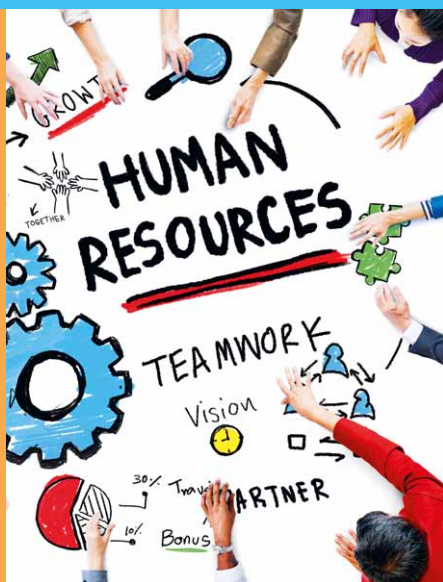


Strategický management lidských zdrojů

moderní trendy v HR



- Work-life balance
- Diverzity management
- Age management
- Mezigenerační spolupráce
- Společenská odpovědnost
- Udržitelnost lidských zdrojů



Strategický management lidských zdrojů

moderní trendy v HR



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.

Strategický management lidských zdrojů

moderní trendy v HR

Kniha je monografie.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8796. publikaci

Odborní recenzenti:

Ing. Šárka Janků, Ph.D.

doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství

Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek

Počet stran 296

První vydání, Praha 2023

Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2023

Cover Photo © Depositphotos/Rawpixel

ISBN 978-80-271-6831-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-6830-9 (pdf)

ISBN 978-80-271-3675-9 (print)

Obsah

O autorkách	9
Poděkování	11
Úvodní slovo recenzentů	12
Předmluva	19
Úvod	21
Cíl monografie	25
Důležitost tématu monografie pro současnou praxi	26
Pro koho je monografie určena	27
Základní struktura monografie	29
1. Management a marketing lidských zdrojů	31
1.1 Management lidských zdrojů	33
1.1.1 Digitalizace personální práce	39
Pozitivní a negativní aspekty digitalizace procesů v rámci strategického managementu lidských zdrojů	49
1.1.2 Systém personálních činností a péče o pracovníka	54
Péče o zaměstnance v kontextu BOZP	56
Implementace personálních informačních systémů	58
Vzdělávání a rozvoj	58
1.1.3 Znalostní management jako důležitá součást managementu lidských zdrojů	64
1.2 Marketing lidských zdrojů	73
1.2.1 Základní principy marketingu lidských zdrojů	75

1.2.2	Rozdíl mezi managementem lidských zdrojů a marketingem lidských zdrojů	81
1.2.3	Snižování počtu odchodů zaměstnanců pomocí marketingu lidských zdrojů	83
1.2.4	Budování značky zaměstnavatele	86
2.	Strategický management lidských zdrojů	93
2.1	Strategie managementu lidských zdrojů a její význam	97
2.2	Vliv organizační kultury na strategický management lidských zdrojů	102
2.3	Work-life balance pro spokojené zaměstnance i zaměstnavatele	105
2.3.1	Důsledky implementace work-life balance	108
2.3.2	Výhody a nevýhody flexibilní pracovní doby	112
3.	Moderní trendy v personální činnosti	117
3.1	Diverzita v pracovním kolektivu	117
3.1.1	Diverzity management jako moderní trend zaměstnávání lidí	119
	Personální práce	121
	Lidské zdroje	121
	Organizační kultura	122
3.1.2	Diverzita na pracovním trhu v 21. století	122
	Diverzita na pracovním trhu 21. století	128
	Genderová diverzita	129
	Věková diverzita	131
	Spolupráce generací X, Y, Z	132
	Kulturní a etnická diverzita	135
3.1.3	Důležité personální činnosti spjaté s diverzity managementem	136
	Vytváření a analýza pracovních míst	138
	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	139
	Personální plánování	140
	Motivace a odměňování	141
	Vzdělávání pracovníků	143
	Pracovní vztahy	145

Péče o pracovníky	146
Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	147
Nastavení pracovních podmínek a flexibility práce	149
Pracovní podmínky	149
Flexibilita práce	150
3.2 Age management v kontextu strategického managementu lidských zdrojů	153
3.2.1 Ageismus a jeho eliminace	158
3.2.2 Předpokládaný vývoj problematiky age managementu a jeho význam	161
3.2.3 Budování značky zaměstnavatele prostřednictvím aplikace age managementu	165
4. Metodika monografie	173
5. Kvantitativní a kvalitativní výzkum v českých organizacích ve vybraných oblastech strategického managementu lidských zdrojů	179
5.1 Vliv age managementu na strategický rozvoj organizací	179
5.2 Kategorizace organizací podle opatření age managementu	185
5.3 Budování značky zaměstnavatele prostřednictvím age managementu	190
5.4 Systém rozvoje a vzdělávání jako důležitá součást strategického managementu lidských zdrojů	192
5.5 Mezigenerační spolupráce jako stěžejní součást strategického managementu lidských zdrojů	203
5.6 Aktivity organizací v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelnosti podporující strategický management lidských zdrojů	209
5.7 Inovace založené na znalostech zaměstnanců	222
6. Strategický management lidských zdrojů v České republice a zahraničí	237
7. Závěrečné shrnutí	247

Seznam zkratek	255
Seznam tabulek	256
Seznam obrázků	258
Abstrakt	259
Abstract	261
Zusammenfassung	263
Použité zdroje	265

O autorkách



Hana Urbancová (*1984)

Ing. Hana Urbancová, Ph.D. absolvovala doktorské studium v roce 2012 v oboru Management se zaměřením na lidské zdroje a strategický management. Od roku 2009 přednáší na univerzitách a vysokých školách v České republice předměty management lidských zdrojů, strategický management, age management a zároveň má zkušenosti na manažerských pozicích. Od roku 2017 působí na pozici ředitelky České akademie zemědělských věd. Je členkou poradních orgánů tuzemských organizací, například odborné sekce Rady kvality České republiky Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj, odborů České akademie zemědělských věd, Platformy pro bioekonomiku České republiky, České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj. Od roku 2021 je posuzovatelkou Slovenské akreditační agentury pro vysoké školství a členkou Rady programu pro posilování účasti Slovenské republiky v evropské spolupráci ve výzkumu a vývoji ve Slovenské republice. Je řešitelkou a spoluřešitelkou několika projektů a grantů a pravidelně zveřejňuje výsledky své práce ve vědeckých časopisech a na mezinárodních konferencích. Je členkou vědeckých rad organizací, redakčních rad vědeckých časopisů, autorkou a spoluautorkou desítek vědeckých článků v databázi Web of Science s ohlasy v České republice i v zahraničí a autorkou či spoluautorkou pěti monografií.

**Pavla Vrabcová (*1988)**

Doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D. je absolventkou bakalářského studijního oboru Management podniku, magisterského studijního oboru Pojišťovnictví a stejnojmenného doktorského studijního oboru na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci se zaměřením na environmentální pojištění. Jako docentka se habilitovala v roce 2022 na Technické univerzitě v Liberci v oboru

Podniková ekonomika a management. V roce 2015 úspěšně dokončila Kurz vysokoškolské pedagogiky v rámci celoživotního vzdělávání. Je členkou poradních orgánů tuzemských organizací – odborné sekce Rady kvality České republiky Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj, Odbor ekonomiky, řízení, sociologie a informatiky, Odbor agrárních dějin České akademie zemědělských věd. Je zakládající členkou i tajemnicí Platformy pro bioekonomiku České republiky, České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj, Platformy zainteresovaných stran CSR, Finanční akademie Zlaté koruny a členkou redakčních rad odborných časopisů a programových/organizačních výborů vědeckých konferencí. Aktuálně zastává pozici proděkanky pro vědu a výzkum na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Publikovala desítky odborných článků ve světově uznávaných databázích Web of Knowledge, Scopus a dalších týkající se managementu zemědělských a lesnických podniků či multidisciplinárního oboru bioekonomiky, je řešitelkou vědecko-výzkumných projektů.

Poděkování

Děkujeme všem, kteří nás dlouhodobě podporují v naší práci, hlavně našim rodinám a přátelům, kteří nás pozitivně stimulují k další vědecké a odborné činnosti, přestože jsme velmi časově vytížení. Svou práci děláme vždy s láskou, úsilím, nasazením a ochotou spolupracovat a pomáhat druhým. Život je o aktivním přístupu, respektu k druhým bez ohledu na věk a zkušenosti a o uvědomění si, že bez vlastní aktivní práce, podpory spolupráce a láskyplné podpory rodiny jsou možnosti vlastního rozvoje jen omezené. Společně doufáme, že vás naše práce v podobě této knihy zaujme a předá vám cenné informace týkající se strategického managementu lidských zdrojů.

Úvodní slovo recenzentů

Čtenářům se dostává do rukou výjimečná kniha, která reaguje na aktuální téma, jímž je práce a komunikace s pracovníky ve firmě. Každý člověk je jiný, což se samozřejmě projevuje jak v osobním, tak v pracovním životě. Každý rozumný manažer ví, že je to pracovník, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu jeho firmy. Tomáš Baťa již před sto lety vyslovil nadčasovou myšlenku: „Nevybudoval jsem továrnu. Vybudoval jsem člověka, a ten potom vybudoval továrnu.“ Tato myšlenka by měla být napsána zlatým písmem v kanceláři každého manažera či majitele firmy.

V dnešním turbulentním prostředí již manažer nevystačí s názorem: „... však je platím, ne?“ Dnešní práce a komunikace s pracovníky ve zdravé firmě je postavena na jiných základech. Mzda za vykonanou práci je ve své podstatě klasickým obchodním aktem – pracovník prodává svou práci a firma mu za ni zaplatí. Ve zdravé moderní firmě je tento obchodní případ základem, zákonem, o kterém není potřeba diskutovat. Pracovník zde není pouhou nájemní pracovní silou, ale je kolegou, partnerem a spolupracovníkem (tak to měl nastaveno ve své firmě Tomáš Baťa). S touto filozofií interní komunikace se logicky mění i význam a náplň práce personalisty. Personalista již není pouhým „razítkovačem“ a „vydavačem“ dokumentů, ale stává se významným spolupracovníkem manažera a poradcem pracovníků.

Vzhledem k faktu, že vzdělávací systém v České republice není v současné době na nejlepší úrovni, je boj o kvalifikovaného a vzdělaného pracovníka velmi tvrdý. Jsou to právě zdravé moderní firmy, které si tento fakt uvědomují velmi silně, a proto věnují procesu získávání nových pracovníků a práci s talenty nadstandardní čas i finanční prostředky. Některé firmy dokonce zakládají vlastní školy (MŠ, ZŠ, SŠ i VŠ), aby si zajistily kontinuální příliv kvalitních pracovníků pro své výrobní procesy.

Autorky ve své knize vystihly všechny zákonitosti a problémy, které práce a komunikace s pracovníky přináší. Velmi podrobně, nicméně srozumitelně (jak pro širokou odbornou, tak i laickou veřejnost) představují jednotlivé kategorie činností, související s uvedenými procesy. Velký prostor je věnován vysvětlení, co znamená personální management a personální marketing, což ocení především manažeři a majitelé firem. V návaznosti na již zmíněnou situaci na pracovním trhu je pochopení těchto dvou kategorií možná tím pověstným jazýčkem na vahách úspěchu či neúspěchu v procesu získávání kvalifikovaného a vzdělaného pracovníka.

Díky tomu se ve zdravé moderní firmě pozice personalisty opět dostává na „výsluní“. Je paradoxem, že Tomáš Baťa již před sto lety kladl na obsazení pozice personalisty vysoké nároky jak odborné, tak i morální. Autorky navazují na tuto filozofii a přetváří ji do současné praxe se všemi moderními trendy, které lze využít. Diverzity management a především age management by měly být součástí personální práce zdravé moderní firmy. Kniha nabízí nejen vysvětlení a popis těchto činností, ale především řadu námětů, jak s těmito moderními trendy pracovat. Tento fakt je vysokou přidanou hodnotou knihy především pro personální manažery. Dostává se jim do rukou komplexní materiál, což je v době, kdy platí historií prověřené pravidlo, že „čas jsou peníze“, významnou konkurenční výhodou. Zmíněné pravidlo lze tedy modifikovat do personální činnosti jako „čas jsou kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci“. Age management (a jeho včasné zavedení do procesů firmy) rovněž nabízí jednu z významných konkurenčních výhod. Jak uvádí autorky v textu, „... délka pracovního života se bude dále prodlužovat, což ovlivní jak zaměstnavatele, tak zaměstnance“.

Prezentovaný výzkum a jeho výstupy mají vysokou přidanou hodnotu a lze je pokládat v chápání moderní personalistiky za přelomové. Personální práce ve zdravé moderní firmě je postavena nejen na využívání „zdravého rozumu“ a schopnosti naslouchat, ale rovněž na rychlosti zpracovávání dat a zavádění nových, inovativních metod. Autorky uvádějí jako významné oblasti pro efektivní personální práci age management, management kontinuity znalostí, talent management, kariérní management a diverzity management. Jak potvrdil rozsáhlý a podrobný výzkum, jsou to právě tyto oblasti,

které pomáhají firmám v boji o kvalifikovaného a vzdělaného pracovníka a nastavení loajálního a inovativně smýšlejícího týmu pracovníků.

Age management je – jak autorky svým výzkumem jasně prokázaly – nedílnou součástí managementu zdravé moderní firmy. To, co činí tyto firmy silnější a konkurenceschopnější, je propojení znalostí, zkušeností a nadhledu starších pracovníků s dravostí, vzdělaností a motivací mladších pracovníků. To vše ovšem není možné bez propracovaného systému firemního vzdělávání. Rovněž této problematice autorky věnují významnou část textu a předkládají podrobné a relevantní údaje, dokazující význam tohoto procesu. Tomáš Baťa řekl, že „... finance vložené do vzdělávání nejsou pro něj nikdy nákladem, ale vždy jsou investicí“. Výzkum toto sto let staré pravidlo opět potvrzuje. Na již zmíněné činnosti navazuje závěrečná oblast výzkumu, a to CSR. CSR není systém, ale filozofie. Proto ji nelze „implementovat“, ale je nutné se k ní „vychovat“. Díky sofistikovanému výzkumu a profesionalitě autorek je i tato myšlenka podložena tvrdými daty. Zdravé moderní firmy, pracující s moderními personálními nástroji zaměřenými na efektivitu práce a především na proces motivace a stabilizace pracovníků, totiž pracují v intencích CSR zcela přirozeně.

Provedený výzkum pokrývá ve své podstatě všechny moderní metody a činnosti personální práce a prezentované výsledky se mohou stát významným materiálem pro manažery a majitele firem při procesech inovativního posunu personálních útvarů a obsahové náplně pozice personalisty.

Kniha je jedinečná svou koncepčností a systematičností popisu personálních procesů z pohledu moderní firmy, založené na efektivitě, spolupráci a konkurenceschopnosti. Propojení precizního zpracování teoretických východisek, sofistikovaného výzkumu, a především erudovanosti autorek dalo vzniknout mimořádnému vědeckému dílu, které by mělo být nedílnou součástí knihovny nejen manažerů a majitelů firem. Mělo by se ovšem stát především součástí knihoven vysokých škol. Jsou to právě vysoké školy, které vychovávají odborníky pro praxi – proto je nezbytné, aby se právě studentům dostávala do rukou aktuální, komplexní a nadčasová literatura. Všechny tyto podmínky kniha splňuje bezesbýtku.

Ing. Šárka Janků, Ph.D.

jednatelka společnosti Trango-servis, s.r.o.,
zástupkyně Rady kvality České republiky – Kvalita a udržitelný rozvoj

Předkládaná monografie představuje publikaci, která je na současném knižním trhu svým způsobem mimořádným počinem. Autorky pojaly tematiku strategického managementu lidských zdrojů velmi komplexně a ve značném rozsahu, a jak již z názvu vyplývá, se zaměřením na zdůraznění moderních trendů v personalistice. Tato témata se sice dlouhodobě vyskytují (především v řadě učebních textů), ale častěji spíše v podobě dílčích přehledů zastoupených témat, což autorky mj. stvrzují zpracovanými a v monografii doloženými prameny. Ty však obvykle postrádají pro tuto monografii charakteristickou komplexnost a zejména výzkumné podklady, na jejichž základě autorky následně potvrzují prezentovaná teoretická vymezení a interpretace.

Z výše uvedených důvodů lze monografii považovat za vysoce aktuální, neboť se v ní autorkám zdařilo překlenout v praxi obvyklou chaotičnost přístupů k řízení lidských zdrojů či k práci s lidmi v hospodářských organizacích. Zastoupená témata jsou ve vzájemném propojení pojata s důrazem na závažnost práce s lidmi a její prioritu v jakýchkoliv technických, ekonomických, ale i sociálních efektech všech firem či organizací. Z vyjádření autorek je již v první části monografie zřejmý jejich zasvěcený názor, že ani v současné době se hodnotě lidských zdrojů stále nepřikládá primární důležitost. Pochopitelně se pak i díky tomu práce s lidmi v organizacích méně často pojímá jako strategický management.

Přestože jde o mladé autorky, nepřehlédnutelná je jejich v monografii prokázaná zkušenost, kterou mimo jiné dokládají výzkumy minulými i aktuálními, realizovanými v řadě organizací v České republice, jež navíc porovnávají i s výsledky výzkumů na Slovensku. V tomto ohledu je jejich metodický postup vysoce inovativní a současně inspirující. Porovnání českých a slovenských přístupů k personalistice s trvajícím absencí strategie v oblasti práce s lidmi vede autorky k důrazu na propojení takových dílčích stránek, jako jsou digitalizace v personální oblasti, systémový přístup v oblasti personalistiky a péče o pracovníky, znalostní management, ale i marketingový přístup umožňující snižovat odchody pracovníků z organizací, a to v souvislosti s budováním značky zaměstnavatele.

Inovační přístup autorek se promítá zejména v propojení strategických aspektů managementu lidských zdrojů s organizační kulturou

a problematikou work-life balance. V moderních trendech považují pak v této souvislosti za vysoce žádoucí řešit problematiku diversity managementu a age managementu v souvislosti se znalostním managementem.

Ve výzkumné oblasti navíc autorky propojily kvantitativní a kvalitativní přístup k analýze současného stavu strategického managementu lidských zdrojů, přičemž se na výše uvedené oblasti zaměřily s akcentem na jejich význam pro mezigenerační sdílení znalostí v organizaci zejména ve vztahu k problematice společenské odpovědnosti a udržitelnosti.

Publikaci pak autorky uzavírají porovnáním strategického managementu lidských zdrojů v Česku a v zahraničí. Z jejich závěrečného shrnutí je přitom zřejmé, že jen permanentní důraz na co nejefektivnější zapojení člověka v pracovním procesu, akceptující všechny stránky jeho působení (včetně těch, které kromě jeho organizačně žádoucích aktivit respektují i jeho bytostně závažné individuální a sociální kvality a stimulují jeho celkový komplexní rozvoj) je nejvhodnějším, respektive jediným důstojným způsobem zajištění společenské odpovědnosti a udržitelnosti v celospolečenském rozměru.

Ze všech uvedených hledisek je monografie *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR* vysoce doporučitelným textem pro všechny, kteří se problematikou managementu a personalistiky zabývají jak z teoretického pohledu, tak zejména z hlediska svého praktického působení ve všech hospodářských organizacích. Pro svou komplexnost může být i přínosným učebním textem pro nejrůznější vyšší formy vzdělávání, a to jak personalistů, tak zejména manažerů na všech stupních řízení.

doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

Vysoká škola ekonomická

Originálna vedecká monografia *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR* sa zaoberá vysoko aktuálnou témou vzhľadom na fakt, že získať a udržať si v organizácii vysoko angažovaných a kvalifikovaných zamestnancov je pre súčasných zamestnávateľov kľúčovým faktorom úspechu organizácie. Kým v minulosti si tento fakt zamestnávateľa často neuvedomovali a tak v rámci investícií, ako aj starostlivosti prikladali vyšší dôraz materiálnym a informačným zdrojom. V súčasnosti sa situácia významne mení a organizácie si uvedomujú potrebu zaoberať sa témami ako: Digitalizácia personálnej práce, Systém personálnych činností a starostlivosť o zamestnanca, Znalostný management ako dôležitá súčasť managementu ľudských zdrojov, Budovanie značky zamestnávateľa, Work-life balance pre spokojných zamestnancov, Diverzita v pracovnom kolektíve, Age management a i... Práve na základe uvedeného je možné označiť predkladanú monografiu za vysoko aktuálnu, keďže sa k daným témam priamo vyjadruje a taktiež popisuje ich súčasný stav a ponúka odporúčania.

Rozsah monografie je 160 strán a je rozdelená do ôsmich logicky na seba nadväzujúcich kapitol, ktoré pokrývajú deklarovanú problematiku komplexne pre potreby čitateľov, pre ktorých je publikácia určená a to tak, ako autorky uvádzajú v podkapitole 1.3. Súhlasím, že predložená vedecká monografia je vhodná aj ako doplnková literatúra pre vysoké školy, pre predmety zameriavajúce sa na riadenie a rozvoj ľudských zdrojov.

V uvedenom kontexte vysokoškolského štúdia je pozitívom predkladanej monografie aj veľké množstvo aktuálnych literárnych zdrojov, na základe čoho je možné konštatovať, že reálne mapuje súčasný stav v skúmanej problematike a jej výsledok prezentuje vedecký prístup autoriek k spracovaniu monografie. Hlavné zdroje teoretických východísk boli čerpané najmä z monografií, vedeckých statí a príspevkov, publikovaných vo významných vedeckých databázach SCOPUS, Web of Science Core Collection či Current Contents Connect. Autorky čerpajú z poznatkov domácich aj zahraničných autorov a taktiež z legislatívnych úprav krajiny, čím zohľadňujú špecifiká danej problematiky v skúmanom regióne.

V rámci výskumu prezentovaného v monografii boli použité nástroje deskriptívnej štatistiky, konkrétne rozdelenie početností, korelačná analýza

(Pearsonov korelačný koeficient) a testy intenzity korelácie. V rámci prezentovaných výsledkov výskumu bola taktiež použitá viacrozmerná faktorová analýza, metóda Varimax a Kaiser-Guttmanovo pravidlo.

Obsah monografie jasne deklaruje hĺbku a šírku orientácie autoriek v problematike strategického manažmentu ľudských zdrojov a ich schopnosť predikovania vývoja v danej oblasti a poskytuje širokú poznatkovú základňu, na ktorej je možné stavať a charakterizovanú problematiku ďalej skúmať.

Posudzovaná vedecká monografia je aktuálna, prehľadne spracovaná a je možné ju označiť za prínosnú pre danú vedeckú oblasť.

doc. Ing. Katarína Stachová, PhD.
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Předmluva

Lidé se znalostmi, zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi tvoří cenné aktivum organizací a v současné době nejvíce ovlivňují hodnotu organizace a její konkurenceschopnost. Proto je vysoce aktuální zabývat se vhodným nastavením personálních aktivit, aby si organizace nejen udržela své zaměstnance, ale také místo na trhu. Přístupy organizací k managementu lidských zdrojů se liší a jsou založeny na řadě proměnných a charakteristik. Prezentované výsledky a doporučení v předkládané monografii napomáhají systematicky definovat rámec strategického managementu lidských zdrojů v organizacích a nastavení personálních procesů.

Čtenář se dozví, jak nastavit stěžejní procesy managementu lidských zdrojů v organizaci, jak aplikovat age management, společenskou odpovědnost a jak budovat značku zaměstnavatele a pomocí svých zaměstnanců dosahovat konkurenční výhody, a to s důrazem na tzv. udržitelnost. Kniha je určena pro širokou odbornou i laickou veřejnost, personalisty, manažery, pracovníky personálních agentur, studenty všech ekonomických a společenských směrů zabývající se managementem lidských zdrojů a všechny ostatní, pro které je tato problematika aktuální, potřebná nebo zajímavá.

Úvod

Vývoj strategického managementu organizací anticipuje neustálé změny manažerského paradigmatu v návaznosti na vývoj celé společnosti. Management vychází z celé řady principů a zásad, mezi které patří zejména znalost trhu, neustálé hledání nových příležitostí, posilování výkonnosti, implementace moderních trendů managementu lidských zdrojů, nastavení efektivního znalostního transferu mezi současnými zaměstnanci i jejich generacemi (znalostní management a management kontinuity znalostí), umění překonávat překážky, risk management, orientace na zákazníka a další stakeholdery (zainteresované strany), efektivní řízení nákladů a řada dalších. V současné době je výzkum, vývoj a inovace převládajícím motorem priorit Evropské unie, které jsou dedikovány kapitálově náročným systémům a vyšším úrovním globálních hodnotových řetězců. Mezi hnací síly inovací obchodních modelů souvisejících s udržitelností se řadí zejména cirkulární ekonomika, společenská odpovědnost organizace, sdílená ekonomika, technologické inovace, štihlá výroba. Přechod k inovativní společnosti s sebou přináší automatizaci řady pracovních procesů, což implikuje nová rizika a tlak na organizace, aby své pracovníky pravidelně rekvifikovaly a vzdělávaly. Právě kontinuální rekvifikace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, práce s jejich znalostmi vede k udržitelnému rozvoji organizací. Udržitelné podnikání zahrnuje závazek organizace vyvíjet aktivity efektivně a zodpovědně vůči společnosti a životnímu prostředí při zohlednění zájmů všech zainteresovaných stran.

Neustálé zlepšování procesů a výkonnosti celé organizace je nekončící prioritou. Odpovědné, respektive udržitelné podnikání je podstatné pro velké i malé organizace, které mohou prostřednictvím inovativních výrobků a služeb, nových schopností a zapojení zainteresovaných stran zlepšit

z krátkodobého i dlouhodobého hlediska své hospodářské, environmentální a sociální charakteristiky. Organizace jsou povzbuzovány k inovacím hledáním nových znalostí nebo nových způsobů využití svých stávajících implicitních a explicitních znalostí.

Managementy organizací musí neustále brát v úvahu konkurenční prostředí a nové výzvy i trendy, které musí reflektovat v nastavení jednotlivých personálních činností a jejich zabezpečení. Většina autorů, kteří se zaměřují na strategický management lidských zdrojů, se shoduje, že v současné době je nutné, aby se oblast managementu lidských zdrojů stala nedílnou součástí strategické orientace organizace a aby jednotlivé personální činnosti byly vykonávány nejenom na dílčí manažerské úrovni, ale s komplexním pohledem na rozvoj celé organizace v dalších letech. Jedním z aktuálních směrů práce s lidmi je tzv. age management, jenž bere v úvahu aktuální demografické podmínky za účelem splnění cílů organizací v oblasti strategického managementu lidských zdrojů, nastavení tzv. work-life balance, efektivní digitalizace personálních procesů atd., a to při podpoře společenské odpovědnosti a udržitelnosti organizací. Počet obhájců (nejen věkové) diverzity a inkluze v organizacích roste, proto se v knize budeme blíže věnovat i diverzity managementu.

Nutnost reflektovat změny v managementu lidských zdrojů a aplikovat trendy v této oblasti za pomoci vytváření či dotváření takových vnitřních podmínek, které aplikaci personálních procesů zefektivní, má zásadní význam pro strategický management organizací a správné nastavení všech organizačních procesů, ať již finančních, personálních, procesních či společenských.

V každé organizaci je nutné nastavit v první řadě vizi, poslání a celoorganiizační strategii včetně strategie managementu lidských zdrojů. Strategie managementu lidských zdrojů totiž pomáhá při sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidských zdrojů a jejich celkového rozvoje v souladu s potřebami organizace. Strategie celkově umožňuje smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji. Organizace by se taktéž měly zaměřit na specifické (funkční) strategie, jako je strategie personální, strategie v oblasti organizační kultury, etického kodexu a společenské odpovědnosti, kvality, inovací, a dále na environmentální strategii a ergonomickou strategii.

V současné době, kdy se zvyšuje intenzita konkurence, se organizace zaměřují na specifitější (modernější) strategické trendy a formulují nové strategie v managementu lidských zdrojů, které vedou k trvalému zlepšování a udržení cíleně a trvale vzrůstající inovace během určitého období. Mezi strategické trendy, které budou v monografii zevrubně popsány, patří:

- talent management,
- znalostní management,
- management kontinuity znalostí,
- diversity management,
- age management.

Talent management napomáhá organizacím efektivně naplňovat a přinášet měřitelné zlepšení výkonnosti a efektivity zejména prostřednictvím schopnosti definovat potřeby, objevovat mezi pracovníky talenty, umět je rozvíjet a efektivně využívat. Talent management a jeho strategický rozsah klade důraz na ambice organizace ve válce o talenty. Zdůrazňuje se zejména propojení mezi strategickými trendy v managementu lidských zdrojů a budování silné a pozitivní značky zaměstnavatele, díky čemuž mohou být přitahováni do organizace talentovaní jedinci a udrženi současní zaměstnanci.

S ohledem na **znalostní management a management kontinuity znalostí** lze konstatovat, že klíčovým předpokladem úspěchu nastavení systémů řízení v organizacích jsou znalosti a jejich transfer, neboť se stávají jedním ze strategických zdrojů organizací, který může zajistit zvyšování výkonnosti nebo výrazný růst přidané hodnoty. Potenciál dosažení konkurenční výhody mají znalosti explicitní i tacitní. Explicitní znalosti jsou znalosti, které lze snadno vyjádřit, kodifikovat a verbalizovat (dají se snadno předávat ostatním), zatímco implicitní (tacitní) znalosti jsou vnitřní znalosti člověka, jejichž pomocí řeší dané úkoly či přistupuje ke konkrétním potřebám (jsou neuchopitelné, mnohdy nepopsatelné). Znalosti jsou důležitým a nezastupitelným zdrojem jednotlivců i organizací, ale je třeba, aby je každý jedinec i organizace používali správným způsobem. Jen díky kontinuálnímu rozvoji znalostí, jejich transferu, efektivního využívání ve všech organizačních procesech může organizace dosahovat konkurenční výhody. Sdílení znalostí (jak explicitních, tak primárně tacitních) je možné pouze za předpokladu, že

je vhodně nastavena nebo vytvořena atmosféra důvěry v organizaci, protože pokud tomu tak není, zaměstnanci necítí potřebu své znalosti sdílet a podporovat transfer znalostí v organizaci. Přitom tacitní znalosti jsou vyjádřeny v reakci na novou situaci a následně je také vytvářena další, nová znalost, která bývá často následně kodifikována a napomáhá inovacím v organizacích, a zároveň jsou předpokladem udržitelného podnikání.

Pro organizace se udržitelnost stává zásadním principem, navíc se ve vědecké disciplíně management kontinuálně rozšiřuje (Vrabcová, 2021). V dnešní době lze transfer znalostí a zabezpečení kontinuity znalostí považovat za velmi důležitý předpoklad pro budoucnost každé organizace bez ohledu na sektor, velikost či zaměření, chce-li udržet krok s moderními trendy trhu, a to nejenom na trhu výrobků a služeb prostřednictvím inovací, ale i na pracovním trhu s ohledem na požadované kompetence pracovníků od vedení organizací. Většina organizací se již přeměnila nebo se mění z tradičních na znalostní, protože právě ve znalostech zaměstnanců je síla dané organizace a s každým (ať už dobrovolným, nebo nedobrovolným) odchodem zaměstnance může organizace přijít o určité penzum klíčových znalostí. Této hrozbě by měla organizace dobrým nastavením organizačních i individuálních podmínek předcházet a nastavit vhodné prostředí transferu znalostí.

Diverzity management je manažerský přístup prosazující různorodost a rozmanitost na pracovišti s cílem zajištění vyšší efektivity. Podpora tohoto přístupu představuje pro řadu jedinců zvýšení jejich šancí na pracovní uplatnění odpovídající jejich individuálnímu zájmu a kompetencím. Nástrojem pro zajištění věkové diverzity je age management.

Age management se zaměřuje na využití znalostí všech zaměstnanců bez ohledu na věk, zabezpečení kontinuity znalostí na dosažení konkurenční výhody organizací a zároveň na opatření, která napomáhají podpoře různých věkových kategorií zaměstnanců v organizacích, detekují a snižují negativní projevy ageismu. Zainteresané strany v oblasti age managementu mají na rozličných úrovních různé ambice. Na organizační úrovni je však nutné zdůraznit rozvoj lidského potenciálu kontinuálním vzděláváním a zvyšování produktivity práce. Na řízení zohledňující věk zaměstnanců lze nahlížet jako

na sociální odpovědnost organizace. Stále více organizací propojuje odpovědné podnikání a management lidských zdrojů.

V současné době se stále více prosazuje názor, že management lidských zdrojů se má zaměřit na zlepšení kvality pracovního života a rozvoj zaměstnanců, ale také na zvýšení produktivity, spokojenosti zaměstnanců a jejich připravenosti na změny s důrazem na prezentování organizace jako dobrého zaměstnavatele směrem dovnitř organizace, ale i navenek. Je to z toho důvodu, že předem stanovených cílů a vizí mohou organizace dosahovat pouze na základě vhodně zvolených personálních strategií, jež budou podporovány vhodnou, nepřetržitě analyzovanou organizační kulturou a budováním dobré značky zaměstnavatele pomocí aplikování aktuálních trendů v managementu lidských zdrojů, což potvrzují tuzemské i zahraniční výzkumy (například Jain, Bhatt, 2015; Mpofu, Hlaywayo, 2015; Evangeline, Gopal Ragavan, 2016; Geradts, Bocken, 2019; Stachová et al., 2019; Urbancová, Vrabcová, 2022; Vrabcová, Urbancová, 2022a). Pro dosažení výše uvedeného lze využít aplikování principů diverzity managementu, age managementu, talent managementu, managementu kontinuity znalostí, podpory inovací, digitalizace a principů udržitelnosti.

Problematickou strategického managementu lidských zdrojů a vybranými moderními trendy personální práce se zabývají autorky této monografie, která poskytuje ucelený pohled na jednání organizací v rámci strategického managementu lidských zdrojů a na jejich dopady s důrazem na zvyšování kvality personálních procesů, jež podporují výkonnost a prosperitu organizace díky eliminaci jednotlivých úzkých míst. V publikaci jsou rovněž vymezena praktická doporučení v rámci aplikování moderních trendů personální práce.

Cíl monografie

Hlavním cílem monografie je prezentovat výsledky dlouhodobého kontinuálního výzkumu v oblasti strategického managementu lidských zdrojů a moderních trendů personální činnosti a podat komplexní přehled o způsobech efektivního řízení těchto činností.

Díličími cíli monografie jsou:

- Sumarizovat poznatky a rozšířit povědomí odborné i laické veřejnosti o možnostech rozvoje strategického managementu lidských zdrojů v českých podmínkách, protože v České republice je k tomuto tématu dosud dostupné nedostatečné množství odborné literatury.
- Identifikovat možnosti rozvoje jednotlivých moderních trendů strategického managementu včetně možností jejich dlouhodobého udržení.
- Identifikovat a zhodnotit výhody a nevýhody jednotlivých moderních personálních trendů pro organizace i samotné zaměstnance.

Důležitost tématu monografie pro současnou praxi

S ohledem na prezentovaný aktuální stav řešené problematiky lze sumarizovat, že **strategický management lidských zdrojů prošel zásadními přeměnami** (přechod z učících se organizací na talent management, znalostní management a management kontinuity znalostí, z homogenních pracovních týmů na agilní týmy podporující diverzitu, cílené budování značky zaměstnavatele, využívání ICT (*Information and Communication Technologies*, informační a komunikační technologie) v personální činnosti a kladení důrazu na udržitelnost aj.) **a je v současnosti ovlivněn aktuálními trendy v personální práci** (Jain, Bhatt, 2015; Almendra, Falcao, 2017; Dudin et al., 2017; Jakopovic, 2017; Kuipers, Giurge, 2017; Sahu et al., 2018; Muratbekova-Touron, Galindo, 2018; Silva, Calisto, 2018; Mouton, Bussin, 2019).

Řadí se mezi ně například **globální či virtuální pracovní prostředí** (Lane et al., 2014; Bagheri, Jahromi, 2016; Seng et al., 2017), **spolupráce různých skupin zaměstnanců a generací** (Garcia-Granero et al., 2018; Glaveanu, Taillard, 2018; Triguero-Sanchez et al., 2018) nebo **delší průměrná doba života** (diverzity management, age management, viz Ciutiene, Railaite, 2015; Witkowski, Bartożs, 2017; Urbancová, 2019a; 2019b; Urbancová, Fajčíková, 2019), **péče o zaměstnance a talent management** jakožto vyhledávání, angažovanost a rozvoj talentovaných jednotlivců s klíčovými charakteristikami. Ačkoliv povinnou péči o zaměstnance definuje zákoník práce, moderní

management lidských zdrojů pracuje spíše s péčí dobrovolnou. Tyto trendy jsou ovlivněny charakteristikami organizace a těmi, které strategický management lidských zdrojů v organizaci zastřešují (Chen, Liu, 2018; Henry et al., 2018; Zakayo, 2018).

Lze přitom konstatovat, že strategický management lidských zdrojů slouží dohromady nejenom změny v oblasti manažerských disciplín s důrazem na strategický management, ale také změny v chování vedení organizací (Manuti, Giancaspro, 2019; Wipawayangkool, Teng, 2019) a rovněž odráží změny ve vývoji ekonomického prostředí (Mahoney, Qian, 2013; McDonnell et al., 2014; Lei et al., 2015; Peters, Taylor, 2017).

Organizace musí pro strategický rámec managementu lidských zdrojů vytvářet vhodné podmínky, aby bylo dosaženo zlepšení finančních i nefinančních výsledků (vyšší zisk organizace, zvýšení produktivity, zvýšení tržní hodnoty, dosažení cílů organizace, zvýšení její atraktivity, zlepšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců, zvýšení kvality práce aj.). Tyto podmínky a přístupy se v jednotlivých organizacích liší (viz například Urbanová, 2017). **Monografie se zabývá opatřeními v rámci moderních trendů v personálních činnostech, jež jsou efektivní pro podporu strategického managementu lidských zdrojů v organizaci.**

Pro koho je monografie určena

Monografie napomáhá rozvinutí personálních činností v organizacích a zvýšení povědomí praxe i akademické sféry v oblasti strategického managementu lidských zdrojů, jejich rozvoje, dosahování konkurenční výhody a udržitelnosti při respektování společenské odpovědnosti. Z vědeckého hlediska spočívá význam publikace ve skutečnosti, že je vhodnou povinnou i doporučenou literaturou při studiu předmětů v oblasti managementu lidských zdrojů a strategického managementu na vysokých školách a univerzitách v České i Slovenské republice.

Z praktického hlediska tato monografie napomáhá organizacím reagovat na současný tlak na výsledky a úspěchy tím, že budou schopny zvyšovat potenciál všech svých zaměstnanců a stimulovat je k tomu, aby v organizaci

zůstávali. Téma je důležité i z důvodu současného demografického vývoje, kdy je s ohledem na vývoj stárnutí populace, globální trh práce a globální hrozby (covid-19, válka, kyberútoky, teroristické útoky, ztráta biodiverzity aj.) nutné identifikovat možné směry nastavení personálních činností v organizacích a klást důraz na získání nástupců klíčových zaměstnanců při udržení kontinuity činností. Zabezpečení lidských zdrojů organizacím umožňuje dosahovat udržitelnosti a konkurenční výhody. Publikace prezentuje praktická doporučení nástrojů a postupů pro všechny typy organizací v soukromém, veřejném i státním sektoru.

Téma publikace stále více nabývá celosvětově na aktuálnosti, protože si organizace začínají uvědomovat význam a důležitost zaměstnanců, nicméně o to je nutné v organizaci správně pečovat a nastavovat takové organizační prostředí, které využije potenciál všech zaměstnanců pro rozvoj celé organizace. Předkládaná monografie vznikla na základě dlouhodobých realizovaných výzkumů autorek v tuzemsku i zahraničí.

Kniha je určena pro širokou odbornou i laickou veřejnost a slouží k získání a doplnění znalostí v oblasti strategického managementu lidských zdrojů, zdůraznění významu lidí v organizaci a možnosti práce s nimi. Je primárně určena:

- personalistům a manažerům organizací,
- pracovníkům personálních agentur,
- studentům všech ekonomických a společenských oborů zabývajících se managementem lidských zdrojů a
- všem ostatním, pro které je tato problematika aktuální.

Na základě prezentovaných doporučení má vedení organizací možnost komparovat vlastní aktuální stav se stavem, který deklarovaly oslovené organizace. Dále mají možnost komparovat vlastní postupy s metodami, jež doporučují autorky monografie, a na tomto základě dosáhnout zlepšení.

Základní struktura monografie

V první kapitole bude nejprve představena problematika managementu a marketingu lidských zdrojů obecně. V druhé kapitole věnujeme pozornost strategickému managementu lidských zdrojů v organizacích s důrazem na vliv organizační kultury na správné nastavení personálních činností a také na nutnost work-life balance v současné praxi. Ve třetí kapitole jsou diskutovány moderní trendy v personální činnosti, na něž navazuje metodika monografie, na jejímž základě byla získána data (čtvrtá kapitola). V páté kapitole jsou prezentovány výsledky provedených výzkumů ve vybraných českých organizacích s důrazem na personální činnosti, jež jsou v současné době pro organizace klíčové. Kapitola se proto mimo jiné zabývá udržitelností a inovacemi. Celý proces strategického managementu lidských zdrojů uzavře v šesté kapitole diskuse dosavadních výsledků v této oblasti v tuzemsku i zahraničí.