to, aby intelektuální kapitál vyhovoval požadavkům organizace. V tomto směru se v obecném slova smyslu strategické řízení lidských zdrojů týká rozvoje schopností zdrojů a dosažení strategického souladu tak, jak je to popsáno v dalším textu, a zejména hodnocení relativních zásluh přístupů založených na metodách nejlepšího postupu / nejlepší praxe (nejlepšího výsledku), nejlepšího souladu nebo tzv. uspořádání (konfigurace), jimiž se budeme zabývat v této kapitole později.

Schopnosti zdrojů

Přístup zaměřený na schopnosti zdrojů se týká získávání, rozvoje a stabilizace intelektuálního kapitálu. Lidské zdroje jsou považovány za hlavní zdroj konkurenční výhody. Jak to vyjádřil Kamoche (1996), východiskem tohoto přístupu ke strategii lidských zdrojů je uznání a ocenění „zásoby know-how“ ve firmě. Tento autor tvrdí, že pohled firmy orientovaný na schopnosti zdrojů je to, co „vytváří a poskytuje jednotný rámec pro oblast strategického řízení lidských zdrojů“. Jak poznamenávají Schuler a Jackson (1987): „Na základě tohoto rámce

se firmy pokoušejí získat konkurenční výhodu při využívání lidských zdrojů tím, že rozvíjejí specifické schopnosti, které vyplývají z povahy vztahů firmy s jejími dodavateli, zákazníky a pracovníky.“

Strategický soulad

Klíčovým rysem strategického řízení lidských zdrojů je pojem souladu (přizpůsobení) nebo integrace. Občas se pro to používá označení „model přizpůsobení či propojení“. Walker (1992) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „nástroj propojení řízení lidských zdrojů se strategickým obsahem podnikání“.

Strategie lidských zdrojů by měla být propojena s podnikovou strategií (vertikální soulad). A ještě lépe, strategie lidských zdrojů by měla být integrální součástí podnikové strategie a měla by vstupovat do podnikového procesu plánování už ve fázi, kdy k němu dochází. Vertikální integrace je nezbytná k zabezpečení shody mezi podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů tak, aby strategie lidských zdrojů podporovala naplnění podnikové strategie a dokonce ji pomáhala definovat. Horizontální integrace s jinými stránkami strategie lidských zdrojů se vyžaduje proto, aby její jednotlivé prvky spolu navzájem ladily. Cílem je dosáhnout logicky promyšleného přístupu k řízení lidí, v němž se různé aktivity navzájem podporují.

Guest (1989b) prohlásil, že strategické řízení lidských zdrojů se do značné míry týká integrace a že jedním z hlavních cílů politiky řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby „bylo plně integrováno do strategického plánování tak, aby politika řízení lidských zdrojů byla pevně sklobena jak z hlediska oblastí politiky, tak z hlediska hierarchií, a aby se řízení lidských zdrojů stalo součástí každodenní práce liniových manažerů“. Walker (1992) zdůraznil, že strategie lidských zdrojů jsou strategiemi funkčního typu, stejně jako strategie marketingu, výroby nebo informačních technologií, ale liší se v tom smyslu, že jsou propojeny a propleteny se všemi ostatními strategiemi. Řízení lidí není nějaká odlišná či separovaná funkce, ale je prostředkem, pomocí něhož se realizují všechny podnikové strategie. Plánování lidských zdrojů by mělo být integrální součástí formulací všech ostatních strategií. Tam, kde je oddělené, vyvstává potřeba jeho úzkého propojení a zapojení.

Tři hlavní přístupy

Tři hlavní přístupy k vytváření strategií lidských zdrojů definovali Richardson a Thompson (1999) následujícím způsobem:

1. Přístup vycházející z *nejlepšího postupu / nejlepší praxe (nejlepšího výsledku)*, který je založen na přesvědčení, že existuje jakýsi soubor dokonalejších postupů řízení lidských zdrojů, které – pokud budou použity – povedou k lepšímu výkonu organizace.
2. Přístup *nejlepšího přizpůsobení neboli „šití na míru“*, který je založen na přesvědčení, že pro politiku a praxi řízení lidských zdrojů nemohou existovat žádné univerzální předpisy: všechno závisí na podmínkách a prostředí, v jakých organizace existuje, na její kultuře a na její podnikatelské strategii.
3. „*Konfigurační*“ přístup, který se zaměřuje na hledání specifických konfigurací – uspořádání „propojených“ postupů v oblasti lidských zdrojů, které vzájemně zkombinovány budou fungovat efektivněji, než kdyby existovaly jako záležitosti nemající k sobě žádný

vztah. Tato koncepce je všeobecně známa jako „bundling“ (doslova svazování do rance), tedy vytváření určitých souborů postupů.

Nejlepší postup / nejlepší praxe (nejlepší výsledek)

Tento přístup je založen na přesvědčení, že v řízení lidských zdrojů existuje jakýsi soubor nejlepších postupů a že jejich uplatňování povede k lepšímu výkonu organizace. Příklady nejlepších postupů uvádí tabulka 2.1.

Tab. 2.1 Nejlepší postupy v řízení lidských zdrojů

Guest (1999a)	Patterson a kol. (1997)	Pfeffer (1994)	US Department of Labor (1993)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Výběr a pečlivé používání výběrových testů k identifikaci lidí majících potenciál přispět k dosažení cílů organizace ■ Vzdělávání a zejména uznání toho, že vzdělávání je nepřetržitá činnost ■ Takové vytváření pracovních míst, které zajišťuje flexibilitu, oddanost a motivaci, včetně kroků k zajištění toho, aby pracovníci měli odpovědnost a autonomii k plnému využívání svých znalostí a dovedností ■ Obousměrná komunikace zajišťující plnou informovanost všech členů organizace ■ Programy zaměstnaneckých akcií (ESOP) napomáhající tomu, aby si pracovníci byli vědomi důsledků svých kroků, včetně absence a fluktuace, pro finanční výsledky firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pečlivě promyšlené procesy získávání a výběru pracovníků ■ Pečlivě promyšlené programy orientace pracovníků ■ Pečlivě promyšlené vzdělávání pracovníků ■ Pečlivě promyšlené systémy hodnocení pracovníků ■ Flexibilita dovedností pracovníků ■ Rozmanitost dílenských práce ■ Používání formálních týmů ■ Častá a citlivá komunikace s pracovníky ■ Používání týmů zaměřených na zlepšování kvality ■ Harmonizované (jednotné) pracovní podmínky ■ Základní mzda / plat vyšší než u konkurence ■ Používání pobídkových systémů odměňování 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jistota zaměstnání ■ Selektivní přijímání lidí ■ Autonomní (samostatně se řídící) týmy ■ Vysoká úroveň odměňování odrážejícího výkon ■ Vzdělávání zabezpečující kvalifikované a motivované pracovníky ■ Snižování rozdílů v postavení mezi kategoriemi pracovníků ■ Výměna informací 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pečlivé a extenzivní systémy získávání, výběru a vzdělávání pracovníků ■ Formální systémy výměny informací s pracovníky ■ Srozumitelné vytváření pracovních úkolů a pracovních míst ■ Vysoká míra participace pracovníků ve všech procesech ■ Zkoumání postojů a názorů pracovníků ■ Hodnocení pracovního výkonu pracovníků ■ Řádně fungující agenda stížností pracovníků ■ Systémy povyšování a odměňování zabezpečující uznání a odměnu pro vysoce výkonné pracovníky

Všechny uvedené skutečnosti lze považovat za „nejlepší postup / praxi“, ale v souladu s kontingenční teorií je obtížné akceptovat, že jsou to univerzálně „nejlepší postupy“. Co funguje dobře v jedné organizaci, nemusí nutně dobře fungovat v jiné, protože to nemusí být

ve shodě s její strategií, kulturou, stylem řízení, technikou a technologií či pracovními postupy. Becker a kol. (1997) poznamenávají: „Systémy práce vyznačující se vysokým výkonem jsou vysoce specifické, a aby přinesly optimální výsledky, musejí být pečlivě uzpůsobeny individuální situaci každé firmy.“ Purcell (1999) rovněž kritizoval nejlepší postup / praxi nebo univerzalistické hledisko tím, že zdůrazňoval rozpor mezi vírou v nejlepší postup / praxi a pohledem založeným na zdrojích, který se soustřeďuje na nehmateľná a neurčitá aktiva, včetně lidských zdrojů, které umožňují firmě, aby pracovala lépe než její konkurenti. Ptá se, jak může „univerzalismus nejlepšího postupu / praxe být v souladu s názorem, že jen některé zdroje a postupy jsou důležité a cenné v tom, že jsou vzácné a špatně napodobitelné?“ Jak zdůrazňuje Leggeová (1995), nebezpečí spočívá v „mechanistickém spojování strategií s politikou a praxí řízení lidských zdrojů“.

Nejlepší přizpůsobení neboli „šití na míru“

Z důvodů uvedených již dříve mnozí autoři souhlasí s tím, že „nejlepší přizpůsobení“ (vytvoření personální politiky a praxe tak, aby nejlépe „padla na míru“ konkrétní organizaci) je důležitější než „nejlepší postup / praxe“. Pro politiku a praxi řízení lidských zdrojů totiž nemohou existovat žádné univerzální předpisy. Politika a praxe řízení lidských zdrojů jsou závislé na charakteru organizace a jejích podmínkách a prostředí. Samozřejmě se tím neříká, že by se měl ignorovat „nejlepší postup / praxe“, tj. postup, který dobře funguje v jednom prostředí. Benchmarking (porovnávání s určitým vzorem) je použitelný jako nástroj identifikace oblastí, které je třeba inovovat nebo rozvíjet, a s dobrými výsledky se používá v podstatě kdekoli. Ale když se poučíme, co funguje – a ideálně i co nefunguje – ve srovnatelných organizacích, je na firmě, aby rozhodla, co platí všeobecně a z čeho se lze poučit a co lze použít tak, aby to vyhovovalo konkrétním strategickým a provozním požadavkům firmy. Východiskem by měla být analýza podnikatelských potřeb firmy z hlediska jejích specifických podmínek (kultura, struktura, technika a technologie, procesy). Ta může jasně ukázat, co se musí dělat. Teprve poté může být užitečné vybrat a namíchat různé ingredience „nejlepšího postupu / praxe“ a vytvořit přístup, který aplikuje ty vhodné způsobem, který je v souladu s rozpoznávanými potřebami podniku a jeho podnikání.

Ale i v případě uplatnění přístupu nejlepšího přizpůsobení existují určité problémy. Jak zdůraznil Purcell (1999), který když odsoudil pojetí nejlepšího postupu / praxe jako nesmyslné, udělal totéž v případě pojetí nejlepšího přizpůsobení: „Prozatím je hledání kontingenčního modelu nebo modelu přizpůsobení řízení lidských zdrojů také limitováno nemožností modelovat všechny nepředvídané a nahodilé proměnné a obtížností zjistit a ukázat jejich vzájemnou spojitost i to, jak změny u jedné proměnné působí na jiné proměnné.“ Podle Purcella by se organizace měly méně soustřeďovat na nejlepší přizpůsobení a nejlepší postup / praxi a měly by věnovat více pozornosti procesu změny organizace tak, aby se mohly „vyhnout pádu do pasti logiky racionální volby“.

Konfigurace neboli vytváření souborů postupů

Konfigurace je vytváření a zavádění několika postupů v oblasti lidských zdrojů najednou, tak aby byly vzájemně provázány, a tudíž se navzájem doplňovaly a podporovaly.

Tento postup je někdy označován jako uplatnění „konfiguračního způsobu“ (Delry a Doty, 1996) nebo použitím „komplementarit“ (doplňujících se prvků) (MacDuffie, 1995).

MacDuffie tvrdí: „V pojmu ‚soubor‘ je implicitně obsažena myšlenka, že postupy v rámci daných ‚souborů‘ jsou ve vzájemném vztahu a jsou i vnitřně v souladu a že z hlediska dopadu na výkon ‚více je lépe‘, protože dochází k tomu, že propojené postupy se částečně překrývají a vzájemně zesilují účinek.“

Dyer a Reeves (1995) definují strategie lidských zdrojů jako „vnitřně sladěné soubory personálních postupů“. MacDuffie (1995), Arthur (1992) a Ichniowski a kol. (1997) prozkoumali míru, v jaké mohou být determinovány kombinace postupů, a zda výkon organizace nějak souvisí s použitím takových „souborů“. Došli k závěru, že firma uplatňující soubory personálních postupů by měla mít vyšší úroveň výkonu a také dosahovat vyšší úrovně souladu personální práce se svou konkurenční strategií. Dyer a Reeves poznamenávají: „Logika svědčící pro vytváření souborů postupů je jasná... Protože výkon pracovníka je funkcí jak schopností, tak motivace, má smysl mít postupy zaměřené na zlepšení obou těchto faktorů výkonu.“ A tak existuje několik způsobů, jak si mohou pracovníci osvojit potřebné dovednosti (např. pečlivý výběr a vzdělávání), i několik způsobů zvyšování motivace (různé formy peněžních a nepeněžních odměn). Dyerův a Reevesův výzkum různých modelů sestavování personálních postupů za účelem analýzy vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem podniku zjistil, že činnosti objevující se ve většině modelů se týkaly zapojování pracovníků do rozhodování, pečlivého výběru, široce koncipovaného vzdělávání a odměňování odrazejšího zásluhy.

Problémem vytváření souborů postupů je rozhodnout, jak nejlépe různé postupy propojit a sladit. Neexistují totiž žádné důkazy o tom, že jeden soubor je všeobecně lepší než jiný. Delaney a Huselid (1996) neuspěli při hledání jakéhokoliv pozitivního dopadu konkrétní kombinace postupů v porovnání s účinkem celkového počtu jednotlivě uplatňovaných personálních postupů, i když, jak poznamenal Guest (1997), množství badatelů poukázalo na to, že prosté použití většího počtu postupů orientovaných na vysoký výkon přinese lepší výsledky.

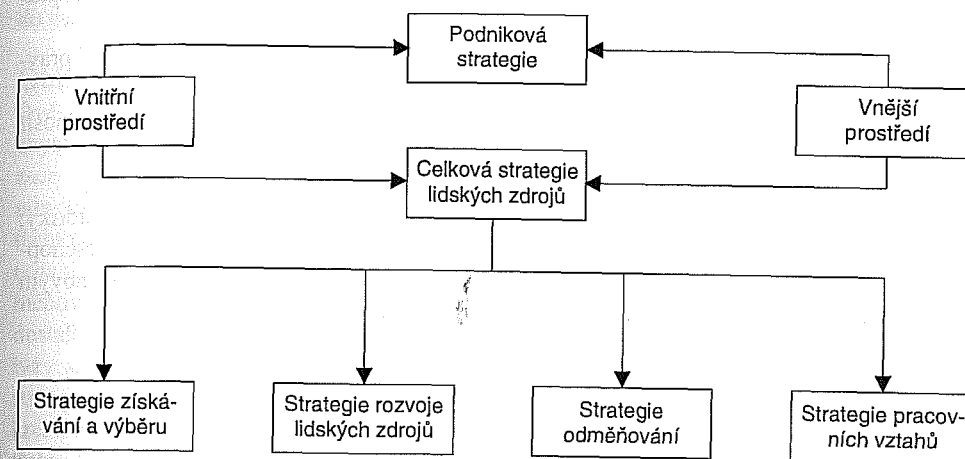
V určitém smyslu je strategické řízení lidských zdrojů holistickou, celostní záležitostí (celek není jen pouhým souhrnem jednotlivých částí, ale má specifickou kvalitu); týká se organizace jako celku a zaměřuje se na to, co je třeba v organizaci jako celku udělat, aby jí to umožnilo dosáhnout jejích strategických cílů. Nezajímá se o izolované programy a metody, nebo o příležitostně či konkrétní účel sledující vytváření programů v oblasti lidských zdrojů.

Guest (1989b) zařazuje do svého souboru návrhů týkajících se řízení lidských zdrojů bod, že strategická integrace se – mimo jiné – týká schopnosti organizace zajistit, aby různé stránky řízení lidských zdrojů byly pevně skloubeny. Jedním ze způsobů, jak se dívat na toto pojetí, je říci, že určité míry skloubenosti bude dosaženo, jestliže za prvé, bude existovat prvotní strategický imperativ nebo hnací síla, jako např. kvalita, výkon nebo potřeba rozvíjet dovednosti a schopnosti, a za druhé, to bude uvádět do pohybu různá opatření a různé procesy vytvořené tak, že budou navzájem propojené a budou působit ve vzájemně shodě směrem k dosažení určitých stanovených výsledků. Například, jestliže hnací silou je zlepšit výkon, pak je možné použít metody stanovování kritérií schopnosti ke specifikaci standardů použitelných při získávání pracovníků, k identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje a k indikování požadovaných norem chování nebo výkonu. Systém schopností lze použít jako základnu pro plánování lidských zdrojů i v assessment centrech používaných jako metoda vzdělávání. Lze jej také zahrnout do procesů řízení pracovního výkonu, které jsou primárně orientovány na rozvoj, a schopnosti jsou používány jako kritéria hodnocení chování či identifikace potřeb

vzdělávání a rozvoje. Hodnocení práce lze založit na úrovních schopnosti a lze zavést i systémy odměňování podle schopností. Tohoto ideálu bude asi obtížné dosáhnout v podobě jakési „velkolepé konstrukce“, kterou lze okamžitě aplikovat, ale asi se bude muset postupně vytvářet a rozvíjet.

Úskalí v pojetí strategického řízení lidských zdrojů

Zdálo by se, že strategické řízení lidských zdrojů je založeno na přesvědčení, že formulování strategie je logický a lineární proces, jaký znázorňuje obrázek 2.1. Ten ukazuje, že celková strategie lidských zdrojů vyplývá z podnikové strategie a vytváří specifické strategie lidských zdrojů v klíčových personálních činnostech. K tomu dochází v souvislosti se systematickým zkoumáním vnitřního a vnějšího prostředí organizace identifikujícím problémy v podnikání, v organizaci a lidských zdrojích, které pak musejí být řešeny.



Obr. 2.1 Lineární model strategického řízení lidských zdrojů

Ale strategické řízení lidských zdrojů ve skutečnosti není nějakým formálním, jasně sestaveným a lineárním procesem, který logicky vyplývá z podnikové strategie. Mintzberg (1987) zdůraznil, že strategie se v průběhu času objevují jako reakce na vytvářející se situace. A Tyson (1997) uvádí, že:

- strategie je z něčeho vyplývající a flexibilní záležitost – vždy se týká toho, co by mělo být, nikdy neexistuje v současnosti;
- strategie se nevytváří jen formálními prohlášeními, ale je také výsledkem akcí a reakcí;
- strategie je popis na budoucnost orientované akce, která vždy směřuje k nějaké změně;
- proces řízení sám o sobě podmiňuje vznikající strategie.

Podnikové strategie mohou být vlastně formulovány za běhu; jsou ve stavu neustálého vývoje a mohou být dosti nejasné. Jak může být za těchto okolností dosaženo „strategického souladu“?

Výzkum prováděný Grattonem a kol. (1999) v osmi britských organizacích zjistil, že existuje málo důkazů o komplexních a úspěšných pokusech dosáhnout strategického souladu: „V žádném případě neexistovala jasně vytvořená a zřetelná strategie, která by byla transformována do vzájemně se podporujícího souboru kroků a postupů v oblasti lidských zdrojů.“

Problémy dosažení vnitřního souladu možná vyplývají z následujících příčin:

- značná složitost organizace a jejích strategií ztěžující dosažení jakékoliv vazby mezi různými oblastmi aktivit a plánů;
- vrcholoví manažeři, kteří vyžadují rychlá řešení vedoucí k inovacím izolovaným od navazujících činností v oblasti lidských zdrojů – nejobvyklejším případem je zavádění odměňování založeného na výkonu, aniž by byl tento způsob odměňování zakotven v procesech řízení pracovního výkonu, a tedy podložen promyšleným hodnocením pracovního výkonu pracovníků;
- praxe postupného a průběžného vytváření postupů v oblasti lidských zdrojů, která pravděpodobně vyplývá z tlaků manažerů nebo z existujících finančních omezení;
- obtížnost rozhodování o tom, které „soubory“ budou pravděpodobně za daných okolností nevhodnější;
- mezi personalisty je nedostatek pochopení pro potřebu aktivně vytvářet integraci;
- obtíže zavádění, dokonce i tam, kde existuje „velkolepá konstrukce“ a spousta rétoriky; realita je jiná – vazby je obtížné udržovat, linioví manažeři jsou lhostejní nebo neschopní hrát svou roli a pracovníci jsou podezřívaví nebo vyloženě nepřátelští vůči novým iniciativám.

Formulování strategií lidských zdrojů

Pojem strategického řízení lidských zdrojů může být poněkud mlhavý a – jak zjistili Gratton a kol. – může být obtížné uskutečnit to, co se říká. Je poměrně snadné předkládat obsažná prohlášení o strategických záměrech, ale vytváření a zdůvodňování specifických dlouhodobých strategií bude asi mnohem těžší. Navzdory tomu, že může být obtížné vytvořit a úspěšně realizovat strategie lidských zdrojů, je strategický přístup žádoucí z toho důvodu, že poskytuje představu o směru a účelu a je základem pro vytváření odpovídající a logické politiky a praxe lidských zdrojů. Dosažení strategického souladu nemusí být snadné, ale stojí za to se o ně pokoušet.

Přístup k formulaci strategií lidských zdrojů

Richardson a Thompson (1999) uvádějí, že strategie, ať už se jedná o strategii lidských zdrojů nebo o jakoukoliv jinou strategii řízení, musí mít dvě klíčové složky: musejí existovat strategické cíle, tj. něco, o čem se předpokládá, že toho strategie dosáhne; a musí existovat plán kroků, tj. prostředky, jejichž pomocí se má uvedených cílů dosáhnout. Cíle je třeba definovat v obecných pojmech toho, co je třeba udělat k uspokojení podnikatelských potřeb or-

ganizace a individuálních potřeb pracovníků. Na tomto základě pak lze formulovat konkrétní realizační strategie a plány.

Je však nutné si pamatovat, že strategické řízení lidských zdrojů je do značné míry způsob myšlení: víra v prospěšnost ujasnění si záměrů a zabezpečení, aby to, co se plánuje, bylo v souladu s podnikovou strategií a aby různé složky strategie lidských zdrojů byly navzájem provázány a integrovány. Není to proces, který lze redukovat na nějakou sekvenci logických kroků. Je to obvykle mnohem méně uspořádaná a systematická záležitost, než co překládají modely, jako je například model uvedený na obrázku 2.1. Je to zcela pochopitelné, jestliže máme na paměti, že strategické řízení lidských zdrojů spíše spočívá v řízení změny v podmínkách nejistoty než v přesném a úzkostlivém vytváření a realizaci nějakého logického plánu.

Snad nejlepším způsobem, jak se dívat na realitu strategického řízení lidských zdrojů, je mít na paměti tvrzení Mintzberga a kol. (1988), že při formulování strategie jde spíše o „preferenci, volby, porovnávání a vazby“ než o nějaké cvičení „z aplikované logiky“. Je rovněž žádoucí se držet Mintzbergových úvah a brát strategii lidských zdrojů spíše jako úhel pohledu než jako nějaký přesný postup mapování budoucnosti.

Otázky strategického plánování

Dvě základní otázky strategického plánování jsou: „Kam jdeme?“ a „Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“ Odpovědi na otázku „Kam jdeme?“ poskytuje zjištění, co organizace zamýšlí udělat (její strategický plán, pokud existuje) a potřeby související s podnikáním, které musejí být uspokojeny, aby bylo možné záměry organizace realizovat. Důsledky těchto plánů pro oblast lidských zdrojů lze pak stanovovat v pojmech uspořádání a rozvoje organizace, získávání pracovníků, rozvoje lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Odpovědi na otázku „Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“ budou založeny na výchozím vyhodnocení současné situace, možná v podobě analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (tzv. SWOT analýza z anglického strengths, weaknesses, opportunities and threats). Na základě této analýzy lze vytvářet konkrétní návrhy týkající se inovací a programů v oblasti lidských zdrojů a definovat, co je potřebné k jejich realizaci. Důležité je definovat cíle podle toho, jak tyto návrhy uspokojí potřeby související s podnikáním, a také stanovit kritéria úspěšnosti.

Při provádění tohoto procesu strategického plánování může být užitečné si uvědomit existenci různých modelů charakterizujících přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů, zejména řízení zaměřeného na vysoký výkon, vysokou míru oddanosti a vysokou míru spoluodpovědnosti a participace pracovníků, kterými se budeme zabývat v dalším textu. Tyto modely nic nepředepisují – máme možnost si zvolit, který model nebo které části různých modelů uplatníme, i když míra skutečné volby bude záviset na faktorech, jako je podniková strategie, zdroje, které jsou k dispozici, a prostředí, v němž firma působí. Je také nutné zvážit, jak bude moci být dosaženo vertikálního a horizontálního souladu a do jaké míry bude možné a žádoucí vytváření souborů postupů (konfigurace).

Řízení zaměřené na vysoký výkon

Řízení zaměřené na vysoký výkon (ve Spojených státech známé jako systémy a postupy práce zaměřené na vysoký výkon) si klade za cíl ovlivňovat výkon firmy prostřednictvím jejich lidí v takových oblastech, jako je produktivita, kvalita, úroveň služeb zákazníkům, růst, zisk a v konečném důsledku zabezpečení rostoucí hodnoty firmy pro držitele akcií. Postupy řízení zaměřené na vysoký výkon zahrnují pečlivý a nekompromisní postup při získávání a výběru pracovníků, extenzivní, věcné a na aktuální problémy zaměřené vzdělávání pracovníků a rozvoj manažerů, pobídkové systémy odměňování a procesy řízení pracovního výkonu. Charakteristiky řízení zaměřeného na vysoký výkon tak, jak byly definovány US Department of Labor (1993) – tedy americkým ministerstvem práce – jsou uvedeny v posledním sloupci tabulky 2.1.

Model řízení zaměřeného na vysokou míru oddanosti

Jednou z charakteristik definujících řízení lidských zdrojů je jeho důraz na význam zvyšování vzájemné oddanosti či loajality (Walton, 1985b). Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti charakterizoval Wood (1996) jako: „Formu řízení, která je zaměřena na dosažení oddanosti tak, aby chování bylo spíše v první řadě regulované samotným jedincem než usměrňované pomocí sankcí a tlaků na jedince z vnějšku a aby vztahy v organizaci byly založeny na vysoké míře důvěry.“

Přístupy k vytváření organizace s vysokou mírou oddanosti jsou podle Beera a kol. (1984) a Waltona (1985b) následující:

- vytváření žebříčků kariéry a důraz na vzdělavatelnost a oddanost jako vysoce ceněné rysy pracovníků na všech úrovních organizace;
- vysoká úroveň funkční flexibility doprovázená opuštěním potenciálně stabilních a strnulých popisů pracovních míst;
- redukce úrovně řízení a likvidace rozdílného zacházení s pracovníky různých kategorií a různého postavení;
- důsledné spoléhání na týmovou strukturu pro účely šíření informací (týmové brífinky), strukturování a organizaci práce (týmová práce) a řešení problémů (kroužky kvality).

Wood a Albanese (1995) k tomuto seznamu přidali:

- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst vědomě prováděné manažery v zájmu nabízení takové práce, v níž je obsažena závažná míra vnitřního uspokojení z vykonávané práce;
- politika nenásilného vysazování nebo propouštění z práce a záruk trvalého zaměstnání s možným využíváním dočasných pracovníků k pokrytí výkyvů v potřebě pracovních sil;
- nové formy hodnocení a systémů odměňování a konkrétně pak odměny za zásluhy a výkon a podíl na zisku;
- vysoká míra zapojení pracovníků do řízení kvality.

Přístupy směřující k dosažení oddanosti jsou popsány v kapitole 11.

Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků

Tento přístup znamená zacházení s pracovníky jako s partnery v podnikání, jejichž zájmy jsou respektovány a kteří mají důležitý hlas v záležitostech, které se jich týkají. Soustřeďuje se na komunikaci a zapojování pracovníků do rozhodování a řízení. Cílem je vytvořit klima, v němž má důležité místo neustálý dialog mezi manažery a členy jejich týmů, vedený za účelem definování očekávání a sdílení informací o poslání, hodnotách a cílech organizace. Vytváří to vzájemné porozumění pro to, čeho má být dosaženo, a zároveň rámec pro řízení a rozvíjení lidí zabezpečující, že toho bude dosaženo,

Dosahování vertikálního souladu – integrování podnikové strategie a strategie lidských zdrojů

Při úvahách, jak integrovat podnikovou strategii se strategií lidských zdrojů, by měli manažeři pamatovat na to, že se záležitosti podnikání a záležitosti lidských zdrojů vzájemně ovlivňují a společně ovlivňují podnikovou strategii a strategii příslušné části podniku. Je také nutné zaregistrovat, že při vytváření těchto propojení se musí vzít na vědomí skutečnost, že strategie změny musejí být také propojeny se změnami ve vnějším a vnitřním prostředí organizace. Souladu lze možná dosáhnout v určitém konkrétním okamžiku, ale okolnosti se budou měnit a možná pak dojde k narušení či zániku souladu. Nadměrná snaha o hledání „souladu“ se stavem existujícím v daném okamžiku bude potlačovat flexibilní přístupy, které jsou v turbulentních podmínkách mimořádně důležité. To je onen „dočasný“ faktor v dosahování souladu, na který upozorňují Gratton a kol. (1999). Dalším faktorem, který bude komplikovat dosažení dobrého vertikálního souladu, je, že podniková strategie nemusí být jasně definovaná – může být ve stavu vzniku nebo vývoje. To by znamenalo, že tu nebude nic, s čím by mohla být strategie lidských zdrojů uváděna do souladu.

Ale lze učinit pokus směřující k pochopení směru, jímž se organizace ubírá, a to i v případě, když tento směr není vyjádřen ve formálním strategickém plánu. Všechny podniky mají strategie v podobě záměrů, i když tyto mohou být neustálené, nezralé a předmětem změn. Ideální míry propojenosti v přísném slova smyslu může být obtížné dosáhnout. Možným přístupem k propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů je uvést strategii lidských zdrojů do spojitosti s firemními strategiemi konkurence, včetně těch, které vyjmenoval Porter (1980). Ilustraci, jak to lze vyjádřit, poskytuje tabulka 2.2.

Jak uvádějí Wright a Snell (1998), dosažení vertikálního souladu vyžaduje:

- znalost dovedností a chování nezbytných pro realizaci této strategie;
- znalost postupů v oblasti řízení lidských zdrojů nezbytných k osvojení si těchto dovedností a tohoto chování;
- schopnost rychlého zavedení žádoucího systému postupů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tab. 2.2 Propojení strategie lidských zdrojů se strategií konkurence

Strategie konkurence	Strategie lidských zdrojů		
	Zabezpečování lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů	Odměňování
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím inovace	Získat a udržet si vysoce kvalitní lidi se schopností inovovat a s konkrétními výsledky v inovacích	Rozvíjet strategické schopnosti a povzbuzovat a usnadňovat zvyšování schopností inovovat a zlepšování intelektuálního kapitálu organizace	Poskytovat peněžní pobídky a odměny i uznání za úspěšné inovace
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím kvality	Používat promyšlený postup výběru k získání lidí, kteří budou pravděpodobně odvádět kvalitní práci a vysokou úroveň služeb zákazníkům	Povzbuzovat formování učící se organizace, vytvářet a zavádět procesy řízení znalostí, cíleným vzděláváním podporovat iniciativy zaměřené na komplexní kvalitu a péči o zákazníka	Propojit odměňování s kvalitní prací a vysokou úrovní služeb zákazníkům
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím nejnižších nákladů a cen	Vytvořit strukturu personálu skládající se z klíčových (stálých) a okrajových pracovníků; získávat lidi schopné produkovat přidanou hodnotu; pokud je nutné snižovat počty pracovníků, pak to plánovat a řídit humánním způsobem	Poskytovat vzdělávání zaměřené na zvyšování produktivity; zahájit „just-in-time“ vzdělávání, které je těsně spojené s bezprostředními potřebami podniku a může přinést měřitelná zlepšení v oblasti nákladové efektivity	Provéřit všechny postupy v oblasti odměňování, aby se zabezpečilo, že vynaložené peníze přinesou odpovídající hodnoty a odměňování nebude obsahovat zbytečné výdaje
Získat konkurenční výhodu zaměstnáváním lidí, kteří jsou lepší než lidé zaměstnávání konkurencí	Používat promyšlené postupy získávání a výběru pracovníků, založené na důkladné analýze zvláštních schopností vyžadovaných organizací	Rozvíjet v organizaci procesy učení se; povzbuzovat samostatné učení se prostřednictvím plánů personálního rozvoje jako součásti procesu řízení pracovního výkonu	Rozvíjet procesy řízení pracovního výkonu, které umožní provázat peněžní i nepeněžní odměny se způsobilostí a dovednostmi; zabezpečit konkurenční úroveň odměn

Dosahování horizontálního souladu

Horizontálního souladu je dosaženo, když jsou různé strategie lidských zdrojů navzájem pevně skloubeny a vzájemně se podporují. K tomu lze dojít pomocí vytváření souborů postupů neboli konfigurací. Jestliže dochází k záměrnému a rozváženému pokusu vytvořit soubor postupů, musí se tento proces řídit potřebami a charakteristikami podniku. Kroky, které je třeba učinit, jsou následující:

1. Analýza potřeb a charakteristik podniku a jeho činností.
2. Vyhodnocení toho, jak strategie lidských zdrojů může napomoci k uspokojení potřeb podniku a také odpovídat charakteristikám podniku a podnikání.

3. Identifikace schopností a chování požadovaných od pracovníků a nutných k tomu, aby pracovníci v plné míře přispěli k dosažení strategických cílů.
4. Vyhodnocení efektivity existujících postupů v oblasti lidských zdrojů a zvážení potřeby jejich změny.
5. Analýza možností vzájemného propojení různých postupů v podobě souborů postupů neboli konfigurací tak, aby se navzájem podporovaly a byly pevně skloubeny. To může znamenat rozpoznávání integračních postupů, jako je například používání na schopnosti založené personální práce, která ovlivňuje získávání, vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování, nebo používání řízení pracovního výkonu, které ovlivňuje personální rozvoj a odměňování.
6. Formulace programů vytváření a rozvoje těchto postupů, přičemž se věnuje zvláštní pozornost vazbám mezi nimi.

Cílem je dosáhnout vzájemného pevného skloubení a to znamená použití holistického, celostního přístupu (přístupu, který se zabývá celkem) – žádná inovace by neměla být zvažována izolovaně. Je nutné hledat příležitosti k vytvoření synergie pomocí hledání způsobů, kdy jeden postup může podporovat jiný postup, a rozpoznávat společné požadavky, které lze uspokojit akcemi v různých oblastech personální práce, pokud jsou tyto oblasti rozumně propojeny. Příklady, jak to lze dělat, jsou uvedeny v tabulce 2.3.

Tab. 2.3 Společné prvky v jednotlivých oblastech strategie lidských zdrojů

Celková strategie lidských zdrojů	Oblasti strategie lidských zdrojů – společné prvky		
	Zabezpečování lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů	Odměňování
Zlepšit pracovní výkon	Na schopnosti založené získávání; assessment centres pro výběr	Na schopnosti založené vzdělávání; assessment centres pro výcvik	Na schopnosti založené peněžní odměňování
Rozšířit kvalifikační základnu	Identifikovat potřeby rozvoje dovedností u nově přijatých pracovníků	Analýza dovedností; vzdělávání založené na identifikovaných potřebách; akreditace dovedností	Odměňování za znalosti a dovednosti
Nabídnout příležitosti k rozvoji schopností a kariéry	Vytvořit systém a profily jednotlivých schopností; rozpoznat úroveň schopností i jejich potenciál pomocí procesů řízení pracovního výkonu	Používat principy řízení pracovního výkonu a plány personálního rozvoje jako základnu pro definování a uspokojování potřeb vzdělávání; vytvořit široká pásma „rozvoje kariéry“ pro mapování možných paralelních / laterálních cest rozvoje; identifikovat žebříčky kariéry v jednotlivých typech pracovních míst definovaných v pojmech schopnosti	Vytvořit širokopásmové nebo jednotlivým typům pracovních míst odpovídající mzdové / platové struktury definované v pojmech způsobilosti, které jasně ukazují „cílové body“ (požadavky na způsobilost v různých rolích v rámci nebo mimo rámec typu pracovního místa); zavést systémy platů zohledňujících rozvoj laterální kariéry pomocí určitých pásem

Celková strategie lidských zdrojů	Oblasti strategie lidských zdrojů – společné prvky		
	Zabezpečování lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů	Odměňování
Zabezpečit zaměstnatelnost	Vytvořit pozitivní psychologickou smlouvu založenou na krocích identifikujících a rozvíjejících přenosné dovednosti; nabízet možnosti pro rozšiřování a obohacování práce a příležitosti pro přechod do nových rolí	Pomocí plánování personálního rozvoje identifikovat potřeby rozvoje dovedností (kvalifikace); zavést programy rozvoje přenosných dovedností	Vytvořit širokopásmové nebo jednotlivým typům pracovních míst odpovídající mzdové / platové struktury, které identifikují úroveň způsobilosti pro jednotlivé role nebo typy pracovních míst a poskytují základnu pro identifikaci potřeb vzdělávání
Zvýšit oddanost	Analyzovat charakteristiky oddaných pracovníků; používat promyšlené metody výběru identifikující uchazeče, kteří mají tyto charakteristiky a budou tedy pravděpodobně organizaci oddáni; definovat a sdělovat základní hodnoty organizace	Na základě analýzy charakteristik oddaných pracovníků poskytovat vzdělávání zvyšující pochopení a akceptaci základních hodnot organizace a povzbuzovat chování řídicí se těmito hodnotami	Posilovat chování řídicí se hodnotami poskytovaným odměn založených na důkazech o respektování těchto hodnot
Zvýšit motivaci	Analyzovat charakteristiky dobře motivovaných pracovníků a strukturovat výběrové pohovory tak, aby se získaly informace o tom, do jaké míry budou uchazeči pravděpodobně dobře motivováni pracovníky	Poskytovat vzdělávání posilující charakteristiky dobře motivovaných pracovníků	Využívat procesů řízení pracovního výkonu jako základny pro poskytování nepeněžných odměn v podobě příležitostí k rozvoji a růstu

Realizace strategií lidských zdrojů

Protože strategie bývají vyjadřovány dosti abstraktně, je nutné je doslova přeložit do programů s jasně stanovenými cíli a postupy. Ale aktivizovat strategie není snadné. Termín „strategické řízení lidských zdrojů“ devalvoval v několika směrech; někdy neznamená více než poněkud zobecněné myšlenky o politice lidských zdrojů, jindy vyjadřuje krátkodobý plán, například zvýšení míry stabilizace absolventů vysokých škol. Je třeba zdůraznit, že strategie lidských zdrojů nejsou pouze programy, politika nebo plány týkající se záležitostí lidských zdrojů, které personální útvar náhodou považuje za důležité. Rozkouskované iniciativy netvoří strategii.

Problém se strategickým řízením lidských zdrojů je – jak poznamenali Gratton a kol. (1999) – v tom, že příliš často nejsou strategické záměry v praxi naplněny. Jak napsali:

Jednou z červených nití, které procházejí celou touto knihou, je rozpor mezi rétorikou a realitou v oblasti řízení lidských zdrojů, mezi teorií a praxí řízení lidských zdrojů, mezi tím, co personální útvar říká, že dělá, a tím, jak tuto činnost vnímají pracovníci, a mezi tím, co se vrcholoví a vyšší manažeři domnívají, že je úlohou personálního útvaru, a úlohou, kterou personální útvar skutečně hraje.

Faktory identifikované Grattonem a kol., které přispívají k vytvoření tohoto rozporu, zahrnují:

- tendence pracovníků v různých organizacích akceptovat pouze iniciativy, které vnímají jako přiměřené svým vlastním podmínkám;
- tendence dlouhodobě zaměstnaných pracovníků lpět na statu quo;
- složité nebo nejasné iniciativy pracovníci možná nepochopí nebo je vnímají jinak – zejména ve velkých a různorodých organizacích;
- je obtížnější získat souhlas s neobvyklými, nerutinními kroky;
- pracovníci zaujímají negativní postoj k iniciativám, o nichž se domnívají, že jsou v rozporu s identitou organizace, s její ustálenou kulturou, například snižování počtu pracovníků v kultuře „celoživotní zaměstnání“;
- iniciativa je považována za hrozbu;
- rozpor mezi podnikovými strategiemi a hodnotami;
- míra důvěry, jaké se těší vrcholoví a vyšší manažeři;
- zda je iniciativa vnímána jako spravedlivá a slušná;
- míra, v jaké existující procesy mohou napomoci k zakořenění iniciativy;
- byrokratická kultura vedoucí k netečnosti a setrvačnosti.

Překážky realizace strategií lidských zdrojů

Překážky, se kterými se mohou setkat zastánci strategie lidských zdrojů pokoušející se uskutečnit strategické iniciativy, se často týkají špatného pochopení strategických potřeb podniku a podnikání. Důsledkem pak je, že strategické iniciativy v oblasti lidských zdrojů jsou považovány za nevhodné, neodpovídající a dokonce kontraproduktivní. Tento problém narůstá, jestliže nedošlo k adekvátnímu vyhodnocení faktorů souvisejících s prostředím a kulturních faktorů, tedy faktorů ovlivňujících obsah strategií. Iniciativy, které jsou nepřesvědčivé a neadekvátní – možná proto, že jsou módní nebo že byla špatně strávena analýza nejlepšího postupu a ten neodpovídá požadavkům organizace – ničemu nepomohou.

Realizace bude také obtížná v případech, kdy určitá iniciativa bude prováděna izolovaně, bez zvážení jejích důsledků pro jiné oblasti personální práce nebo bez pokusů zajistit, aby byl přijat důkladně promyšlený, logický a holistický (celostní, celkem se zabývající) přístup. Bude velmi obtížné cokoliv realizovat, pokud se nebudeme zabývat praktickými problémy získání souhlasu s danou iniciativou od všech, jichž se to týká, zejména od vrcholových manažerů. Hlavní překážkou bude neschopnost dosáhnout toho, aby iniciativu přijali za svou linií manažeři, nebo neschopnost zformovat dovednosti, které tito manažeři potřebují, aby

mohli sehrát svou úlohu v realizaci. (Klíčová role liniových manažerů v tom, aby iniciativy v oblasti lidských zdrojů fungovaly, je často podceňována.) Je také nutné zajistit existenci procesů podporujících iniciativu (např. řízení pracovního výkonu k podpoře odměňování odrážejícího výkon) a je nutné zajistit i potřebné finanční a lidské zdroje.

Překonávání překážek

K překonání těchto překážek je nezbytné:

1. *Provést pečlivou výchozí analýzu.* Tato analýza by se měla týkat potřeb podniku a podnikání, podnikové kultury a faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Určitým rámcem může být analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jimž musí organizace čelit (tzv. SWOT analýza), nebo analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických, právních souvislostí a souvislostí prostředí, v nichž organizace působí (tzv. PESTLE analýza – z anglického political, economic, social, technological, legal a environmental).
2. *Formulovat strategii.* Toto formulování by mělo uvést důvod strategie a vysvětlit její cíle, náklady a přínosy.
3. *Získat podporu.* Zvláštní péče musí být věnována získání podpory vrcholových manažerů (jimž musí být připraven konkrétní příklad na základě odpovídajícího podnikového problému), liniových manažerů a vůbec všech pracovníků a odborů. To znamená informovat o záměrech a jejich důvodech a zapojit zainteresované strany do formulování strategických plánů.
4. *Odhadnout překážky.* Je třeba odhadnout potenciální překážky realizace, zejména ty, které souvisejí s lhostejností, nezájmem, opozicí (odpor ke změnám), nedostatečností podpůrných procesů a nedostatkem zdrojů. Dokud nebudeme moci přesvědčivě prohlásit, že iniciativa získá rozumnou míru podpory (bylo by asi přespříliš očekávat všeobecný souhlas) a že budou k dispozici potřebné zdroje, je lepší nevrhat se příliš rychle do realizace.
5. *Připravit plány akcí.* Tyto plány by měly vysvětlit, co se má udělat, kdo to udělá a kdy to má být dokončeno. Je žádoucí zpracovat programový plán, který poskytuje informace o fázích realizačního programu, o zdrojích potřebných v každé fázi a o termínech jednotlivých fází i celé akce. Plán akcí by měl informovat o potřebných programech konzultací, zapojení, komunikace a vzdělávání. Zároveň by měl říci, jak bude sledován pokrok v plnění plánu a jaká budou kritéria pro měření úspěšnosti plnění cílů.
6. *Řídit program realizace.* Mělo by to být prováděno podle plánu akcí nebo programového plánu a mělo by zahrnovat monitorování postupu a způsob řešení problémů, pokud vzniknou.
7. *Sledovat a vyhodnocovat.* Nic nemá být považováno za jisté. Je životně důležité sledovat a vyhodnocovat výsledky iniciativy. Sledování lze provádět pomocí pohovorů, zvláštních skupin pozorovatelů a – a to je zejména žádoucí – pomocí průzkumů názorů pracovníků. Vyhodnocování by mělo klást důraz na průběh akce z hlediska zlepšování původních návrhů, zajištění podpůrných procesů, dodatečné pomoci poskytované liniovým manažerům, zvýšené intenzity komunikace a vzdělávání a potřeby dodatečných zdrojů.

Sestavení strategie

Následující body jsou příkladem bodů, podle nichž je možné sestavovat strategii a plány její realizace.

1. *Základna:*
 - potřeby podniku a podnikání v podobě klíčových prvků podnikové a podnikatelské strategie;
 - faktory prostředí a analýzy prostředí (SWOT – silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby / PESTLE – politických, ekonomických, sociálních, technologických, právních souvislostí a souvislostí prostředí);
 - kulturní faktory – možné faktory napomáhající realizaci nebo jí překážející.
2. *Obsah – podrobnosti navrhované strategie lidských zdrojů.*
3. *Důvody – příklady svědčící pro strategii na pozadí podnikových potřeb a faktorů prostředí, resp. kulturních faktorů.*
4. *Plán realizace:*
 - program akcí;
 - odpovědnost za každou fázi;
 - potřebné zdroje;
 - navrhovaná opatření týkající se komunikace, konzultací, zapojení a vzdělávání;
 - systém řízení projektu.
5. *Analýza nákladů a přínosů – odhad důsledků plánu pro oblast zdrojů (náklady, lidé, zařízení) a přínosy, které z toho vyplynou, pro organizaci jako celek, pro liniové manažery a pro jednotlivé pracovníky. (Pokud to bude možné, měly by tyto přínosy být kvantifikovány v podobě přidané hodnoty.)*