



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## Scénář Modul 2:

### Moderní útvary HR (prezentace formou videa)

(Celková časová dotace 15')

Prezentaci připravila: Gabriela Říhová

Audiozáznam: Blanka Černá

---

Tato prezentace je zaměřena na Moderní útvary HR. Vysvětluje vývoj útvaru HR a jeho rolí, zaměřuje se na podstatné aspekty efektivního působení a objasňuje rozdělení rolí mezi lokální a globální úroveň nadnárodních společností.

### **Snímek 1: Moderní struktura HR útvaru**

Třísložkový model HR útvaru jako první popsal Dave Ulrich. Podle něj se HR dělí na 3 části, a to na transakční aktivity (back office), centrum odbornosti (excellence) a na HR Business Partnera (front office). Ulrich a Koubek (2009) navazují na model HR Business Partnera, který podle nich vychází ze 4 základních rolí v oblasti lidských zdrojů: strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury, řízení přínosu pracovníků a řízení transformace a změny. Dodávají, že mezi role, které by správný HR Business Partner měl zastávat, patří strategický partner, administrativní expert, bojovník za pracovníky a agent změny (Ulrich & Koubek, 2009). Hunter(2006) zároveň popisuje v jaké míře jsou na sebe centrum expertízy a HR Business Partneri napojeni. Centrum expertízy často vykonává takové úkony, na které HR Business partneři zkrátka nemají čas nebo kapacitu, jelikož se věnují komplexnějším úkolům po boku liniového manažera. Jedná se tedy o úkony jako recruitment, performance management, benefity, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců apod. (Hunter, 2006).

Stříteský & Quigley (2014) se ve své studii zabývají návrhem HR organizačních struktur z hlediska HR Business Partnera v rámci českých organizací a došli k závěru, že „*front office je zastoupen nově vytvořenou funkcí HR Business Partnera. Jeho každodenní pracovní náplň je charakterizována drobnými rozdíly existujícími v rámci každé organizace. V některých organizacích je to blíže roli strategického partnera, někdy plní roli interního HR konzultanta*“ (Stříteský & Quigley, 2014).

Model Ulricha se však setkává s kritikou například od Taylore a Woodhamsové (2012), kteří ve své publikaci citují např. Pitchera konstatujícího, že třísložkový model nemá vliv na strategičtější postavení HR profesionálů nebo také od společnosti Mercer (2012), která ve své studii tvrdí, že „*je čas na model nové generace poskytování služeb HR*“ (Mercer, 2012). Zároveň předkládá nespočet důvodů, proč je Ulrichův model zastaralý, jako například neposkytování špičkových transakčních služeb či nedostatečné geografické zaměření. Na to Lučná (2014), která se ve své práci zaměřila na Role HR

business partnerství a jeho proměny, tvrdí, že „analýzou dat došla k závěru, že mezi plněním všech funkcí v závislosti na vlastnictví firmy ani při hodnocení jednotlivých rolí nejsou signifikantní rozdíly“ (Lučná, 2014).

## **Snímek 2: HR role**

Podle Jacobs (2017) se lidské zdroje vyvinuly z funkce dodržování předpisů na strategickou obchodní roli. Časem tedy došlo k vytvoření modelu kompetencí, který Ulrich (2009) popisuje jako 6 rolí, které by měli HR pracovníci zastávat. Mezi tyto role patří důvěryhodný iniciátor, vykonavatel provozu, obchodní spojenec, manažer talentu a designér organizační struktury, stevard kultury a změny a architekt strategie. Později Ulrich a Jappa (2014) představili upravený a finální model kompetencí, který se skládá z následujících rolí: strategický pozicionér, důvěryhodný iniciátor, tvůrce předpokladů úspěchu, šampion změny, inovátor a integrátor HR a zastánce technologií.

Dle Armstronga (2007) jsou role personalistů rozdílné a často závisí na potřebách organizace, jejich vlastních schopnostech a na podmínkách, ve kterých personalisté pracují. Tento autor také rozlišuje, zda je role proaktivní (role iniciátora, hrají roli partnera v podnikání, inovují), reaktivní (role toho, kdo reaguje na podněty) nebo směsíci obou. Proaktivní roli na sebe berou personalisté zejména na strategické úrovni, ale v některých situacích zastávají spíše reaktivní roli – dělají, o co jsou požádáni. Armstrong (2007) tedy rozlišuje celkem osm následujících rolí personalistů – poskytování služeb, vedení a usměrňování a poskytování rad, role partnera v podnikání, role стратега, role inovátora a činitele změny, role interního konzultanta, monitorovací role a role strážců hodnot. Ullah (2012) tvrdí, že v rámci změny prostředí, na kterou bude nucena organizace nějakým způsobem reagovat, se musí sice personalista vyvinout, ale stačí, když bude zastávat zejména tyto tři role: strategický partner, obhájce zaměstnanců a agent změny. Agent změny je dle Ullaha (2012) esenciální, protože personalista musí umět náležitě vysvětlit svým zaměstnancům, proč jsou změny potřebné a důležité, musí umět interpretovat následky, které změna přinese, také musí zvládnout vysvětlit zaměstnancům, jakým způsobem změna ovlivní přímo je, a jako poslední musí umět o změnách adekvátně informovat vedení.

Co se týká náplně práce HR, Dvořáková (2012) zmiňuje hned několik činností jako plánování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, interní mobilita, organizace práce a pracovní podmínky, analýza práce a vytváření pracovního úkolu, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců a personální informační systém. Hégrová (2017) dodává, že další aktivitou HR je částečně také Employer branding, který přináší benefity v podobě získání speciálního místa v mysli zaměstnanců, zákazníků i uchazečů o zaměstnání. Hunter (2006) konstatuje, že činnosti jako plánování lidských zdrojů, organizační vývoj, organizační design, strategické plánování, manažerský a executive rozvoj, hodnocení kompetencí/talentů a HR informační systémy jsou aktivity, které spadají pod HR Business Partnera.

Podle Ulricha a Jappa (2014) bude HR v budoucnosti čelit výzvám a objeví se také další, nové směry řízení lidských zdrojů. Jako příklad uvádí významnější roli HR, konkrétně zvyšování zastoupení žen ve

vedoucích pozicích. Schermerhorn (2012) udává příklad z USA a odkazuje na Equal employment opportunity (EEO), což „...je právo na zaměstnání a postup bez ohledu na rasu, pohlaví, náboženství, barvu pleti nebo národnost. Podle článku VII je nezákoně používat kterékoli z těchto kritérií jako kritéria při rozhodování o najímání, povyšování, kompenzaci, ukončení nebo jiné změně některých podmínek zaměstnání.“ (Schermerhorn, 2012). Jones a Solomon (2019) zase poukazují na nerovnost v povýšení a přijímání na pozici nebo na nerovnost v odměňování, kdy ženy v EU mají o 14 % nižší příjem než muži. Dalším aspektem je diversity management, konkrétně například věková rozmanitost, která „...je pro organizaci přínosem, nikoli překážkou“ (Dennerline, 2019). Stejný autor publikace také konstatuje, že HRv budoucnosti bude muset přijmout i jiné prvky diversity a zaměřit se „...také na stále rasově rozmanitější pracovní sílu, která je více viditelná pro LGBTQ lidi a ve které budou vysokoškolsky vzdělané ženy i nadále vstupovat do pracovní síly ve větším počtu než jejich mužští vrstevníci“ (Dennerline, 2019).

Dalším trendem budoucnosti HR, který Ulricha a Juppa (2014) zmiňují, je vyšší vliv a využívání technologií a také personální informační systém (Dvořáková, 2012). „Pokrokové společnosti přijímají posun k momentům a interakci zaměřeným na zaměstnance a investují do HRsoftwaru, který se posouvá od procesů k zážitkům“ (Graham, 2020). Stále více zaměstnanců totiž požaduje možnost práce na dálku či flexibilní způsob práce z domova. S vývojem nových technologií je práce mimo kancelář snadná, protože mnoho pracovníků může zůstat připojeno a mít aktuální informace o úkolech prostřednictvím cloudu. Potenciální kandidáti sledují společnosti, aby zjistili, jaké možnosti práce na dálku nebo flexibilní pracovní prostředí jim firmy mohou nabídnout (Thomas, 2020).

Ulrich a Juppa (2014) zmiňují také vyšší integraci řízení lidských zdrojů s ostatními odděleními. Do podnikání firmy se čím dál více začleňují HR Business Partneři, kteří zastávají již zmíněnou strategickou funkci ve společnosti. Zároveň, „...HR bude muset společností pomoci vytvořit kulturu podnikového výkonu, která zaměstnance motivuje, aby převzali odpovědnost za svou práci a plnili jasně, vzájemně dohodnuté cíle, které lze pravidelně kontrolovat a měřit“ (Dennerline, 2019). Časem tedy dojde k „většímu pochopení HR pro podnikání firmy a zároveň větší pochopení zbytku firmy pro HR“ (Ulricha a Juppa, 2014).

V neposlední řadě se autoři Zehavi (2020) a Wooldridge (2016) shodují, že důležitým aspektem budoucnosti je také Employer brand a kultura společnosti. Wooldridge (2016) tvrdí, že někteří lidé ve světě lidských zdrojů hovoří o firemní značce, která může pomoci přilákat a udržet pracovníky, cituje ale Wimera, který konstatuje, že to raději považuje za otázku firemní kultury. Zehavi (2020) tvrdí, že „...lidé neopouštějí manažery nebo společnosti, ale organizační kulturu“. Podle autora časem dojde ke zrození nové kmenové kultury, která je charakteristická pro každou skupinu, kterou manažeři zakládají a která v týmu vytváří silnější pocit sounáležitosti. „Budování loajality a kamarádství mezi týmy s větší pravděpodobností ovlivní udržení zaměstnanců než vznešená prohlášení na vysoké úrovni, se kterými se někteří těžko ztotožňují“ (Zehavi, 2020).

### **Snímek 3: Efektivní HR útvar**

Ulrich D., Younger, Brockbank a Ulrich M. (2014) se zabývali otázkou, jak zefektivnit HR oddělení a prakticky shrnuli své poznání do čtyř kroků. Prvním krokem pro zefektivnění HR oddělení je dle těchto

autorů vytvořit business plán řízení lidských zdrojů, doladit vnitřní organizaci HR útvaru, poskytovat dobré HR analýzy a jako poslední krok uvedli jít příkladem =řídit HR uvnitř HR. Podle Ulricha (2016) řídit HR uvnitř HR znamená, že personalisté aplikují na svou vlastní funkci znalosti a nástroje, jež jsou v organizacích aplikovány. Správné HR oddělení lze vybudovat tak, že bude v souladu s obchodní organizací – uspořádání HR by mělo odpovídat struktuře firmy, což Ulrich předkládá jak ve svém článku (2016), tak v monografii zpracovanou s dalšími kolegy (2014). Dle Ulricha (2016) jsou pro docílení efektivity HR oddělení také nutné investice do personalistů a HR pracovníků, aby byla zajištěna adekvátní reakce na budoucí příležitosti.

Caldwell (2001) vytvořil pro personalisty jako činitele změny čtyři dimenze, do něž je následně zařazuje – transformační změna (jedná se o velkou změnu, která má na organizaci zásadní dopad), postupná změna, vize personálního útvaru (hodnoty a přesvědčení, které mají za úkol potvrdit oprávněnost personálního útvaru jako strategického partnera v podnikání) a odbornost v personalistice (znalosti a dovednosti, které jsou určující pro přispění daného personalisty k efektivnímu řízení lidí).

Autoři Sivathanu a Pillai (2018) pro zefektivnění HR navrhují implementaci strategie Smart HR 4.0, jež se dokáže vyrovnat s výzvami Průmyslu 4.0. Moderní technologie jako je internet věcí, „big data“ nebo umělá inteligence zautomatizují většinu HR procesů, což povede k efektivnějším HR týmům. Avšak aby byla zajištěna efektivní implementace Smart HR 4.0, je nutné provést změny organizační struktury i stylu vedení, jež by HR oddělením umožnily být strategičtějšími články v celkovém růstu organizace. Se zařazením umělé inteligence do HR procesů sympatizují také autoři Gulliford a Amy (2019), ale upozorňují, že lidé by stále měli mít v rozhodování poslední slovo.

Na otázku, proč se vůbec zabývat zlepšováním a zefektivňováním HR oddělení, odpovídají Ingham a Ulrich (2016) ve svém článku, kde tvrdí, že lepší HR oddělení vytvářejí lepší organizace. To je podmíněno tím, že se umožňují lepší vztahy mezi lidmi, kteří v nich pracují. Dle tohoto článku se pro vytvoření efektivní HR organizace stává stále důležitější součástí rozvoj správných vztahů na pracovišti. Ulrich, D., Brockbank, Ulrich, M. a Kryscynski (2015) ve svém článku tvrdí, že pokud personalisté ovládají HR kompetence, pomáhají tím dosahovat obchodních výsledků, čímž potvrzují důležitost HR kompetencí.

HR hraje ústřední roli v implementování inovací a celkové inovační strategii organizace. Spolu s dalšími oblastmi může vytvářet, rozvíjet a udržovat akce, které podporují inovativní nápady zaměstnanců, a zároveň je motivují a stimulují, aby se aktivně zapojili do implementace inovací do jejich pracovního života (Azevedo, Schlosser & McPhee, 2021). Na to navazuje Townend (2008), který tvrdí, že personalisté mohou podporovat kulturu inovací v rámci organizace. Personalisté bývají úzce spojeni s lidmi na všech úrovních organizace, v jehož důsledku mají vliv a moc vést změny na organizační úrovni, a v rámci podpory kultury inovací by se měli považovat za vůdce těchto změn.

Podle jiných autorů (Lawler & Boudreau, 2015) se nyní HR nachází na „rozcestí“. Avšak Lawler & Boudreau (2015) věří, že HR tuto příležitost dokáže zvládnout a splnit vyšší očekávání. S faktem, že je HR na „rozcestí“ souhlasí i Ulrich (2016), který předkládá dvě možnosti – možnost týkající se obsahu, druhá možnost týkající se procesu – ty se pak dále dělí a celkově vzniká matice o čtyřech buňkách. Možnost obsahu se zaměřuje na to, kde HR přinese organizaci největší hodnotu. Hodnota HR může pocházet buď z interně zaměřených služeb nebo z obchodních výsledků (jak HR poskytuje hodnotu akcionářům apod.). Možnost procesu se týká toho, jak personalisté dělají svou práci. Tato možnost se dále rozděluje na

„mystery“ nebo „puzzle“, kam se jednotliví personalisté mohou řadit i na základě svých kompetencí a praktik. „Puzzle“ je rámec, který se zaměřuje spíše na vědeckou stránku HR a tvrdí, že personalisté jsou spíše „architekti, kteří dělají design práci“, kdežto „mystery“ se zaměřuje spíše na observaci, umění a porozumění a bere personalisty jako „antropology pozorující určité vzorce“. Tento autor také zdůrazňuje, že role a funkce HR se neustále vyvíjejí a aby bylo možné reagovat na nové příležitosti v oblasti lidských zdrojů, musí se „starší“ HR myšlení přetransformovat do moderních přístupů. Jedním z historických mýtů, který je třeba přetransformovat, je například přístup, že primárním cílem HR je udržovat organizaci v souladu se zákony a předpisy. Nicméně podle Ulricha (2016) je tento mýtus zastaralý, přičemž moderní realitou nyní je, že HR je o poskytování obchodních výsledků a porozumění a řešení problémů souvisejících s lidmi v organizacích. Zároveň tvrdí, že dělat dobrá obchodní rozhodnutí pomáhají organizaci dobří HR lídři, protože pro zajištění obchodních výsledků je často potřeba konat obtížná rozhodnutí týkající se lidí a lidského kapitálu.

Realitou pro efektivní HR jsou také prediktivní analýzy, jež zdůrazňují jak Ulrich et al. (2014) v jejich knize, tak Ulrich (2016) ve svém publikovaném článku. HR se již roky spoléhá na tvrdá data a opírá se o ně, což vyvrací mýtus, že v HR se nepracuje s čísly. V současné době se více než kdy jindy v souvislosti s rozhodováním v oblasti HR využívá prediktivní analytika (Ulrich, 2016).

### **Snímek 3: Lokální a globální HR**

V rámci Ulrichovy koncepce lze spatřit důsledné rozlišení odpovědností jednotlivých částí personálního útvaru s cílem dosáhnout efektivity a přidané hodnoty. Způsob uskutečňování personálních služeb prostřednictvím jednotlivých personálních útvarů v organizaci (případně za účasti externích dodavatelů), jejich organizační uspořádání a způsob zajišťování personální práce lze souhrnně nazvat modelem poskytování personálních služeb. Dle Armstronga a Taylora model poskytování personálních služeb „...vyjadřuje jakým způsobem personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, poskytují liniovým manažerům poradenství a služby související s řízením lidských zdrojů.“ (2015).

Model poskytování personálních služeb může být v závislosti na velikosti organizace tvořen až pěti organizačními složkami, kterými jsou centrum služeb, pracovníci ústředí organizace, dedikovaní pracovníci (HR Business Partnering), expertní centra, podpůrní pracovníci personálního útvaru. Dle Ulricha jsou centra služeb zřizována zejména z důvodu snižování nákladů a zvyšování efektivity. Činnost center služeb je založena na vysoké míře standardizovaných procesů, jejichž činnost je podpořena informačními systémy. Činnosti zajišťované centry služeb jsou spojeny s transakčními činnostmi v personální práci a služby mohou být řešeny dodavatelským způsobem prostřednictvím tzv. outsourcingu (2009b).

V případě nadnárodních společností se jednotlivé činnosti vykonávají buď na lokální, případně na globální úrovni. To, do jaké míry a které činnosti se vykonávají lokálně či globálně je obvykle velmi specifické pro každou organizaci. Lokálně se však obvykle společnost zaměřuje na systém odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, získávání zaměstnanců na nižších úrovních. Globálně se pak obvykle HR soustředí na Talent management a plánování nástupnictví, řešení kompetenčních modelů či vzdělávání a rozvoj seniorního managementu.

### **Shrnutí**

Závěrem k budoucnosti HR nutno dodat, že Ulrich et al. (2015) ve svém článku zveřejňují, že obchodní lídři usilující o ziskový růst svých organizací prostřednictvím expanze, produktu inovace nebo

zvyšováním efektivity stále více uznávají, že vyřešení HR problémů je pro jejich úspěch klíčové.

Co se týče budoucnosti HR, tak svět má nyní za sebou několik měsíců fungování ve světě postiženém pandemií. Společnost Deloitte se zaměřila na tuto problematiku a realizovala průzkum, jež analyzuje trendy v oblasti HR v roce 2021. Deloitte (2021) ve své zprávě uvádí, že v prvotních fázích se společnosti zaměřovali zejména na „přežití“, ale nyní už se snaží vrátit se zase zpátky do normálu a soustředit se na opětovnou prosperitu. Zároveň tedy průzkum detekoval 5 hlavních trendů v oblasti HR.

Prvním z nich je wellbeing jako součást práce. Tento trend díky pandemii velmi akceleroval, jelikož se fyzické a psychické zdraví zaměstnanců stalo klíčovým elementem pro zvládnutí nového stavu. Stal se tak udržitelným konceptem a zastaralé striktní oddělení pracovního a osobního života již není aktuální. Druhým trendem je potenciál zaměstnanců. Nově nastalý stav odhalil větší tlak na práci se zaměstnanci v oblasti jejich rozvoje a vzdělávání. Firma se musí soustředit na nábor zaměstnanců, kteří jsou ochotni se dále rozvíjet, učit se novým věcem a své dovednosti nějakým způsobem obměňovat. Také by společnosti měly investovat do rozvoje obecných kompetencí – odolnost, kritické myšlení nebo sociální inteligence. Třetím trendem jsou supertýmy – soužití lidí a technologií. V současném stavu je umělá inteligence vnímána jako nedílná součást týmu a týmové práce, ale zároveň je nutné mít na paměti, že ne vždy se toto spojení může potkat s pozitivním společenským dopadem. Předposledním trendem je analýzy zaměstnaneckých dat. Rozhodnutí se již nepřijímají na základě historických dat, nýbrž pomocí prediktivních analýz (Deloitte, 2021), což koresponduje s Ulrichem et al. (2014) a Ulrichem (2016). Deloitte (2021) uvádí jako poslední trend získání nové role HR. HR by dle něj mělo upustit od hledání tradičních způsobů optimalizace práce, a naopak se zaměřit na její předefinování.

### **Zdroje:**

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha, Česko: Grada.

Azevedo, M.C.d., Schlosser, F. & McPhee, D. (2021). Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 50(2), 751-769. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0687>.

Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11, 39-52.

*Conservation Science and Practice*, 1(6) doi: 10.1111/csp.2.36

Deloitte. (2021). [vid. 2021-11-22]. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2021 v ČR i ve světě. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>.

Dennerline, D. (2019). 4 HR trends to watch in 2020. *BenefitsPRO*. Dostupné z: <https://www.proquest.com/trade-journals/4-hr-trends-watch-2020/docview/2327632592/se-2?accountid=17203>

Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů (Vyd. 1.). Praha: C.H. Beck.

Graham, N. (2020). 3 key HR trends for 2020. *BenefitsPRO*. Dostupné z: <https://www.proquest.com/trade-journals/3-key-hr-trends-2020/docview/2334835200/se-2?accountid=17203>

- Gulliford, F. & Amy, P. D. (2019). AI: The HR revolution. *Strategic HR Review*, 18(2), 52-55. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0104>.
- Hégrová, M. (2017). Mění se role HR v mezinárodní organizaci. *Vysoká škola ekonomická v Praze*.
- Hunter, I. (2006). *HR Business Partners*. HR Business Partners. doi:10.4324/9781315587240
- Ingham, J. & Ulrich, D. (2016). Building better HR departments. *Strategic HR Review*, 15(3), 129-136. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0025>.
- Jacobs, E. (2017, 28. únor). HR manager evolves into a strategic business role. FT.com. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1882375060?pq-origsite=summon&accountid=17203>
- Jones, M. S. & Solomon, J. (2019). Challenges and supports for women conservation leaders.
- Lawler, E. & Boudreau, J. (2015). *Global trends in human resource management: A twentyyear analysis*. USA, CA: Stanford University Press.
- Lučná, K. (2014). Role HR business partnerství a jeho proměny. *Vysoká škola ekonomická v Praze*.
- Mercer (2012). It's Time for the Next Generation HR Service Delivery Model. Mercer. Dostupné z: <https://www.mercer.ch/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/Assess-BrochureHRAssessment.pdf>
- Sivathanu, B. & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7-11. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>.
- Stříteský, M. & Quigley, M. J. D. (2014, 31. březen). Designing HR Organizational Structures interms of the HR Business Partner Model Principles from the Perspective of Czech Organizations. *Central European Business Review*.
- Taylor, S. & Woodhams, C. (2012). *Managing People and Organisations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Thomas, M. (2020). Top HR trends to watch in 2020. Northern Exposure [BLOG]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/top-hr-trends-watch-2020/docview/2352001489/se-2?accountid=17203>
- Townend, A. (2008). How can HR encourage a culture of innovation? *Strategic HR Review*, 7(6). Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/shr.2008.37207fab.004>.
- Ullah, M. (2012). The emerging roles of HR professionals in driving organizational change. *Journal of knowledge management, economics and information technology*, 2(3), 121-123. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.678.7936&rep=rep1&type=pdf>.
- Ulrich, D. & Jappa, T. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Ulrich, D. & Koubek, J. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: Překlad bestselleru Human*
- Ulrich, D. (2009). *HR transformation: Building human resources from the inside out*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54, 148-164. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Ulrich, M. & Kryscynski, D. (2015). Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR "Food Groups". *People and Strategy*, 38 (4), 56-65. Dostupné z: <https://scholarsarchive.byu.edu/facpub/1985/>.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2014). Nová éra řízení lidských zdrojů – zeservisu partnerem. Praha, Česko: Grada.

Wooldridge, S. (2016). HR trends in 2016. BenefitsPRO. Dostupné z: <https://www.proquest.com/trade-journals/hr-trends-2016/docview/1845129810/se-2?accountid=17203>

Zehavi, R. (2020). 5 more HR trends to watch in 2020. BenefitsPRO. Dostupné z: Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/5-more-hr-trends-watch-2020/docview/2339366356/se-2?accountid=17203>

resource champions (1. vyd.). Praha: Grada.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

