



# Kariérní management

Lucie Depoo  
Hana Urbancová  
Markéta Šnýdrová

Vysokoškolská učebnice

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)**

**doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA**

**(kapitoly 2.6, 4, 5 a 6)**

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

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2026

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-53024-29-7

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                                                                                | 6         |
| Seznam tabulek                                                                                | 7         |
| Značky a symboly v učebním textu                                                              | 8         |
| Předmluva                                                                                     | 9         |
| <b>1. KAPITOLA: TEORETICKÁ VÝCHODISKA A VYMEZENÍ POJMŮ</b>                                    | <b>11</b> |
| 1.1 Moderní přístupy k řízení lidských zdrojů                                                 | 13        |
| 1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů                                                      | 15        |
| 1.1.2 Lidský kapitál a jeho měření                                                            | 18        |
| 1.1.3 People management                                                                       | 21        |
| 1.2 Politika řízení lidských zdrojů                                                           | 23        |
| 1.3 Strategie řízení lidských zdrojů                                                          | 25        |
| 1.4 Kompetence                                                                                | 28        |
| 1.4.1 Kompetenční modely                                                                      | 32        |
| 1.4.2 Řízení podle kompetencí                                                                 | 33        |
| 1.5 Řízení pracovního výkonu                                                                  | 35        |
| 1.5.1 Klíčové ukazatele výkonnosti                                                            | 36        |
| 1.6 Specifická zaměření do oblastí s potenciálem růstu či odstraněním limitů                  | 38        |
| 1.6.1 Řízení kariéry                                                                          | 39        |
| 1.6.2 Talent management                                                                       | 40        |
| 1.6.3 Znalostní management                                                                    | 42        |
| 1.6.4 Management kontinuity znalostí                                                          | 43        |
| 1.6.5 Diversity management                                                                    | 45        |
| 1.6.6 Age Management                                                                          | 46        |
| <b>2. KAPITOLA: KARIÉRNÍ MANAGEMENT</b>                                                       | <b>53</b> |
| 2.1 Identifikace řízení kariéry jako personálních činností                                    | 54        |
| 2.2 Proces plánovitého zvyšování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností | 56        |
| 2.3 Metody a přístupy k plánování kariéry                                                     | 59        |
| 2.3.1 Metoda rozvojových plánů                                                                | 61        |
| 2.3.2 Metoda kariérních tras                                                                  | 62        |
| 2.3.3 Metoda plánů následnictví                                                               | 64        |
| 2.4 Současné přístupy k plánování kariéry                                                     | 65        |
| 2.5 Generační rozdělení                                                                       | 66        |
| 2.6 Spolupráce generací X a Y v pracovním prostředí                                           | 69        |

---

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. KAPITOLA: KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODELÝ</b>                                          | <b>75</b>  |
| 3.1 Kompetence a jejich strategický význam                                                   | 76         |
| 3.2 Kompetenční modely                                                                       | 77         |
| 3.2.1 Využití kompetenčních modelů                                                           | 78         |
| 3.2.2 Tvorba kompetenčních modelů                                                            | 82         |
| <b>4. KAPITOLA: TALENT MANAGEMENT</b>                                                        | <b>88</b>  |
| 4.1 Definování základních pojmů                                                              | 89         |
| 4.2 Procesy talent managementu                                                               | 90         |
| 4.2.1 Získávání talentů                                                                      | 91         |
| 4.2.2 Rozvoj talentů                                                                         | 92         |
| 4.2.3 Udržení talentů                                                                        | 93         |
| 4.2.4 Mezinárodní přístupy k talent managementu                                              | 95         |
| 4.3 Výhody a nevýhody zavedení talent managementu v organizaci                               | 96         |
| <b>5. KAPITOLA: ZNALOSTNÍ MANAGEMENT</b>                                                     | <b>100</b> |
| 5.1 Definování základních pojmů                                                              | 101        |
| 5.1.1 Členění znalostí                                                                       | 105        |
| 5.1.2 Vývoj znalostního managementu v historickém přehledu                                   | 107        |
| 5.2 Proces vytváření znalostí                                                                | 109        |
| 5.3 Předávání a sdílení znalostí                                                             | 111        |
| 5.3.1 Metody předávání znalostí v organizacích                                               | 113        |
| 5.3.2 Motivace ke sdílení znalostí                                                           | 115        |
| <b>6. KAPITOLA: MANAGEMENT KONTINUITY ZNALOSTÍ</b>                                           | <b>119</b> |
| 6.1 Definování základních pojmů                                                              | 120        |
| 6.2 Vztah obecného managementu, znalostního managementu<br>a managementu kontinuity znalostí | 121        |
| 6.2.1 Vztah managementu kontinuity znalostí a kontinuity podnikání                           | 125        |
| 6.2.2 Vztah managementu kontinuity znalostí a age managementu                                | 126        |
| 6.3 Faktory ovlivňující kontinuitu znalostí                                                  | 127        |
| 6.3.1 Faktory ovlivňující kontinuitu znalostí                                                | 127        |
| 6.3.2 Bariéry kontinuity znalostí                                                            | 128        |
| 6.4 Konkurenční výhoda v zabezpečení kontinuity znalostí                                     | 130        |
| 6.5 Možnosti zabezpečení kontinuity znalostí                                                 | 131        |
| <br>Glosář                                                                                   | <br>136    |
| Seznam literatury                                                                            | 139        |
| Vzorový test                                                                                 | 155        |

## Seznam obrázků

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Obrázek 1.1 Model strategického řízení lidských zdrojů            | 16  |
| Obrázek 1.2 Měkké a tvrdé cíle politiky lidských zdrojů           | 23  |
| Obrázek 1.3 Personální politika v síti vztahů                     | 24  |
| Obrázek 1.4 Systém řízení lidských zdrojů pro realizaci strategie | 27  |
| Obrázek 1.5 Vliv řízení lidských zdrojů na organizační výkon      | 28  |
| Obrázek 1.6 Vztah kompetencí a výkonu                             | 29  |
| Obrázek 1.7 Fáze tvorby kompetenčního modelu                      | 33  |
| Obrázek 1.8 Následnost pořadí procesů řízení pracovního výkonu    | 36  |
| Obrázek 1.9 Fáze logického procesu                                | 43  |
| Obrázek 1.10 Dům pracovní schopnosti                              | 47  |
| Obrázek 2.1 Kariérní trasy                                        | 60  |
| Obrázek 3.1 Využití modelů kompetencí                             | 79  |
| Obrázek 3.2 Rámec kompetenčního modelu                            | 81  |
| Obrázek 3.3 Struktura tvorby kompetenčního modelu                 | 84  |
| Obrázek 4.1 Matice filozofií talent managementu                   | 95  |
| Obrázek 5.1 Konverze znalostí                                     | 109 |
| Obrázek 6.1 Tok znalostí v organizaci                             | 122 |
| Obrázek 6.2 Kontinuita znalostí jako součást manažerských funkcí  | 123 |
| Obrázek 6.3 Model procesů v organizacích                          | 125 |

---

## Seznam tabulek

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1.1 Personální činnosti                                              | 14 |
| Tabulka 1.2 Srovnání mezi Řízením lidských zdrojů (HRM) a People managementu | 21 |
| Tabulka 1.3 Opatření a zapojení se na všech účastnických úrovních            | 48 |
| Tabulka 2.1 SWOT matice pro identifikaci strategických plánů kariéry         | 58 |
| Tabulka 2.2 Generace působící na trhu práce                                  | 67 |

# 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

V současném období akcelerujících ekonomických, technologických a společenských změn se lidský kapitál stává jedním z nejvýznamnějších faktorů, které determinují konkurenceschopnost, inovační potenciál a dlouhodobou udržitelnost organizací. V prostředí charakterizovaném vysokou mírou globalizace, digitalizace a dynamických proměn pracovního trhu představují znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnotové orientace pracovníků strategický zdroj, který nelze nahradit jinými formami kapitálu. Z tohoto důvodu jsou investice do rozvoje lidského potenciálu chápány jako klíčový prvek strategického řízení a základní předpoklad efektivního fungování organizací v kontextu znalostní ekonomiky.

Publikace Kariérový management je koncipována jako komplexní studijní a metodologická opora, která reflektuje aktuální teoretické poznatky, výzkumné závěry a praktické přístupy v oblasti kariérového řízení a rozvoje, řízení talentů, znalostního managementu a strategického řízení lidského kapitálu. Primárním cílem publikace je podpora vzdělávacího procesu v rámci studijních zaměření na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze, konkrétně v předmětech Management lidských zdrojů, Řízení lidských zdrojů, Kariérový management a Rozvoj lidských zdrojů.

Současně je publikace určena širšímu okruhu odborné veřejnosti – studentům příbuzných studijních oborů, odborníkům v oblasti personálního a kariérového poradenství, specialistům HR managementu, stejně jako manažerům na všech úrovních řízení, kteří se podílejí na tvorbě, implementaci a evaluaci politik a strategií rozvoje lidských zdrojů.

Struktura publikace je systematicky koncipována tak, aby podporovala propojení teoretických konceptů s praktickými implikacemi a rozvíjela schopnost čtenářů aplikovat získané poznatky v reálných organizačních kontextech. Každá kapitola obsahuje kontrolní cvičení a modelové testové otázky s výběrem odpovědí. Tyto didaktické prvky jsou navrženy tak, aby napomáhaly formování analytického a kritického myšlení, posilovaly schopnost reflexe a samostatného úsudku studentů a umožňovaly průběžnou evaluaci jejich studijního pokroku.

Na konci jednotlivých kapitol je uveden soubor klíčových pojmů, který usnadňuje orientaci v odborné terminologii a současně odráží aktuální diskurz v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména se zaměřením na dimenze kariérového a talent managementu. Tento přehled slouží rovněž jako opora při přípravě na zkoušky a jako základní referenční rámec pro odborné diskuze.

Každá kapitola je dále doplněna odkazy na doporučenou odbornou literaturu, která čtenáři umožňuje rozšířit a prohloubit teoretické znalosti a propojit je s nejnovějšími výzkumnými trendy a aplikacemi v praxi. Komplexní seznam pramenů a bibliografických zdrojů je soustředěn v závěrečné části publikace. Závěrečné souhrny kapitol poskytují syntetický přehled klíčových teoretických a praktických poznatků daného tematického celku, čímž podporují systematické osvojování a integraci odborných kompetencí.

Publikace usiluje o propojení akademického poznání s praktickými požadavky praxe řízení lidských zdrojů a o rozvoj profesionálních kompetencí studentů a odborníků, kteří se připravují na uplatnění v dynamicky se měnícím prostředí trhu práce a organizací.

V perspektivě budoucího vývoje lze očekávat, že kariérní management bude stále úžeji propojen s digitální transformací, personalizovaným rozvojem a adaptivními modely managementu lidských zdrojů. Rychlý nástup umělé inteligence, automatizace a nových forem práce bude vyžadovat pružnější přístupy k plánování kariérních drah, systematické budování digitálních kompetencí a posilování individuální odpovědnosti pracovníků za vlastní profesní růst. Do popředí se dostanou také koncepty jako celoživotní vzdělávání, hybridní dovednosti či proaktivní talent management v reálném čase. Kariérní management se tak bude transformovat v dynamický, daty řízený a vysoce individualizovaný proces, který bude odrážet nejen měnící se potřeby organizací, ale i rostoucí očekávání jednotlivců ohledně flexibility, smysluplnosti a udržitelnosti jejich profesního života.

Kolektiv autorek

# 1

---

kapitola

---

## Teoretická východiska a vymezení pojmů

# 1. kapitola

## Teoretická východiska a vymezení pojmů

### Úvod

V podmínkách současného společenského a ekonomického vývoje nabývá oblast řízení lidských zdrojů na stále větším významu. Dynamické změny ve společnosti, rychlý technologický pokrok a globalizace trhů zásadním způsobem ovlivňují fungování organizací a vyžadují nové přístupy k řízení lidí. Lidské zdroje již nejsou vnímány pouze jako nákladová položka či podpůrná složka organizace, ale jako strategický faktor, který zásadním způsobem ovlivňuje její konkurenceschopnost, výkonnost a dlouhodobou udržitelnost. Z tohoto důvodu se stále častěji hovoří o nutnosti strategického řízení lidských zdrojů, které je úzce provázáno s celkovou strategií organizace a napomáhá její realizaci v praxi.

Empirické výzkumy i praxe úspěšných organizací ukazují, že správně nastavené a komplexní řízení lidských zdrojů je jedním z klíčových předpokladů dosažení efektivity organizace, jejích postupů a procesů. Organizace, které dokážou získat, vhodně rozvíjet, motivovat a udržet své zaměstnance, dosahují lepších ekonomických výsledků a zároveň vytvářejí prostředí podporující inovace, spolupráci a osobní růst. V rámci tohoto pojetí se pozornost přesouvá od administrativních činností k strategickému rozměru řízení lidí, který zahrnuje plánování personálních kapacit, rozvoj kompetencí, řízení pracovního výkonu a budování organizační kultury.

Rozvoj oblasti řízení lidských zdrojů je úzce spjat se zaváděním moderních a inovativních přístupů, které reflektují jak potřeby organizace, tak i očekávání a hodnoty zaměstnanců. Rostoucí důraz je kladen na individuální přístup, rozvoj talentů, řízení kariéry a podporu profesního i osobního rozvoje pracovníků. Do popředí zájmu se dostávají oblasti, jako je talent management, znalostní management či management kontinuity znalostí, které se zaměřují na identifikaci a využití klíčových znalostí a dovedností v organizaci. Cílem těchto přístupů je zvyšování efektivity výkonu nejen jednotlivců, ale i celého systému organizace prostřednictvím optimálního využití lidského potenciálu.

Klíčovou roli v řízení lidských zdrojů hrají kompetence, které představují soubor znalostí, dovedností, schopností a postojů nezbytných pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Řízení podle kompetencí umožňuje organizaci lépe sladit potřeby pracovních pozic s potenciálem jednotlivců a podporovat jejich cílený rozvoj. Kompetenční modely se tak stávají důležitým nástrojem personální strategie, protože umožňují propojit řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců i řízení kariérního růstu.

Tato kapitola se proto zaměřuje na vysvětlení základních pojmů a principů spojených s řízením lidských zdrojů. Představuje témata kompetencí, jejich rozvoje a využití kompetenčních modelů jako prostředku efektivního řízení. Dále se zabývá otázkami řízení pracovního výkonu, plánování a řízení kariéry a představuje aktuální trendy a specifická zaměření v oblasti lidských zdrojů. Tyto oblasti – zahrnující například kariérní management, talent management, znalostní management či management kontinuity znalostí – jsou následně detailněji rozebrány v dalších kapitolách učebního textu.

## Cíle kapitoly

---

- Představit základní teoretické klíčové pojmy, principy a koncepty řízení lidských zdrojů.
- Nastínit význam a strategickou roli lidských zdrojů v organizaci a prezentovat současné teoretické přístupy a moderní metody jejich řízení.
- Objasnit strukturu, cíle a nástroje strategie a politiky řízení lidských zdrojů.
- Definovat a klasifikovat kompetence, charakterizovat proces tvorby kompetenčních modelů a interpretovat principy řízení výkonnosti založené na kompetenčním přístupu.
- Specifikovat systém řízení pracovního výkonu a představit klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI).
- Charakterizovat specifické oblasti řízení 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 lze chápat jako strategický, systematický a komplexní přístup k práci s lidmi v organizaci, který zahrnuje nejen jejich získávání, výběr a zaměstnávání, ale také jejich rozvoj, motivaci, hodnocení výkonu a zajištění spokojenosti, respektive well beingu. Cílem tohoto přístupu je maximalizovat přínos jednotlivců i celých týmů k dosažení cílů organizace, zároveň je však kladen důraz na jejich profesní růst, pracovní pohodu a dlouhodobou loajalitu k organizaci (Armstrong, Taylor, 2023).

Rozvoj společnosti, stejně jako rozvoj teorie a praxe managementu a manažerských postupů přinesl změny i ve vnímání role jedince v rámci jednotlivých organizačních procesů a struktur. V předindustriálním období, které charakterizovala především převaha zemědělské výroby a řemesel měl vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníkem převážně osobní charakter. Náznaky formálnějšího přístupu ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec je možno vidět s příchodem průmyslové revoluce, kdy v 18. a 19. století vznikají velké továrny a začíná se objevovat potřeba organizovanějšího řízení pracovní síly. V tomto období je charakteristický tzv. mechanistický přístup k člověku v práci. Pracovník byl chápán jako výrobní faktor, jehož úkolem bylo vykonávat přesně stanovené činnosti. První teoretické koncepty se začínají objevovat na přelomu 19. a 20. století (vědecký management Fredericka Winslowa Taylora). Taylorismus kladl důraz na standardizaci pracovních postupů, měření výkonnosti a finanční motivaci. Tento přístup výrazně zvýšil produktivitu, avšak zároveň vedl k odcizení pracovníků a ignoroval jejich sociální a psychologické potřeby. Ve 20. a 30. letech 20. století je již technokratický přístup omezován a s nástupem hnutí lidských vztahů se přesouvá pozornost od organizace k jednotlivci – pracovníkovi. Klíčovou roli sehrály Hawthornské experimenty vedené Eltonem Mayo, které prokázaly významný vliv sociálních vztahů, skupinové soudržnosti a pocitu uznání na pracovní výkon (Armstrong, Taylor 2023; Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2024; Farkačová, 2022; Šikýř, 2016). Armstrong a Taylor (2020, 2023), Barták (2023) a Šikýř (2016) rozlišují několik fází vývoje v oblasti personálního řízení. 1915 až 20. léta péče o pracovníky, 30 léta pak **personální administrativa**. **Personální řízení** – fáze rozvoje (cca 50. léta 20. století), které nahradilo pouhou personální administrativu, ve svém obsahu již pracuje s jednotlivými personálními činnostmi v rámci organizačních procesů. V rámci 60–70. let 20. století se objevuje personální řízení fáze – dospělosti. **Řízení lidských zdrojů** je pojem, který v polovině 80. let nahradil starší termín personální řízení. Řízení lidských zdrojů má rovněž 2 fáze, zahrnující 80. a 90. léta. Řízení lidských zdrojů představuje klíčovou oblast moderního managementu, zabývající se využitím, rozvojem a motivací pracovníků v organizacích. Jedná se o sofistikovanou disciplínu, která zahrnuje strategické plánování, výkon a aplikaci personálních činností a organizační kulturu. Pracovník se stává unikátním bohatstvím organizace. Řízení lidských zdrojů lze obecně chápat jako manažerský přístup zaměřený na řízení a rozvoj vztahů v organizaci. Jeho cílem je podpora a efektivní využívání schopností, úsilí a angažovanosti zaměstnanců, tedy jejich celkového potenciálu, s úmyslem dosáhnout vysoké úrovně pracovního výkonu, naplnění strategických cílů organizace a v širším smyslu i zajištění efektivního fungování celé organizace (Armstrong, Taylor 2023; Barták, 2023; Šikýř, 2016).

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří (Armstrong, 2023, 2020; Barták, 2023; Palíšková, Strítěský, Legrová, 2021):

- **systematicky zabezpečovat realizaci strategických záměrů organizace** prostřednictvím koncepční tvorby, koordinované implementace a průběžné evaluace strategií řízení lidských zdrojů, které jsou plně integrovány do organizačního strategického rámce a podporují dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost organizace;

- **garantovat adekvátní personální kapacitu organizace**, tj. zajistit a disponovat optimálním počtem zaměstnanců s požadovaným profilem odborných znalostí, dovedností a kompetencí, kteří současně vykazují očekávané pracovní chování, vysoký stupeň angažovanosti, profesio-  
nální integritu a loajalitu vůči organizaci;
- **institucionálně rozvíjet a udržovat vysoce kvalitní pracovní vztahy**, podporovat transpa-  
rentní, etické a kooperativní pracovní prostředí a systematicky posilovat oboustrannou dů-  
věru mezi managementem a zaměstnanci jako předpoklad efektivního řízení a organizační  
stability;
- **formovat a konsolidovat výkonnostně orientovanou organizační kulturu**, která podporuje  
excelenci, inovace, odpovědnost za výsledky a soulad individuálních a organizačních výkono-  
vých cílů a motivací;
- **strategicky podporovat wellbeing** zaměstnanců jako klíčových interních stakeholderů or-  
ganizace prostřednictvím opatření zaměřených na jejich dlouhodobou fyzickou, psychickou  
a sociální prosperitu a prevenci pracovního stresu a přetížení;
- **zajišťovat systematický monitoring a zvyšovat pracovní spokojenost zaměstnanců**, které  
přispívají k stabilizaci pracovních sil, udržení klíčových talentů a minimalizaci fluktuace;
- **uplatňovat, prosazovat a průběžně kontrolovat etické standardy v oblasti řízení lidských  
zdrojů**, a tím garantovat transparentní, spravedlivé, právně konformní a odpovědné zacházení  
se zaměstnanci;
- **napomáhat dosažení sociální legitimacy** organizace prostřednictvím zajištění souladu jejich  
hodnot, principů, norem a postupů s hodnotami, očekáváními a normativními rámci relevant-  
ního vnějšího i vnitřního sociálního prostředí.

Prostřednictvím řízení lidských zdrojů jsou **naplňovány a zabezpečovány** základní **personální čin-  
nosti** 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, pravomo-<br>cí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich<br>seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek),<br>zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci. |
| Plánování lidských zdrojů                        | Systematická predikce budoucích potřeb lidských zdrojů, s cílem zajistit<br>optimální počet a strukturu zaměstnanců v souladu se strategickými<br>cíli organizace.                                                                                                             |
| Získávání zaměstnanců                            | Realizace procesu přilákání vhodných kandidátů z interních i externích<br>zdrojů, s cílem zvýšit pravděpodobnost kvalitního obsazení pracovních<br>pozic.                                                                                                                      |
| Výběr zaměstnanců                                | Ověřování kompetencí a způsobilosti uchazečů pomocí diagnostických<br>metod, aby byla minimalizována rizika nevhodného pracovního obsaze-<br>ní. Volba nejvhodnějšího kandidáta z hlediska pracovní pozice, poten-<br>ciálu i organizační kultury.                             |
| Zaškolení a adaptace                             | Usnadňování integrace nových zaměstnanců do organizační struktury<br>a procesů, což zrychluje dosažení jejich plné pracovní výkonnosti.                                                                                                                                        |
| Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců | Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce<br>a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání<br>a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).                                                                            |
| Odměňování a benefity                            | Optimalizace mzdové a nefinanční složky odměňování, aby podporova-<br>ly výkonnost, stabilizaci a loajalitu pracovníků.                                                                                                                                                        |
| Vzdělávání zaměstnanců                           | Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností<br>zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného<br>výkonu.                                                                                                                         |

| Personální činnost                          | Účel personální činnosti                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Péče o zaměstnance (well-being a BOZP)      | 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.). |
| Řízení ukončení pracovního poměru           | Administrativní a procesní zajištění ukončení pracovního poměru, s cílem zajištění korektního průběhu, transparentnosti a minimálních právních rizik.                                                                                                            |
| Využívání personálního informačního systému | Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.                                                                                                                    |

Zdroj: Šikýř (2016) upraveno autorkou

V 21. století je řízení lidských zdrojů charakterizováno vysokou mírou **digitalizace, individualizace a strategického partnerství** mezi HR a vedením organizace. HR oddělení již nejsou pouze administrativní složkou, ale aktivně se podílejí na tvorbě firemní strategie a budování značky zaměstnavatele (employer branding).

K nejvýznamnějším současným trendům patří **řízení talentů, rozvoj zaměstnanecké zkušenosti, práce s daty a flexibilní formy práce**, které se rozšířily zejména po pandemii COVID-19. Stále větší důraz je kladen na **etiku, diverzitu, rovnost příležitostí a udržitelnost**. Současné pojetí HRM tak propojuje ekonomické, psychologické i sociální aspekty a snaží se o harmonizaci potřeb organizace a jednotlivce (Urbancová, Vrabcová, 2023).

1.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

DEFINICE

Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je zaměřeno na aplikaci moderních trendů řízení lidských zdrojů. Jeho hlavním úkolem je umožnit organizaci, aby efektivněji, rychleji a snazší cestou dosáhla strategických cílů tím, že dohlédne na záležitosti, které se týkají zaměstnanců. Jedná se o řízení lidských zdrojů, v němž je kladen důraz na strategický aspekt, tedy na napojení na strategii organizace a celkovou strategii lidských zdrojů (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Řízení lidských zdrojů se postupem času vyvinulo ve strategické řízení lidských zdrojů. **Strategické řízení lidských zdrojů** lze chápat jako ucelený přístup k řízení zaměstnanců, jehož hlavním cílem je jejich vedení a rozvoj tak, aby maximálně podporovali dosažení strategických cílů organizace a podíleli se na vytváření její konkurenční výhody (Palíšková, Legerova, Stříteský, 2021).

Rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením lidských zdrojů spočívá v tom, že strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje spíše na celkovou výkonnost organizace než na individuální výkon zaměstnanců a akcentuje roli systémů řízení lidských zdrojů jako nástroje pro řešení strategických či provozních problémů organizace, namísto izolovaného uplatňování jednotlivých personálních praktik. Tyto komplexní systémy řízení lidských zdrojů, často označované jako „best practices“, vysoce výkonné pracovní systémy nebo integrované balíčky HR postupů, předpokládají existenci univerzálního modelu, jehož aplikace by měla vést k pozitivním organizačním výsledkům napříč různými typy organizací (Biron, Boon, Farndale, Bamberger, 2024).

Lidské zdroje jsou tedy v tomto pojetí pokládány za hodnotné, vzácné, nenahraditelné a nenapodobitelné. 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 in Depoo, Urbancová, Šnýdřová, 2020).



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, 2023; Armstrong, Taylor, 2015 in Depoo, Urbancová, Šnýdřová, 2020):

- **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 přizpůsobení** – 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 se zdůrazňuje, že lidské zdroje jsou klíčové pro dlouhodobou konkurenční výhodu a musí být řízeny v souladu s celkovou strategií organizace, s důrazem na kompetence, rozvoj, flexibilitu a udržitelnost. Avšak přestože strategické řízení lidských zdrojů stojí na základním přesvědčení o nutnosti souladu strategie řízení lidských zdrojů s celkovou strategií organizace je nutno konstatovat, že v praxi může být tato vertikální integrace obtížněji dosažitelná, a to z důvodu rozmanitosti úrovní a stylů řízení, komplexnosti procesu vytváření strategie, evolučního pojetí organizace, nevyjasněné strategie organizace, kvalitativnímu charakteru problematiky lidských zdrojů, podmínkám integrace (Armstrong, Taylor, 2023). Organizace by se tedy měly snažit s těmito problémy pracovat takovým způsobem, aby souladu bylo dosaženo. Při tom je nutné, aby stanovené cíle byly jasné a bylo zcela zřejmé, jakým způsobem jich bude nebo může být dosaženo (Armstrong, Taylor, 2023).

**Strategický přístup** k řízení lidských zdrojů tedy představuje koncepci, která překračuje rámec běžných administrativních či provozních činností a usiluje o systematické propojení personální politiky s dlouhodobým směřováním organizace. Je charakterizován orientací na budoucnost, zohledněním podstatných organizačních problémů a schopností reflektovat dynamiku vnějšího i vnitřního prostředí. Východiskem strategického pojetí lidských zdrojů je předpoklad, že **lidské zdroje představují klíčový faktor konkurenceschopnosti**, a je proto nezbytné řídit je způsobem, který podporuje naplňování poslání, vize a strategických cílů organizace (Biron, Boon, Farndale, Bamberger, 2024; Storey, Ulrich, Wright, 2019; Boon, Echard, Lepak, Boseltie, 2018).

Strategické řízení lidských zdrojů tak vyžaduje nejen kontinuální monitorování relevantních změn v ekonomickém, technologickém či sociálním prostředí, ale také tvorbu takových personálních politik, které dokáží tyto informace integrovat do rozhodovacích procesů organizace. Politika lidských zdrojů musí fungovat jako koherentní a vzájemně posilující systém, v němž jednotlivé prvky – například nábor, školení a rozvoj, řízení výkonu, odměňování či procesy povyšování a odchodu zaměstnanců – stojí na společných principech a společně směřují k podpoře dlouhodobých strategických záměrů (Biron, Boon, Farndale, Bamberger, 2024; Armstrong, Taylor, 2023; Storey, Ulrich, Wright, 2019). V tomto kontextu musí být vnitřně sladěna, zejména rozhodnutí týkající se náboru a priorit v oblasti výběru zaměstnanců, s ostatními oblastmi řízení lidských zdrojů. Kritéria používaná při výběru nových pracovníků by měla odrážet strategické kompetence a hodnoty, jejichž posilování je podporováno v rámci řízení výkonu, které je dále propojeno s odměňovacími systémy a programy vzdělávání a rozvoje. Stejná logika musí být následně aplikována i na procesy kariérního postupu či odchodu zaměstnanců, protože pouze konzistentní přístup ve všech těchto oblastech umožňuje vytvořit synergický systém, který efektivně podporuje celkové směřování organizace a zvyšuje její dlouhodobou výkonnost (Armstrong, Taylor, 2023; Storey, Ulrich, Wright, 2019; Boon, Echard, Lepak, Boseltie, 2018; Bailey, Mankin, Kelliher, Garavan, 2018)

## 1.1.2 Lidský kapitál a jeho měření

### DEFINICE



#### Lidský kapitál

Lidský kapitál lze definovat jako souhrn schopností, znalostí, dovedností a odpovídající motivace, tyto schopnosti, znalosti, dovednosti efektivně využít při výkonu činností a tvorbě ekonomické či společenské hodnoty (Becker, 1964 in Depoo a kol, 2022). Barták (2023) k uvedenému doplňuje, že součástí lidského kapitálu jsou rovněž emoční inteligence, vztahy a hodnoty.

Termín lidský kapitál se objevuje už u Adama Smithe, ale jasné vymezení mu dali až představitelé chicagské ekonomické školy, zejména G. S. Becker a J. Mincer. Becker jej chápe jako schopnosti, dovednosti a motivaci k jejich uplatnění. Lidský kapitál lze charakterizovat jako znalosti, dovednosti a schopnosti lidí zaměstnaných v organizaci. Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje význam lidí, které považuje za aktiva a tvrdí, že investice organizace do zaměstnanců přináší organizaci hodnotné výnosy (Armstrong, Taylor, 2023 Koubek, 2015). Lze tedy konstatovat, že lidský kapitál je zdrojem příjmu organizace a představuje její bohatství, čímž se organizaci investice do lidského kapitálu z dlouhodobého hlediska vyplatí (Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020). Barták (2023) doplňuje, že teorie lidského kapitálu stojí na jasné představě o přidané hodnotě, kterou mohou lidé vytvořit pro svou organizaci a která je nezaměnitelná.

Lidský kapitál je tvořen:

- **základním lidským kapitálem** – zahrnuje produktivní schopnosti a vlastnosti, jako jsou řemeslné dovednosti či analytické a kreativní myšlení atd.;
- **širším lidským kapitálem** – umožňuje produktivní schopnosti a vlastnosti, tj složky základního lidského kapitálu, využít v praxi.

Pojem lidský kapitál je často zmiňován ve vztahu k **intelektuálnímu kapitálu**. Intelektuální kapitál lze definovat jako zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici (ty lze považovat za nehmotné zdroje spojené s lidmi, které spolu s hmotnými zdroji (peníze a fyzický majetek) tvoří trh a celkovou hodnotu podniku). Intelektuální kapitál se skládá ze dvou složek: lidského kapitálu a společenského kapitálu (znalostí, které jsou odvozovány ze sítě vztahů fungujících uvnitř i vně organizace) (Armstrong, Taylor, 2015 in Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020; Depoo a kol. 2022). Barták (2023) zmiňuje jiné tři dimenze intelektuálního kapitálu, jež se podílí na vytváření hodnoty organizace, mezi které patří kromě lidského kapitálu také organizační a zákaznický kapitál.

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 in Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020). 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 in Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020). Investice do vzdělávacích a rozvojových aktivit se pak organizaci vrací nejen v rozvoji lidského kapitálu ale rovněž ve stabilizaci klíčových zaměstnanců, v jejich inovativnosti, ve využívání talentů v přípravě personálních rezerv, efektivnějších přístupech k práci apod.

Wong (2017) uvádí že cesta k lidskému kapitálu začíná ujasněním si hodnoty, kterou organizace a její činnosti poskytují, což pak tvoří základ pro určení oblastí, kde zaměstnanci zvyšují hodnotu kapitálu. V tom je implicitně obsažena kvalita a ideologie, která stojí za řízením lidí. Barták (2023) doplňuje, že lidský kapitál rovněž slouží k vytváření kooperativních vztahů jak mezi jednotlivci, tak v rámci celých týmů a organizace jako celku a zdůrazňuje, že tyto vztahy pak umožňují směřování k učící se organizaci.

## Měření lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se zabývá měřením hodnoty lidí – stanovením jejich přínosu k výkonnosti organizace, aby se získal vhled do silných a slabých stránek přístupu organizace k řízení tohoto klíčového zdroje. Taková měření mohou posoudit, do jaké míry má organizace dostatečný počet potřebných lidí, a analyzovat fungování a efektivitu aktivit v oblasti lidských zdrojů. Informace pak mohou být využity v procesu tvorby strategie řízení lidských zdrojů a lze z nich vyvozovat, jaké úkony je třeba podniknout ke změně politik a praxe (Armstrong, Taylor, 2023).

Pro účinné měření lidského kapitálu je nutné zohlednit různé úrovně, na kterých tento pojem existuje, protože každá z nich nabízí odlišnou perspektivu i způsoby hodnocení (Wong, Anderson, Bond, 2019):

- **na makro společenské a ekonomické úrovni** je lidský kapitál považován za jeden z hlavních faktorů ovlivňujících hospodářský růst, produktivitu a celkovou konkurenceschopnost země. V této perspektivě se pozornost zaměřuje zejména na kvalitu vzdělávacího systému, dostupnost a úroveň zdravotní péče či míru bezpečnosti, protože právě tyto oblasti zásadně ovlivňují rozvoj znalostí, dovedností a celkové pracovní schopnosti obyvatelstva;
- **na organizační a týmové úrovni** je lidský kapitál chápán jako klíčový zdroj, který ovlivňuje výkonnost organizací, schopnost inovovat či adaptovat se na změny. Lidský kapitál zde může zahrnovat nejen jednotlivé kompetence zaměstnanců, ale také jejich vzájemnou synergii, spolupráci, sdílení znalostí, organizační kulturu a další faktory, jež přispívají k výsledkům organizace. Měření se proto často zaměřuje na strukturu pracovních týmů, úroveň jejich odbornosti či efektivitu využívání těchto kompetencí;
- **na individuální úrovni** představuje lidský kapitál soubor znalostí, dovedností, zkušeností a schopností konkrétního pracovníka. Tyto charakteristiky mohou být měřeny formálními ukazateli, jako je vzdělání, certifikace či praxe, ale také měkkými faktory, například kognitivními schopnostmi, socio-emočními dovednostmi nebo potenciálem k učení. Analýza individuálního lidského kapitálu umožňuje organizacím lépe využívat rozdíly mezi zaměstnanci, podporovat jejich rozvoj a tvořit týmy, jejichž členové se doplňují a přinášejí vyšší celkovou hodnotu.

Chaudhuri (2023) zmiňuje, že existují tři přístupy k měření lidského kapitálu:

- **přístup založený na výstupu** – tento přístup zahrnuje zástupné proměnné, jako je míra zapsaných žáků do škol, dosažené vzdělání, míra gramotnosti a průměrná délka dosaženého vzdělání, které se primárně používají v teoriích růstu;
- **přístup založený na nákladech** – měří zásobu lidského kapitálu prostřednictvím souhrnných nákladů, které jsou investovány do tvorby individuálního lidského kapitálu;
- **přístup založený na příjmech** – je založen na výnosech, které jedinec získává na trhu práce prostřednictvím investic do vzdělání.

Je důležité si uvědomit, že lidský kapitál nelze měřit jen podle toho, o kolik více finančních prostředků jedinec vydělá díky novým dovednostem. Skutečné pochopení lidského kapitálu vychází z širšího pohledu na rozvoj společnosti – zahrnuje například to, jak se společnost obnovuje, jak roste ekonomika a jak se rozděľují zdroje. Člověk je v tomto pojetí chápán jako svobodný jedinec, který je základem tvorby kapitálu. Získávání dovedností a kompetencí je v tomto rámci jen jednou z částí celého problému (Chaudhuri, 2023).

Měření lidského kapitálu lze vnímat jako podporu rozhodování v činnostech a procesech řízení lidských zdrojů (Armstrong, Taylor, 2023, 2015).

Při měření lidského kapitálu jsou užívány následující údaje (Armstrong, Taylor, 2015 in Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020):

- 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 (BSC)** představuje široce aplikovaný strategický řídicí nástroj, který slouží nejen k monitorování a vyhodnocování lidského kapitálu, ale také jako metodologický základ pro integrované systémy řízení organizace. Tento koncept umožňuje komplexní posouzení organizační výkonnosti prostřednictvím čtyř vzájemně provázaných perspektiv (Depoo a kol., 2022; Armstrong, Taylor, 2020; Armstrong, Taylor, 2015):
  - **finanční perspektiva** – zaměřuje se na klíčové finanční ukazatele, jako jsou ziskovost, výše obrátu či míra zadluženosti. Tyto indikátory reflektují celkovou ekonomickou výkonnost podniku a poskytují informaci o tom, jak je organizace hodnocena interními i externími stakeholdery;
  - **zákaznická perspektiva** – sleduje ukazatele typu podílu na trhu, míry spokojenosti zákazníků, úspěšnosti akvizice nových zákazníků či síly employer branding. Tyto indikátory vypovídají o tom, jak podnik vnímají zákazníci a jak efektivně naplňuje jejich očekávání;
  - **procesní (podniková) perspektiva** – analyzuje výkonnost klíčových interních procesů, například délku dodacích lhůt, rychlost vývojových cyklů či nákladovost procesů. Organizace se v této oblasti zaměřuje na faktory, které mají potenciál generovat konkurenceschopnost a podporovat strategickou výhodu;
  - **perspektiva učení se a růstu** – hodnotí ukazatele vztahující se k rozvoji lidského kapitálu, jako je úroveň kvalifikace či spokojenost zaměstnanců. Tyto indikátory vyjadřují schopnost podniku dlouhodobě se rozvíjet, budovat svůj budoucí růstový potenciál a vytvářet udržitelnou přidanou hodnotu.

Balanced Scorecard nachází uplatnění rovněž v oblasti řízení pracovního výkonu, neboť umožňuje jasně provázat individuální výkonnostní cíle zaměstnanců s podnikovou strategií, čímž podporuje strategickou koherenci, transparentnost a dlouhodobou výkonnost organizace.

2. **Model excellence EFQM**, jako komplexní rámec řízení kvality, nahlíží na měření lidského kapitálu prostřednictvím dimenze leadershipu, který je chápán jako základ pro dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníků, spokojenosti zaměstnanců a celkového pozitivního dopadu organizace na své okolí. Leadership je v tomto modelu považován za primární hybnou sílu formování politiky a strategie, řízení lidských zdrojů, jakož i řízení procesů a činností, které společně přispívají k neustálému zlepšování výkonnosti a 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, 2023, 2015):
  - komplexní systém odměňování a jasně stanovená odpovědnost,
  - vzdělaná, soudržná a adaptabilní pracovní síla,
  - efektivní procesy získávání zaměstnanců a jejich udržení,
  - optimálně nastavená interní komunikace.
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** – koncept E. Maya – kvantifikuje hodnotu pracovních sil organizace prostřednictvím vzorce: náklady na zaměstnance  $\times$  multiplikátor individuální hodnoty. Multiplikátor představuje vážený průměr hodnocení schopností, rozvojového potenciálu, osobního výkonu a souladu zaměstnanců s hodnotami organizace v konkrétním pracovním prostředí (Armstrong, Taylor, 2015 in Depoo, Urbancová, Šnýdrová, 2020). Tento nástroj poskytuje systematické podklady pro hodnocení kvality a efektivity lidského kapitálu a podporuje strategická rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů.