

KAPITOLA 1

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VZTAHU K ORGANIZAČNÍMU CHOVÁNÍ

Úvod

Udržitelné a efektivní postupy řízení lidských zdrojů představují jednu z hlavních organizačních strategií, jak prosperovat v rychle se měnícím současném světě. Každý lidský zdroj pro organizace znamená přínos. Nedávná pandemie COVID-19 měla zcela jasný dopad na organizace, organizační kulturu a organizační chování. Změnila přístup k zaměstnancům, zásadně se změnily pracovní modalities, byly zavedeny chytré (smart/online/virtual) pracovní postupy, u kterých se ukázalo, že mají významné pozitivní i negativní důsledky na psychickou i fyzickou pohodu pracovníků. Proto si tato kapitola i kapitoly následující kladou za cíl přinést přehled toho, jak je možné v dnešní době efektivně přistupovat k řízení zaměstnanců, které je nutné zaměřit na individuální potřeby osobnosti zaměstnance. **Individualizované přístupy organizačního chování jsou dnes a do budoucna nezbytné pro udržitelné řízení lidských zdrojů.** Pozitivní vnímání zaměstnanců a jejich zapojení do chodu organizace a jejich procesů, stejně jako pocit organizační podpory spolu s individuálními strategiemi zvládnání úkolů spojených s organizačními změnami pozitivně ovlivňuje chování a výsledky organizace. V období změn následně po Covid-19 bylo prokázáno, že využití postupů organizačního chování v řízení lidských zdrojů na základě mnoha výzkumů (mj. Weiss et al. 2022, Manuti et al. 2020) má vliv na výkonnost organizace, a to i v době velké nejistoty a globálních krizí a změn. První kapitola přibližuje principy propojení řízení lidských zdrojů se zaměřením na individualitu, skupinu a individualizované řízení lidských zdrojů, neboť po změnách, které v posledních letech proběhly, již není možné se vrátit pouze k procesům, **ale je nutné věnovat pozornost lidem a jejich individuálním potřebám**, jinak organizace nemohou dále efektivně prosperovat. **Integrace individuálního přístupu k osobnosti zaměstnance otevírá novou dimenzi řízení lidských zdrojů** a přináší základní východiska a důsledky pro vývoj teorie a praxe řízení lidských zdrojů.

1.1 Integrované řízení lidských zdrojů

Radikální změny, které zažili jednotlivci, komunity a organizace u příležitosti vypuknutí pandemie COVID-19, zcela přetvořily svět, jak jsme ho znali. Organizace jak v soukromém, tak veřejném kontextu se stále vypořádávají s ekonomickými, kulturními a manažerskými potížemi, kterým musí čelit, aby přežily na trhu a pokračovaly v poskytování zboží a služeb, jež se často změnily v reakci na měnící se potřeby a preference zákazníků.

Jevy jako práce na dálku nebo hybridní práce, snižování počtu zaměstnanců, dočasné přerušování výroby, v některých případech zavírání závodů jsou jen některé ze zkušeností, které otřásl pracovními procesy, rozdělením rolí, požadavky na práci a výkony, organizaci práce a měření výkonů a přístupu (commitment) zaměstnanců.

DEFINICE COMMITMENT:

- Commitment je závazek a osobní zainteresovanost zaměstnance na cílech a rozvoji organizace. Bere je jako své vlastní a vede k vysokému výkonu, vzhledem k vnitřní motivaci u zaměstnance a jeho zájmu na dosažení cílů. Viz dále kapitola 4.

Zaměstnanci a manažeři jsou stále často nepřipraveni na zvládnutí této kognitivní, afektivní a behaviorální změny a zátěže, která vyžaduje nové způsoby využití a rozvinutí měkkých dovedností, kam mj. spadá psychická odolnost, optimismus, inovace a přizpůsobivost, které jsou cenné pro zvládnutí neočekávaného.

Organizace a řízení lidských zdrojů proto musí činit rychlá rozhodnutí a správně se chovat, aby zvládly nepředvídatelné události, zejména pokud jde o sociální a finanční důsledky, řízení, organizování a uklidnění zaměstnanců a zákazníků, zajištění bezpečnosti pro všechny zúčastněné a měly možnost a schopnost je řídit efektivním stylem k zajištění udržitelnosti a konkurenční výhody. Proto je velmi důležité pohlížet na problematiku z hlediska řízení lidských zdrojů, protože lidé jsou prvním a nejdůležitějším kapitálem organizace, zejména v krizových situacích.

DEFINICE UDRŽITELNOSTI, UDRŽITELNÉHO ROZVOJE:

- Udržitelnost je schopnost se rozvíjet (růst) a uspokojit potřeby (jednice, skupiny či organizace nebo společnosti) bez negativního dopadu na další generace a s udržení využitelnosti a rozsahu zdrojů při udržení životní úrovně.

Nezvládnuté řízení lidských zdrojů negativně ovlivňuje vnímání a postoje zaměstnanců k organizaci a může zničit její pověst pro interní i externí zainteresované strany. Proto **mají manažeři lidských zdrojů strategickou roli**, a když udeří krize, představují most mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, slouží cílům a zájmům, které nejsou organizační ani osobní, ale něco mezi vedením organizace a zaměstnanci. **Proto jsou (především personální manažeři) prostřednictvím specializovaných postupů a zásad povolání k tomu, aby zaměstnancům předávali zprávy, které by mohly posílit vztah mezi osobou a organizací, zapojit a motivovat zaměstnance k úspěšnému výkonu a pozitivnímu chování.** To je principem integrace organizačního chování do řízení lidských zdrojů (Arcangeli et al., 2017).

V následujících kapitolách bude proto představeno a popsáno propojení řízení lidských zdrojů za využití integrativního modelu v organizaci, přičemž se pozornost zaměří nejen na akce a intervence, které jsou formálně plánovány a prováděny s ohledem

na řízení lidí (hodnocení výkonu – kapitola 3, školení a rozvoj – kapitola 9, spokojenost – kapitola 5, stres – kapitola 6, motivace – kapitola 7 atd.), a které byly prokázány jako významně ovlivňující udržitelnost a rozvoj organizace, a to i v dobách krizí a změn.

DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ:

- Soubor praktik a postupů práce s personálem a jeho rozvoj. Zahrnuje personální činnosti od získávání a výběru zaměstnanců, přes adaptaci, hodnocení, vzdělávání, rozvoj, řízení výkonu až po ukončování pracovního poměru a outplacement (umísťování do jiných organizací nebo pomoc při změně kariéry). Řízení/management lidských zdrojů oproti personalistice zahrnuje také právě strategické řízení, identifikace a rozvoj talentů, kariérní management, diverzity management, krizový management a management změny a další oblasti řízení propojené se strategickým řízením a směřováním organizace. Zahrnuje i řízení výkonu, motivaci apod. Proto je úloha managementu lidských zdrojů zásadní a nezastupitelná v dnešních organizacích.

Přístup integrativního modelu řízení lidských zdrojů je sladěn s širší perspektivou v rámci psychologie práce a organizace, podtrhující klíčovou roli, kterou hrají lidé v organizacích, a to poukázáním na důležitost a nenahraditelnost nehmotného lidského kapitálu, který přispívá k výkonnosti organizace. V tomto přístupu se politiky a postupy řízení lidských zdrojů staly prioritou pro podporu, rozvoj a zlepšování lidí v práci a tím dochází k rozvoji organizace (Albrecht et al., 2015).

Průkazný pozitivní vliv práce s integrativním modelem byl z velké části podpořen také výzkumem vycházejícím z pohledu pozitivního organizačního chování, který studoval **subjektivní a kontextové podmínky, které umožňují jednotlivcům a komunitám cítit se v práci dobře, podávat lepší výkony** a konečně vytvářet konkurenční výhodu pro organizace (Cameron & Spreitzer, 2012).

DEFINICE SUBJEKTIVNÍCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK:

- Subjektivní pracovní podmínky vyjadřují osobní vnímání zaměstnance, zda je práce a podmínky vyhovující, zda se v práci cítí příjemně a spokojeně, a práce plní jeho očekávání.

DEFINICE KONTEXTOVÝCH PRACOVNÍCH PODMÍNEK:

- Kontextové podmínky práce zahrnují pracovní prostředí, okolí a ostatní spolupracovníky, činnosti, nástroje, úkoly, zasazení do širších činností v organizaci. Zaměstnanec přitom podmínky hodnotí a rozhoduje se, zda jsou pro něj vyhovující.

V souladu s tím konzistentní počet vědeckých článků prokázal, že podpůrné systémy řízení lidských zdrojů zvyšují motivaci a zapojení (commitment – kapitola 4)

zaměstnanců, což má významný dopad na produktivitu práce a výkon (Posthuma et al., 2013, Manuti, de Palma, 2018, Rafferty, Restubog, 2017, Alfes et al., 2019).

V souladu s těmito důkazy začal stále rostoucí počet výzkumů zjišťovat, jak zaměstnanci vnímají integrované řízení lidských zdrojů, s cílem lépe navrhnout „udržitelné“ systémy řízení lidí, které by mohly být v souladu s očekáváními zaměstnanců a mohly by následně podporovat pozitivní chování. Výzkum, který vycházel z teorie sociální směny (Gould-Williams, 2007, Coyle-Shapiro et al., 2004) a zkoumá perspektivu zaměstnance, vnímání jednotlivců ohledně naplnění vzájemných očekávání implikovaných v zaměstnaneckém vztahu, tvrdí, že pokud je **vnímání zaměstnanců pozitivní, pak vede k vyšší úrovni spokojenosti** (kapitola 5), **motivace** (kapitola 7), **pracovního nasazení** (kapitola 3), **komunikaci a spolupráci** (kapitola 12 a 13) mezi vedoucími a zaměstnanci, a ovlivňuje také vnímanou organizační podporu.

Organizace se většinou soustředí na ekonomické faktory (či zjednodušeně finanční zisky) a dopad svých aktivit a procesů na výkonnost organizace, tedy na její efektivitu a ekonomickou konkurenceschopnost.

DEFINICE KONKURENCESCHOPNOSTI:

- Schopnost organizace prosadit se na trhu a vyniknout mezi ostatními konkurenčními firmami, produkty či službami a udržet si svou jedinečnost, zajistit rozvoj a udržení či zvyšování počtu zákazníků nebo podílu na trhu.

Organizace mají proto zájem v nastavování vysoce výkonných pracovních systémů, a zapojují inovativní řízení lidských zdrojů (HRM) s vysokým závazkem k dosažení cílů a vysokého výkonu. Společným rysem tohoto přístupu je předpoklad, že individualizované postupy (individuálně přizpůsobené jednotlivci, beroucí v potaz jeho talent, schopnosti, znalosti a silné stránky) slouží především ke zlepšení výkonu. K tomuto účelu HRM strategicky využívá lidský potenciál k organizačnímu úspěchu s cílem **ovlivnit schopnosti zaměstnanců (Attitude), motivaci (Motivation) a příležitost přispět (Opportunity) – tzv. model AMO**, jehož cílem je maximalizovat výsledky. Nicméně tento model a přístup **jen málo uvažuje o konkrétních důsledcích, které by mohl mít pozitivní zaměstnanecký vztah mezi osobou a organizací a jeho vliv na celkové výsledky.**

PAMATUJTE!

- Attitude – přístup a schopnosti zaměstnanců.
- Motivation – vnitřní pohnutky k práci a zájem o práci.
- Opportunity – možnost využít svůj potenciál a uplatnit ho v práci.

V poslední době se objevuje čím dál více vědeckých důkazů zdůrazňujících (mj. ekonomické) **výhody přístupu založeného na lidech a integraci jejich**

individuálních aspektů, propojení s organizačními a skupinovými mechanismy
(Manuti & de Palma, 2018).

**DEFINICE INDIVIDUÁLNÍHO, RESP. INDIVIDUALIZOVANÉHO PŘÍSTUPU
K ZAMĚSTNANCŮM:**

- Přístup staví na jedinečných schopnostech, dovednostech, znalostech a kompetencích každého zaměstnance, které jsou vždy unikátní. Stejně tak přístup bere v potaz i osobnost zaměstnance, jeho preference a možnosti, osobnostní charakteristiky a rodinné povinnosti či zázemí tak, aby se mohly maximálně využít jeho talenty a jedinečné přístupy pro konkrétní činnosti a zároveň se vyšlo vstříc specifickým požadavkům na rozložení pracovní doby, specifikům spolupráce apod. Viz dále kapitola 10.

Odborníci a vědci již překonávají kontrolní přístup k zaměstnancům (ve smyslu zadání úkolu a kontroly splnění) ve prospěch přístupu založeného na závazku (commitment), který předpokládá zaujetí zaměstnance úkolem a jeho vlastní zájem na splnění bez nutnosti vysvětlování a kontroly. Vedení lidí se více orientuje na soubor personálních postupů, které by mohly nejlépe ovlivnit pozitivní chování jednotlivců a organizací, přičemž je třeba zachovat vzájemnou závislost mezi přínosy a investicemi do tohoto přístupu i do zaměstnanců. V praxi je však evidentní, že **zaměstnanci si vykládají řízení lidských zdrojů různými způsoby a jejich vnímání managementu lidí v organizaci více souvisí s jejich postoji a chováním než skutečné postupy řízení lidských zdrojů** (Nishii et al., 2008).

V posledních letech vědci i praktici značně revidovali většinu přístupů k řízení lidí se zaměřením na zdokonalení toho, čemu se říká „vysoké odhodlání“ do práce (high-commitment) a přizpůsobili interní procesy, strategie, politiky řízení lidských zdrojů i dílčí postupy, což zahrnuje právě integraci organizačního chování a lidských zdrojů včetně mj. zapojení zaměstnanců do manažerských rozhodnutí, hodnocení výkonu, týmové práce, programy pro sdílení informací, školení a rozvoj, kariérní příležitosti a společenské aktivity (Chiang et al., 2014, Ceylan, 2013).

Tento manažerský obrat vedl k postupnému přesunu orientace na kognitivní, afektivní a behaviorální determinanty toho, jak zaměstnanci vnímají postupy řízení lidských zdrojů.

PAMATUJTE!

- **Kognitivní determinanty** – znalosti a získané vědomosti, dovednosti, schopnost úsudku.
- **Afektivní determinanty** – složitý soubor zájmů, reakcí, individuálních reakcí a emotivních charakteristik, emoční charakteristika zaměstnance.
- **Behaviorální determinanty** – prvky chování, stylu života, jednání a přístup k práci i k osobnímu životu a činnostem.

Mnoho pozitivních individuálních a organizačních výsledků významně souvisí se strategií řízení lidí s vysokým výkonem/nasazením (high-performance). Postupy řízení lidských zdrojů ovlivňují velmi důležitý aspekt **vztahu mezi osobou a organizací (kapitola 14 a 15)** a ovlivňují aspekty, jako je mimo jiné spokojenost s prací, afektivní závazek a záměr udržet zaměstnance v organizaci, aby neodcházeli jinam, a dále budovat jejich pozitivní chování pro sdílení znalostí, podporovat inovační aktivity, pro-organizační chování, kreativitu zaměstnanců a pracovní nasazení (Weiss et al., 2022; Schopman et al., 2015).

Celkově lze shrnout, že čím více systém řízení lidských zdrojů přijímá a používá praktiky a politiky zaměřené na to, aby zaměstnancům zprostředkoval pocit osobního zapojení do dění v organizaci, tím více podporuje pocit uznání, uplatnění schopností, rozvoje kompetencí, spravedlivého hodnocení výkonu a odměňování a sdílení informací, a tím více tato manažerská volba přispívá k rozvoji vztahu mezi osobou a organizací založeného na vzájemné důvěře a výměně, a **tak pozitivně ovlivňuje chování zaměstnanců a výkonnost organizace** (Manuti, de Palma, 2018).

PAMATUJTE!

- **Lze proto tvrdit, že: Integrovaný model HRM má pozitivní vliv na výkonnost organizace a závazek zaměstnanců.**

1.2 Změny v organizačním chování a vliv integrativního modelu

Protože organizační změny jsou konstantou a nutnou podmínkou postmoderních organizací, stává se množství změn vlastně pracovní rutinou a strategií a běžnou praxí celé organizace. Během pandemie COVID-19 byly téměř všechny organizace nuceny požádat své zaměstnance o značné úsilí ke změně. Použití mimořádných opatření, jako je propouštění, zkrácení pracovní doby, zavedení chytré/online/hybridní/flexibilní práce a práce na dálku, přispělo k reorganizaci pracovních procesů, náplně práce, formálních i neformálních vztahů na pracovišti, což výrazně ovlivnilo přístup a chování zaměstnanců z hlediska vnímané nejednoznačnosti rolí, nejistoty zaměstnání a sociální izolace mezi pracovní silou, jak ukázaly apriorní výzkumy v této oblasti (Brethower et al., 2022, Putra & Ali, 2022, Arefieva et al., 2021).

Aby organizace přežily a adekvátně reagovaly na rychle se měnící scénáře, potřebují lidi, kteří přijímají a řídí změny. Nicméně z výzkumů provedených na téma změn vyplývá, že v 50 % případů organizační změny nepřinesly očekávané výsledky a/nebo nesplnily zamýšlené cíle většinou proto, že měly potíže přimět zaměstnance ke změně (Errida & Lotfi, 2021, Vernooij et al., 2023). Bylo možné nalézt řadu dalších důvodů, které by ospravedlnily tak vysokou míru selhání, nicméně většina manažerských

studií se shodla na závěru, že zaměstnanci vždy hrají v tomto procesu hlavní roli a nesou hlavní odpovědnost za selhání nebo úspěch (Bagga et al., 2023, Levy, 2021). V souladu s tímto důkazem předchozí empirické studie potvrdily, že odpor a reakce zaměstnanců na změnu, stejně jako jejich individuální postoje a chování související se změnou, lze považovat za klíčové faktory v rámci procesu řízení změn, které ovlivňují jeho průběh buď pozitivně, nebo negativně (Sakib, 2021, Jabri & Jabri, 2022).

Odhodlání zaměstnanců ke změně je závislé na podpoře organizace, která ovlivní přístup zaměstnance ke změně a dílčímu postupu, jenž je považován za nezbytný pro úspěšnou implementaci iniciativy změny. Integrativní model však pomáhá k tomu, aby byly změny pozitivně vnímány a zavedeny organizací, a zaměstnanci byly přijaty jako příležitost k rozvoji, a tím k vytváření pozitivních postojů a následně k pozitivnímu vlivu na výkonnost organizace (Bagga et al., 2023, Sakib, 2021).

Integrativní model řízení lidských zdrojů je schopen podpořit pozitivní přístup ke změnám u zaměstnanců. Literatura o odhodlání ke změně ukazuje, že tento postoj je spojen především s podporou, kterou manažeři poskytují řízení a implementaci změn (Brethower et al., 2022, Putra & Ali, 2022). Jinými slovy, míra, do jaké se zaměstnanci domnívají, že organizační změna by mohla být přínosem, příležitostí a šancí pro rozvoj, závisí na vnímání důsledků, které očekávají, že změna sebou přinese. Pro vytvoření pozitivních pocitů a postojů je užitečné zaměstnance do tohoto behaviorálního úsilí zapojit. To znamená nejen afektivní, ale i kognitivní přerámování většiny jistot v rámci organizačního kontextu.

Řada výzkumů totiž podporuje tvrzení, že hlubší začlenění zaměstnanců, kultura zplnomocnění a distribuovaného vedení jsou rozhodujícími faktory odpovědnými za úspěch organizace a jejích procesů. Zaměstnanci mají tendenci být pozitivnější a aktivně se podílejí na implementaci procesů. Zapojení zaměstnanců má pozitivní dopad na rozvoj organizační důvěry. Podobně integrativní model řízení lidských zdrojů přispívá k zvládnání zátěžového chování zaměstnanců a jejich důsledků, např. nejistoty, hněvu, stresu a konfliktů v práci a doma. Protože model pracuje s řízením vztahů, komunikací a dalších faktorů, které ovlivňují jistotu zaměstnanců, ukázalo se, že jde o vysoce efektivní postupy vedení vedoucí ke spokojenosti s personálními postupy a vedoucí k pozitivním postojům a chováním zaměstnanců, které se zobrazuje v nižší fluktuaci zaměstnanců, vyšší retenci a výkonu. Zaměstnanci jsou totiž citliví na faktory, které řada pouze personálních činností nezahrnuje, a těmi jsou pocit spravedlnosti, adekvátní informace a komunikace, což pozitivně souvisí se závazkem vůči organizaci.

Důvěra zaměstnanců a schopnost vyrovnat se s pracovními úkoly a změnami vede k silnějšímu vnímání osobního podílu na pracovním procesu a celé participaci na fungování organizace. Integrace principů integrativního modelu vede také k pozitivnímu zvládnání zátěže a výzkumy potvrdily i následný vliv na kariérní výsledky, včetně zvýšení odměn, vyššího organizačního nasazení, spokojenosti a pracovního výkonu (Katou et al., 2014, Alfes et al., 2019). Tyto studie naznačily, že zaměstnanci za použití principů integrativního modelu se úspěšně vypořádávají se změnami, zapojují se aktivně do práce a tvorby či redesignu organizačních procesů a s větší

pravděpodobností dosáhnou svých vlastních požadovaných kariérních výsledků. Dále se ukázalo, že vnímání politik a postupů HRM zaměstnanci jsou významnými faktory ovlivňujícími individuální reakce. Ty pak ovlivňují postoje a chování zaměstnanců, jako je adaptivní chování, zvládání nepředvídaných okolností, chování v souladu s organizačními cíli, pomoc spolupracovníkům a chování podporující změnu. Souhrnně řečeno zaměstnanci, kteří se cítí podporováni organizací, mají tendenci k ní udržovat pozitivní vztah a vypořádat se se změnami a dosahují kromě pozitivních výsledků a výstupů pro organizaci i individuálního rozvoje a rozvoje kariéry.

1.3 Posun řízení lidských zdrojů k orientaci na osobnost a skupinu

Postupy řízení lidských zdrojů v nové formě zaměřené na podporu jedince, osobnosti a skupiny, řízení vztahů, komunikace a výkonu, autonomie úkolů, obohacování práce a zapojení podporují pozitivní přístup k zaměstnancům tím, že zvyšují jejich nadšení, optimismus, zapojení, účast a spolupráci. Postoje a rozhodnutí zaměstnanců do značné míry závisí na způsobu, jakým organizace komunikuje, zapojuje je, předává informace, doprovází a podporuje zaměstnance. Současně jde o propojení s chováním zaměstnance jako součástí organizace neboli zaměstnanec se stává „občanem“ organizace (organizational citizenship), které lze považovat za behaviorální indikatory souladu s organizací. Organizační občanské chování jsou diskreční akce ze strany zaměstnanců, které organizaci prospívají, a představují behaviorální index souladu zaměstnanců s organizací (Ford et al., 2020, Debus et al., 2014).

Pokud zaměstnanci vnímají pozitivní změny, ke kterým dochází v jejich organizaci, mají tendenci cítit se více oddaní a následně se zapojit do úsilí a chování, které vede ke zvýšení angažovanosti a tím výkonu. Vnímání integrace HRM inspiruje k pozitivnímu chování, jmenovitě k organizačnímu závazku (commitmentu) a chování v souladu s organizačními cíli. Důsledkem je také pozitivní postoj zaměstnanců k organizačním změnám a zvládání úkolů, což významně přispívá ke zvýšení výstupních proměnných organizace, jako je obrat, zisk, podíl na trhu, spokojenost zákazníků a další.

Pokud bude pozornost věnována současným specifikům práce na dálku a nejistoty zaměstnání, pak je důležité zmínit, že panuje vztah mezi jistotou zaměstnání a integrovaným HRM a zvládáním změn. Výkonnost organizace ovlivňují formální a neformální formy komunikace o nadcházejících změnách, které zaměstnanci berou jako varovné signály, že jejich zaměstnání může být ohroženo, a jsou spojeny se zvýšenou nejistotou zaměstnání. Pokud je jistota ohrožena, vede to k snížení výkonu (Chaudhry & Joshi, 2017, Ford et al., 2020).

Proto zvláště v období velké nejistoty, jako je to, které představuje např. pandemie, je zásadní využívat integrované systémy a postupy řízení lidských zdrojů, které přispívají k ujištění zaměstnanců o jejich jistotě zaměstnání, podpořit je pozitivní

komunikací, budováním vztahů ve skupině a jejich propojení a závazku vůči organizaci. Nejistota zaměstnání totiž negativně souvisí i se zvládáním organizačních změn, které jsou ale nevyhnutelné, zejména v krizích a situacích, jako je pandemie apod. Tyto faktory vystihují individuální charakteristiky, které ovlivňují výsledky organizace (Venkatesh, 2020, Buckley et al., 2017).

Je potřeba zdůraznit, že využití modelu integrativního řízení lidských zdrojů podporuje pozitivní výstupy při práci na dálku. Je nutné aktivní zapojení integrativního modelu, ale tento výsledek je podpořen mnoha snahami organizací, které vynaložily během období pandemie a následujícího období vysoké inflace a finanční krize, aby posílily systémy řízení lidských zdrojů. Součástí byly účinné snahy o zintenzivnění komunikačních a informačních praktik pro udržení kontroly nad rozptýlenými pocity strachu a úzkosti u zaměstnanců, pocity izolace a nejistoty, který zažívají při zásadnějších změnách, jako byl náhlý přechod k práci na dálku. Toto zintenzivnění přístupu založeného na lidech k řízení lidských zdrojů pomohlo zprostředkovat vyšší pocit zapojení, který nakonec pozitivně ovlivnil chování i výkon zaměstnanců (Manuti et al., 2020).

Proto je zapojení integrativního modelu řízení lidských zdrojů dnes jedním z hlavních úkolů systémů řízení lidských zdrojů. Práce na dálku/hybridně či flexibilně je dnes téměř konstantou stejně jako virtuální řízení lidských zdrojů a návrat zpět v tomto případě skutečně nepřichází v úvahu. Současné řízení lidských zdrojů proto vyžaduje mimořádné úsilí, pokud jde o motivaci zaměstnanců, řízení organizačního závazku, spokojenosti, vztahů a komunikace, které pak vedou k pozitivnímu chování, resp. **organizačnímu chování**.