

# Rozvoj lidských zdrojů

Lucie Depoo  
Hana Urbancová

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

**VŠEM**

VYSOKÁ

ŠKOLA

EKONOMIE

A MANAGEMENTU

# ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2022

# Rozvoj lidských zdrojů

**doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.**

(spoluautorka kapitol 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)

**Ing. Hana Urbancová, Ph.D.**

(spoluautorka kapitol 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Vydání třetí. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-54-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

# Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Předmluva	10
<b>1. KAPITOLA: TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VYMEZENÍ POJMŮ</b>	<b>12</b>
1.1 Moderní řízení lidských zdrojů	13
1.2 Strategie řízení lidských zdrojů	15
1.2.1 Význam strategického řízení lidských zdrojů	15
1.2.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů	16
1.3 Lidský kapitál	16
1.3.1 Životní cyklus zaměstnance	17
1.3.2 Trendy v řízení lidských zdrojů v období COVID-19 a postcovidové době	18
1.4 Moderní přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů	18
1.4.1 Marketing lidských zdrojů	19
1.4.2 Virtuální management lidských zdrojů	20
1.5 Rozvoj lidských zdrojů	23
<b>2. KAPITOLA: VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ</b>	<b>27</b>
2.1 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci	28
2.2 Cyklus vzdělávání v organizaci	29
2.3 Metody vzdělávání	31
2.3.1 Metody na pracovišti	32
2.3.2 Metody mimo pracoviště	33
2.4 Současná situace v oblasti vzdělávání v podnikové praxi	34
2.5 Nastavení systému rozvoje a vzdělávání pro dosažení udržitelného rozvoje	35
2.6 Využití digitálních nástrojů ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	37
2.7 Řízení výkonu	39
<b>3. KAPITOLA: ŘÍZENÍ KARIÉRY</b>	<b>44</b>
3.1 Identifikace řízení kariéry jako jedna z personálních činností	45
3.1.1 Faktory ovlivňující kariérní management a kariéru	46
3.2 Proces plánování kariéry	47
3.3 Klíčové kompetence a jejich strategický význam	49
3.4 Metody a přístupy k plánování kariéry	51
3.4.2 Přístupy k plánování kariéry	53
3.5 Vliv řízení kariéry	54
3.5.1 Kariérní růst versus kariérní přechod	54
3.5.2 Kariérní úspěch	55

3.6	Budování plánů nástupnictví	56
3.6.1	Kariérní trasy	56
3.7	Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace	58
<b>4.</b>	<b>KAPITOLA: TALENT MANAGEMENT</b>	<b>62</b>
4.1	Talent v organizaci	63
4.2	Talent management	66
4.2.1	Modely talent managementu	66
4.3	Identifikace talentů a práce s nimi	68
4.4	Osobnost a její rozvoj	70
4.5	Využití talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci	72
4.5.1	Význam talent managementu	72
4.5.2	Přínos talent managementu	73
4.5.3	Procesy talent managementu	73
4.5.4	Přilákání a získání talentů	74
4.5.5	Talent pool	76
4.5.6	Budování značky zaměstnavatele	77
4.5.7	Rozvoj talentů a jejich udržení	77
4.6	Nové přístupy k řízení talentů	78
<b>5.</b>	<b>KAPITOLA: MANAGEMENT MOBILITY</b>	<b>83</b>
5.1	Mobilita zaměstnanců v organizaci	84
5.2	Faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců	85
5.2.1	Příčinné faktory fluktuace	87
5.2.2	Interní organizační faktory vedoucí k fluktuaci	87
5.3	Náklady na mobilitu zaměstnanců	89
5.3.1	Kategorie nákladů mobility zaměstnanců	90
5.3.2	Výpočet nákladů mobility	90
5.4	Východiska snižování fluktuace	91
5.4.1	Snižování negativní fluktuace	91
<b>6.</b>	<b>KAPITOLA: ZNALOSTNÍ MANAGEMENT</b>	<b>95</b>
6.1	Vysvětlení koncepce znalostního managementu	96
6.2	Členění znalostí	96
6.3	Konkurenční výhoda ve znalostním managementu	98
6.3.1	Konkurenční výhoda v lidských zdrojích	98
6.3.2	Vývoj práce se znalostmi	99
6.4	Proces tvorby znalostí a jeho vysvětlení	100
6.5	Příklady používaných metod předávání a sdílení znalostí	101
<b>7.</b>	<b>KAPITOLA: MANAGEMENT KONTINUITY ZNALOSTÍ</b>	<b>106</b>
7.1	Vymezení koncepce managementu kontinuity znalostí	107
7.2	Současné trendy v managementu kontinuity znalostí	108
7.3	Faktory ovlivňující kontinuitu znalostí	108
7.4	Přínosy z aplikování managementu kontinuity znalostí	109
7.4.1	Podmínky realizovatelnosti kontinuity znalostí	110
7.4.2	Metodický přístup ke kontinuitě znalostí	110

---

7.5	Důvody zabezpečení kontinuity znalostí	111
7.5.1	Age management	112
7.5.2	Budování značky zaměstnavatele	113
	Glosář	116
	Seznam literatury	122
	Vzorový test	134

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1.1	Aktivity řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 2.1	Cyklus systematického vzdělávání pracovníků	30
Obrázek 2.2	Faktory ovlivňující výběr vzdělávací metody	31
Obrázek 2.3	Charakteristiky koncepcí vzdělávání	34
Obrázek 2.4	Cyklus řízení výkonu (zdroj: Armstrong (2007))	40
Obrázek 2.5	Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních pracovních podmínkách	41
Obrázek 3.1	Kořeny kariéry	51
Obrázek 3.2	Kariéra a její souvislosti	52
Obrázek 4.1	Styl práce talentů	65
Obrázek 4.2	Tradiční lineární model talent managementu	67
Obrázek 4.3	Model Develop-Deploy-Connect	67
Obrázek 4.4	Procesy talent managementu	73
Obrázek 4.5	Přilákání talentů na pracovní pozice	75
Obrázek 4.6	Talent piperine	77
Obrázek 6.1	Schéma SECI modelu	100

---

## Seznam tabulek

Tabulka 3.1 SWOT matice	48
Tabulka 5.1 Faktory ovlivňující (ne)spokojenost zaměstnance v organizaci	85
Tabulka 5.2 Pracovní oblasti motivátorů	86
Tabulka 5.3 Pracovní motivátory podle potřeb	86



---

# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

## Předmluva

Organizace, které jsou schopny rozpoznat a reagovat na potřeby zaměstnanců, dokáží snadněji zvýšit svoji produktivitu na základě využití potenciálu zaměstnanců. Tím, že budou podporovat růst kariéry svých zaměstnanců, si zvýší svoji prestiž na trhu a stanou se mnohem atraktivnější pro případné zájemce o zaměstnání, protože mají co nabídnout.

Předkládaná publikace *Rozvoj lidských zdrojů* představuje základní studijní literaturu zabývající se problematikou vzdělávání zaměstnanců, jejich rozvoje, řízení kariéry, talent managementu, managementu mobility zaměstnanců, znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky z této oblasti a slouží primárně k výuce předmětu *Rozvoj lidských zdrojů* na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze a také široké odborné veřejnosti, studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům.

Publikace je strukturována tak, aby si student po přečtení jednotlivých kapitol otestoval své znalosti na cvičeních a zkuškových testech, případně na příkladech z praxe. Na základě klíčových slov uvedených na konci každé kapitoly získává student přehled o možných odborných termínech, které se ve zkoušce mohou objevit. V případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, jež je v průběhu jednotlivých kapitol publikace citována a uvedena v Seznamu literatury. V závěru každé kapitoly je rovněž uvedeno shrnutí jejich nejdůležitějších poznatků.

Rozvoj lidských zdrojů je zaměřen na rozvoj zaměstnanců organizací v dnešním konkurenčním prostředí. Bez získávání nových informací, znalostí a zavádění inovací je velice těžké obstát v konkurenci, která je na trhu. Organizace mohou mít tu nejmodernější technologii, ale pokud nezaměstnávají schopné a vzdělané zaměstnance, je velice složité obstát v konkurenci či dosáhnout cílů organizace. Zaměstnanci jsou základním kapitálem organizace, o který je nutno pečovat a udržovat jej. Z toho důvodu se jednotlivci, ale i organizace snaží naplnit stanovené cíle na základě rozvoje zaměstnanců. To je však možné jen s kvalitními talentovanými zaměstnanci.

Hlavním úkolem řízení a rozvoje lidských zdrojů je umožnit organizaci, aby efektivněji, snáze a rychleji dosáhla svých cílů tím, že komplexně podpoří a dohlédne na veškeré záležitosti týkající se zaměstnanců. Dohlédnutím se rozumí převzetí rozhodující role při vytváření prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe využili svých schopností a realizovali svůj potenciál ku prospěchu organizace, byli dostatečně motivováni k plnění cílů a úkolů a stimulováni pomocí vnitřního ztotožnění se s cíli organizace, tedy nejen platem či mzdou a nefinančními odměnami. Dohlédnutí „shora“ u zmíněných autorů dominuje nad „podporou“. Dynamický vztah předpokládá, že řízení a rozvoj lidských zdrojů je souborem poznatků doporučujících způsoby personálního řízení v organizaci k oboustranné spokojenosti mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při dosahování cílů a plnění organizační strategie.

Již bezmála 2 roky jsou organizace ve světě i v České republice relativně paralyzovány nutností zabezpečit kontinuity činností s ohledem na velké počty nemocných zaměstnanců COVID-19 či jejich povinné karantény. S ohledem na tuto situaci lze říci, že řada principů v managementu lidských zdrojů, způsobu fungování a nastavení personálních činností se velmi výraznou měrou změnila a mnohdy i digitalizovala. Prozatím nelze posoudit celkový dopad pandemie na jednotlivce, týmy či celé organizace, nicméně již současné dopady jsou markantní a ovlivňují jak trh práce, tak i personální činnosti v organizacích a směřování rozvoje zaměstnanců není výjimkou.

Každé vedení organizací se musí přizpůsobit a hledat nové cesty. Lze však předpokládat, že trendy v rozvoji lidských zdrojů jsou a budou založeny na rychlé aplikovatelnosti, podpoře online a virtuálního vzdělávání a rozvoje, podpoře komunikace na nastavení organizační kultury a klimatu i při práci na home office.

# 1

---

kapitola

---

## Teoretická východiska a vymezení pojmů

# 1. kapitola

## Teoretická východiska a vymezení pojmů

### Úvod

Úspěch i neúspěch každé organizace závisí výhradně na lidech v ní pracujících. Sebelepší technologie, osvědčené metody i techniky budou zbytečné a zůstanou nevyužité, pokud v této organizaci nebudou schopní lidé. Jednou z věcí je schopné pracovníky vyhledat a získat, druhou a bohužel často těžší věcí je dosažení toho, aby byli zaměstnanci motivováni, správně stimulováni, patřičně odměňováni a byly rozvíjeny jejich schopnosti, pro které byli přijati, aby organizace neustále formovala jejich potenciál a uměla si kvalitní zaměstnance udržet. Výkonnost každé organizace je totiž přímo podmíněna výkonností zaměstnanců, kteří v ní pracují, a klíč k výkonnosti je tedy pouze v lidech samotných. Důležitá je tedy nejen práce s lidmi a řízení lidských zdrojů, ale i jejich rozvoj.

### Cíle kapitoly

- Vysvětlit základní pojmy v dané problematice.
- Vysvětlit důležitost práce s lidskými zdroji v organizacích pro jejich dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost.
- Seznámit s problémy v oblasti moderních přístupů k řízení lidských zdrojů.
- Upozornit na specifická zaměření do oblastí s potenciálem růstu či odstranění limitů.

# 1.1

## Moderní řízení lidských zdrojů

### DEFINICE



#### Řízení lidských zdrojů

Jedná se o nejnovější pojetí personální práce, které v sobě zahrnuje strategické aspekty, tzn. vedle orientace na vnitřní prostředí podniku se nezbytně orientuje také na vnější prostředí podniku, které ovlivňují formování a fungování všech podnikových zdrojů, tedy i lidských zdrojů.

S postupem času, jak se vyvíjela praxe i teorie managementu, vyvíjelo se pojetí postavení a úlohy lidského činitele v rámci jednotlivých organizačních procesů. Od počáteční personální administrativy, přes zprostředkovací a směřovací funkci mezi zaměstnavatelskými a zaměstnaneckými zájmy (personální řízení) až k pojetí lidských zdrojů jako rozhodujícího faktoru strategického významu pro úspěch organizace (management lidských zdrojů). Ve stále větší míře je zdůrazňován strategický přístup a dlouhodobý aspekt v procesu jejich formování, vazby k širšímu okolí (trh práce, region, prostředí) a potřeba utváření aktivních postojů pracovníků nejen k vlastním pracovním úkolům, ale i k cílům organizace a organizačnímu prostředí (Armstrong, 2007). V neposlední řadě je nutné při jejich formování a využívání přihlížet k způsobu realizace a zapojení zájmů základních zájmových skupin v tomto procesu (majitelé, management, zaměstnanci, vnější okolí) (Järveläinen, 2013).

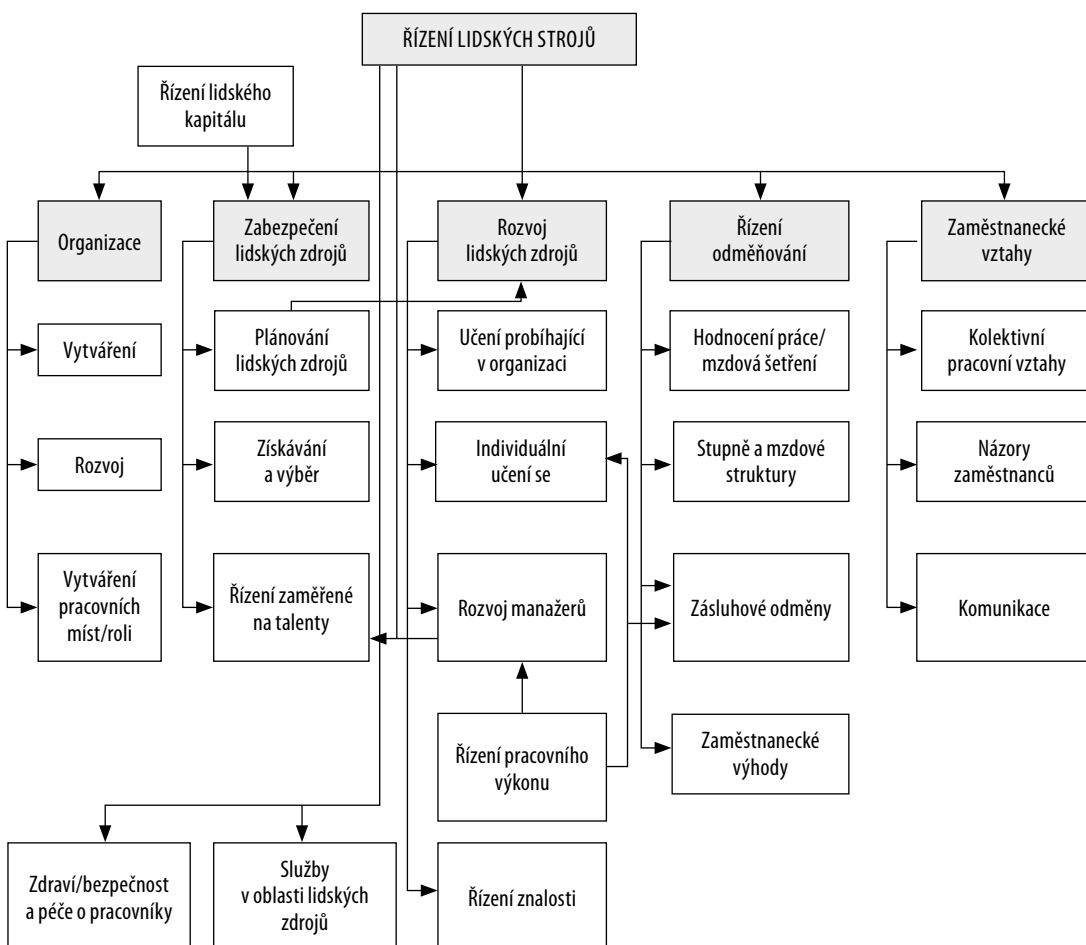
Personální práce v České republice zaznamenala od počátku 90. let 20. století zásadní změny (Dvořáková et al., 2007), jež jsou dány zvyšující se důležitostí zdrojového přístupu k dosahování konkurenční výhody (Levy, 2011) a přechodu z informační na znalostní společnost (Järveläinen, 2013). Koncepce řízení lidských zdrojů se snaží navázat na výzvy a příležitosti prostředí a využít je. Ne každá organizace je však všechny plně využívá.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Jednotlivé aktivity, kterými se personalisté při řízení lidských zdrojů zabývají, jsou vyobrazeny v uvedeném schématu.

## OBRÁZEK 1.1

Aktivity řízení lidských zdrojů (zdroj: Armstrong (2007))



Mezi hlavní charakteristické úkoly řízení lidských zdrojů patří například (Koubek, 2001):

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.

Lze shrnout, že všechny organizace musí z existenčních důvodů více využívat výhody nových forem organizace práce, jež jsou založeny na vyšší motivaci k práci, na širokých a flexibilních kompetencích, na kreativě zaměstnanců a jejich vysoké schopnosti a ochotě učit se (Dvořáková et al., 2007). Kapitál se v současné době proto přesouvá tam, kde je pravděpodobné, že dojde k rychlému prosazení organizační kultury (Kachaňáková, Stachová, 2011) a řízení lidských zdrojů, které je založeno na komunikativnosti, kreativě a zplnomocnění zaměstnanců na výsledky (Järveläinen, 2013; Wang, Wang, 2012). Je důležité sledovat úroveň zabezpečení personálních činností, které mají jednotlivé organizace obsaženy ve své koncepci řízení lidských zdrojů a obsah personálních činností přizpůsobovat potřebě zaměstnavatele i zaměstnanců.

# 1.2

## Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci. Personální strategie je jedním z výstupů strategického řízení v oblasti řízení lidí. Strategie řízení lidských zdrojů pomáhá při sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidí a jejich celkového rozvoje v souladu s potřebami organizace. Strategie celkově umožní smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji. V rámci strategie řízení lidských zdrojů jsou definovány:

- Procesy, odpovědnosti a požadavky na získávání a výběr pracovníků.
- Požadavky vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace.
- Způsoby řízení pracovního výkonu, motivování a odměňování lidí, sociální programy a zaměstnanecké benefity.
- Pracovní podmínky, pracovní vztahy a rovněž je ovlivňuje způsob organizování.

Strategie řízení lidských zdrojů obvykle navazuje na globální strategii a obsahuje specifické cíle v oblasti personalistiky a harmonogramu jejich realizace za pomoci projektů či dalších opatření a úkolů. Někdy může být součástí tvorby personální strategie také personální audit. Při tvorbě se rovněž používá celá řada analytických technik a metod (např. SWOT analýza).

Podle Armstronga (2007) se strategie lidských zdrojů zaměřují na záměry organizace v tom, co je třeba udělat a co je třeba změnit. Lze rozpoznat dva základní typy strategií lidských zdrojů. Rámcové, obecné strategie charakterizující obecné záměry organizace o tom, jak by měli být lidé řízeni a rozvíjeni. Druhým typem jsou specifické strategie lidských zdrojů, které stanovují, co organizace zamýšlí udělat v takových oblastech, jako je například (Armstrong, 2007):

- řízení talentů – jak chce organizace zvítězit ve válce o talenty;
- trvalé zlepšování – zabezpečit udržení cíleně a trvale vzrůstající inovace během určitého období;
- řízení znalostí – vytváření, získávání, osvojování si, předávání a využívání znalostí za účelem zlepšení procesu učení a výkonu;
- zabezpečování lidských zdrojů – získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí.

Horváthová (2011) uvádí výše vyčtené úkoly řízení lidských zdrojů dle Koubka (2003) jako tradiční přístup. V současné době však stále více sílí názor, že řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit nejen na zlepšení kvality pracovního života a rozvoje pracovníků, ale také na zvýšení produktivity, spokojenosti pracovníků a připravenosti na změny (Horváthová, 2011). Předem stanovených cílů a vizí dosahují společnosti na základě zvolených strategií. Existují dva typy strategie, a to komplexní a specifické. Komplexní strategie provádí celkové změny v organizaci se zaměřením na její hodnoty a kulturu. Oproti tomu specifické strategie mění pouze zvolenou metodu personální činnosti (Dvořáková a kol., 2012).

### 1.2.1 Význam strategického řízení lidských zdrojů

Význam strategického řízení lidských zdrojů je podle Hendryho a Pettigrewa (Hendry, Pettigrew in Armstrong, 2007) v:

- použití plánování;
- logicky promyšleném přístupu k vytváření a řízení systémů personální práce, který je založen na politice zaměstnávání lidí a strategii lidských zdrojů 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.

Walker (in Armstrong, 2007) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako prostředek propojení řízení lidských zdrojů se strategickým obsahem podnikání. Vertikální integrace je nezbytná pro za-

bezpečení takové shody mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů, aby strategie lidských zdrojů podporovala uskutečňování strategie organizace a ve skutečnosti ji pomáhala definovat.

## 1.2.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají dlouhodobý a významný dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Při zkoumání cílů 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. Storey (in Armstrong, 2007) uvádí, že měkké strategické řízení lidských zdrojů bude klást v řízení lidí větší důraz na stránku lidských vztahů, na soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, jistotu zaměstnání, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního a mimopracovního života. Rovněž etické aspekty budou důležité. Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů bude na druhé straně klást důraz na užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů v zájmu podniku. To je zároveň filozofií řízení lidského kapitálu.

Strategické řízení lidských zdrojů by se mělo pokoušet dosahovat optimální rovnováhy mez 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. Problémem je, že mnohé organizace mají zpravidla sklon upřednostňovat tvrdý přístup a ponechávat prvky měkkého přístupu stranou.

# 1.3

## Lidský kapitál

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěch podnikání.

### DEFINICE



#### Lidský kapitál

Lidský kapitál lze také definovat jako kombinaci inteligence, dovedností, znalostí a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, a jsou-li řádně motivovány, tak zabezpečují dlouhodobé přežití organizace. Jiné definice uvádějí, že lidský potenciál lze považovat za soubor vrozených schopností, ale také schopností získaných v průběhu života. Může se jednat o dovednosti, zkušenosti, návyky nebo motivaci, které lze využít v produkci podniku jako výrobní kapitál (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V neposlední řadě lze lidský kapitál také definovat jako určité bohatství podniku, které mu může zajišťovat úspěch. Je potřeba do tohoto bohatství investovat. Cílem je zajistit, aby si organizace získala, a hlavně udržela kvalifikované zaměstnance, kteří budou oddaní a dobře motivovaní. K tomu je potřeba podnikat určité kroky, které budou směřovat k předvídaní budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí. Tím, že se zaměstnancům budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji, dojde také k jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti. K tomu, aby správně fungovala tato strategie, je potřeba mít dokonalé znalosti a používat správné postupy při získávání a výběru pracovníků, systému odměňování, rozvoji



manažerů a při způsobu řízení a vedení lidí. Nelze opomenout také vzdělávací aktivity, které odrážejí aktuální potřeby organizace.

Organizace začaly věnovat mnohem více času a pozornosti nejen rozvoji techniky a jejímu zkvalitňování, ale také rozvoji lidského potenciálu svých zaměstnanců v období po recesi, která nastala v 70. letech 20. století.

Podle Beckera je lidský kapitál rozdělen na využitelný, specifický a všeobecný, který je nejlépe využitelný na různých pracovních pozicích (Becker, 2009). Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastrešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Další složkou intelektuálního kapitálu je společenský kapitál. Je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni (Armstrong, 2007; Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 1.3.1 Životní cyklus zaměstnance

Se zaměstnáváním pracovníků v organizaci je spojen i důležitý pojem životního cyklu zaměstnance, který má 4 fáze (Armstrong, 2015). Nicméně je nutné si uvědomit, že každá z těchto částí vyžaduje určitou strategii a optimální přístup, který vyhovuje zaměstnavateli i zaměstnanci. V případě, že jsou strategie optimálně nastaveny a implementovány, pak se jedná o vysoce stabilizační prvek a zaměstnanci ve větší míře neodcházejí z organizace.

#### Fáze první – oslovení zaměstnance

Otázka přilákání uchazečů o práci a získání nových zaměstnanců je v současné době stále těžší činnost. Inzerát v dnešní době většinou již nestačí, daleko efektivnější je popis a představení konceptu organizace, pracovního místa, kolektivu a prezentace hodnot v organizaci. Způsobů, jak toto prezentovat uchazečům, je v praxi více. Lze využít PR články, text na blogu nebo příspěvky na sociálních sítích, které uchazeči představí to nejdůležitější: pracovní náplň, představí členy týmu, organizaci jako celek.

Co je v této oblasti podstatné je prezentovat zájemcům reálný obraz dané organizace a prezentovat běžný provoz, tedy aplikace employer branding, který zahrnuje aktivity, kterými zaměstnanci prezentují sami sebe a své pracoviště (Urbancová, Hudáková, 2017).

Oblíbeným a v současnosti velmi využívaným nástrojem employer branding se stal Instagram. Hosté i zájemci o práci sledují profily konkrétních osob – specialistů, kuchařů, úředníků, učitelů i manažerů a ostatních možná ještě bedlivěji než oficiální účty organizací. Instagramové akce jsou více uvěřitelné a mají silnější dopad na uchazeče než inzeráty.

#### Fáze druhá – nábor zaměstnanců

Na pohovor s budoucím zaměstnancem je nutné se připravit (minimálně pročtení životopisu a motivačního dopisu) a promyslet si, co vysvětlit a co zdůraznit. Přímý nadřízený, který rozhoduje o přijetí/nepřijetí i personalista musí mít jasnou představu o tom, co mohou za organizaci nabídnout a jak bude nového zaměstnance stimulovat. Je nutné se vyhnout lžím či planým slibům, které naopak uchazeče odradí a employer branding organizace poškozují.

#### Fáze třetí – péče o zaměstnance

Jestliže hledá organizace nové zaměstnance, je nutné rovněž řešit současné kolegy. Tato fáze je největším a nejdůležitějším úkolem lídrů, ke kterému patří hodnocení, zpětná vazba a individuální přístup (Armstrong, 2015). Je nutné každého člena týmu co nejlíp poznat, aby manažer věděl, koho co motivuje a tímto mohl řídit jeho další rozvoj. V praxi je nutné si uvědomit, že být dobrým vedoucím/manažerem není založeno na tom, že jste manažerem již dlouho. Je nutné mít přirozenou autoritu, férový přístup, umět se za případné chyby omluvit aj. V neposlední řadě je nutné nezapomenout na talent management v daném týmu či celé organizaci.

#### Fáze čtvrtá – rozloučení

Když se s odcházejícím zaměstnancem organizace rozloučí férově a v dobrém, může za sebe přivést spolehlivou náhradu, anebo se po čase sám vrátí. Slušné chování vedoucích je prioritou. Nicméně, pro reálnost situace je nutné uvést, že v dnešní době roste i procento případů, kdy zaměstnanci neunesou i stimulační zpětnou vazbu směřující k jejich zlepšení, nechtějí na sobě dále pracovat a rozvíjet

se (pocit toho, že jsou jedineční a nejlepší z celé organizace), demonstrativně odcházejí z organizace a velmi často na fingované nemocenské, aby zaměstnavateli či nadřízenému způsobili, pokud možno problémy s nastavením procesů. Toto však vede naopak v rámci kolektivu zaměstnanců k tomu, že odcházejícího zaměstnance považují za nekolegiálního, když jeho práce přejde na ně (do nalezení nového uchazeče) – Je proto nutné si uvědomit, že slušné, férové jednání je nutné na obou stranách – u zaměstnanců i zaměstnavatelů.

V současnosti se životní cyklus zaměstnance mění či modifikuje, a to s ohledem na vzrůstající důraz nutnosti rozvoje lidských zdrojů, digitalizace HR, řešení COVID-19 a nedostatku kvalifikované pracovní síly.

### 1.3.2 Trendy v řízení lidských zdrojů v období COVID-19 a postcovidové době

Na základě výzkumu Deloitte (2020) vnímají české organizace jako největší prioritu pro rok 2020 a roky následující sounáležitost zaměstnanců a smysluplnost práce, konkrétně ji za důležitou považuje 91 % českých respondentů (n=66). Druhou příčku v žebříčku zaujímá téma znalostního managementu (76 % dotázaných). Trojici nejvýznamnějších trendů v České republice pro rok 2021 a následující potom uzavírá téma wellbeingu, které pokládá za důležité 72 % dotázaných společností. Výše zmíněné trendy patří mezi klíčové také v globálním srovnání, jen tedy v jiném pořadí. Ve světovém měřítku vede wellbeing (80 %), který je následován potřebou sounáležitosti zaměstnance s organizací (79 %). O třetí pozici se pak dělí hned tři témata, a sice znalostní management, etika v organizační praxi a rozvoj role HR v organizaci (shodně 75 %). Naopak výrazný rozdíl je ve vnímání důležitosti rekvalifikace a rozvoje zaměstnanců – zatímco v České republice je toto téma důležité pouze pro 46 % dotázaných zástupců organizací, na celosvětové úrovni ho jako podstatné hodnotí 74 % respondentů.

Nicméně v období COVID-19 a i nyní vzrostl trend potřeby rekvalifikace zaměstnanců a meziročně sílí potřeba mezigenerační spolupráce, a to nutností aplikace age managementu či managementu kontinuity znalostí. Současná situace s COVID-19 bohužel ztěžuje situaci vedení organizací jak efektivně i nadále vzdělávat a rozvíjet kompetence svých zaměstnanců (Almeida et al., 2020). Podle Tortop (2021) by se po pandemii hlavní pozornost měla zaměřit na udržitelnost vzdělávání. Dřívější trendy vzdělávání a rozvoje je nutné přizpůsobit současnému stavu (Dwivedi et al., 2020), kdy se snižují investice do vzdělávání a klade důraz na digitalizaci a moderní trendy vzdělávání a rozvoje. V průběhu situace s COVID-19 vzrostl zájem v organizacích o vzdělávací metody jako sdílení zkušeností prostřednictvím interaktivních workshopů, mentoring a koučink, flexibilita a digitalizace vzdělávání, individuální rozvojové programy na míru, osvojování soft skills i antistresových technik či kurzů prevence vyhoření (Tortop, 2021).

## 1.4

### Moderní přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů

Globalizace s sebou přináší tlak na snižování cen spolu s růstem produktivity. Efektivní personální řízení je a bude jednou z podmínek, aby organizace prosperovala a obstála v konkurenci globální ekonomiky. Je nezbytné najít způsob, jak efektivně řídit lidské zdroje a zároveň respektovat finanční rozpočet, který je personálním manažerům v organizaci vyčleněn. Podle studie organizace Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2006) jsou úspěšné ty společnosti, které dokážou transformovat cíle personální politiky do praxe a umožní, aby se zaměstnanci mimo jiné i díky benefitům dobrovolně zavázali k vyšší produktivitě a výkonnosti. Studie uvádí nedostatky, které se v současné podnikové praxi vyskytují, a to např., že řadoví vedoucí se mnohdy nezabývají oblastí řízení výkonu svých podřízených, řízení výkonu je v organizaci považováno za neefektivní, nejsou vhodně a efektivně využívány možnosti flexibilní pracovní doby, které se mohou pozitivně promítnout do pracovních aktivit.

Dle studie společnosti Deloitte (2007) se v personálním řízení objevují dvě klíčová témata, a to koncept řízení talentů a časté fúze a akvizice, které mají velký dopad na řízení lidských zdrojů ve společnostech. Mezi další nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů lze začlenit:

- outsourcing;
- outplacement;
- flexibilní pracovní dobu;
- kariérní management;
- znalostní management;
- management mobility;
- uchování znalostí v organizacích.

Proto se i další kapitoly této publikace podrobně zabývají oblastí vzdělávání zaměstnanců, řízení kariéry, talent managementem, managementem mobility, znalostním managementem a managementem kontinuity znalostí.

### 1.4.1 Marketing lidských zdrojů

V odděleních řízení a rozvoje lidských zdrojů se již neuplatňují administrátoři, ale naopak jsou v dnešní době nutní kreativní a komunikativní lidé, kteří jsou schopni řešit nestandardní situace inovativními způsoby. Náplň pracovní činnosti personalistů a specialistů v personálním řízení se změnila ze stále se opakující administrativní práce na komplexní péči o pracovníky včetně jejich rozvoje a směřování k maximálnímu využití jejich schopností a potencialů. V současné době nedostatku pracovníků, a do budoucna obzvláště, je nutné nastavit procesy personálního řízení a rozvoje tak, aby se pracovník cítil dobře a měl pocit, že je důležitou součástí organizace. Personální management se proto značně prolíná s personálním marketingem (marketingem lidských zdrojů). Cílem personálního marketingu je snaha co nejvíce motivovat stávající zaměstnance a upoutat zaměstnance potenciálními atraktivními nabídkami pro zaměstnance, výhodami, možnostmi rozvoje a celkově atraktivitou organizace jako zaměstnavatele.

#### DEFINICE



##### Personální marketing / Marketing lidských zdrojů

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu (např. 4P či 4C apod.) v oblasti managementu lidských zdrojů. Uplatňuje se zejména v oblastech získání, formování a udržení žádoucí pracovní síly organizace, které je postaveno na vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace (Koubek, 2015).

Jedním z hlavních úkolů marketingu lidských zdrojů je udržet kvalitní pracovníky, kteří přesně zapadají do celkové i personální strategie organizace. Aby všechny aktivity marketingu lidských zdrojů byly úspěšné, je zásadní správně aplikovat marketingový mix. Je potřeba, aby se všechna 4P a 4C marketingového mixu aplikovaného na zaměstnance a potenciální zaměstnance dané organizace vzájemně doplňovala a propojovala a vedla k jasné koncepci, strategii a charakterizovala požadovaný image či brand zaměstnavatele. Personální oddělení/oddělení lidských zdrojů pak úzce spolupracuje s marketingovým oddělením, a to zejména při tvorbě náborových kampaní, ale i interních kampaní a akcích pro zaměstnance. Marketing lidských zdrojů je především o komunikaci s lidmi v organizaci a vytváření požadovaného image, atraktivní nabídky pro zaměstnance a uchazeče. Cílem je vytvořit atraktivní obraz zaměstnavatele a nabízet atraktivní podmínky pro zaměstnance tak, aby současní zaměstnanci neměli důvod odcházet (ke konkurenci) a zároveň nabídky přilákaly nové vhodné zaměstnance.

Marketing lidských zdrojů vychází z všeobecného marketingu, a proto jsou jeho nástroje velmi podobné. Marketing lidských zdrojů lze členit na vnitřní a vnější. Vnitřní se samozřejmě zaměřuje na marketing uvnitř organizace pro interní zaměstnance a vnější na externí prostředí (potenciální zaměstnance, konkurenci, veřejnost apod.).

## DEFINICE

**Vnitřní personální marketing / vnitřní personální marketing**

Vnitřní marketingová komunikace se zaměstnanci i s vedením firmy. Úkolem je zajistit kvalitní pracovní sílu, která bude schopna se podílet na rozvoji podniku. Využíváno je marketingových nástrojů a je cíleno na motivaci zaměstnanců, tj. na jejich pohnutky nebo motivy, které jsou pro zaměstnance atraktivní.

Mezi hlavní prvky personálního marketingu patří propagace pracovního místa (analogicky k Product ve 4P), systému a výše odměňování a motivačního programu (analogicky k Price), podnikové kultury (viz Place) a prezentace pracovní nabídky (viz Promotion) (Příkrylová, Jahodová, 2010).

## DEFINICE

**Vnější personální marketing / vnější personální marketing**

Vnější marketingová komunikace je zaměřena především na získávání nových pracovníků. Dalším cílem vnějšího marketingu je snaha o vybudování dobré značky zaměstnavatele na pracovním trhu.

Vnější personální marketing se zaměřuje na tvorbu značky zaměstnavatele, tj. především **požadované pozitivní a atraktivní pověsti neboli employer branding**. Tuto značku zaměstnavatele spoluvytváří nejenom současní, ale také bývalí zaměstnanci firmy, a proto je nutné je do tohoto procesu aktivně zapojit (Landa, 2015). Organizace může požadovanou značku tvořit pouze s pomocí informace od zaměstnanců o tom, jak svého zaměstnavatele vnímají. Organizace pro branding využívají i nejrůznější zaměření zaměstnanců na ekologii, CSR a podobně, a prezentují se tak, aby splnili očekávání současné generace zaměstnanců.

## 1.4.2 Virtuální management lidských zdrojů

Rozvoj technologií v posledních dvou až třech desetiletích dramaticky proměnily prostředí managementu lidských zdrojů, což manažerům lidských zdrojů i běžným manažerům umožnilo řídit své týmy či provádět personální agendu z decentralizovaného pracovního prostoru (Hicks, 2018). Virtuální lidské zdroje (VHR) se staly zásadním nenahraditelnou součástí personálního managementu a jsou široce využívány mezi manažery v současném korporátním světě (Elvira, 2017) i mezi menšími i mikro organizacemi.

## DEFINICE

**Virtuální management lidských zdrojů**

VHR umožňuje organizacím vytvářet virtuální týmy s uspořádáním práce, ve kterých členové týmu pracují na geograficky rozptýlených pracovních stanicích s minimální interakcí tváří v tvář, ale zůstávají ve spojení prostřednictvím elektronických médií, aby dosáhli společných organizačních cílů (Gallego et al., 2021).

Lze říci, že VHR nezná hranic a umožňuje zaměstnancům být v time managementu autonomní. V souvislosti s virtuálním managementem lidských zdrojů se používá také virtuálních týmů.