



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

Vysoká škola ekonomie a managementu

2020

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.

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 systematicčnost 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.