

Řízení lidských zdrojů

Lucie Depoo
Markéta Šnýdrová
Ivana Šnýdrová
Gabriela Ježková Petruš
Marcela Palíšková

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2022

Řízení lidských zdrojů

Seznam autorů:

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D. (kapitoly 4, 5)

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D. (kapitola 3)

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc. (kapitola 6)

PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D. (kapitola 2)

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D. (kapitola 1)

Recenzenti:

doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

doc. Ing. Lenka Ližbetinová, Ph.D.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-15-8

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	7
Seznam tabulek	8
Předmluva	9
Značky a symboly v učebním textu	10
1. KAPITOLA: TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VYMEZENÍ POJMŮ	12
1.1 Moderní přístupy k řízení lidských zdrojů	13
1.1.1 Specifika řízení lidských zdrojů	14
1.1.2 Nové trendy v řízení lidských zdrojů	16
1.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů	16
1.1.4 HR Business Partner Model	18
1.1.5 Koncept HR Scorecard	20
1.1.6 Lidský kapitál jako součást intelektuálního kapitálu podniku	21
1.2 Specifická zaměření do oblastí s potenciálem růstu či odstraněním limitů	24
1.2.1 Řízení kariéry	25
1.2.2 Diverzity management	26
1.3 Modely porovnávacích metod k vyhodnocení efektivnosti HRM	29
1.3.1 Kirkpatrickův model	30
1.3.2 Kaufmanův model	31
1.3.3 CIPP model	31
1.3.4 Hamblinův model	32
1.3.5 Simmondsův model	32
1.4 Data jako východisko hodnocení a rozhodování v HRM	33
1.4.1 Základní pojmy	33
1.4.2 Hodnocení výkonnosti v HRM z hlediska dat	34
2. KAPITOLA: VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	39
2.1 Vzdělávání pracovníků v organizacích	40
2.2 Další vzdělávání pracovníků	41
2.3 Klasifikace vzdělávání	41
2.4 Funkce dalšího vzdělávání pracovníků	42
2.5 Oblasti dalšího vzdělávání	43
2.6 Strategické vzdělávání pracovníků	44
2.7 Vývojové etapy dalšího vzdělávání	45
2.8 Plánování vzdělávání	46
2.9 Rozvoj pracovníků	47
2.9.1 Plánování osobního rozvoje pracovníků	48
2.9.2 Kroky při plánování osobního rozvoje zaměstnanců	48
2.10 Cíle vzdělávání pracovníků	49

3. KAPITOLA: ŘÍZENÍ KARIÉRY	54
3.1 Řízení kariéry jako jedna z personálních činností	55
3.1.1 Kariéra	55
3.1.2 Rozvoj kariéry	57
3.1.3 Řízení kariéry jako personální činnost	58
3.2 Moderní pojetí kariéry	60
3.3 Personálního plánování	62
3.4 Proces plánovitého zvyšování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností	65
3.5 Klíčové kompetence a jejich strategický význam	66
3.6 Plánování kariéry, metody a přístupy	68
3.6.1 Plánování kariéry	68
3.6.2 Metody plánování kariéry	69
3.7 Vliv řízení kariéry	73
4. KAPITOLA: MOBILITY MANAGEMENT	77
4.1 Mobilita pracovníků, její příčiny a důsledky	78
4.1.1 Analýza personálního řízení a potenciálu podniku	81
4.1.2 Řízení nákladů mobility	84
4.1.3 Řízení výkonu v průběhu mobility	85
4.2 Nejčastější rizika personálního řízení	88
4.3 Mobilita jako rozvoj kariéry	89
4.4 Retence zaměstnanců	90
4.5 Řízení lidských zdrojů v období krize a ekonomických změn	97
5. KAPITOLA: TALENT MANAGEMENT	103
5.1 Identifikace talentů a práce s nimi	104
5.2 Osobnost a její rozvoj	107
5.2.1 Identifikace směrů rozvoje	109
5.3 Využití talent managementu při řízení lidských zdrojů	110
5.3.1 Význam a přínosy talent managementu	112
5.3.2 Procesy talent managementu	113
5.3.3 Přilákání, získání a výběr talentů	114
5.3.4 Rozvoj talentů a jejich udržení	116
5.4 Virtuální týmy a mezinárodní spolupráce při využívání talentů	117
5.5 Řízení image podniku a podnikové kultury	120
5.5.1 Marketing lidských zdrojů	120
5.5.2 SRC (Social Responsible Company)	122
5.6 Role personálního manažera v talent managementu	125
5.7 Vztah talentu a výzkumu, vývoje a inovací	127
6. KAPITOLA: ZNALOSTNÍ MANAGEMENT	131
6.1 Definování základních pojmů	132
6.1.1 Vývoj znalostního managementu v historickém přehledu	139
6.2 Proces vytváření znalostí	140
6.3 Předávání a sdílení znalostí	142
6.3.1 Metody předávání znalostí v organizacích	143

6.4	Management kontinuity znalostí	144
6.5	BCM – Business Continuity Management	146
6.6	Age management a práce s měnící se demografickou strukturou zaměstnanců	148
6.7	Globální HR management – dopady nadnárodního řízení podniku v oblasti HRM	153
	Glosář	156
	Seznam literatury	161
	Vzorový test	172

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 HR Business Partner Model	18
Obrázek 1.2 Architektura HR	20
Obrázek 1.3 Intelektuální kapitál podniku	22
Obrázek 1.4 Proces hodnocení – provázání s řízením kariéry	26
Obrázek 1.5 Kirkpatrick-Phillipsův model	31
Obrázek 2.1 Schéma systematického cyklu vzdělávání	44
Obrázek 3.1 Proces řízení kariéry	60
Obrázek 3.2 Postup plánování lidských zdrojů	63
Obrázek 3.3 Tradiční přehled klíčových kompetencí	67
Obrázek 3.4 Kariérní trasy	71
Obrázek 4.1 Mobilita jako nástroj rozvoje	89
Obrázek 4.2 Trendy mobility	90
Obrázek 4.3 Strategická mapa řízení retence	94
Obrázek 5.1 Úrovně talent managementu podle jeho vyspělosti	105
Obrázek 5.2 Talent management jako proces	106
Obrázek 5.3 Integrovaný model talent managementu	107
Obrázek 5.4 Talent pipeline	112
Obrázek 5.5 Procesy talent managementu	113
Obrázek 5.6 Přilákání talentů na pracovní pozice	115
Obrázek 5.7 Cíle udržitelného rozvoje	122
Obrázek 5.8 Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR do r. 2030	123
Obrázek 6.1 Vazba mezi řízením znalostí, znalostním řízením a strategickým řízením	135
Obrázek 6.2 Konverze znalostí	141
Obrázek 6.3 Kontinuita znalostí jako součást manažerských funkcí	145
Obrázek 6.4 Dům pracovní schopnosti	150

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Hlavní personální činnosti – cíle a trendy	15
Tabulka 1.2 Obsah a kompetence jednotlivých rolí HR Business Partnera	19
Tabulka 4.1 Faktory ovlivňující (ne)spokojenost a tím mobilitu	79
Tabulka 4.2 Pracovní motivátory ovlivňující rozhodování o opuštění pracovního místa	80
Tabulka 4.3 Balanced scorecard (BSC) ke zvýšení retence	95
Tabulka 4.4 Program změny u jednotlivce	96
Tabulka 6.1 Opatření a zapojení se na všech účastnických úrovních	149
Tabulka 6.2 Rozvržení generací na trhu práce	151

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 Řízení lidských zdrojů, zpracovaná kolektivem autorek, představuje základní studijní oporu zabývající se touto problematikou na úrovni magisterského studia. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky z této oblasti a slouží primárně k výuce předmětů Management lidských zdrojů, Řízení lidských zdrojů, Kariéerní 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.

Aktuálně je management lidských zdrojů ovlivněn řadou nových trendů, i v souvislosti s pandemií COVID-19. Protože management zaměstnanců v pandemii ještě nabyl významu, změnil se význam a nároky zaměstnanců i podmínky v organizacích, je těmto změnám věnována pozornost. Pro organizace je stále důležitější, aby byly schopny se přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám a byly schopné udržet, rozvíjet své zaměstnance, v souladu s jejich potřebami, nároky i v souladu s nutností ochrany jejich zdraví a současně tak, aby byly splněny organizační cíle a strategie a pokud možno byla příležitost využita k rozvoji oproti konkurenci. Efektivní a moderní management lidských zdrojů k tomu napomáhá. Proto předkládaný text poukazuje na hlavní systém hodnot managementu lidských zdrojů, které se ukazují jako zásadní v průběhu změn a krizí.

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 vzdělávání a rozvoj; řízení kariéry; talent management; mobility management, znalostní management, 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.

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.

1

kapitola

Teoretická východiska a vymezení pojmů

1. kapitola

Teoretická východiska a vymezení pojmů

Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje v současnosti významnou oblast managementu podniků. Lidé se svými znalostmi, dovednostmi a osobnostními charakteristikami jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody podniků (organizací). Ne vždy tomu tak bylo. Vnější podmínky života podniků (okolí podniku) se v posledních dekadách významně změnilo a v důsledku toho se začala měnit struktura podniků, styly řízení a vedení lidí. Postupně rostl význam personálního managementu a rozšiřoval se obsah personální práce. V současnosti působí personalisté ve zcela nových podmínkách, mění se vztah zaměstnavatel-zaměstnanec. Již jednoznačně neplatí, že si podniky vybírají své zaměstnance, ale spíše uchazeči si vybírají své zaměstnavatele. Jedním z hlavních problémů současnosti je nedostatek pracovníků na všech úrovních vzdělání a nesoulad mezi poptávkou a nabídkou na trhu práce co do požadovaných znalostí a dovedností. Kritický je nedostatek talentovaných jedinců. Jedná se o klíčové problémy, s nimiž se musí podniky v oblasti řízení lidských zdrojů umět vypořádat.

Cíl kapitoly

- Vysvětlí základní pojmy související s řízením lidských zdrojů.
- Charakterizovat základní etapy ve vývoji personalistiky, a to v kontextu změn vnějšího prostředí.
- Objasnit specifika současného pojetí personalistiky jako řízení lidských zdrojů a upozornit na nové trendy.
- Objasnit podstatu strategického řízení lidských zdrojů.
- Vysvětlit úlohu lidského kapitálu jako součásti intelektuálního kapitálu podniku.
- Vysvětlit význam nových přístupů v personalistice, které jsou zaměřeny na rozvoj potenciálu jednotlivých zaměstnanců i organizace jako celku.
- Seznámit se základními modely vyhodnocení efektivnosti řízení lidských zdrojů.
- Přiblížit hlavní zásady a postupy práce s daty a hlavní indikátory používané k hodnocení a rozhodování v personálním managementu.

1.1

Moderní přístupy k řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ (Human Resource Management, HRM) se zpravidla používá ve dvou základních významech (např. Němec, Bucman, Šikýř, 2014; Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

1. Označuje současnou etapu ve vývoji personalistiky (personální práce), tj. určitou koncepci přístupu k řízení a vedení lidí v organizaci.
2. Označuje specifickou oblast managementu podniku spojenou s řízením a vedením lidí, tedy personalistikou.

DEFINICE



Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga a Taylora (2015; 2020) lze řízení lidských zdrojů definovat 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.“

Rovněž pojem „lidské zdroje“ (Human Resources, HR) se v praxi používá v několika významech. Zpravidla máme na mysli zaměstnance podniku s jejich znalostmi a dovednostmi, kteří jsou významným zdrojem jeho konkurenceschopnosti (vedle finančních či materiálních zdrojů). V podnikové praxi se pojem „HR“ používá také k označení personálního útvaru, k označení personalistů či personální práce (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021).

Přístup k zaměstnancům a obsah personální práce se postupně vyvíjel, a to v reakci na změny vnějšího prostředí. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012), ve vývoji personální práce lze rozlišit tři základní etapy: období personální administrativy, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa převládala v podnicích přibližně do počátku 60. let. Obsah práce personalisty byl přitom omezen pouze na vedení personální agendy a zajištění personálních činností vyplývajících pro zaměstnavatele (podnik) ze zákona. Úloha personalisty byla výhradně pasivní. Manažeři rozhodovali, zda někoho přijmou, popř. propustí; úkolem personalistů pak bylo zajistit, aby vše proběhlo v souladu s právními předpisy.

Personální řízení se postupně začalo v podnicích prosazovat od druhé poloviny 60. let. Podstatou tohoto přístupu byla myšlenka, že vhodně vybraní, zaškolení, organizovaní a dobře motivovaní zaměstnanci jsou důležitým předpokladem úspěchu a dlouhodobé prosperity podniku (Dvořáková a kol., 2012). Vliv na změnu v pojetí personalistiky měl příznivý ekonomický vývoj, který umožňoval, aby se společnost ve větší míře soustředila na otázky sociálních a lidských práv. Jednalo se především o právo odborově se organizovat, právo na kolektivní vyjednávání, sociální zabezpečení atd. V evropských zemích byl právně zakotven zákaz diskriminace v pracovních vztazích. V rámci personálních útvarů podniků nově vznikla pracovní místa personalistů, specialistů na sociální právo a kolektivní vyjednávání. Role personalistiky v podniku vzrostla. Personální útvar se postupně měnil z pasivního vykonavatele rozhodnutí manažera v aktivní subjekt podniku. I nadále ale převládal operativní charakter personalistiky.

Řízení lidských zdrojů je označení pro nejnovější etapu ve vývoji personalistiky, jejíž počátek spadá do první poloviny 80. let. V průběhu relativně krátké doby se změnila celková filozofie manažerského přístupu k řízení podniků a vedení zaměstnanců. Její podstatou byla myšlenka, že neefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů je založen na úzké spolupráci personálního útvaru s liniiovými manažery. Jak zdůrazňuje Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021), příčinou změn byl opět vliv vnějšího prostředí

podniků. Téměř celá 70. léta byla poznamenána nepříznivým ekonomickým vývojem. Světová ekonomika byla zasažena hospodářskou krizí. Došlo k výraznému poklesu obchodu mezi evropskými zeměmi, snížila se jejich konkurenceschopnost a celkově se oslabil jejich pozice na světových trzích. Současně v tomto období vstoupila na světový trh nová konkurence, a to země jihovýchodní Asie. Evropská legislativa reagovala na růst nezaměstnanosti dalším posílením práv a sociální ochrany zaměstnanců (zejména při hromadném propouštění, bankrotech podniků apod.) a byla přijata opatření ke zlepšení pracovních podmínek. Posílení sociální ochrany zaměstnanců však vyvolalo značný nárůst nákladů na pracovní sílu. Podniky za této situace začaly usilovně hledat nové cesty, jak posílit svou konkurenceschopnost. **Právě v tomto období se personální práce stává nástrojem řízení změn organizace s cílem racionalizovat strukturu pracovních míst a zvýšit produktivitu práce. Začíná se orientovat na dlouhodobé cíle a rozhodování v rámci personalistiky získává strategický charakter.**

CVIČENÍ 1



Charakterizujte základní vývojové etapy ve vývoji personalistiky.

1.1.1 Specifika řízení lidských zdrojů

Současné pojetí personalistiky jako řízení lidských zdrojů vykazuje řadu charakteristických rysů. Níže jsou uvedeny ty nejdůležitější (viz též Armstrong, Taylor, 2015; 2020):

- Řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových oblastí podnikového managementu. Ředitel útvaru řízení lidských zdrojů je členem nejvyššího vedení podniku s významnými pravomocemi i odpovědností.
- Strategie lidských zdrojů (tj. personální strategie) vychází z celopodnikové (business) strategie a je s jejími cíli v souladu.
- Řízení lidských zdrojů je založeno na podnikatelsky orientované filozofii. Hlavní důraz je kladen na zvyšování produktivity práce, na kvalitu výrobků a poskytování služeb; cílem je spokojený zákazník. Integrované personální činnosti by měly co neefektivněji přispívat k dosahování ekonomických cílů podniku.
- Řízení lidských zdrojů poskytuje služby široké škále vnitřních i vnějších zájmových skupin – stakeholders.
- Velký důraz je kladen na spolupráci útvaru řízení lidských zdrojů (personálního útvaru) s liniiovými manažery, kteří jsou odpovědní za výkon především operativních personálních činností. Tato „dělbá práce“ umožňuje realizovat personální činnosti efektivněji.
- Kvalifikovaný zaměstnanec je zdrojem ekonomického růstu a konkurenceschopnosti, avšak jen spokojený zaměstnanec může podávat kvalitní pracovní výkon. Větší pozornost je proto věnována spokojenosti zaměstnanců, jejich motivaci, oddanosti, angažovanosti a kvalitě pracovního prostředí.
- Do popředí se dostává podniková kultura, a to nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale i zákazníkům a obchodním partnerům. Roste úloha komunikace a posilování měkkých prvků řízení a vedení (leadership).
- Důraz je kladen na loajalitu a posílení sounáležitosti zaměstnanců s organizací (podnikem). Toho lze dosáhnout především participativním stylem řízení, vhodnou motivací a perspektivou zaměstnání (např. plány kariérního růstu).
- Podniky zvyšují úsilí, aby si vytvořily pověst dobrého zaměstnavatele na trhu práce (vysoká úroveň péče o zaměstnance, výroba přátelská k přírodnímu a životnímu prostředí, budování značky zaměstnavatele atd.).

V rámci řízení lidských zdrojů jsou realizovány následující personální činnosti (Palíšková, Legnerová, Stráiteský, 2021):

- vytváření personální strategie a plánování lidských zdrojů;
- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- přijímání a adaptace zaměstnanců;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- péče o zaměstnance.

Němec, Bucman a Šikýř (2014) uvádí navíc uvolňování zaměstnanců. Dvořáková a kol. (2012) a Šikýř (2016) zahrnují mezi personální činnosti také využívání personálního informačního systému. Je nutné zdůraznit, že zejména v posledních dvou dekadách **významně vzrostla úloha motivace zaměstnanců, která postupuje všemi personálními činnostmi.**

TABULKA 1.1

Hlavní personální činnosti – cíle a trendy

Personální činnost	Cíl	Trendy
Plánování lidských zdrojů	Identifikace potřeby zaměstnanců, která je nezbytná k tomu, aby podnik mohl realizovat svou strategii, a vypracování postupů (plánů) k zabezpečení této potřeby	Plánování lidských zdrojů musí mít strategický charakter Vzhledem k dynamickým změnám vnějšího prostředí se doba strategického plánování zkracuje
Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	Vytvoření optimální struktury pracovníků (z hlediska počtu a kompetencí) k zajištění cílů podniku	Důraz je kladen na motivační přístupy k vytváření pracovních míst Žádoucí je situace, kdy zaměstnanec na své pracovní pozici může uplatnit své silné stránky
Získávání a výběr	„Přilákat“ na uvolněnou pracovní pozici dostatečný počet zájemců (včas a s přiměřenými náklady) a poté vybrat toho nejvhodnějšího, a to jak z hlediska požadovaných znalostí, tak sociálních dovedností a osobnostních charakteristik	Pro zvýšení efektivity získávání a výběru se stále častěji využívají chatboti (proaktivní navázání komunikace s kandidátem, preselektce kandidátů, zpětná vazba z přijímacího procesu, zvyšování tzv. candidate experience) Podniky stále častěji využívají tzv. budování značky zaměstnavatele (employer branding) vč. HR marketingu a využití konceptu CSR (corporate social responsibility)
Přijímání a adaptace	Vytvoření pracovního vztahu a efektivní začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace	V posledních dvou dekadách významně vzrostla úloha motivace a vzdělávání zaměstnanců v procesu adaptace Pro efektivní adaptaci se ukázala velmi důležitá role mentora a liniového manažera Důraz je kladen na častou zpětnou vazbu (feedback)
Řízení pracovního výkonu a hodnocení	Řízení a zhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a současně jejich motivace k trvalému zlepšování	Uplatňování konceptu řízení pracovního výkonu umožňuje efektivně propojit měření výkonu a hodnocení se všemi nástroji motivačního systému Používané metody hodnocení umožňují rozpoznat potenciál zaměstnanců
Odměňování	Mezi hlavní cíle odměňování patří přilákání potřebných zaměstnanců do podniku a stabilizace klíčových zaměstnanců. Odměňování je také nástrojem vytváření a posilování loajality k podniku, popř. stimul ke zvyšování kvalifikace	Uplatňování konceptu celkové odměny umožňuje efektivně propojit hmotné odměňování s ostatními nástroji motivačního systému Umožňuje lépe individualizovat odměňování dle potřeb a potenciálu zaměstnanců
Vzdělávání a rozvoj	Zajistit v podniku takovou úroveň znalostí a dovedností (kompetence), která je nezbytně nutná k dosažení cílů podniku, a to z hlediska krátkodobého, střednědobého i strategického	Uplatňování strategického řízení podnikového vzdělávání (tzv. systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců) Důraz na propojení vzdělávání s KPI, rozvoj soft skills

Personální činnost	Cíl	Trendy
Péče o zaměstnance	Vytvořit příznivé pracovní podmínky, které jsou předpokladem úspěšného vykonávání požadované práce a dosahování požadovaného výkonu (nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců)	Nástroj budování značky zaměstnavatele Rozšíření flexibilních forem zaměstnávání (nově např. job sharing) a pružné pracovní doby jako nástroje work-life balance Podpora všech aspektů „pohody zaměstnanců“ – tzv. well-being

Zdroj: vlastní zpracování

1.1.2 Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Přibližně od poloviny 90. let lze v práci personalistů (personálních útvarů) rozpoznat několik výrazných trendů (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021):

1. Dochází ke změně dělby práce mezi personalisty a manažery – řada personálních činností dříve vykonávaných personalisty je dnes realizována ve spolupráci s liniovými manažery.
2. Personální útvary postupně mění svou strukturu (organizační uspořádání) – dochází k jejich zmenšování; některé personální činnosti jsou outsourcovány. V rámci mezinárodních podniků a nadnárodních korporací dochází k vytváření center sdílených služeb HR a středisek specializovaných personálních služeb (HR centres of excellence).
3. Rozšiřuje se obsah personálních činností – personalisté jsou nuceni reagovat na změny vnějšího prostředí (demografické změny, globalizace, aktuální situace na trhu práce ad.). K tradičním personálním činnostem přibývá řada nových dimenzí, např. personální řízení v multikulturním prostředí, age management či diversity management.
4. Obsah personální práce se posouvá od operativních personálních činností k činnostem strategického charakteru – např. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, práce s talenty, řízení nástupnictví, employer branding. Rozvíjí se koncept tzv. HR business partnerství (blíže k této problematice viz kap. 1.1.4).

Cílem všech uvedených změn je **maximálně zefektivnit personální práci**. Snížení nákladů na provoz personálních útvarů a vhodné organizační uspořádání a organizace práce umožňují vytvořit prostor pro větší specializaci personalistů, a tedy pro kvalitnější poskytování personálních služeb.

Cílem řízení lidských zdrojů je vykonávat všechny personální činnosti tak, aby co nejvíce přispívaly ke zvyšování hodnoty podniku. Takto jasně formulovaný cíl není ale jednoduché v praxi naplnit. Personální manažeři musí propojit několik, často velmi protichůdných hledisek – nízké (odpovídající) náklady, spokojenost zaměstnanců a vysoký výkon.

Na tomto místě je vhodné zdůraznit, že neexistuje jediný universální mode (postup), jak to učinit. Jednotlivé podniky se od sebe liší velikostí, organizačním uspořádáním, strukturou zaměstnanců, strategií, personální politikou, uplatňovaným stylem řízení, pozicí na trhu práce atd. Liší se proto nastavení jednotlivých personálních činností a také priority v oblasti personalistiky.

1.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

DEFINICE



Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů“.

Strategické řízení lidských zdrojů lze také definovat jako **komplexní přístup k řízení lidí, jehož cílem je řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů tak, aby co nejvíce přispívaly k naplňování strategických cílů podniku a k tvorbě jeho konkurenční výhody** (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021). Strategické řízení lidských zdrojů však není totéž, co strategie lidských zdrojů (personální strategie).

Strategie lidských zdrojů je odvozena od podnikové (business) strategie. Obsahuje dlouhodobé cíle, kterých chce podnik dosáhnout v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu. Tyto cíle musí být v souladu s cíli nadřazené podnikové strategie. Mezi důležité oblasti personální strategie patří plánování potřeby pracovníků a určení postupů a metod, jak tuto potřebu zajistit. Pozornost je věnována také zvyšování účinnosti všech personálních procesů s cílem maximalizovat přidanou hodnotu pro podnik. Časový horizont personální strategie musí být v souladu s podnikovou strategií (srov. též Armstrong, 2020; Koubek, 2015).

CVIČENÍ 2



Vysvětlete rozdíl mezi personální strategií a strategickým řízením lidských zdrojů.

Jak uvádí Armstrong (2015; 2020), podstatou strategického přístupu k řízení lidských zdrojů je propojení personální strategie s (business) strategií podniku, tzv. **vertikální integrace**. Personální strategie je odvozena od celkové strategie, je její integrální součástí a zároveň významně ovlivňuje její realizaci. Současně musí ale docházet ke vhodnému propojení všech personálních procesů (činností), aby se vzájemně podporovaly a přispívaly tak účinněji k naplňování strategie (k synergii jejich působení na naplňování strategických cílů podniku); v tomto případě se jedná o tzv. **horizontální integraci**.

K tomu, aby podnik fungoval skutečně efektivně, ale nestačí pouze propojit strategii podniku s řízením lidských zdrojů – musí být vzájemně provázány celkem tři faktory (Němec, Bucman, Šikýř, 2014):

$$\text{Efektivní fungování podniku} = \text{Business strategie} + \text{Řízení lidských zdrojů} + \text{Organizační struktura podniku}$$

Nezbytnou podmínkou pro dosažení podnikových cílů je právě vhodné propojení organizační struktury podniku se systémem lidských zdrojů.

Strategické řízení lidských zdrojů může mít v praxi širokou škálu podob, vždy bude záležet na konkrétních potřebách daného podniku a klíčových zájmových skupin. Některé podniky preferují při řízení lidských zdrojů především tzv. měkké prvky řízení; kladou důraz na komunikaci, vztahy na pracovišti, zapojování zaměstnanců do rozhodování, vytváření přátelského pracovního prostředí, work-life balance apod. V jiných podnicích zase převažují tzv. tvrdé prvky řízení a převládá orientace na výkon. Důležité je, aby management podniku našel vhodnou rovnováhu mezi oběma přístupy.

Přínos strategického řízení lidských zdrojů pro podnik lze shrnout následovně (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021):

- Umožňuje lépe využít disponibilní lidské zdroje k dosažení strategických cílů podniku – personální strategie vychází z podnikové strategie.
- Klade důraz na neustálé zvyšování kvality a úrovně lidského kapitálu jakožto strategického zdroje konkurenční výhody – dlouhodobý a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců přináší řadu pozitivních efektů (růst produktivity práce, vyšší spokojenost zaměstnanců, pozitivní dopad na jejich motivaci, zvýšení stability zaměstnanců a jejich loajality k podniku atd.).
- Umožňuje lépe propojit jednotlivé personální činnosti – dochází ke zvýšení jejich efektivity.
- Práce s lidskými zdroji je založená na jejich plánování – umožňuje tak lépe předcházet problémům s nedostatkem či naopak nadbytkem vhodných pracovníků.

Strategické řízení lidských zdrojů významně napomáhá k dosahování podnikových cílů a k celkovému zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

1.1.4 HR Business Partner Model

HR Business Partner Model poprvé popsal a definoval Dave Ulrich, profesor na University of Michigan, v roce 1996.

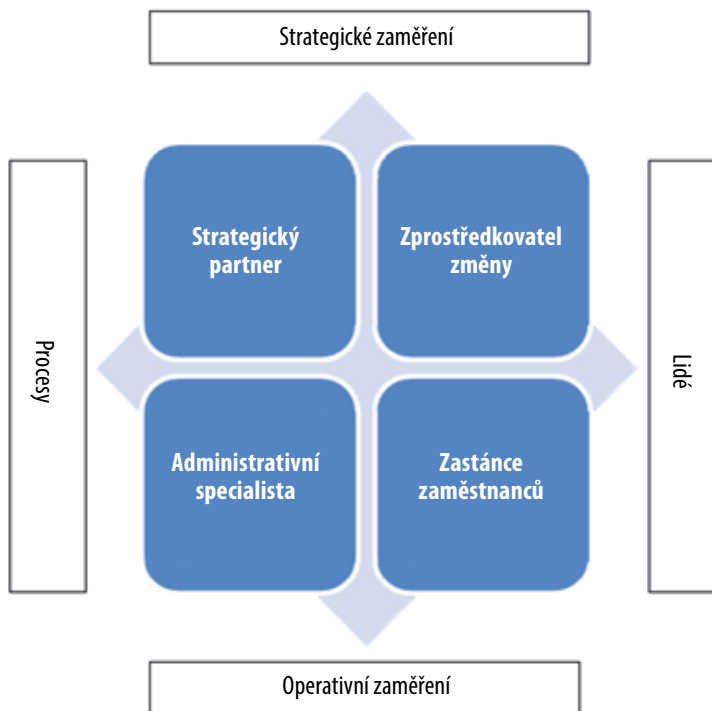
Koncept HR business partnerství poukazuje na **růst strategické úlohy lidských zdrojů** a zdůrazňuje nutnost změnit strukturu organizace personální práce, aby operativní činnosti mohly být lépe odděleny od strategických, a veškeré personální služby tak mohly být poskytovány daleko efektivněji. **Role personalistů** v podniku by měly proto být **jasně vymezeny** (Němec, Bucman, Šikýř, 2014; Dvořáková a kol., 2012):

- strategická – je spojována s tzv. HR Business Partnerem (personální manažer);
- administrativní – tuto roli plní centra sdílených služeb, administrativní oddělení, personalisté specializující se na administrativní činnosti, popř. je administrativa outsourcována;
- odborná – je spojována s centry of expertise, kterou tvoří personalisté specializující se na vybrané personální činnosti.

Jak uvádí Ulrich (2012), spojení pojmů **Business** a **Partner** vyjadřuje specifičnost role personalisty jako HR Business Partnera. Součástí jeho kompetencí musí být hluboká znalost oboru, v němž podnik působí, a současně okolí podniku, tedy makroekonomického prostředí (Business). Partner pak vyjadřuje vztah k ostatním rolím v podniku, tedy vztah vzájemného partnerství (rovnosti).

OBRÁZEK 1.1

HR Business Partner Model



Zdroj: Ulrich (1996, 2012), vlastní zpracování

Podle Ulricha (2012) musí HR Business Partner zvládat současně **čtyři role** – Strategického partnera, Zprostředkovatele změny, Administrativního specialisty a Zastánce zaměstnanců. Každá z rolí přitom vyžaduje vysokou úroveň specifických znalostí a dovedností, tj. kompetencí.

 TABULKA 1.2

Obsah a kompetence jednotlivých rolí HR Business Partnera

Strategický partner (Strategic Partner)	Zprostředkovatel změny (Change Agent)
<p>Obsah role</p> <ul style="list-style-type: none"> – Spolupráce s vrcholovým managementem při tvorbě podnikové strategie – Spolupráce s vrcholovým managementem při předvídání budoucích trendů; management změn – Identifikace klíčových talentů a podpora jejich rozvoje <p>Klíčové kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hluboká znalost odvětví a oboru, v němž podnik působí; výborná znalost makroprostředí, jeho vývojových trendů – Schopnost vytvářet inovativní řešení v oblasti HR, přinášející hodnotu pro podnik v souladu s jeho cíli 	<p>Obsah role</p> <ul style="list-style-type: none"> – Iniciátor změn v podniku s cílem lépe uspokojovat potřeby všech stakeholderů, a to v souladu s cíli podniku a jeho strategií – Odpovědnost za komunikaci změn dovnitř organizace (zásadní je vysvětlit zaměstnancům nutnost, cíle a dopady změn a získat je pro tyto změny) <p>Klíčové kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> – Schopnost iniciovat a prosazovat změny – Výborné komunikační schopnosti a dovednosti – Schopnost získat zaměstnance na svou stranu (pro podporu změn)
Administrativní specialista (Administration Expert)	Zastávce zaměstnanců (Employee Advocate)
<p>Obsah role</p> <ul style="list-style-type: none"> – Odpovědnost za správnou implementaci právních předpisů (z oblasti pracovněprávní, bezpečnosti práce atd.) – Odpovědnost za mzdovou agendu a organizaci sociálních programů (např. outplacement) – Odpovědnost za aktuální informace o zaměstnancích (vedení a aktualizace personální agendy) <p>Klíčové kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> – Znalost příslušné legislativy (pracovněprávní, daňové, sociálního zabezpečení) – Znalost personálních informačních systémů a nových trendů v této oblasti 	<p>Obsah role</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zástupce zaměstnanců a ochránce jejich zájmů; dohlíží na to, aby plnění podnikové strategie nebylo v rozporu se zájmy zaměstnanců – Realizace průzkumů spokojenosti zaměstnanců s cílem zjistit nedostatky při poskytování personálních služeb, v podnikové kultuře či postupech managementu – Spolupráce s odborovou organizací; prosazuje oprávněné požadavky zaměstnanců; současně zajišťuje řízení pracovního výkonu a efektivní využívání lidských zdrojů v podniku <p>Klíčové kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> – Znalost příslušných právních dokumentů a interních předpisů – Znalost kolektivní smlouvy a schopnost vyjednat – Komunikační schopnosti; aktivní vystupování a budování vztahů důvěry se zaměstnanci

Zdroj: Ulrich (2012), vlastní zpracování

Nejedná se o model statický. Od 90. let, kdy byl poprvé uveřejněn, byl model několikrát upravován, aby lépe odpovídal měnícím se podmínkám podnikatelského prostředí. Podstata modelu zůstala zachována, ale postupně

došlo k posunům v obsahu práce personalistů a vývojem prošly také nároky na jejich kompetence, na jejich znalosti a dovednosti.

1.1.5 Koncept HR Scorecard

DEFINICE



Koncept HR Scorecard

Koncept představuje určitý metodický nástroj, jak co nejlépe integrovat lidské zdroje do celopodnikového systému měření výkonnosti podniku. Klíčem je identifikovat a umět změřit ty HR výstupy, které nejvíce podporují naplňování podnikové strategie. Neméně důležité je rozpoznat ty HR systémy (procesy), které tyto výstupy vytvářejí (Palíšková, Legnerová, Siřiteský, 2021).

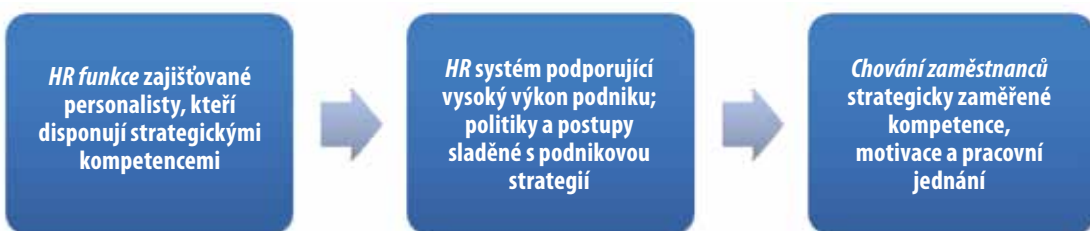
Koncept HR Scorecard vychází z manažerského systému řízení známého jako Balanced Scorecard (BSC). Jeho autoři, Robert S. Kaplan a David P. Norton, vytvořili metodu BSC v 90. letech jako reakci na zkušenosti z praxe, kdy se ukázalo, že podniky mají problémy s implementací podnikové strategie do všech podnikových oblastí, s propojením strategických a operativních cílů. Jedním z důvodů zřejmě bylo sledování zejména finančních ukazatelů, které nemohly dostatečně měřit účinnost všech důležitých podnikových procesů. Tento nedostatek metoda BSC překonává. Poskytuje soubor účinných nástrojů, pomocí kterých lze měřit a hodnotit nejen finanční výkonnost podniku, ale také kvalitu podnikových procesů, výkonnost v oblasti vztahů se zákazníky a v oblasti učení se a růstu.

Niven (2014) uvádí, že metoda BSC je významným **nástrojem strategického řízení podniku**. Umožňuje sladit podnikovou strategii s cíli jednotlivých oblastí podniku, s cíli pracovních týmu i jednotlivých zaměstnanců. Umožňuje, aby zaměstnanci lépe pochopili, jaký je přínos jejich práce pro podnik jako celek. Tato skutečnost je významným faktorem motivace.

Jestliže cílem podnikové strategie je vytvořit trvale konkurenční výhodu, pak cílem personální strategie je maximalizovat příspěvek HR k vytvoření této výhody, a to prostřednictvím tzv. **architektury HR**, která je v konceptu HR Scorecard považována za **strategické aktívum**. Architektura HR je tvořena třemi komponentami, které vytvářejí hodnotový řetězec.

OBRÁZEK 1.2

Architektura HR



Zdroj: Ulrich (2012), vlastní zpracování

Z uvedených tří komponent je to HR systém, který je základem strategického řízení lidských zdrojů. Jako neefektivnější je uváděn **HR systém zaměřený na vysoký pracovní výkon** (tzv. High-Performance Work System, HPWS). Každý prvek tohoto systému je navržen tak, aby maximalizoval celkovou kvalitu lidského kapitálu v podniku. Umožňuje především (Němec, Bucman, Šikýř, 2014):

- propojit přijímání nových zaměstnanců a posuny stávajících zaměstnanců v rámci podnikové struktury pracovních míst (povyšování, přemísťování) s kompetenčními modely;
- vytvořit plány rozvoje zaměstnanců, které povedou k získání dovedností a schopností nezbytných k naplnění podnikové strategie;
- zavést takové systémy odměňování a řízení pracovního výkonu, které přilákají, udrží a vhodně motivují zaměstnance s vysokou úrovní pracovního výkonu.