



Kariérní management

Lucie Depoo
Hana Urbancová
Markéta Šnýdrová

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

KARIÉRNÍ MANAGEMENT

Kariérní management

Seznam autorů:

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D. (kapitoly 2, 3, 4)

Ing. Hana Urbancová, Ph.D. (kapitoly 2.6, 4, 5 a 6)

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D. (kapitoly 1, 2.5)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-88330-28-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

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	6
Seznam tabulek	7
Značky a symboly v učebním textu	8
Předmluva	9
1. KAPITOLA: TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VYMEZENÍ POJMŮ	11
1.1 Moderní přístupy k řízení lidských zdrojů	12
1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů	13
1.1.2 Lidský kapitál a jeho měření	15
1.1.3 People management	16
1.2 Politika řízení lidských zdrojů	18
1.3 Strategie řízení lidských zdrojů	19
1.4 Kompetence	21
1.4.1 Kompetenční modely	24
1.4.2 Řízení podle kompetencí	26
1.5 Řízení pracovního výkonu	27
1.5.1 Klíčové ukazatele výkonnosti	29
1.5.2 Challenging Coaching	29
1.6 Specifická zaměření do oblastí s potenciálem růstu či odstraněním limitů	31
1.6.1 Řízení kariéry	31
1.6.2 Talent management	32
1.6.3 Znalostní management	33
1.6.4 Management kontinuity znalostí	34
1.6.5 Diversity management	35
1.6.6 Age Management	36
2. KAPITOLA: KARIÉRNÍ MANAGEMENT	41
2.1 Identifikace řízení kariéry jako personální činnost	42
2.2 Proces plánovitého zvyšování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností	43
2.3 Metody a přístupy k plánování kariéry	46
2.3.1 Metoda rozvojových plánů	47
2.3.2 Metoda kariérních tras	48
2.3.3 Metoda plánů následnictví	50
2.4 Současné přístupy k plánování kariéry	51
2.5 Generační rozdělení	52
2.6 Spolupráce generací X a Y v pracovním prostředí	54

3. KAPITOLA: KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELY	59
3.1 Kompetence a jejich strategický význam	60
3.2 Kompetenční modely	60
3.2.1 Využití kompetenčních modelů	62
3.2.2 Tvorba kompetenčních modelů	65
4. KAPITOLA: TALENT MANAGEMENT	71
4.1 Definování základních pojmů	72
4.2 Procesy talent managementu	73
4.2.1 Získávání talentů	73
4.2.2 Rozvoj talentů	74
4.2.3 Udržení talentů	75
4.2.4 Mezinárodní přístupy k talent managementu	76
4.3 Výhody a nevýhody zavedení talent managementu v organizaci	76
5. KAPITOLA: ZNALOSTNÍ MANAGEMENT	80
5.1 Definování základních pojmů	81
5.1.1 Členění znalostí	84
5.1.2 Vývoj znalostního managementu v historickém přehledu	85
5.2 Proces vytváření znalostí	87
5.3 Předávání a sdílení znalostí	90
5.3.1 Metody předávání znalostí v organizacích	91
5.3.2 Motivace ke sdílení znalostí	93
6. KAPITOLA: MANAGEMENT KONTINUITY ZNALOSTÍ	97
6.1 Definování základních pojmů	98
6.2 Vztah obecného managementu, znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí	99
6.2.1 Vztah managementu kontinuity znalostí a kontinuity podnikání	102
6.2.2 Vztah managementu kontinuity znalostí a age managementu	103
6.3 Faktory ovlivňující kontinuitu znalostí	104
6.3.1 Faktory ovlivňující kontinuitu znalostí	104
6.3.2 Bariéry kontinuity znalostí	105
6.4 Konkurenční výhoda v zabezpečení kontinuity znalostí	107
6.5 Možnosti zabezpečení kontinuity znalostí	108
Glosář	113
Seznam literatury	116
Vzorový test	128

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Model strategického řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 1.2 Systém řízení lidských zdrojů pro realizaci strategie	20
Obrázek 1.3 Kompetence	21
Obrázek 1.4 Tradiční přehled klíčových kompetencí	23
Obrázek 1.5 Fáze tvorby kompetenčního modelu	25
Obrázek 1.6 Integrované řízení lidských zdrojů (cyklus CBM)	26
Obrázek 1.7 Cyklus řízení pracovního výkonu	28
Obrázek 1.8 Následnost pořadí procesů řízení pracovního výkonu	28
Obrázek 1.9 Matice podpory a výzvy	30
Obrázek 1.10 Proces Talent managementu	33
Obrázek 1.11 Vazba mezi řízením znalostí, znalostním řízením a strategickým řízením	34
Obrázek 2.1 Kariérní trasy	47
Obrázek 3.1 Využití modelů kompetencí	63
Obrázek 3.2 Rámec kompetenčního modelu	64
Obrázek 3.3 Struktura tvorby kompetenčního modelu	66
Obrázek 4.1 Matice filozofií talent managementu	76
Obrázek 5.1 Konverze znalostí	88
Obrázek 6.1 Tok znalostí v organizaci	100
Obrázek 6.2 Kontinuita znalostí jako součást manažerských funkcí	101
Obrázek 6.3 Model procesů v organizacích	103

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Personální činnosti	13
Tabulka 1.2 Srovnání mezi Řízením lidských zdrojů (HRM) a People managementu	17
Tabulka 2.1 SWOT matice pro identifikaci strategických plánů kariéry	45
Tabulka 2.2 Rozvržení generací v čase	53

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

Lidé a jejich potenciál jsou v současném konkurenčním prostředí pro každou organizaci tím nejcennějším. Jsou zdrojem, do kterého se vyplatí investovat a rozvíjet ho. Předkládaná publikace Kariérový management, zpracovaná kolektivem autorek, představuje základní studijní oporu zabývající se touto problematikou. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky z této oblasti a slouží primárně k výuce předmětů Management lidských zdrojů, Řízení lidských zdrojů, Kariérový management a Rozvoj lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze a také široké odborné veřejnosti, případně studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům.

Publikace je strukturována způsobem, který studentovi umožňuje, aby po prostudování jednotlivých kapitol otestoval své znalosti prostřednictvím řešení cvičení a formou zkouškových testů s možností výběru odpovědí, případně příkladů z praxe. Na základě uvedených klíčových slov na konci každé kapitoly student získává přehled o odborných termínech, vztahujících se k problematice nejnovějších trendů v oblasti řízení lidských zdrojů s důrazem na řízení kariéry, které se ve zkoušce mohou objevit. V případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, na kterou je v rámci jednotlivých kapitol odkazováno, a která je uvedena v seznamu literatury na konci publikace. Každá kapitola je ukončena shrnutím obsahujícím nejdůležitější poznatky z dané kapitoly.

1

kapitola

Teoretická východiska a vymezení pojmů

1. Kapitola

Teoretická východiska a vymezení pojmů

Úvod

Vzhledem k vývoji společnosti, technologickému pokroku a k neustále se měnícím se podmínkám trhu roste význam lidských zdrojů a jejich řízení v organizaci. V současné chvíli lze roli lidských zdrojů v organizaci charakterizovat následovně: lidské zdroje jsou základním předpokladem efektivity organizace. Výzkumy ukazují, že úspěšné organizace si tuto skutečnost uvědomují a kladou důraz na strategické řízení lidských zdrojů, které vychází z nastavení celkové strategie organizace.

S rozvojem tohoto pojetí lidských zdrojů jsou zaváděny do této oblasti nové, moderní přístupy, které reflektují jak požadavky organizace, tak v řadě případů i nároky a požadavky zaměstnanců. Důraz je kladen na rozvoj a řízení kompetencí, potenciálu a řízení kariéry pracovníka v organizaci s využitím specifických zaměření lidských zdrojů do oblastí s potenciálem růstu či odstraněním limitů (př. talent managementu, řízení kariéry, managementu znalostí, managementu kontinuity znalostí apod.). Cílem je zvýšení efektivity výkonu jak zaměstnance, tak organizace.

Kapitola předkládá základní pojmy spojené s oblastí řízení lidských zdrojů. Zabývá se: kompetencemi, jejich rozvojem a kompetenčními modely jako nástrojem k efektivnímu řízení podle kompetencí, řízení pracovního výkonu a řízení kariéry. Dále pak v této oblasti představuje nové trendy a stručně charakterizuje specifická zaměření lidských zdrojů do oblastí s potenciálem růstu či odstraněním limitů, která jsou pak podrobně rozebrána v následujících kapitolách učebního textu.

Cíle kapitoly

- Seznámit se základními teoretickými pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů.
- Vysvětlit důležitost lidských zdrojů a představit moderní přístupy k jejich řízení.
- Představit strategii a politiku řízení lidských zdrojů.
- Představit kompetence, charakterizovat kompetenční modely a jejich tvorbu a ozřejmit a charakterizovat řízení podle kompetencí.
- Nastínit řízení pracovního výkonu a klíčové ukazatele výkonnosti.
- Představit a stručně charakterizovat specifická zaměření lidských zdrojů do oblastí s potenciálem růstu či odstraněním limitů.

1.1

Moderní přístupy k řízení lidských zdrojů

DEFINICE



Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možno definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování pracovníků působících v organizacích“ (Armstrong, Taylor, 2015).

S postupujícím rozvojem společnosti se rozvíjí teorie a praxe managementu i samotné vnímání role jedince v rámci jednotlivých organizačních procesů. Zatímco na počátku 20. století se objevují první náznaky personální administrativy, s postupem času dochází k zásadním posunům ve vztahu organizace-zaměstnanec. Personální řízení, které v 50.–60. letech 20. století nahradilo pouhou personální administrativu, již ve svém obsahu pracuje s jednotlivými personálními činnostmi v rámci organizačních procesů. V 70. letech 20. století začaly organizace věnovat pozornost a čas nejen vývoji a zvýšení efektivity technologií, ale především rozvoji potenciálu svých zaměstnanců (Vnoučková, Urbancová, 2014). Řízení lidských zdrojů je pojem, který v polovině 80. let nahradil starší termín personální řízení. Pojem řízení lidských zdrojů je překladem anglického termínu Human resources management (Šikýř, 2014; Dvořáková, 2012). Řízení lidských zdrojů lze obecně považovat za manažerský přístup zaměřený na řízení vztahů v organizaci a vedoucí k rozvoji a efektivnímu využívání úsilí, schopností a oddanosti, tedy potenciálu zaměstnanců, s cílem dosáhnout efektivního pracovního výkonu zaměstnanců, strategických cílů organizace a v širším kontextu efektivního výkonu celé organizace (Marchington, Kynighou, Wilkinson, Donelly, 2016; Armstrong, Taylor, 2015; Watson, 2010).

Podle Armstronga a Taylora (2020; 2015) patří mezi cíle řízení lidských zdrojů:

- podporovat, aby bylo dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím tvorby a uplatňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány do celkové strategie organizace (tj. uplatňovat strategické řízení lidských zdrojů);
- zajistit, aby organizace měla dostatečný počet pracovníků, kteří mají požadované znalosti, dovednosti a kompetence, chovají se očekávaným způsobem a jsou angažovaní a organizaci oddaní;
- vytvářet a udržovat kvalitní a pozitivní pracovní vztahy a navozovat důvěru ve vztahu manažer/management a zaměstnanec/zaměstnanci;
- rozvíjet silnou organizační kulturu zaměřenou na výkon;
- rozvíjet wellbeing zaměstnanců jako hlavních stakeholderů;
- zajistit spokojenost zaměstnanců;
- podporovat dodržování a uplatňování etiky v řízení lidí;
- dosáhnout sociální legitimacy, jako shody mezi hodnotami organizace a jejího okolí.

Prostřednictvím řízení lidských zdrojů jsou **naplňovány a zabezpečovány** jednotlivé **personální činnosti** viz Tabulka 1.1.

 TABULKA 1.1
Personální činnosti

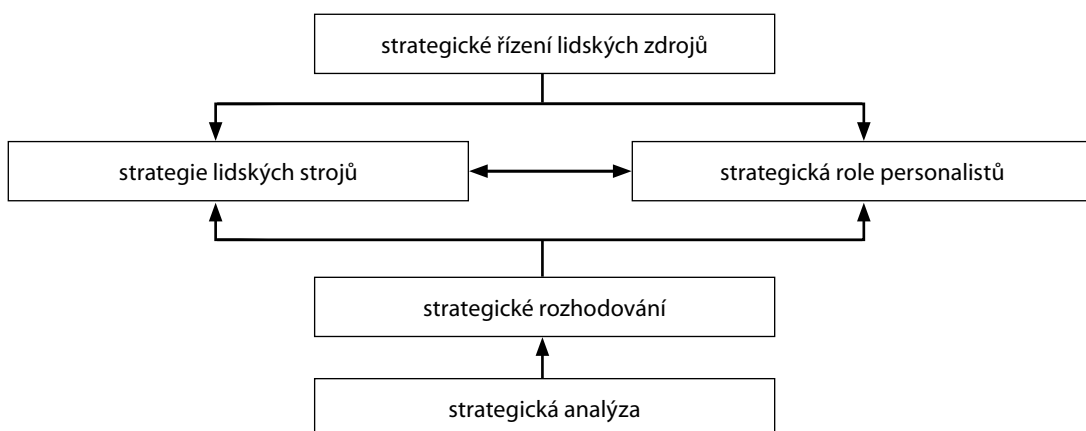
Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek), zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrnování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance	Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
Využívání personálního informačního systému	Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Zdroj: Šikýř (2016)

1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se postupem času vyvinulo ve strategické řízení lidských zdrojů. V rámci strategického řízení lidských zdrojů je zdůrazňována role zdrojů (materiálních, finančních, informačních a lidských) jako zdroje konkurenční výhody, přičemž za nejdůležitější ze zdrojů jsou považovány zdroje lidské (Šikýř, 2014). Lidské zdroje jsou v tomto pojetí pokládány za hodnotné, vzácné, nenahraditelné a nenapodobitelné. V rámci tohoto pojetí je tedy zdůrazňován strategický aspekt řízení lidí v organizaci, zdůrazňující systematickost a dlouhodobost řízení lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015). Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jak bude dosaženo strategických cílů organizace prostřednictvím lidí, kteří v organizaci působí. Strategie lidských zdrojů je tak přímo provázána s celkovou strategií organizace a navazuje na ni (Armstrong, Taylor, 2015). Model strategického řízení lidských zdrojů znázorňuje obrázek 1. 1.

 OBRÁZEK 1.1

Model strategického řízení lidských zdrojů


Zdroj: Armstrong, Taylor (2015)

Model strategického řízení zobrazený na obrázku 1.1 jasně ukazuje, že strategické řízení lidských zdrojů se zabývá nejen strategiemi, ale také rolí personalistů v organizaci. Celý model stojí na strategické analýze, která je základem pro strategické rozhodování.

Mezi cíle strategického řízení lidských zdrojů patří (Armstrong, Taylor, 2015):

- zajistit oddané a kvalifikované pracovníky, kteří jsou dostatečně motivováni;
- dosáhnout vertikální integrace mezi jednotlivými strategiemi lidských zdrojů a celkovou strategií organizace a zároveň dosáhnout i horizontální integrace mezi jednotlivými strategiemi lidských zdrojů;
- poskytovat jistotu v proměnlivém prostředí trhu a uspokojovat potřeby, které organizace má;
- vyhledávat výhody, které vyplývají ze silných stránek lidských zdrojů a tím podporovat a naplňovat strategii organizace;
- řídit pracovní vztahy s cílem dosáhnout strategických cílů organizace;
- uspokojovat potřeby organizace a jejích pracovníků pomocí tvorby a uplatňování účinných politik a postupů v řízení lidských zdrojů.

Alternativní pohledy na řízení lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015; Šikýř, 2014, Delery, Doty, 1996):

- **univerzalistický pohled** – základním přesvědčením, na němž tento pohled stojí je, že určité postupy jsou lepší než jiné, a proto by je všechny organizace měly uplatňovat jako osvědčené postupy. Předpokladem je univerzalistický vztah mezi konkrétními vybranými postupy a výkonem organizace jako celku. Jde o uplatňování tzv. best practice. Stručnou charakteristikou tohoto přístupu je tedy předpoklad existence univerzálně použitelných postupů v rámci řízení lidských zdrojů;
- **kontingenční pohled** – říká, že aby mohly být postupy v řízení lidských zdrojů účinně uplatňovány, musí být přizpůsobeny ostatním aspektům činnosti organizace, zejména strategii. Tím pak dojde ke strategickému souladu mezi řízením lidských zdrojů a cíli organizace. Přístup předpokládá, že žádné postupy a systémy nelze uplatňovat univerzálně, nýbrž musí být brány v potaz okolnosti, v nichž jsou uplatňovány. Jde o tzv. „přístup best fit“ (přístup nejlepšího přizpůsobení okolnostem). Tento přístup je opakem předchozího univerzalistického přístupu;
- **konfigurační pohled** – celostní pohled na řízení lidských zdrojů. Před jednotlivými postupy jsou preferovány celé soubory postupů v řízení lidských zdrojů. Je zdůrazňován horizontální soulad mezi jednotlivými zásadami a postupy řízení lidských zdrojů a zároveň i vertikální soulad mezi řízením lidských zdrojů a ostatními systémy řízení v rámci organizace. Stručně řečeno, jedná se o uplatňování systémového přístupu k řízení lidských zdrojů.

Tyto tři alternativní pohledy na řízení lidských zdrojů vedly k odvození tří alternativních přístupů k řízení lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015):

- **přístup nejlepší praxe (best practice)** – pracuje s předpokladem, že v rámci řízení lidských zdrojů existují univerzální postupy, které lze aplikovat v každé situaci, a které povedou ke zvýšení výkonu organizace (vychází z univerzalistického pohledu);
- **přístup nejlepšího přízůsobení** – klade důraz na dosahování strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace (vychází z kontingenčního pohledu);
- **přístup vytváření souboru postupů** – zaměřuje se na spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů s cílem vzájemného doplnění a posílení (vychází z konfiguračního pohledu).

V rámci strategického řízení lidských zdrojů je zdůrazňována pozice a kompetentnost zaměstnanců organizace, jejichž pracovní způsobilost determinuje konkurenční schopnost organizace (Dvořáková, 2012). Při posuzování přínosu zaměstnanců jsou vždy porovnávány náklady alokované na nákup práce, zajišťované dodavatelskými společnostmi, ve vztahu k personálním nákladům vynaloženým na vlastní zaměstnance. Avšak kromě toho je pregnantně zdůrazňováno jasné definování pracovních kompetencí, jejich rozdělení na klíčové kompetence a vedlejší kompetence na základě jejich přínosu pro organizaci. Produkty a služby vedlejších kompetencí by pak měly být vyloučeny z aktivit organizace prostřednictvím outsourcingu (termín je složeninou anglických termínů *outside* – vnější a *resource* – zdroj a označuje využívání vnějších zdrojů pro zajištění některých činností organizace), případně offshoringu (přesun některých činností v organizaci do stejné nebo jiné organizace sídlící v jiné zemi. Jde o centralizaci uvedené činnosti, tento přístup je užíván zejména u nadnárodních firem.) (Vnoučková, Urbancová, 2014; Dvořáková, 2012).

Zaměstnanci se stávají intelektuálním kapitálem organizace a efektivní řízení intelektuálního kapitálu „vyžaduje, aby byl změřen“ (Dvořáková, 2012). V této souvislosti je pak v některých publikacích (např. Dvořáková, 2012) místo řízení lidských zdrojů zmiňováno řízení lidského kapitálu či řízení intelektuálního kapitálu.

1.1.2 Lidský kapitál a jeho měření

Termín lidský kapitál není nový, v určitých souvislostech se objevuje již v 18. století u Adama Smithe (1776). Konkrétní vymezení termínu lidský kapitál se však přisuzuje autorům chicagské ekonomické školy G. S. Beckerovi a J. Mincerovi (Pease, Byerly, Fitz-Enz, 2013; Mazouch, 2011). Právě Becker definuje lidský kapitál jako schopnosti, dovednosti a odpovídající úroveň motivace k jejich uplatnění. Lze tedy uvést, že lidský kapitál je souhrnem jak vrozených, tak získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu, ale i energie, kterou jedinci disponují, a které mohou být v určitém období využívány k tvorbě určitého produktu (Vnoučková, Urbancová, 2014; Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lidský kapitál má dvě části (Mazouch, 2011):

- **základní lidský kapitál** – produktivní schopnosti a vlastnosti, např. řemeslné dovednosti, analytické myšlení, kreativní myšlení apod.;
- **širší lidský kapitál** – umožňující jedinci uplatňovat složky základního lidského kapitálu.

Lidský kapitál je **složkou intelektuálního kapitálu** (Vnoučková, Urbancová, 2014; Vodák, Kucharčíková, 2011). Intelektuální kapitál označuje zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici. Kromě lidského kapitálu obsahuje intelektuální kapitál ještě další složku – společenský kapitál, tedy znalosti, které jsou odvozovány ze sítě vztahů fungujících uvnitř i vně organizace (Armstrong, Taylor, 2015; Vnoučková, Urbancová, 2014; Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lze konstatovat, že lidský kapitál je zdrojem příjmu organizace a představuje tak její bohatství. Investice do lidského kapitálu se tak organizaci vyplatí.

Je však nutno rozlišovat mezi termínem lidský kapitál a termínem lidské zdroje. Zatímco jsou tedy lidským kapitálem vrozené a získané znalosti, dovednosti, postoj a návyky, jimiž jedinec disponuje, lidské zdroje jsou pak jedinci v pracovním procesu, tedy nositelé lidského kapitálu a potenciálu (tedy cílevědomé aktivizace schopností v činnostech, které vedou k rozvoji organizace) (Vodák, Kucharčíková, 2011). Organizace v současné době kladou velký důraz na rozvoj lidského kapitálu a snaží se, prostřednictvím svých personálních (HR) oddělení, o vytváření strategické agendy zohledňující dopady priorit a strategií organizace na lidský kapitál (Ulrich a kol., 2014).

Měření lidského kapitálu

Měření lidského kapitálu je podporou rozhodování v činnostech a procesech řízení lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015). Měření poskytuje východisko pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a následný monitoring a hodnocení efektivity personální práce (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Při měření lidského kapitálu jsou užívány následující údaje (Armstrong, Taylor, 2015):

- základní údaje o pracovní síle – demografické údaje;
- údaje o rozvoji a výkonu lidí;
- údaje o názorech a postojích lidí;
- údaje o výkonu organizace.

Přístupy k měření lidského kapitálu

Mezi nejznámější přístupy k měření lidského kapitálu patří: Balanced scorecard EFQM Model, Index lidského kapitálu, Model výkonnosti organizace a Monitor lidského kapitálu.

1. **Balanced scorecard (karta vyváženého skóre)** je často využívána jako základ pro měření lidského kapitálu, v rámci organizace je využívána i jako základ pro všechny systémy řízení. V rámci této metody je na organizaci pohlíženo ze 4 propojených úhlů pohledu (Armstrong, Taylor, 2015; Armstrong, Taylor, 2020):
 - z pohledu zákazníka (Jak organizaci vidí zákazníci?);
 - z pohledu inovací a učení se (Může organizace pokračovat ve zdokonalování a vytváření přidané hodnoty?);
 - z interního úhlu pohledu (V čem má organizace excelovat?);
 - z finančního úhlu pohledu (Jak se organizace jeví zákazníkům?).

Metoda také bývá využívána v rámci řízení pracovního výkonu, neboť může propojovat individuální výkon zaměstnance s celkovou strategií organizace.

2. **EFQM model kvality** se dívá na měření lidského kapitálu z pohledu vedení (leadershipu), které považuje za základní kámen pro dosahování spokojenosti zákazníků, spokojenosti zaměstnanců a vlivu na organizaci. Vedení je považováno za hnací sílu politiky a strategie, řízení lidských zdrojů, procesů a činností vedoucích ke zlepšování výsledků organizace.
3. **Index lidského kapitálu** – společnost Watsin Wyatt identifikovala, při svém výzkumu vztahů mezi postupy v řízení lidských zdrojů a tržní hodnotou organizace, čtyři hlavní kategorie přístupů v ŘLZ, které pokud budou aplikovány, zvýší hodnotu organizace pro akcionáře (Armstrong, Taylor, 2015):
 - celkové odměny a odpovědnost;
 - vzdělanou pracovní sílu, která bude semknutá a přizpůsobivá;
 - dokonalé získávání a stabilizaci;
 - optimálně nastavenou komunikaci.
4. **Model výkonnosti organizace** je založen na lidech, pracovních procesech, struktuře řízení, informacích a znalostech, rozhodování a odměnách. Každý z těchto prvků je jiný, ale společně vytvářejí jakési DNA organizace. Údaje o pracovnících a trhu práce jsou analyzovány pomocí analýzy vnitřního trhu práce. Pomocí této analýzy je zjišťována mezera v tom, co se od lidí v organizaci vyžaduje, a tím, co organizaci zaměstnanci skutečně dávají.
5. **Monitor lidského kapitálu** – autorem je E. Mayo. Monitor vyjadřuje hodnotu pracovní síly (lidských zdrojů) organizace jako: náklady zaměstnanosti X multiplikátor individuální hodnoty. Multiplikátor pracovní hodnoty je váženým průměrem „*ohodnocení schopností, rozvojového potenciálu, osobního výkonu, respektování hodnot organizace v podmínkách pracovního prostředí*“ (Armstrong, Taylor, 2015). Měření přináší podklady pro úvahy o dostatečnosti a kvalitě lidského kapitálu.

1.1.3 People management

V souvislosti s řízením lidských zdrojů je nutno zmínit pojem „**People management**“, který bývá stále častěji užíván jako alternativa k termínu řízení lidských zdrojů (Human Resources Management – HRM). Základním cílem People managementu je, aby organizace měla erudované, kvalifikované,

angažované a produktivní zaměstnance. Tento přístup využívá k řízení zaměstnaneckých vztahů multi-stakeholder přístup (zabývá se zájmy vlastníků, manažerů a zaměstnanců; odpovědností k do-
davatelům a veřejnosti). Souhrnně lze zmínit, že People management cílí **na dosažení rovnováhy**
mezi **uspokojením potřeb zaměstnanců a potřeb ostatních stakeholderů** (Armstrong, Taylor, 2020).
Srovnání mezi Řízením lidských zdrojů a People managementem ukazuje tabulka 1.2.

TABULKA 1.2

Srovnání mezi Řízením lidských zdrojů (HRM) a People managementu

HRM (přístup zaměřený na zdroje)		People management (organizaci tvoří lidé v ní = lidé vytvářejí místo)
Koncept/ Filozofie	Kalvinismus (zaměření na pravidla a směrnice). Darwin (přežívají silní).	Quakerismus (zaměření na neautoritativní následování). Důležití jsou lidé.
Vlastnictví a priority	Řízený Stakeholder/senior management. Na zaměstnance je pohlíženo jako na výrobní faktory-zdroje.	Klíčoví jsou zaměstnanci i ostatní stakeholdeři. Zaměření na Wellbeing zaměstnanců.
Přístup	Výstřelky	Založený na důkazech
Zaměstnanecké vztahy	Unitární pohled. Compliance. Právně podložené pracovní smlouvy. Zaměření na řízení diverzity.	Pluralistický pohled. Psychologické smlouvy. Dobrovolnictví. Partnerství. Zaměření jak na diverzitu, tak na inkluzi. Důraz na přihlížení k názorům zaměstnanců.
Práce	Mechanická. Zintenzivňování pracovní aktivity.	Důraz na kvalitu práce. Flexibilní práce.
Analytický postup	Deskriptivní. Roční šetření angažovanosti.	Prediktivní. Pravidelná šetření.
Digitální přístupy	Human resource information systems	Aplikace založená na využití webu, sociálních médií, kloudových technologií, chatbotů, smart phonů.
Vzdělávání a rozvoj	Systematické vzdělávání. Učící se organizace. E-learning.	Sociální učení/sebeřízení/učení založené na zkušenostech. Organizační učení Blended learning.
Talent management	Snaha získat nejlepší talenty a vyhrát válku o talenty. Exkluzivní přístup. Elitářství.	Rozvoj všech talentů. Inkluzivní přístup. Osobní růst (talent na základě poptávky).
Důraz na výkon	Finanční. Individuální.	Balanced scorecard. Kolektivní.
Odměňování a motivace	Důraz na finanční ohodnocení. Velká diferenciacce v oblasti odměňování a motivace. Vyplácení mzdy za individuální výkon a bonusy.	Celková odměna a uznání. Široce sdílené odměňování. Podíly na zisku.
Performance management	Zaměření na výsledky a platby. Formální roční událost.	Zaměření na silné stránky a rozvoj. Průběžný dialog a zpětná vazba.

Zdroj: Armstrong, Taylor (2020), upraveno autorkou

Mezi postupy v řízení lidských zdrojů, které jsou považovány za neefektivnější, patří (Šikýř, 2014, s. 75–76): systematické vzdělávání, výkonové odměňování, talent management, leadership, pravidelné hodnocení, motivující práce, pozitivní výběr; performance management, work life balance, formální adaptace, competency – based management a diversity management.

CVIČENÍ 1



Vysvětlete pojem strategické řízení lidských zdrojů.

1.2

Politika řízení lidských zdrojů

DEFINICE

**Politika řízení lidských zdrojů**

Politiku řízení lidských zdrojů (personální politiku) tvoří obecná pravidla a přístupy, kterými se organizace řídí při řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2012; Armstrong, 2007).

Jde tedy o obecná pravidla definující způsob chování organizace k lidem, potažmo principy jednání managementu v personálních záležitostech (Armstrong, 2007). Cílem politiky lidských zdrojů je sjednotit přístup k řízení lidských zdrojů v rámci celé organizace.

Stejně jako strategie řízení lidských zdrojů se i celková politika řízení lidských zdrojů rozpadá na **jednotlivé dílčí politiky** řízení lidských zdrojů, které se vztahují k jednotlivým personálním oblastem např. politika talent managementu, politika vzdělávání a rozvoje, politika odměňování apod. Zároveň je pro efektivní fungování organizace a jejích procesů nutné, aby politika řízení lidských zdrojů navazovala na celkovou politiku organizace. Její hodnoty by tak měly být v souladu s organizačními hodnotami s tím, že se orientují hlavně na řízení lidských zdrojů v rámci organizace (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Neexistuje jednotná politika řízení lidských zdrojů platná pro organizace obecně, neboť je nutné, aby politika řízení lidských zdrojů odrážela situaci a potřeby konkrétní organizace. Každá organizace si tak definuje svoji politiku řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007). Politika řízení lidských zdrojů by měla sloužit k **efektivnímu rozvoji organizační kultury** a zároveň by měla být v souladu se **strategickým plánováním organizace** (Vojtovič, 2011).

Měla by naplňovat následující základní hodnoty (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016; Armstrong, Taylor, 2015):

- spravedlivý přístup k zaměstnancům;
- ohleduplnost ve vztahu k osobní situaci jednotlivců v rozhodovacích situacích;
- prosazování rozvoje a vzdělávání pracovníků;
- vytváření kultury výkonu;
- zkvalitňování pracovního života;
- zlepšování pracovních podmínek.

Nositel politiky řízení lidských zdrojů je management společnosti, který je zodpovědný také za její formulování. Politiku řízení lidských zdrojů lze označit za **nástroj realizace strategie lidských zdrojů** (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Při formulování politiky řízení lidských zdrojů musí management dodržovat souslednost následujících kroků (Armstrong, 2007):

- porozumět organizační kultuře a jejím hodnotám;
- provést analýzu existující politiky lidských zdrojů;

- provést analýzu vnějších vlivů, které politiku lidských zdrojů ovlivňují;
- vyhodnotit oblasti, ve kterých je třeba politiku lidských zdrojů změnit, protože existující politika již neodpovídá novým potřebám;
- zjistit názory managementu na to, v čem by se měla stávající politika lidských zdrojů zlepšit;
- zjistit názory pracovníků zejména na správnost a spravedlnost politiky lidských zdrojů;
- zjistit a prozkoumat názory představitelů odborů na politiku lidských zdrojů (pokud v organizaci existují);
- analyzovat informace získané v předchozích fázích a následně formulovat nový návrh politiky lidských zdrojů;
- zkontrolovat, probrat a následně schválit politiku ve spolupráci s managementem a představiteli odborů;
- seznámit členy organizace s novou politikou lidských zdrojů, nastavit metodické pokyny k její aplikaci a popřípadě zajistit školení, které informace zprostředkuje.

1.3

Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů

DEFINICE



Strategie řízení lidských zdrojů

Jako strategie řízení lidských zdrojů (někdy zmiňovaná jako personální strategie) je označován soubor postupů v řízení lidských zdrojů, který obsahuje strategické cíle v oblasti řízení lidských zdrojů a dlouhodobý plán, vedoucí k jejich realizaci (Armstrong, Taylor, 2015; Vnoučková, Urbancová, 2014).

V rámci organizace by strategie řízení lidských zdrojů měla jasně navazovat na celkovou strategii organizace, která vymezuje klíčové postupy sloužící k realizaci poslání a naplnění vize organizace, a která by měla vést k naplňování celooorganizačních strategických cílů (Armstrong, Taylor, 2015; Vnoučková, Urbancová, 2014; Dvořáková, 2012).

Tvorba a uskutečňování strategií v rámci řízení lidských zdrojů je součástí procesů strategického řízení lidských zdrojů, které směřuje k vytvoření jak obecných, tak i dílčích/specifických strategií lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015).

Součástí nastavení celkové strategie je definice požadavků, nastavení procesů, způsobů a odpovědností v rámci jednotlivých personálních činností, které se projevují v rámci strategií stanovených pro jednotlivé personální činnosti (Vnoučková, Urbancová, 2014). Strategie řízení lidských zdrojů se tedy skládá z jednotlivých dílčích/specifických strategií, které se váží ke konkrétním personálním činnostem, jako je např. strategie získávání a výběru, strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků, strategie řízení talentů, strategie hodnocení pracovníků, strategie odměňování pracovníků apod. Z hlediska správného fungování organizace je nutná také propojenost těchto dílčích strategií, které celkovou strategii lidských zdrojů tvoří, a směřování k naplnění strategických cílů.

Strategie řízení lidských zdrojů v rámci organizace obsahuje (Vnoučková, Urbancová, 2014):

- požadavky, procesy a odpovědnosti v oblasti získávání a výběru zaměstnanců;
- požadavky a nároky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- způsoby řízení pracovního výkonu a způsoby motivace;
- způsoby a procesy odměňování, zaměstnanecké benefity a sociální programy;
- uspořádání pracovních podmínek, vztahů.

Strategie rovněž ovlivňuje způsob organizování (Vnoučková, Urbancová, 2014). Každá organizace je jiná, a proto je nutno říci, že také každá strategie lidských zdrojů je jiná (Armstrong, Taylor 2015). Neexistuje obecně platná strategie lidských zdrojů pro všechny organizace.

Lze však konstatovat, že efektivní strategie musí naplňovat následující kritéria (Armstrong, Taylor, 2015):

- naplňovat a uspokojovat potřeby organizace;
- vycházet z kvalifikovaných analýz;
- být flexibilní v možnosti vytváření a přeměny akceschopných programů, předvídacích požadavky a předcházející problémům;
- být promyšlená, logická a integrovaná;
- reagovat na potřeby liniového managementu i pracovníků;
- reagovat na potřeby organizace a ostatních stakeholderů.

Základním předpokladem úspěšné realizace formulované strategie řízení lidských zdrojů je, že se na ní podílí angažovaný management organizace i angažovaní výkonní pracovníci. Manažeři i výkonní pracovníci musí být zároveň k realizaci strategie kompetentní (Fotr a kol., 2017). Organizace může zajistit kompetentní a angažované manažery a pracovníky tím, že vytvoří systém řízení lidských zdrojů, který je vázán na výsledky realizace strategie, viz obrázek 1.2.


OBRÁZEK 1.2

Systém řízení lidských zdrojů pro realizaci strategie

