

PERSONALISTIKA A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ II

- Praxe personálního řízení

poslední aktualizace/revize: zima 2025

POKYNY PRO STUDIUM

Vážení studenti,

předkládáme vám studijní oporu k předmětu Personalistika a personální řízení II. Tato opora plní především funkci průvodce studenta v kombinované formě studia; je návodem k samostudiu nikoli jeho náhradou. Přenesením studia do kombinované formy je redukován pouze počet hodin řízených konzultací, ne však jejich obsah. Hlavní požadavky pro zvládnutí studia jsou tedy přeneseny na samostudium.

Při studiu literatury se zaměřte na zodpovězení kontrolních otázek a splnění úkolů.

Základní pokyny k samostudiu lze shrnout takto:

1. Seznamte se s požadavky absolvování předmětu. Uvedeny jsou v sylabu předmětu uveřejňovaném v informačním systému, který může být případně doplněn dalšími dokumenty obsahujícími např. vzory apod.

Všechny materiály poskytované studentům v elektronické formě naleznete v informačním systému u jednotlivých předmětů, v části Studijní materiály. Jsou-li součástí Studijních materiálů prezentace, slouží pouze pro orientaci ve studovaném tématu, nejsou však dostatečným zdrojem informací.

2. Při studiu postupujte systematicky. Studijní opora je rozdělena na moduly. V každém modulu se seznámte s jeho cílem a jeho strukturou. Následně si prostudujte uvedenou základní literaturu, případně prostudujte i další literaturu a zdroje. Pokud je součástí studia i právní předpis, je nezbytné, abyste pracovali s aktuálním zněním.

3. Zvládnutí látky každého modulu si ověřte zodpovězením kontrolních otázek a splněním úkolů v jeho závěru. Nejste-li si jisti, vraťte se k příslušným pasážím literatury a právních předpisů. Kontrolní otázky mapují rozsah znalostí potřebných ke složení zápočtu nebo zkoušky. Povinná literatura je uváděna u jednotlivých témat a pokud chcete své znalosti rozšířit, využijte i doporučené literatury.

4. Vedle samostudia využívejte co nejvíce účast na řízených konzultacích z předmětu. Jejich rozvrh je uveden v informačním systému. Výhodou konzultací je jejich interaktivní forma a s tím spojená možnost získání cenné zpětné vazby od pedagoga i ostatních studentů.

Ve vztahu k řízeným konzultacím je velmi užitečné seznámit se s tématy každé konzultace předem a konzultace využít k případným dotazům na otázky, které vám nejsou zcela jasné.

ANOTACE

Cílem jednosemestrálního kurzu je rozvíjet znalosti studentů v rámci praktického využití personálních činností a procesů v prostředí organizací. Cílem předmětu je seznámit studenty s teorií, ale zejména praxí personálního řízení, s významem strategického řízení lidských zdrojů v organizaci a aktuálními trendy v této oblasti. Studenti se seznámí s konkrétními personálními činnostmi, procesy a nástroji používanými v personálním řízení a získají znalosti a dovednosti nezbytné pro efektivní a strategické řízení lidských zdrojů v organizaci. Na základě příkladů z praxe a případových studií budou studenti umět aplikovat teoretické poznatky do praxe.

ČASOVÁ DOTACE

48 p+ 24 s hodin

ZPŮSOB UKONČENÍ PŘEDMĚTU

zkouška

Požadavky k ústní zkoušce jsou charakterizovány osnovou řízených konzultací (viz níže).

POČET KREDITŮ

7

GARANT PŘEDMĚTU

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

OSNOVA ŘÍZENÝCH KONZULTACÍ

1. Strategické řízení lidských zdrojů v organizaci a organizační strategie
2. Personální marketing
3. Organizační kultura, komunikace v organizaci
4. Vedení lidí
5. Mezinárodní řízení lidských zdrojů (a jeho interkulturní aspekty)
6. Diverzita v pracovním prostředí
7. Inovace v rozvoji a vzdělávání
8. Talent management a jeho strategický význam
9. Koncepce a přístupy k hodnocení řízení výkonu organizace a zaměstnanců (metriky, KPI)
10. Sociální pilíř ESG a jeho význam v personalistice
11. Personální poradenství
12. Personální informační systém a využití AI

ZÁKLADNÍ (POVINNÁ) LITERATURA

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. *Managing Human Resources*. Oxford University Press. 2019. ISBN 978-0190857561.

ROZŠÍŘUJÍCÍ (DOPORUČENÁ) LITERATURA

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2. vydání*. Praha. Grada. 2023. ISBN 978-80-247-3651-8.

LALOUX, F. *Budoucnost organizací*. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.

LANGER, T. *Learning & Development krok za krokem*. Praha: Firemní vzdělávání, 2026. ISBN 978-80-908075-7-0.

MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. US: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-0787-9759-75.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

YEUNG, A., ULRICH, D. *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard Business Review Press. 2019. ISBN 978-1-63369-770-6.

Číslo a název modulu	1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZDROJŮ V ORGANIZACI A ORGANIZAČNÍ STRATEGIE
Cíl modulu	Cílem modulu je poskytnout studentům porozumění tomu, jak organizace plánují a realizují svou strategii a jakou roli má v tomto procesu řízení lidských zdrojů. Pozornost je věnována základním nástrojům strategické analýzy (SWOT, PEST(EL), BCG, Ansoff). Studenti získají přehled o významu organizační struktury a rozdílech mezi centralizovaným a decentralizovaným řízením organizace. Modul je dále zaměřen na roli moderního řízení lidských zdrojů, zejména roli CHRO (Chief Human Resources Officer) jako strategického partnera vedení organizace, který podporuje kulturu, rozvoj lidí a adaptaci na změny. Studenti si osvojí hlavní principy propojení organizační a personální strategie a porozumí jejich dopadům na personální oblast.
Klíčová slova	strategie organizace, strategické řízení, strategická pyramida, mise–vize–hodnoty, SWOT, PEST(EL), BCG matice, Ansoffova matice, životní cyklus organizace, personální strategie, role CHRO, strategický partner, kultura organizace, organizační změna.

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Úvod do strategie organizace: vize, hodnoty, strategická pyramida, strategie modrého oceánu.
2. Nástroje strategické analýzy: SWOT, PEST(EL), BCG, Ansoff, životní cyklus organizace.
3. Strategický význam organizační struktury: typologie, centralizace vs. decentralizace.
4. Propojení organizační a personální strategie: role personalistů a role CHRO v moderní organizaci.

❖ 1. Úvod do strategie organizace

Systémový přístup k řízení a rozvíjení jakékoliv typu organizace je hlavním předpokladem pro její udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost v daném prostředí.

Strategické řízení organizace lze charakterizovat jako dlouhodobé směřování organizace konkretizované ve střednědobých a krátkodobých plánech. Určuje, proč organizace existuje (mission), kam směřuje (vision) a jaké hodnoty tvoří její identitu (values). Tyto prvky tvoří základ strategické pyramidy, která propojuje účel organizace s jejími cíli, iniciativami a měřením výsledků (KPIs – Key Performance Indicators, klíčové ukazatele výkonnosti).

Strategie není statický dokument, ale neustálý proces, v rámci kterého se organizace přizpůsobuje měnícímu se prostředí. Dobrá strategie je srozumitelná, provázaná a využitelná v praxi.

BCG matice pomáhá hodnotit produktové a portfoliové priority a rozhodovat, kam investovat z hlediska růstu trhu a tržního podílu. Ansoffova matice vymezuje možné směry růstu (penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu, diverzifikace).

Proti tradičnímu boji v existujících odvětvích jde tzv. strategie modrého oceánu, neboť se soustředí na vytváření nových, neexistujících tržních prostorů (modré oceány), kde organizace nemusí soupeřit o zákazníky s konkurencí. Tento přístup klade důraz na odlišitelnost, inovaci a tvorbu jedinečné hodnoty

– má přímé dopady i na personální řízení, které podporuje kreativitu, agilitu a hledání talentů pro nově vznikající oblasti.

❖ 2. Nástroje strategické analýzy

Strategická rozhodnutí jsou uskutečňována vrcholovým vedením organizace a vycházejí z analýzy jejího vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější analýza poskytuje data o situaci na trhu, politickém klimatu daného regionu či státním zřízení a nejčastěji využívanými nástroji jsou tzv. SWOT či/a PEST(LE) analýza. **SWOT** analýza identifikuje interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a hrozby. **PEST(EL)** rozpracovává vnější makroprostředí organizace, tedy politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory.

Analýza vnitřních podmínek organizace slouží k určení tvrdých faktorů řízení organizace (zdrojů, financí, ICT, výrobků, služeb, či organizační struktury) a měkkých faktorů řízení organizace (kultury organizace, chování pracovníků, pracovníků, neformální komunikace).

Důležitou součástí strategického řízení je také životní cyklus organizace, který ukazuje, že potřeby organizace se mění v čase – od rychlého růstu, přes stabilizaci až po transformaci. V každé fázi se mění i požadavky na zaměstnance, vedení lidí, kompetence a celkovou personální strategii.

Analytické nástroje pracují jako mapa, která organizaci pomáhá rozhodovat, jaké kompetence, kapacity a lidské zdroje bude potřebovat v příštích letech. Organizace skrze ně aktivně sleduje, co se děje ve vnějším prostředí, hledá v tom vzory, signály a šance a přemýšlí více jako *stratég*, ne jako *hasič*.

❖ 3. Strategický význam organizační struktury

Součástí strategie tradičních organizací je organizační struktura – tedy způsob, jakým jsou v organizaci rozděleny role, odpovědnosti a rozhodovací pravomoci s cílem dosahovat organizačních cílů. Typ struktury ovlivňuje rychlost rozhodování, komunikaci, inovace, míru autonomie i náklady.

Mezi nejčastější typy organizačních struktur patří:

- funkční (specializace podle funkcí – personální oddělení, finance, výroba ad.),
- divizionální (podnikání rozdělené podle produktů, regionů nebo segmentů),
- geografické (struktura podle trhů),
- matice/hybrid (kombinace více principů).

Významnou roli hraje míra centralizace a decentralizace:

- Centralizace zajišťuje jednotnost, kontrolu a standardizaci. Je efektivní ve stabilním prostředí.
- Decentralizace podporuje inovace, agilitu a rozhodování blíže zákazníkům. Vhodná pro dynamické trhy.

Volba strukturálního uspořádání je strategickým rozhodnutím, které má přímý dopad na personální řízení. Např. decentralizované organizace potřebují více autonomních vedoucích pracovníků, více kompetencí v terénu a rychlé rozhodování. Naopak centralizované organizace kladou důraz na procesy, konzistenci a jednotné standardy.

Organizační struktura tedy není jen „organigram“, ale strategický nástroj, který zásadně ovlivňuje chování lidí, komunikaci i efektivitu práce.

Moderní organizační struktury se od tradiční hierarchie posouvají k flexibilnějším, agilnějším modelům, jako jsou projektové či procesní. Specifický a vývojově nejvyšší model samořízení organizace představuje tzv. **holokracie**, tedy systém usnadňující řízení bez vedoucích pracovníků, její fungování je založeno na principech svobody v práci.

❖ 4. Propojení organizační a personální strategie

Personální strategie je nedílnou součástí celkové strategie organizace. Personální strategie nevzniká paralelně, ale je jednou z dílčích strategií a musí být v souladu s firemní strategií, která tvoří logický rámec strategického plánování v organizaci. Pro organizaci je zásadní, aby role personalistů byla posunuta ze servisní a administrativní roviny do roviny strategické.

V moderních organizacích sehrává klíčovou úlohu CHRO (Chief Human Resources Officer) – člen nejvyššího vedení organizace zodpovědný za lidi, kulturu a organizační rozvoj. Ulrich (2009) doporučuje, aby HR profese a jejich práce nebyla definována jen tím, co dělá, ale především tím, co přináší. Role a činnosti HR Business Partnera v Ulrichově konceptu:

1. Strategický partner – spoluvytváří organizační strategii, analyzuje dopady na lidi, kompetence a organizaci.
2. Architekt firemní kultury – formuje pracovní prostředí, firemní kulturu, hodnoty, leadership a organizační chování.
3. Tvůrce talentu – definuje kompetence budoucnosti, rozvoj, nástupnictví a připravenost organizace.
2. Akcelerátor změny – zajišťuje adaptaci lidí na strategické priority, digitalizaci, růstové iniciativy nebo organizační transformace.

Moderní řízení lidských zdrojů tedy neřeší jen personální procesy (nábor, odměňování, hodnocení). Stává se partnerem byznysu v otázkách inovací, strategie, budoucího růstu, kultury a adaptace organizace na změny trhu.

Propojení firemní a personální strategie je klíčové. Změna strategie (výrobní, tržní nebo digitální) okamžitě ovlivňuje potřebu kompetencí, struktury, vedení lidí a firemní kultury.

Povinná literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th edition, Kogan Page, 2023. ISBN 9781398606630.

JACKSON, S. E., & SCHULER, R. S. *Managing Human Resources*. Oxford University Press. 2019. ISBN 978-0190857561.

OSTERWALD, A., PIGNEUR, Y. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500254.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

WRIGHT, P. M., BOURDEAU, J. W., PACE, D. A.; SARTAIN, E., MCKINNON, P., ANTOINE, R. L. *The Chief HR Officer. Defining the New Role of Human Resource Leaders*. Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0470905340.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaké jsou klíčové prvky strategické pyramidy a jak spolu souvisejí?
2. Co zahrnuje PEST(EL) analýza a k čemu slouží SWOT?
3. V čem spočívá strategie modrého oceánu?
4. Jaké typy organizačních struktur znáte?
5. Jak se liší centralizované a decentralizované řízení?
6. Jaký je vztah mezi firemní a HR strategií?
7. Jakou roli hraje CHRO v moderní organizaci?
8. Jaké jsou hlavní megatrendy ovlivňující český pracovní trh?

Číslo a název modulu	2. PERSONÁLNÍ MARKETING
Cíl modulu	Cílem modulu je seznámit studenty s personálním marketingem, jeho vývojem v kontextu technologického rozvoje a situací na trhu práce. Porozumí uplatnění marketingového myšlení a konkrétních nástrojů v dílčích personálních činnostech, zejména v oblasti získávání zaměstnanců a jejich stabilizace. Bude umět vysvětlit pojmy marketingový mix v HR, interní a externí personální marketing, (4 P), značka zaměstnavatele a EVP (hodnotová nabídka pro zaměstnance)
Klíčová slova	personální marketing, interní a externí personální marketing, marketingový mix v HR, značka zaměstnavatele (Employer Brand), EVP (Employee Value Proposition)

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Personální marketing aplikovaný v personalistice
2. Externí a interní personální marketing
3. Značka zaměstnavatele (EB) a EVP
4. Trendy: AI v personálním marketingu

❖ 1. Personální marketing aplikovaný v personalistice

Personální marketing představuje aplikaci marketingových přístupů do oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o koncepci, která se zaměřuje na trh práce, organizaci a zaměstnance. Důležitým aspektem personálního marketingu je vnímání zaměstnance jako zákazníka, přičemž pozornost je zaměřena nejen na současné, budoucí, ale i minulé zaměstnance. Cílem je podpořit především personální procesy získávání, rozvoje a stabilizace pracovníků. Tento přístup pomáhá organizacím budovat dobrou zaměstnavatelskou pověst a efektivně využívat lidský kapitál.

Základním strategickým nástrojem v personálním marketingu je aplikace **marketingového mixu, tzv. 4P v personálním řízení**. Prvním prvkem je *Product* (pracovní pozice), který zahrnuje náplň práce a smysluplnost, jež má přilákat talenty. Druhým je *Price* (odměna), což není jen mzda, ale i benefity, flexibilita a náklady na dojíždění. Třetím prvkem je *Place* (prostředí), zahrnující místo výkonu práce a organizační kulturu. Posledním je *Promotion* (propagace), tedy způsob, jakým je pracovní nabídka na trhu práce organizací prezentována.

Personální marketing lze charakterizovat jako získávání kvalitních lidí, posilování sounáležitosti s organizací a jejich stabilizaci. Zaměřen je na prezentaci organizace na trhu práce, na způsob jednání s uchazeči o pracovní pozice, personální politiku (odměňování, rozvoj) i styl jednání nadřízených.

Personální marketing musí být v organizaci chápán a podporován jako strategická koncepce, která je propojena s celkovou strategií firmy. Efektivní využívání lidského kapitálu se stává klíčovou konkurenční výhodou. Proto by personální marketing neměl být pouze reakcí na aktuální situaci, ale měl by zahrnovat proaktivní jednání, které má podporu vedení společnosti a je koncepčně řízeno.

Personální marketing významně podporuje spokojenost zaměstnanců a faktory, které ji ovlivňují. Zároveň má významný vliv na značku zaměstnavatele. Díky tomu má tato disciplína schopnost pomoci se získáním, formováním a udržením kvalifikované a pro organizaci potřebné pracovní síly, což vede k synergickému efektu pro celou organizaci.

❖ 2. Externí a interní personální marketing

Personální marketing lze dělit na dvě hlavní oblasti: interní a externí.

Interní personální marketing cílí na stávající zaměstnance a pozornost zaměřuje na zvýšení jejich spokojenosti a loajality. Zaměřuje se na stabilizaci a rozvoj pracovníků, řeší problémy v motivaci, odměňování a péči o lidi již od fáze adaptace. Spokojenost zaměstnanců je klíčová, protože ovlivňuje jejich pracovní výkon a pozitivně se promítá do kvality služeb a spokojenosti koncových zákazníků organizace

Kromě stabilizace má interní marketing za úkol podporovat identifikaci zaměstnanců s firemními hodnotami a komunikovat dlouhodobou vizi společnosti. Budování vztahu se stávajícími zaměstnanci je strategickým prostředkem pro snížení fluktuace a zvýšení produktivity práce. Pokud firma dokáže vytvořit prostředí, kde se lidé cítí dobře a vidí v práci smysl, stávají se z nich loajální partneři.

Externí personální marketing je zaměřen na získávání nových zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele navenek. Jeho cílovou skupinou jsou všichni potenciální uchazeči, ať už ti aktivní, nebo pasivní na trhu práce. Cílem je vytvářet pozitivní interakce s kandidáty, posilovat povědomí o firmě a zvyšovat její atraktivitu jako zaměstnavatele.

Pro externí komunikaci jsou firmami využívány online i offline nástroje. Mezi online nástroje patří kariérní webové stránky, profily na sociálních sítích a využívání herních prvků (gamifikace) v náborovém procesu. Inzerce volných pozic by měla být informativní, poutavá a přizpůsobená cílové skupině, přičemž trendem je využívání videí a autentického obsahu, který ocení zejména mladší generace na trhu práce.

K offline nástrojům externího marketingu se řadí spolupráce se vzdělávacími institucemi, účast na kariérních veletrzích, dny otevřených dveří nebo spolupráce s úřady práce. Firmy také využívají klasické formy reklamy, jako jsou billboardy, plakáty či rozhlasové spoty, aby oslovily širší spektrum kandidátů a budovaly své dobré jméno v regionu.

❖ 3. Značka zaměstnavatele (EB) a EVP

Budování značky zaměstnavatele (Employer Branding, dále EB) je proces vytváření jedinečné a identifikovatelné identity zaměstnavatele. Je to strategický prostředek pro udržení a získání talentovaných jedinců. Lidé chtějí pracovat pro atraktivního zaměstnavatele, který o své lidi pečuje, nabízí smysluplnou práci a má jasnou budoucnost. Výzkumy potvrzují, že silná značka zaměstnavatele vede ke snížení fluktuace, zvýšení produktivity a lepší připravenosti na nepříznivý demografický vývoj.

Značka zaměstnavatele je budována uvnitř firmy pomocí interní komunikace a navenek prostřednictvím marketingových aktivit. Personální marketing je v tomto kontextu chápán jako veškeré komunikační aktivity zaměstnavatele, které jsou součástí širšího konceptu EB. Ten dále zahrnuje definici značky, tvorbu strategie, tvorbu obsahu a řízení životního cyklu značky.

Klíčovým prvkem značky je **EVP** (Employee Value Proposition), tedy **hodnotová nabídka pro zaměstnance**. Nejde pouze o finanční benefity, ale o souhrn zaměstnaneckých výhod a hodnot, které organizace poskytuje výměnou za dovednosti, zkušenosti a loajalitu zaměstnanců. Správně definovaná EVP vychází z hodnot, vize a organizační kultury a pomáhá odlišit organizaci od konkurence na trhu práce.

Součástí EVP jsou konkrétní prvky, jako je platové ohodnocení, rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance), well-being benefity, styl vedení lidí, organizační kultura a smysluplnost práce. Patří sem také systém řízení lidských zdrojů, možnosti rozvoje a interní mobility. EVP odpovídá na základní otázku kandidáta „Proč pracovat právě pro tuto firmu?“.

Pro úspěšné zacílení značky a EVP je vhodné využívat tzv. **persony**. Persona je detailní popis „imaginárního zákazníka“ – ideálního kandidáta, kterého firma hledá. Tento popis obsahuje charakteristiky, které pomáhají zvolit správná místa a komunikační kanály pro oslovení a vytvořit obsah, který bude pro daného člověka relevantní a atraktivní.

❖ 4. Trendy: AI v personálním marketingu

Současný personální marketing je silně ovlivněn technologiemi a trendem personalizace. Firmy se snaží nejen přitahovat talentované jedince, ale také budovat udržitelné vztahy se stávajícími zaměstnanci. K tomu využívají vyprávění příběhů (storytelling) firmy nebo zaměstnanců, což slouží zejména jako nástroj pro sdílení vizí a hodnot. Moderní nábor se posouvá od generických inzerátů k personalizované komunikaci, která zohledňuje individuální potřeby kandidáta.

Hlavním trendem je zapojení umělé inteligence (AI) do náborových procesů a EB. AI dokáže psát inzeráty, vytvářet otázky k pohovoru, psát e-maily kandidátům nebo definovat náborovou strategii. Využívá se také pro talent sourcing, analýzu HR dat, tvorbu obsahu na sociálních sítích (např. LinkedIn, Facebook, Instagram) a zlepšování zkušenosti kandidátů (candidate experience).

Při využívání AI je však nutné dbát na určitá rizika. AI dělá chyby, proto je vždy nezbytná lidská kontrola. AI by neměla rozhodovat o lidech v citlivých oblastech, jako je hodnocení nebo výběr zaměstnanců – vždy by měl mít poslední slovo člověk. AI je nástroj pro zvýšení efektivity, nikoliv náhrada lidského úsudku a empatie. Důležitá je také ochrana citlivých dat a celkově kyberbezpečnost.

Dalším významným trendem je video nábor a live streaming (živé vysílání). Video formáty se využívají pro prezentaci organizační kultury, webináře nebo online události. Videopohovory umožňují komunikaci s kandidáty odkudkoliv. Důraz je kladen také na gamifikaci a interaktivní nábor, kde kandidáti sbírají body nebo plní výzvy, což jim dává lepší přehled o jejich vhodnosti pro pozici a zároveň to činí proces zábavnějším.

V neposlední řadě rezonují i v této oblasti témata diverzity a inkluze. Moderní nábor se soustředí na genderovou a etnickou diverzitu i podporu znevýhodněných skupin. Celkově se klade důraz na "kandidátskou zkušenost" – rychlost odpovědí, transparentnost a pozitivní atmosféru, které zajišťují, že si kandidát odnese dobrý dojem a firmu doporučí dále, i když třeba neuspěje.

Povinná literatura

MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

Doporučená literatura

ARIELY, D. *Jak drahé je zdarma? Proč chytrí lidé přijímají špatná rozhodnutí – iracionální faktory v ekonomice i v životě*. Praha: Práh, 2009. ISBN 978-80-7252-239-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MYSLIVCOVÁ, S. et al. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/1279>.

Magazín společnosti AlmaCareer. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz>. Jsou zde i inspirativní dokumenty ke stažení: <https://magazin.almacareer.com/cz/soubory-ke-stazeni>.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaké jsou klíčové charakteristiky personálního marketingu?
2. Co zahrnuje marketingový mix v oblasti personalistiky 4 P?
3. Jaká jsou hlavní specifika interního a externího personálního marketingu?
4. Jaké online a offline nástroje externího personálního marketingu firmy využívají?
5. Jak byste definovali EVP (Employee Value Proposition)? Vyjmenujte alespoň tři příklady, co může obsahovat.
6. Jaký je vztah mezi budováním značky zaměstnavatele (Employer Branding) a personálním marketingem?
7. Co je to "persona" v kontextu personálního marketingu a k čemu slouží?
8. Jaké jsou příležitosti a rizika spojená s využíváním umělé inteligence (AI) v personálním marketingu a náboru?

Číslo a název modulu	3. ORGANIZAČNÍ KULTURA, KOMUNIKACE V ORGANIZACI
Cíl modulu	Po prostudování modulu studenti vysvětlí pojem organizační kultura. Pochopí její provázané roviny (artefakty, hodnoty, základní přesvědčení) a význam sladování hodnot pracovníků s hodnotami organizace na základě vybraných aspektů (motivace a smyslnosti práce, angažovanosti, flow a využití silných stránek pracovníků a role managementu a cílů organizace). Porozumí tomu, jak budovat kulturu organizace vědomě a stavět jí na pracovnících. Seznámí se s problematikou komunikace v organizaci, jejími základními typy a účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou.
Klíčová slova	organizační kultura, artefakty, hodnoty, předpoklady, pracovní výkonnost, angažovanost, komunikace, zpětná vazba

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Organizační kultura
2. Tři provázané roviny organizační kultury
3. Zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců realizací jejich osobních hodnot
4. Komunikace v organizaci

❖ 1. Organizační kultura

Organizační kultura (event. podniková nebo firemní kultura) je souborem společných a sdílených hodnot, přesvědčení, postojů, norem, idejí a vzorců chování. Kulturu organizace lze také vnímat jako vše, co utváří jedinečné prostředí a způsob fungování v dané organizaci. Každá organizace má svou jedinečnou kulturu.

Nejedná se jen o abstraktní pojem, ale o základní rámec, který určuje pravidla chování v organizaci. Hodnoty a chování zaměstnanců by měly být v souladu. „Žité hodnoty“ posilují důvěru a urychlují vzájemnou spolupráci lidí. Budování organizační kultury by mělo probíhat vědomě, protože dlouhodobě úspěšné firmy si uvědomují, že výkon stojí na lidech a vztahy se nebudují samy od sebe.

Organizační kultura má dynamickou povahu a neustále se vyvíjí pod vlivem interních faktorů (růst, technologie, vedení, zaměstnanci) a externího prostředí (národní kultura – zvyky a tradice, lokalita, trh). Kultura organizace není statická, ale spíše adaptivní, reagující na změny a ovlivňující identitu a fungování organizace navenek i dovnitř.

Budování organizační kultury je účinným nástrojem personálního marketingu a základem kvalitní značky zaměstnavatele. Významně pomáhá přitahovat a stabilizovat talenty, definuje prostředí pro rozvoj a výkon. Důležité je sjednotit strategii organizace s jejími hodnotami, vizí a posláním. Zatímco poslání odpovídá na otázku, jaký účel existence organizace naplňuje (její smysl), hodnoty definují pravidla hry.

Je-li kultura zdravá, podporuje spolupráci všech zaměstnanců, jejich motivaci a koordinaci práce napříč celou organizací. Zaměstnanci aktivně vyhledávají organizace, kde panuje zdravá firemní kultura. Není to jen o výkonu, ale o pocitu, že jsou v práci respektováni a začleněni. Pokud firma dokáže vytvořit prostředí, které je vnímáno jako motivující, výrazně tím zvyšuje svou atraktivitu na trhu práce.

❖ 2. Tři provázané roviny organizační kultury

Organizační kultura je složena z dílčích prvků, v odborné literatuře nazývaných také jako složky (Armstrong), praktiky (Hofstede), úrovně (Lukášová a Nový) či roviny (Schein). Pro pochopení struktury organizační kultury je klíčový model Scheina, který rozlišuje tři provázané roviny:

• Artefakty (Artefacts)

Viditelné projevy kultury, které jsou výsledkem lidského činění (vybavení, rituály, řeč, příběhy, oblečení, ceremoniály, vizitky, loga aj.). Ačkoliv jsou viditelné, často jsou obtížně interpretovatelné.

• Hodnoty (Values)

Vědomé a deklarované strategie či cíle. Pomáhají určovat žádoucí chování zaměstnanců, ale nemusí být vždy v souladu se skutečně žitými hodnotami, což může vést k neshodám a zklamání.

• Základní předpoklady (Basic Assumptions)

Tvoří podstatu kultury. Jsou to neuvědomovaná, automatická přesvědčení o pravdě, času, prostoru a lidské povaze. Je velmi obtížné je měnit, protože jejich zpochybnění vyvolává obranné reakce.

Kultura organizace je determinována řadou faktorů, mezi něž lze zařadit národní kulturu, vnější prostředí, profese, osobnost zakladatele, velikost organizace či využívané technologie. Na rozdíl od antropologické kultury, do které se člověk rodí, si organizační kulturu jedinec do jisté míry vybírá. Jádrem organizační kultury proto nejsou hluboké hodnoty v pravém slova smyslu, ale spíše sdílené praktiky.

❖ 3. Zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců realizací jejich osobních hodnot

Organizační kultura ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a tím produktivitu celé organizace. Zásadním faktorem je proto soulad mezi hodnotami pracovníka a organizace. Pokud jsou osobní hodnoty, potřeby a životní cíle zaměstnanců v harmonii s posláním a hodnotami organizace, vnáší to do pracovního prostředí energii a radost, což povzbuzuje produktivní úsilí.

Zaměstnanci hledají organizace, kde se cítí respektováni, motivováni a začlenění. Vliv souladu hodnot na výkon lze charakterizovat následujícími aspekty:

• Motivace a smysluplnost

Pokud zaměstnanci vnímají svou práci jako smysluplnou (shoduje se s jejich hodnotami), prožívají ji jako poslání („calling“). Taková práce je energetizuje a motivuje k vyššímu výkonu, zatímco práce postrádající smysl je vyčerpává.

• Angažovanost

V kultuře, kde dochází k souladu postojů, mají zaměstnanci chuť podílet se na cílech organizace a vnímají sebe jako cennou součást celku. Tento soulad je aktivuje a pozitivně ovlivňuje celkovou výkonnost organizace.

• Flow a využití silných stránek

Uplatňování silných stránek a hodnot v práci zvyšuje pravděpodobnost dosažení stavu „flow“ (absolutní ponoření se do činnosti), což vede k maximálnímu výkonu a pocitu spokojenosti.

• Role managementu a cílů organizace

Organizace dosahují vyšší výkonnosti, pokud jejich cíle nejsou pouze finanční, ale apelují na vyšší záměr (poslání). Finanční cíle samy o sobě nemají dostatečný energetizující efekt pro angažovanost. Důležité je, aby manažeři neřídili lidi jen skrze příkazy (autoritativní, transakční vedení), ale vytvářeli prostředí autonomie a důvěry (participativní, transformační vedení), které umožňuje realizaci osobního potenciálu a hodnot.

Nástrojem pro harmonizaci hodnot organizace a zaměstnanců je *EVP* (hodnotová nabídka zaměstnavatele, viz modul 2). Pomáhá definovat, co organizace nabízí výměnou za výkon a loajalitu, a zajišťuje soulad mezi externě prezentovanými a interně žitými hodnotami.

Pokud organizace budují svoji kulturu vědomě, pomáhá jim to dosahovat byznysových cílů.

Dlouhodobě úspěšné organizace vědí, že výkon stojí na jejich pracovnících, že se interpersonální vztahy nebudují samy od sebe a že bez kultury nejsou výsledky udržitelné.

❖ 4. Komunikace v organizaci

Nedílnou součástí kultury organizace je komunikace. Z organizační struktury vyplývají dva hlavní typy komunikace – formální a neformální.

Formální komunikace zahrnuje vertikální směr (shora-dolů/zdola-nahoru, např. mezi manažery a podřízenými), horizontální (mezi spolupracovníky či útvary na stejné úrovni) a diagonální (křížem, mezi různými úrovněmi i útvary). Jako příklady lze uvést porady, firemní schůzky, oficiální e-maily, směrnice atp.

Neformální komunikace vzniká spontánně na základě sympatií a osobních vztahů, lze ji méně kontrolovat. Neformální komunikace má zásadní vliv na spokojenost lidí, jejich morálku a chování, ačkoliv se zřídka váže přímo k plnění pracovních úkolů. Jako příklady lze uvést rozhovory v kuchyni, na chodbě, sdílení informací mezi kolegy z různých oddělení, nebo online chaty mimo oficiální strukturu.

Komunikaci v organizaci lze dále dělit na **interní** (mezi pracovníky, vedením, týmy; cílí na motivaci, spolupráci, sdílení vizí a pomáhá budovat organizační kulturu) a **externí** (s vnějším prostředím – se zákazníky, dodavateli, veřejností; cílí na prezentaci značky, prodej, budování silné značky). Zahrnuje **verbální** i **neverbální** formy, které ovlivňují atmosféru, hodnoty, strategii organizace a vztahy mezi lidmi.

Důležitým prvkem kultury je také **práce manažerů se zpětnou vazbou**. Účinná zpětná vazba je konkrétní, popisná, dobře načasovaná a jejím cílem je pomoci pracovníkovi. Naopak neúčinná zpětná vazba je obecná, hodnotící, nepatřičná a zahání druhou stranu do defenzivy.

Faktorem, který z pohledu zaměstnanců roste na důležitosti, je transparentnost a otevřená komunikace. Tento požadavek směřuje primárně od vedení k zaměstnancům. Otevřenost přispívá k budování důvěry, která je nezbytným atributem silné značky zaměstnavatele. Lidé chtějí vědět, co se ve firmě děje, a chtějí mít možnost otevřeně komunikovat bez obav z nepochopení či postihů.

Organizační kultura, která podporuje otevřenou komunikaci a poskytuje prostor pro zpětnou vazbu, je vnímána jako zdravá, důvěryhodná a motivující. To souvisí i s moderními trendy v náboru, kde kandidáti

(zejména mladší generace) oceňují autenticitu a reálný obraz o fungování firmy, který lze zprostředkovat například skrze hodnocení na portálech jako *Atmoskop*.

Deklarovaná důležitost těchto oblastí potvrzuje posun od čistě transakčního pojetí práce (mzda za výkon) k důrazu na vztahy a smysl. Spokojenost zaměstnanců stojí na pilířích respektu, inkluze a transparentnosti. Organizace, které tyto aspekty podceňují, riskují ztrátu talentů ve prospěch organizací, které budují svou kulturu vědomě a staví ji na lidech.

Povinná literatura

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. US: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-0787-9759-75.

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK P. a kol. *Management*. Vydavatelství Aleš Čeněk s.r.o., Plzeň: 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

MICHALÍK, D. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Co je to organizační kultura?
2. Jaké jsou tři provázané roviny organizační kultury podle Scheina?
3. Co tvoří podstatu organizační kultury a proč je obtížné ji měnit?
4. Jaké lze rozlišit typy komunikace v organizaci?
5. Jaký je rozdíl mezi formální a neformální komunikací v organizaci?
6. Jak byste se charakterizovali účinnou a neúčinnou zpětnou vazbu manažera svému podřízenému?
7. Co je to EVP (Employee Value Proposition) a jakou roli hraje tento nástroj ve vztahu k hodnotám organizace a zaměstnanců?
8. Proč je transparentnost a otevřená komunikace klíčová pro budování značky zaměstnavatele a jak souvisí s moderními trendy v náboru?

Číslo a název modulu	4. VEDENÍ LIDÍ
Cíl modulu	Cílem modulu je seznámit studenty s hlavními směry a teoriemi leadershipu a poukázat na měnící se pohled na vedení lidí v reakci na vývoj společnosti, technologií a očekávání zaměstnanců. Studenti porozumí klíčovým konceptům leadershipu, rozdílům mezi jednotlivými přístupy a naučí se vysvětlit jejich praktické dopady na fungování moderní organizace. Modul poskytuje rámec pro reflexi vlastního stylu vedení a nabízí nástroje, které mohou studenti využít při rozvoji svého lídrovského potenciálu. Součástí modulu je dále orientace v nových směrech leadershipu po roce 2020, včetně témat jako well-being, resilience, psychologická bezpečnost nebo leadership v digitálním a hybridním světě.
Klíčová slova	Leadership, vedení lidí, situační, transformační a transakční leadership, autentický leadership, followership, emoční inteligence, spirituální leadership; servant leadership, leadership pipeline, psychologická bezpečnost; well-being; resilience
Struktura modulu/téma a zdroje	

1. Vybrané teorie leadershipu do roku 2000
2. Leadership mezi lety 2000–2020
3. Nové teorie v leadershipu po roce 2020
4. Příprava na cestu leadera a vlastní styl vedení

❖ 1. Vybrané teorie leadershipu do roku 2000

Pojetí leadershipu se vyvíjí již více než sto let a první významné teorie vznikají dávno před moderním řízením lidských zdrojů. Tyto teorie tvoří důležitý základ, na kterém staví aktuální přístupy k vedení lidí.

Situační leadership (Hersey a Blanchard)

Situační teorie vysvětluje, že efektivní lídr přizpůsobuje styl vedení zralosti a samostatnosti zaměstnance. Kombinace zaměření na úkol nebo na vztahy se mění podle situace. Jde o praktický model, který je používán dodnes, zejména v manažerském vzdělávání a koučinku.

Transakční a transformační leadership (Burns, Bass)

Transakční lídr se zaměřuje na výkon, úkoly a odměny. Vede lidi prostřednictvím jasných pravidel, odměn a sankcí. Tento přístup je typický pro prostředí s vysokými požadavky na kontrolu a stabilitu (např. výroba, logistika, armáda). Transformační leader inspirovat lidi prostřednictvím vize, energie a osobního příkladu. Cílí na rozvoj lidí, změnu myšlení a motivaci k nadstandardnímu výkonu.

Emoční inteligence (Goleman)

Goleman přinesl zásadní poznatek o tom, že úspěšný lídr není ten s nejvyšším IQ, ale ten, kdo dokáže pracovat se sebou samým a s emocemi druhých. Emoční inteligence (EQ) zahrnuje sebeuvědomění, sebeřízení, empatii, sociální dovednosti a motivaci.

Followership (Kelley)

Vedení není možné bez následování. „Followership“ zdůrazňuje, že kvalita týmu je stejně důležitá jako kvalita lídra. „Follower“ (následovník) je podřízený pracovník, který je ovlivňován lídrem, současně mu dává podněty a stimuly, čímž přispívá k jejich vzájemné interakci. Rozvoj followerů ve vysoce výkonné, oddané pracovníky by měl být cíl každého lídra.

Tyto teorie vytvářejí široký základ pro pochopení toho, jak se leadership a pohledy na něj formovaly a jaké kompetence od lídrů organizace očekávají.

❖ 2. Leadership mezi lety 2000–2020

Na přelomu tisíciletí se pozornost teorií leadershipu obrací směrem ke kultuře organizace, komplexitě a chování týmů.

Spirituální leadership (Fry)

Zaměřuje se na hodnoty, smysl práce, integritu a osobní přesah. Tento přístup zdůrazňuje vnitřní motivaci a inspiraci lidí skrze vyšší účel a lidskost.

Autentický leadership (George)

Autentický lídr vede na základě vlastních hodnot, transparentnosti a osobní integrity. Nehraje roli, ale jedná v souladu s tím, kým opravdu je. Autenticita podporuje důvěru, psychologickou bezpečnost a dlouhodobé vztahy.

Servant leadership (Greenleaf)

„*Lídr je ten, kdo slouží.*“ Servant leadership obrací tradiční hierarchii, přičemž cílem lídra je vytvářet prostředí, ve kterém lidé rozkvétají. Důraz je kladen na empatii, podporu a komunitu.

Tribal Leadership (Logan, King, Fischer-Wright)

Organizace fungují jako „kmeny“, které mají různé úrovně energie, spolupráce a kultury. Úkolem lídra je posouvat kmen směrem k vyšší úrovni spolupráce, smyslu a efektivity. Tribal leadership zdůrazňuje jazyk, kvalitu vztahů a kmenovou identitu.

Implicitní teorie leadershipu

Zkoumají, jaké nevědomé představy mají lidé o tom, kdo je „dobrý lídr“. Tyto představy ovlivňují, jak jsou vedoucí pozice obsazovány a jak je vnímána autorita. Předsudky o tom, kdo „vypadá jako lídr“, mají výrazný dopad na diverzitu a inkluzi.

Vedení virtuálních a hybridních týmů

Globalizace, technologie a pandemie urychlily změnu, která se stala konstantou dnešní doby. Leadership se z organizací přesouvá do virtuálního prostoru. Důraz je kladen na komunikaci, důvěru, samostatnost a schopnost řídit výsledky, ne čas strávený online.

❖ 3. Nové teorie v leadershipu po roce 2020

Po roce 2020 se leadership výrazně proměňuje pod vlivem digitalizace, hybridní práce, pandemie, technologických změn a rostoucího důrazu na well-being.

Psychologická bezpečnost (Amy Edmondson)

Týmy s vysokou psychologickou bezpečností přinášejí více inovací, učí se rychleji a lépe řeší problémy. Lídr vytváří prostředí, kde lidé mohou mluvit o chybách, sdílet nápady a říkat nepříjemné pravdy.

Resilience a well-being leadership

Lídr je zodpovědný nejen za výkon, ale i za energii v týmu. Pozornost se přesouvá na odolnost, duševní zdraví, zvládání stresu a udržitelnost práce. Well-being se stává strategickým tématem nejen v leadershipu.

Human-centered leadership

Zaměřuje se na empatii, lidskost a podporu. V době změn lidé nechtějí jen instrukce, ale porozumění, partnerský přístup a autenticitu.

Leadership 2020+

Nové směry leadershipu kladou důraz na:

- adaptabilitu,
- kontinuální učení,
- práci s generacemi,
- sociální odpovědnost,
- smysl práce,
- práci s kulturou v době nejistoty.

❖ 4. Příprava na cestu leadera a vlastní styl vedení

V závěrečné části modulu se leadership posouvá od teorií a konceptů k sebeuvědomění. Úspěšný lídr zná své hodnoty, silné stránky i své limity. Leadership není role, ale způsob chování.

Leadership Pipeline

Model vysvětluje, že s každou úrovní kariéry se mění způsob vedení, odpovědnosti a kompetence. Co funguje individuálnímu členu týmu, nefunguje u manažera týmu a už vůbec ne u ředitele divize. Leadership pipeline pomáhá organizacím připravovat lídry pro jednotlivé úrovně řízení.

Základem osobního leadershipu je:

- sebeuvědomění – kdo jsem a jaký dopad mám na ostatní,
- hodnoty – co řídí moje rozhodování,
- styl vedení – jak přirozeně komunikuji, motivuji, reaguji,
- energie a well-being – jak se starám o sebe, abych mohl(a) vést ostatní,
- reflexe – jak se učím z vlastních zkušeností.

Pokuste se nyní reflektovat Váš vlastní styl vedení lidí, identifikujte oblasti růstu a formulujte kroky, které Vám pomohou stát se lídrem, jakým byste chtěli být.

Povinná literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Doporučená literatura

BLANCHARD, K. *Vedení na vyšší úrovni*, Pragma, 2020. ISBN 978-80-242-6913-9'.

GOFFEE, R., JONES, G. *Why should anyone be led by you? – What it takes to be an Authentic Leader*. Harvard Business Press, 2015. ISBN 9781633691087.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ H. *Nové trendy v leadershipu*. Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-479-0.

MÜHLFEIT, J., COSTI, M. *Pozitivní Leader – Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Management Press, 2017. ISBN 9788026505914.

Jeho Svatost DALAJLAMA; van der MUYZENBERG, L. *Cesta pravého vůdce – Byznys, Buddhismus a štěstí ve vzájemně propojeném světě*. Management Press, 2009. ISBN 9788072611966.

Ryan Gottfredson: autor, výzkumník a konzultant v oblasti rozvoje leadershipu. Dostupné z: www.ryangottfredson.com.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaké jsou hlavní rozdíly mezi transakčním a transformačním leadershipem?
2. Vysvětlete princip situačního leadershipu.
3. Co je followership a proč je důležité pro leadership?
4. Jaké nové trendy formují leadership po roce 2020?
5. Co znamená psychologická bezpečnost a jak ji leader podporuje?
6. Vysvětlete model Leadership Pipeline.
7. Jaké dovednosti jsou klíčové pro vedení virtuálních a hybridních týmů?
8. Popište, jak můžete rozvíjet svůj vlastní styl vedení lidí.

Číslo a název modulu	5. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
Cíl modulu	Cílem modulu je poskytnout studentům porozumění tomu, jak organizace fungují v mezinárodním prostředí a jak se řízení lidských zdrojů liší od standardního personálního managementu v lokálním kontextu. Studenti získají přehled o specifikách mezinárodních procesů řízení lidských zdrojů, kulturních rozdílech, legislativních rámcích a nárocích kladených na HR manažery působící v mezinárodních organizacích. Modul je zaměřen na kulturní identitu, modely národních kultur a praktické příklady práce personalistů v globálních organizacích. Pozornost je věnována procesům adaptace a rozvoje expatriotů a rozvoji globálního myšlení jako klíčové kompetence moderních HR profesionálů.
Klíčová slova	mezinárodní řízení lidských zdrojů, kulturní identita, národní kultury, Hofstedeův a Lewisův model, interkulturní komunikace, globalizace, mobilita zaměstnanců, expatriace, repatriace, globální HR procesy, European Works Council, mezinárodní legislativa
Struktura modulu/téma a zdroje	

1. Specifika HR procesů v mezinárodním prostředí
2. Expatriace, kulturní šok a repatriace
3. Hofstedeho model
4. Lewisův model komunikačních stylů

❖ 1. Specifika HR procesů v mezinárodním prostředí

IHRM se objevuje všude tam, kde organizace působí přes hranice jednoho státu. Může jít o centrály nadnárodních společností, jejich pobočky, lokální firmy zaměstnávající cizince i neziskové organizace operující v různých regionech světa.

V centrále nadnárodní společnosti se HR zaměřuje na tvorbu globálních politik a procesů – například jednotné postupy hodnocení, globální talent management nebo nastavení mezinárodních standardů odměňování. Součástí práce je sladování globálních a lokálních potřeb a práce s nadnárodními skupinami zaměstnanců.

Pobočky zahraničních firem přizpůsobují tyto globální procesy lokální legislativě, kultuře a trhu práce. Klíčové je sladění organizační kultury mateřské firmy s kulturou země, kde pobočka působí.

Lokální firmy zaměstnávající cizince pracují s legislativními povinnostmi, pracovním povolením, jazykovými bariérami či kulturními rozdíly. Podobné výzvy řeší i neziskové organizace, které působí v mezinárodních misích nebo pracují s různorodými komunitami.

IHRM se liší od běžného HR v rozsahu i náročnosti. Klíčové faktory ovlivňující IHRM zahrnují:

- kulturní specifika (hodnoty, náboženství, přístup k hierarchii, času),
- jazykové bariéry včetně neverbální komunikace,
- ekonomické a politické rozdíly jednotlivých zemí,
- legislativní rámce,
- technologický pokrok a digitalizaci,
- globální mobilitu a migraci.

V mezinárodním prostředí mají HR procesy širší dopad a vyžadují větší míru koordinace. HR v mezinárodním kontextu je komplexnější, více variabilní a vyžaduje práci s různými zvyklostmi, hodnotami a očekáváními zaměstnanců.

❖ 2. Expatriace, kulturní šok a repatriace

Jedním z nejdůležitějších témat je vysílání zaměstnanců do zahraničí.

Cílem adaptačního programu expatriota je zajistit co nejsnadnější integraci do nové kultury a podpořit zaměstnance i jeho rodinu v procesu změny.

Součástí adaptace je i kulturní šok, tedy přirozená reakce na odlišné prostředí. Typické symptomy zahrnují frustraci, strach, úzkost, podráždění či pocit izolace. Kulturní šok se neobjevuje ihned – nejprve přichází fáze „líbánek“, ve které si expatriot naplno uvědomuje změny až později.

Repatriace, tedy návrat zaměstnance zpět domů, bývá často náročnější než samotná expatriace. Zaměstnanec se vrací do prostředí, které se mezitím změnilo, zatímco on změnil svůj způsob přemýšlení, zvyky i profesní očekávání. Bez dobrého procesu repatriace organizace často o cenné lidi přicházejí.

❖ 3. Hofstedeho model národních kultur

Hofstede vytvořil jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších modelů kulturních dimenzí. Identifikoval rozdíly mezi kulturami na základě faktorů, které ovlivňují chování lidí v pracovním prostředí. Dimenze zahrnují:

1. Vzdálenost moci – míra akceptace nerovnosti.
2. Individualismus vs. kolektivismus – důraz na jednotlivce nebo skupinu.
3. Motivace k úspěchu (maskulinita vs. feminita) – výkon vs. péče.
4. Vyhýbání se nejistotě – tolerance vůči nejasnostem a změnám.
5. Dlouhodobost vs. krátkodobost – orientace na tradice nebo okamžitý výsledek.
6. Požitek vs. umírněnost – míra akceptace radosti, spontánnosti a svobody.

Model pomáhá HR profesionálům předvídat chování lidí z různých kultur, lépe řídit komunikaci, spolupráci i motivaci v mezinárodních týmech.

❖ 4. Lewisův model komunikačních stylů

Lewisův model je jedním z nejaktuálnějších komunikačních rámců. Rozlišuje tři typy kultur podle způsobu komunikace:

1. Lineárně aktivní kultury – orientované na fakta, logiku, plánování, přímou komunikaci. Např. Německo, Švýcarsko.
2. Multiaktivní kultury – expresivní, orientované na vztahy, často přerušují, komunikují emocionálně. Např. Itálie, Španělsko.
3. Reaktivní kultury – poslouchají, vyhýbají se konfliktu, kladou důraz na harmonii a nepřímé signály. Např. Japonsko, Čína.

Model je velmi praktický při vedení mezinárodních týmů, při obchodních jednáních i při řešení konfliktů.

Povinná literatura

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

Doporučená literatura

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management*. Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.

TARIQUE, I. BRISCOE, D. R., SCHULER, R. S. *International Human Resource Management*. Routledge, 2022. ISBN 9780429441462.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Vysvětlíte rozdíl mezi lokálním a mezinárodním personálním managementem.
2. Jaká specifika ovlivňují personální procesy v mezinárodním prostředí?
3. Jaké kompetence jsou klíčové pro úspěšného manažera působícího v globální organizaci?
4. Co je kulturní šok a jak se projevuje u expatriotů?
5. Proč je repatriace často náročnější než samotná expatriace?
6. Jaké jsou hlavní dimenze Hofstedeova modelu?
7. Popište tři základní typy kultur podle Lewisova modelu.
8. Jak můžete využít kulturní modely pro přípravu vzdělávacích programů pro zaměstnance?

Číslo a název modulu	6. DIVERZITA V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ
Cíl modulu	Cílem modulu je poskytnout studentům hlubší porozumění tomu, co znamená diverzita a inkluze v pracovním prostředí, proč jsou pro organizace strategickým tématem a jakým způsobem ovlivňují firemní kulturu, výkon i angažovanost zaměstnanců. Studenti porozumí základním pojmům diverzity, rovnosti příležitostí a psychologické bezpečnosti a naučí se rozlišovat různé dimenze diverzity, které formují interakce mezi lidmi v organizaci. Modul je dále zaměřen na klíčové bariéry bránící vzniku inkluzivního prostředí a na nástroje, které organizace využívají při řízení diverzity v personálních procesech. Studenti si osvojí principy inkluzivního leadershipu a pochopí jeho význam pro budování prostředí založeného na respektu, spolupráci a otevřené komunikaci.
Klíčová slova	diverzita, inkluze, rovnost příležitostí, psychologická bezpečnost, DEI, předsudky, nevědomé předsudky, multigenerační týmy, gender, kultura, etnicita, inkluzivní leadership, firemní kultura.

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Vymezení diverzity a její dimenze
2. Význam diverzity pro organizaci a firemní kulturu
3. Předsudky a bariéry v inkluzivním prostředí
4. Nástroje řízení diverzity a role leadershipu

❖ 1. Vymezení diverzity a její dimenze

Diverzita představuje přítomnost rozdílů mezi lidmi, které mohou být viditelné i skryté, vrozené i naučené. Ovlivňuje, jak lidé pracují, komunikují a rozhodují. Diverzita se týká rozdílů mezi lidmi, jako jsou rasa, etnicita, pohlaví, sexuální orientace, náboženství, věk a dalších dimenzí, které formují identitu člověka.

Primární dimenze (vrozené): např. věk, pohlaví, etnicita, sexuální orientace, zdravotní stav, náboženství. Sekundární dimenze (formované zkušenostmi a prostředím): např. vzdělání, pracovní zkušenosti, osobnost, socioekonomické pozadí, rodinné role.

Organizační dimenze: např. seniorita, oddělení, způsob práce (remote/hybrid), pozice v hierarchii.

Diverzita existuje v jakémkoliv týmu nebo organizaci — otázkou je, zda je využívána jako výhoda, nebo zda zůstává neuchopeným potenciálem či zdrojem konfliktů.

Společně jsou diverzita, rovnost a inkluze klíčové pro vytvoření pozitivního a produktivního pracovního nebo vzdělávacího prostředí, kde každý může prosperovat a přispívat na svůj plný potenciál.

❖ 2. Význam diverzity pro organizaci a firemní kulturu

Rozmanité týmy jsou prokazatelně výkonnější, inovativnější a lépe zvládají komplexitu. Výzkumy potvrzují, že firmy podporující diverzitu dosahují:

- vyššího finančního výkonu,
- lepší kvality rozhodování,
- lepšího porozumění zákazníkům,
- vyšší angažovanosti a loajality zaměstnanců.

Diverzita má strategický význam. Umožňuje organizacím pracovat s širší skupinou talentů, reagovat na demografické změny a vytvářet prostředí, ve kterém lidé mohou přinášet svůj potenciál naplno.

Současně však diverzita přináší i výzvy — například rozdíly v hodnotách, stylu komunikace, chování nebo očekávání. Proto musí být diverzita doplněna inkluzí, tedy aktivním vytvářením prostředí, kde lidé mohou bezpečně spolupracovat, sdílet názory a učit se jeden od druhého.

❖ 3. Předsudky a bariéry v inkluzivním prostředí

Nevědomé předsudky ovlivňují naše rozhodování, interakce i hodnocení lidí. V HR se nejčastěji objevují:

- affinity bias – preferujeme lidi „jako jsme my“,
- confirmation bias – hledáme informace, které potvrzují náš názor,
- gender bias – stereotypy spojené s rolí mužů a žen,
- ageism – předsudky vůči mladším či starším kolegům,
- halo effect – jedna vlastnost ovlivňuje celkové hodnocení.

Bariéry inkluze mohou vznikat také v:

- kultuře orientované na shodu (absence odlišných názorů),
- nedostatku psychologické bezpečnosti,
- stereotypním komunikování,
- nevhodně nastavených HR procesech (např. povyšování bez transparentních kritérií),
- nízké reprezentaci minoritních skupin ve vedení.

Prvním krokem k inkluzi je schopnost tyto bariéry rozpoznat a pracovat s nimi systematicky.

❖ 4. Nástroje řízení diverzity a role leadershipu

Diverzita a inkluze musí být pevně ukotveny v HR procesech i firemní kultuře. V oblasti HR je důležité zejména nastavení inkluzivního náboru, který eliminuje předsudky a vytváří rovné podmínky pro všechny kandidáty. Pomáhá anonymizace životopisů, strukturované pohovory nebo pravidelné mzdové audity, které odhalují nerovnosti v odměňování. K důležitým nástrojům patří také cílené

rozvojové programy pro práci v různorodých týmech a mentoring či buddy systémy podporující integraci lidí s různým zázemím.

Firemní kulturu podporující diverzitu formují iniciativy, které vytvářejí prostor pro sdílení a vzájemné učení. Patří sem například zaměstnanecké skupiny, interní vzdělávání nebo kampaně zvyšující povědomí o inkluzi. Významnou roli hrají i aktivity zaměřené na psychologickou bezpečnost a well-being. Organizace často využívají pravidelné průzkumy, které pomáhají sledovat, jak lidé vnímají svůj pocit začlenění.

Zásadní úlohu v řízení diverzity zastává leadership. Inkluzivní leader dává prostor odlišným perspektivám, podporuje otevřenou komunikaci a dbá na rovné příležitosti pro rozvoj členů týmu. Pomáhá řešit konflikty vznikající z rozdílných hodnot či očekávání a vytváří prostředí, kde je bezpečné vyjadřovat názor a učit se z chyb. Bez aktivního zapojení vedení zůstává diverzita pouze deklarací — skutečná změna nastává teprve tehdy, když ji leader svým chováním a rozhodováním každý den podporuje.

Povinná literatura

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 0-07-143959-5.

Doporučená literatura

EDMONDSON, A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, 2018. ISBN 978-1-119-47724-2.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaký je rozdíl mezi diverzitou a inkluzí?
2. Které dimenze diverzity považujete za klíčové pro fungování týmu?
3. Proč je diverzita pro organizaci strategickou výhodou?
4. Jaké nevědomé předsudky nejčastěji ovlivňují HR procesy?
5. Proč diverzita bez inkluze může přinášet konflikty?
6. Jak mohou HR procesy podporovat rovné příležitosti?
7. Jak inkluzivní leadership ovlivňuje firemní kulturu?
8. Uveďte příklad opatření, které může zvýšit psychologickou bezpečnost v týmu.

Číslo a název modulu	7. INOVACE V ROZVOJI VZDĚLÁVÁNÍ
Cíl modulu	Cílem modulu je seznámit studenty s aktuálními směry, přístupy a technologiemi, které mění podobu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Studenti pochopí, jak se vzdělávání pracovníků posouvá od tradičního školení k systematickému řízení učení, výkonu a spokojenosti lidí. Seznámí se s hlavními strategickými i technologickými trendy v oblasti Learning and Developmentu, osvojí si základní pojmy jako learning culture, reskilling, learning in the flow of work či learning experience design, a dokážou vysvětlit, jak tyto koncepty ovlivňují roli HR. Součástí modulu je i praktický workshop, v němž studenti uplatní teoretické poznatky při návrhu konkrétní inovace ve vzdělávání pracovníků.
Klíčová slova	firemní vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, L&D (Learning and Development, learning culture, learning in the flow of work, reskilling; upskilling, blended learning, hybrid learning, peer learning, social learning, learning journeys (učící se cesty), learning design; action mapping, data-driven L&D.

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Posun od „školení“ ke zvyšování výkonu a spokojenosti, koncepty learning culture a „learning in the flow of work“ (Josh Bersin).
2. Trendy rozvoje a vzdělávání v organizacích: strategické trendy (reskilling, upskilling, learning culture, leadership, data v HR) a technologické trendy (AI, VR/AR, LXP platformy, microlearning).
3. Nové formy a metody rozvoje a vzdělávání v organizacích: blended a hybrid learning, peer learning, social learning, learning journeys, AI-powered e-learning, action mapping (Cathy Moore), learning design, performance support tools (job aids a další).
4. Praktický workshop – zadání skupinové práce: vymyslete jedno inovativní řešení, které zlepší učení a rozvoj zaměstnanců v konkrétní organizaci podle volby studentů.

❖ 1. Proměna rozvoje a vzdělávání v organizacích

Rozvoj a vzdělávání pracovníků se v posledních desetiletích výrazně proměnil. Tradiční pojetí školení, které mělo převážně jednorázový charakter a zaměřovalo se na přenos znalostí, je dnes postupně nahrazováno dlouhodobým a systematickým rozvojem a vzděláváním. Cílem moderního přístupu není jen získat nové informace (znalosti), ale spíše dovednosti (skills) a především zvyšovat výkon, motivaci a spokojenost pracovníků. Tento posun úzce souvisí s rozvojem technologií, globalizací i změnami pracovního trhu, které přinášejí potřebu neustále se učit a adaptovat.

Významnou roli zde hraje koncept **learning culture** – tedy kultura, v níž je učení přirozenou součástí každodenní práce a sdílení znalostí je podporováno vedením i samotnými zaměstnanci. V organizacích s učící se kulturou je vzdělávání vnímáno jako investice, ne jako náklad, a zaměstnanci mají prostor i podporu pro vlastní rozvoj. Americký odborník Josh Bersin rozvinul tento přístup do konceptu „learning

in the flow of work“, tedy učení v toku práce. Podle něj by se rozvoj neměl odehrávat mimo pracovní proces, ale měl by být přirozeně integrován do pracovních činností – prostřednictvím krátkých mikrolekcí, přístupů k informacím, nástrojů podpory výkonu či mentorování na pracovišti.

Tyto přístupy mění roli L&D (Learning & Development) i personálního řízení. Už nejde zdaleka jen o organizování školení, ale o strategické řízení rozvoje, vytváření prostředí, kde se lidé chtějí a mohou učit, a o propojování rozvoje s cíli organizace. Moderní L&D je tak partnerem vedení firmy i jednotlivých týmů, nikoli pouze „dodavatelem školení“.

❖ 2. Trendy rozvoje a vzdělávání v organizacích

Trendy v rozvoji a vzdělávání lze rozdělit na strategické a technologické. Mezi strategické patří zejména **reskilling** (získání nové dovednosti, případně nutných kompetencí pro výkon nové profese) a **upskilling** (prohlubování stávajících kompetencí). Tyto procesy jsou reakcí na rychlé změny v technologiích, automatizaci a nové formy práce. Organizace si stále více uvědomují, že dlouhodobou konkurenceschopnost nezajistí neustálý nábor nových pracovníků, ale rozvoj těch stávajících. Klíčové je proto propojení rozvoje a vzdělávání s firemní strategií a leadershipem – vedoucí pracovníci se stávají nositeli učící se kultury a podporovateli rozvoje svých lidí.

Významným tématem je data-driven L&D, tedy rozhodování založené na datech. Moderní HR analytika umožňuje sledovat nejen účast na kurzech, ale především skutečný dopad učení na výkon, fluktuaci nebo spokojenost zaměstnanců. Data tak pomáhají lépe zacílit rozvojové a vzdělávací aktivity a měřit jejich skutečný dopad.

Na technologické úrovni dominuje digitalizace. Rozšiřují se LXP platformy (Learning Experience Platforms), které přizpůsobují obsah uživateli podle jeho potřeb, využívají **microlearning** (krátké, snadno dostupné moduly – typicky krátká videa v délce 2 až 10 min) a často zapojují umělou inteligenci (AI) pro doporučování obsahu, hodnocení kompetencí či tvorbu učebních materiálů. K inovacím patří také **virtuální a rozšířená realita (VR/AR)**, které umožňují trénink v bezpečném a realistickém prostředí. Všechny tyto trendy přispívají k tomu, že vzdělávání je stále více personalizované, flexibilní a dostupné kdykoli a kdekoli.

❖ 3. Nové formy a metody rozvoje a vzdělávání

Současné vzdělávání pracovníků se vyznačuje pestrostí forem a metod. **Blended learning** kombinuje prezenční výuku s online a vhodně propojuje jejich výhody. **Hybridní learning** jde ještě dál – umožňuje, aby část účastníků byla fyzicky přítomna a část se připojila online v reálném čase. Důraz se klade i na **peer learning** a **social learning**, tedy učení prostřednictvím sdílení zkušeností mezi kolegy, vzájemného učení nebo spolupráce ve firemních komunitách. Takové formy podporují angažovanost a vytvářejí prostředí, kde se učení stává přirozenou součástí práce.

Stále více organizací přechází od jednorázových kurzů k tzv. **learning journeys** – promyšleným vzdělávacím cestám, které kombinují různé formáty (workshopy, online moduly, mentoring, projekty) a umožňují postupný rozvoj kompetencí. Moderní e-learning často využívá prvky umělé inteligence, která dokáže přizpůsobit obsah individuálním potřebám, sledovat pokrok a navrhnout další kroky rozvoje.

Změnu přístupu k tvorbě vzdělávacích programů ilustruje metoda **action mapping**, kterou rozvinula americká designérka vzdělávání Cathy Moore. Nezačíná obsahem kurzu, ale cílem – tedy tím, jakého výkonu nebo chování chceme u účastníků dosáhnout. Podle toho se navrhuje jen ty aktivity, které pomáhají tento cíl naplnit. V praxi to znamená posun od „co se naučíme“ k „co uděláme lépe“. Součástí moderního přístupu jsou také performance support tools (např. krátké pracovní návody – job aids, checklisty či digitální průvodci), které pomáhají zaměstnancům řešit úkoly přímo v momentě potřeby (learning in the point of need).

❖ 4. Praktický workshop – návrh inovace ve vzdělávání pracovníků

Cílem závěrečné části je propojit teorii s praxí. Studenti navrhnu jedno inovativní řešení, které by mohlo zlepšit rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Důležité je, aby jejich návrh reagoval na konkrétní problém nebo potřebu – například zlepšení adaptace nováčků, rozvoj manažerských dovedností nebo sdílení know-how mezi generacemi.

Při tvorbě návrhu by měli vycházet z metod action mapping nebo design thinking, které pomáhají strukturovat myšlení o inovacích. Měli byste být schopni odpovědět na tyto otázky: *Jaký problém chceme řešit? Kdo je cílovou skupinou? Jaké chování nebo dovednosti chceme změnit? Jakým způsobem toho dosáhneme? A jak změříme přínos?*

Povinná literatura

LANGER, Tomáš. *Learning & Development krok za krokem*. Praha: Firemní vzdělávání, 2026. ISBN 978-80-908075-7-0.

Doporučená literatura

BERSIN, J. *Learning in the Flow of Work: How to Create a Learning Culture That Drives Business Performance*. Oakland, CA: Bersin Academy, 2019.

CLARK, D. *Learning Experience Design: How to Create Effective Learning that Works*. London: Kogan Page, 2021. ISBN 978-1-3986-0086-5.

Časopis [Firemní vzdělávání](#)

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců - 2. vydání*. Praha. Grada. 2023. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Popište klíčové změny, které mají dopad na rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizacích.
2. Popište klíčové trendy rozvoje a vzdělávání v organizacích. Vyberte trendy, které považujete za klíčové i pro české/slovenské prostředí.
3. Vysvětlete pojmy learning culture, learning in the flow of work, peer learning a social learning.
4. Jaký je rozdíl mezi AR a VR?
5. Popište roli AI v oblasti rozvoje a vzdělávání v organizacích.
6. Jaký je rozdíl mezi blended a hybrid learning?
7. Popište jednotlivé kroky action mappingu na konkrétním příkladu dle svého výběru.
8. Vysvětlete pojem learning journey na konkrétním příkladu dle svého výběru.

Číslo a název modulu	8. TALENT MANAGEMENT A JEHO STRATEGICKÝ VÝZNAM
Cíl modulu	Cílem modulu je seznámit studenty s principy, přístupy a nástroji řízení talentů v organizacích. Studenti pochopí, jak je talent management propojen se strategií organizace, jaký má význam pro konkurenceschopnost a dlouhodobý rozvoj lidí. Studenti se naučí rozlišovat různé přístupy k pojetí talentu, seznámí se s metodami identifikace talentů a s nástroji jejich rozvoje a udržení. Porození roli manažerů, personalistů a útvarů rozvoje a vzdělávání při práci s talenty a naučí se chápat talent management nejen jako soubor procesů, ale jako kulturu organizace zaměřenou na růst a rozvoj lidí. Praktická část modulu rozvíjí schopnost aplikovat získané poznatky při návrhu vlastního talentového programu v konkrétní organizaci.
Klíčová slova	talent management, talent, identifikace talentů, talent pipeline/pool, plán nástupnictví, 9-box grid; assessment centrum (AC), development centrum (DC), KPI, mentoring, koučink, leadership, angažovanost, motivace, retence.

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Změny v pojetí talentů: základní pojmy talent managementu, kdo je a kdo není talent (exkluzivní vs. inkluzivní přístup), talent management jako součást strategie organizace, talentový cyklus: identifikace – rozvoj – udržení.
2. Identifikace talentů v organizacích: metody identifikace talentů (9-box grid, AC/DC, KPI a další), succession planning, talent pipeline/pool, role manažerů, HR a L&D, příklady z praxe.
3. Rozvoj talentů v organizacích: formy rozvoje (mentoring, koučink, leadership programy, projektové úkoly) a jejich odlišnosti od rozvoje běžných zaměstnanců; engagement a motivace talentů, retence talentů – proč lidé odcházejí a co je drží; měření efektivity talent programů.
4. Praktický workshop – navrhnete jednoduchý program pro identifikaci, rozvoj a udržení talentů v konkrétní organizaci, výstupem je prezentace návrhů.

❖ 1. Změny v pojetí talentů

Pojem **talent** se v řízení lidí objevuje už od devadesátých let, ale jeho význam se v čase proměnil. Zatímco dříve byl talent chápán spíše jako výjimečný jedinec s mimořádnými schopnostmi, dnes se talent management zaměřuje na rozvoj potenciálu lidí v širším pojetí a stává se součástí strategického řízení organizace. Řízení talentů není jen o tom, „kdo je nejlepší“, ale především o tom, kdo má potenciál přinášet dlouhodobou hodnotu.

Organizace mohou volit mezi **exkluzivním přístupem**, kdy za talenty považují jen malou skupinu nejvýkonnějších pracovníků, a **inkluzivním přístupem**, který předpokládá, že každý zaměstnanec má určité silné stránky a potenciál, jen potřebuje odpovídající podporu a příležitost.

Základem talent managementu je tzv. **talentový cyklus**, který zahrnuje tři vzájemně propojené fáze: identifikaci, rozvoj a udržení talentů. Tyto kroky tvoří souvislý proces, který musí být řízen systematicky

a v souladu se strategickými cíli organizace. Správně nastavený talent management pomáhá firmám plánovat budoucnost, připravovat nové lídry a posilovat konkurenceschopnost v době, kdy se schopnost přilákat a udržet kvalitní lidi stává klíčovým faktorem úspěchu.

❖ 2. Identifikace talentů v organizacích

Identifikace talentů znamená rozpoznat, kdo v organizaci vykazuje vysoký výkon, potenciál a předpoklady pro další růst. V praxi se k tomu používá kombinace různých metod, které propojují měřitelné výsledky s pozorováním chování a rozvojových možností zaměstnanců. Jedním z nejčastějších nástrojů je 9-box grid, který hodnotí zaměstnance podle dvou dimenzí – současného výkonu a potenciálu do budoucna. Tento model pomáhá vizuálně rozlišit, kteří lidé jsou vhodní pro rychlý kariérní růst, kdo potřebuje podporu nebo kdo může být stabilním odborníkem na svém místě. Dalšími metodami jsou assessment centra (AC) nebo development centra (DC), která umožňují sledovat dovednosti, chování a reakce lidí v modelových situacích. K identifikaci talentů lze využít i výkonové ukazatele (KPI) nebo interní data z hodnocení zaměstnanců. Důležitou součástí je také succession planning, tedy plánování nástupnictví pro klíčové pozice, a budování tzv. talent pipeline/pool – zásobárny potenciálních nástupců a lídrů.

Na úspěšné identifikaci talentů se podílejí nejen HR a L&D oddělení, ale především manažeři, kteří mají k zaměstnancům nejbližší a dokážou nejlépe posoudit jejich výkonnost i motivační faktory. V praxi se osvědčuje kombinace dat, pozorování i zpětné vazby. Klíčové je, aby proces byl transparentní a férový – pouze tehdy posílí důvěru a motivaci zaměstnanců.

❖ 3. Rozvoj talentů v organizacích

Jakmile jsou talentovaní zaměstnanci identifikováni, následuje fáze jejich cíleného rozvoje. Ten se liší od běžných rozvojových programů především mírou individualizace a strategickým zaměřením. Talenty často dostávají rozvojové příležitosti, které přesahují běžné školení – například mentoring, kdy zkušenější pracovník pomáhá mladšímu kolegovi rozvíjet profesní i osobní dovednosti, nebo koučink, zaměřený na osobní růst a zvyšování sebeuvědomění.

Další formou jsou leadership programy, které připravují talenty na budoucí manažerské pozice, a projektové úkoly, umožňující rozvíjet schopnosti v praxi. Důležitým faktorem úspěchu je i engagement – vysoká míra zapojení a motivace. Pokud se talenty necítí dostatečně oceněny, nevidí smysl své práce nebo nemají příležitosti k růstu, často odcházejí ke konkurenci. Proto je součástí talent managementu také retence talentů, tedy udržení klíčových lidí prostřednictvím rozvojových plánů, uznání, smysluplné práce či kvalitního vedení.

s

Každý talentový program by měl být průběžně měřen a vyhodnocován. Efektivita se sleduje nejen podle účasti, ale zejména podle dopadu – například zlepšení výkonu, interní mobility, míry udržení talentů nebo spokojenosti zaměstnanců. Měření pomáhá upravovat programy tak, aby měly skutečný přínos jak pro lidi, tak pro organizaci.

❖ 4. Praktický workshop – návrh talentového programu

V závěrečné části modulu studenti pracují sami či ve skupinách na vlastním návrhu talentového programu pro konkrétní organizaci. Jejich úkolem je vytvořit ucelený návrh, který bude zahrnovat tři základní oblasti: identifikaci, rozvoj a udržení talentů. Každá skupina si může zvolit typ organizace – například výrobní podnik, banku, IT start-up nebo veřejnou instituci – a navrhnout přístup, který bude odpovídat jejím specifickým a potřebám.

Při práci mohou studenti využít rámec talentového cyklu: kdo a jak bude talenty identifikovat, jaké metody rozvoje zvolí, jak budou motivovat a udržovat zapojenost těchto lidí, a jak budou celý program hodnotit. Výstupem je krátká prezentace návrhu, který představí hlavní principy programu: cíle, cílovou skupinu, metody identifikace, formy rozvoje a návrhy zvýšení retence.

Povinná literatura

LANGER, Tomáš. *Learning & Development krok za krokem*. Praha: Firemní vzdělávání, 2026. ISBN 978-80-908075-7-0.

Doporučená literatura

BERSIN, J. *The Definitive Guide to Talent Management*. [online]. Josh Bersin Company, 2022.

CANNON, J., MCGEE, R. *Talent Management and Succession Planning*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. 248 s. ISBN 978-1-84398-313-7.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Časopis [Firemní vzdělávání](#)

Kontrolní otázky a úkoly

1. Vysvětlete pojem talent management a popište, proč je považován za součást strategie organizace.
2. Jaký je rozdíl mezi exkluzivním a inkluzivním přístupem k práci s talenty?
3. Popište jednotlivé fáze talentového cyklu a uveďte, jak spolu souvisejí.
4. Jaké metody se používají pro identifikaci talentů v organizacích a v čem se liší?
5. Vysvětlete pojmy succession planning (plán nástupnictví) a talent pipeline/pool a popište jejich význam pro organizaci.
6. Jaké formy rozvoje talentů se v organizacích používají?
7. Čím se tyto formy rozvoje talentů liší od rozvoje běžných zaměstnanců?
8. Jaké faktory ovlivňují retenci talentů a co může organizace udělat pro to, aby si klíčové lidi udržela?

Číslo a název modulu	9. KONCEPCE A PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ ŘÍZENÍ VÝKONU V ORGANIZACE A ZAMĚŠTNANCŮ
Cíl modulu	Cílem modulu je poskytnout studentům ucelené porozumění tomu, jak organizace řídí výkon svých zaměstnanců a jak tento proces přispívá k naplňování firemní strategie. Studenti se seznámí s klíčovými nástroji řízení výkonu, jako je stanovování cílů, měření a hodnocení výkonu, poskytování zpětné vazby a návaznost výkonu na odměňování či rozvoj. Modul představuje i vývoj moderních přístupů — od tradičních metod po současné trendy zaměřené na průběžnou komunikaci, koučink a psychologickou bezpečnost, a vliv organizační kultury na řízení výkonu. Studenti porozumí tomu, jak dobře nastavený performance management podporuje motivaci, angažovanost i dlouhodobý růst organizace.
Klíčová slova	performance management, řízení výkonu, MBO; SMART cíle, Balanced Scorecard, OKR, KPI, hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba, koučink, psychologická bezpečnost, rozvoj, motivace, firemní kultura.

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Význam a komponenty řízení výkonu
2. Stanovování cílů a metody řízení výkonu
3. Hodnocení výkonu a zpětná vazba
4. Kultura výkonu, bariéry a moderní trendy

❖ 1. Význam a komponenty řízení výkonu

Performance management (řízení výkonu) představuje kontinuální proces komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem, jehož účelem je podporovat naplňování strategických cílů organizace. Tento proces propojuje jednotlivé pracovní cíle s celkovými prioritami organizace a umožňuje zaměstnancům porozumět tomu, jak jejich práce přispívá k úspěchu celku. Při řízení výkonu zaměstnanců, ale i týmů je proto klíčové pozornost věnovat jak vstupům (chováním), tak výstupům (výsledkům).

Řízení výkonu zahrnuje několik hlavních komponent: nastavování cílů, sladění cílů na všech úrovních organizace, měření a vyhodnocování výkonu, práci s kompetencemi, poskytování zpětné vazby a návaznost na odměňování a rozvoj. Řízení výkonu plní současně tři role: strategickou (naplňování firemních priorit), administrativní (podklady pro mzdy, bonusy a talenty) a rozvojovou (identifikace potenciálu a plánování kariéry). Dobře nastavený systém vytváří jasná očekávání, podporuje motivaci a přispívá k dlouhodobé stabilitě organizace.

❖ 2. Stanovování cílů a metody řízení výkonu

Stanovování cílů je základem řízení výkonnosti. Začíná na úrovni celé organizace, kde jsou definovány strategické cíle a priority, které jsou postupně překládány a modifikovány do týmových a individuálních cílů.

K efektivnímu stanovení cílů se nejčastěji používá metoda SMART, která zdůrazňuje specifika, měřitelnost, dosažitelnost, relevantnost a časové vymezení.

Jedním z tradičních přístupů je Management by Objectives (MBO), kde manažeři a zaměstnanci společně definují cíle a hodnotí jejich plnění. Balanced Scorecard (BSC) rozšiřuje pozornost z finančních ukazatelů na další oblasti: interní procesy, zákazníky a rozvoj lidí. Moderní metodou jsou OKR (Objectives and Key Results), které vkládají důraz na ambiciózní cíle a snadno měřitelné klíčové výsledky. OKR se využívají hlavně v dynamických firmách a podporují rychlou adaptaci, transparentnost a týmové sladění.

Součástí procesu je také průběžné monitorování dosaženého pokroku a pravidelné úpravy cílů podle vývoje situace. Cíle mohou být číselné, projektové nebo zaměřené na zlepšení stávajícího stavu.

❖ 3. Hodnocení výkonu a zpětná vazba

Hodnocení výkonu zahrnuje jak formální roční nebo čtvrtletní hodnocení, tak průběžnou komunikaci mezi manažerem a zaměstnancem. Zaměstnanci popisují dosažené výsledky, uvádějí příklady konkrétních situací a reflektují oblasti, ve kterých cíle naplněny nebyly. Součástí hodnocení je posouzení nejen toho, *co* zaměstnanec dělá (výsledky), ale také *jak* to dělá — tedy kompetence, chování a hodnoty v souladu s firemní kulturou.

Zpětná vazba je klíčovým prvkem kvalitního řízení výkonu. Moderní přístup klade důraz na častější, kratší a konstruktivní zpětnou vazbu poskytovanou v reálném čase. Používají se modely jako např. SBI (Situation–Behaviour–Impact), SSC (Start–Stop–Continue) Zpětná vazba není kritikou, ale nástrojem růstu a společného zlepšení. Součástí moderního přístupu je také sebehodnocení zaměstnanců, které podporuje jejich vlastní odpovědnost a profesionální zrání.

❖ 4. Kultura výkonu, bariéry a moderní trendy

Úspěch řízení výkonu závisí na kultuře organizace a postojích manažerů. V některých organizacích systémy nechtěně podporují chování, které není v souladu s deklarovanými hodnotami — například když firma požaduje týmovou spolupráci, ale oceňuje výhradně individuální výsledky. Mezi rizika patří také přehnaný důraz na čísla, absence konstruktivní zpětné vazby nebo prostředí, kde se lidé bojí přiznat chybu.

Vývoj performance managementu ukazuje posun od lineárních modelů, žebříčků a nucené distribuce výkonu směrem k průběžné komunikaci, koučovacím rozhovorům a podporujícímu prostředí. Psychologická bezpečnost, se stává základním předpokladem otevřeného dialogu a řešení problémů. Moderní systémy se snaží vytvářet komplexní pohled na výkon — nejen čísla, ale také chování, dopad na tým a přínos pro organizaci.

Performance management je tak postupně chápán méně jako administrativní povinnost a více jako kulturní a rozvojový nástroj, který podporuje růst lidí i týmu.

Povinná literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Doporučená literatura

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Jaké jsou hlavní komponenty performance managementu?
2. V čem se liší MBO, BSC a OKR?
3. Jaký je rozdíl mezi hodnocením „co“ a „jak“?
4. Proč je zpětná vazba klíčovým prvkem řízení výkonu?
5. Jaké modely lze využít při poskytování zpětné vazby?
6. Jaké jsou hlavní bariéry efektivního řízení výkonu?
7. Jak psychologická bezpečnost ovlivňuje výkon týmu?
8. Jaké moderní trendy mění přístup k řízení výkonu?

Číslo a název modulu	10. SOCIÁLNÍ PILÍŘ ESG A JEHO VÝZNAM V PERSONALISTICE
Cíl modulu	Student se naučí definovat historický a strategický kontext konceptu ESG, rozlišit jeho jednotlivé pilíře (Environmentální, Sociální, Governance) a vysvětlit rozdíl mezi ESG a dobrovolným CSR. Pochopí specifika implementace ESG v České republice, včetně legislativních požadavků (CSRD) a strategických dokumentů. Student bude umět aplikovat principy sociálního pilíře ESG do personální praxe. Bude schopen navrhovat strategie pro podporu well-beingu, diversity a férového odměňování, využívat témata udržitelnosti pro posílení značky zaměstnavatele (EB) při náboru talentů (zejména generace Z) a integrovat environmentální a sociální témata do vzdělávacích a rozvojových programů (L&D).
Klíčová slova	ESG, CSR, udržitelnost, ESG reporting, greenwashing, whistleblowing, sociální pilíř v personalistice

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Kontext ESG
2. Koncept ESG
3. ESG Česká republika
4. Sociální pilíř ESG a jeho význam v personalistice

❖ 1. Kontext ESG

Moderní koncept ESG (Environmental, Social, Governance) byl poprvé definován v roce 2004 ve zprávě OSN s názvem "Who Cares Wins". Tato zpráva obsahovala výzvu k dodržování principů udržitelného investování. Kořeny této problematiky však sahají mnohem hlouběji do historie, až do doby průmyslové revoluce, která byla spojena s obdobím bojů za práva dělníků. V současnosti význam ESG neustále roste a stává se klíčovým faktorem jak pro investory, tak pro podniky.

Významným milníkem v kontextu ESG je rok 2015, kdy byla přijata Agenda 2030. V rámci ní bylo formulováno 17 *Cílů udržitelného rozvoje* (SDGs - Sustainable Development Goals). Hlavním smyslem těchto cílů je zajistit, aby všichni lidé na Zemi mohli žít důstojný život bez chudoby, hladu a nerovnosti a aby měli možnost plně rozvinout svůj potenciál. Mezi konkrétní cíle patří například konec chudoby, zdraví a well-being, rovnost pohlaví, důstojná práce a ekonomický růst či klimatická opatření.

V kontextu ESG je důležité uvést i vztah k CSR (Corporate Social Responsibility, společenská odpovědnost organizace). CSR je často chápáno jako dobrovolná aktivita firem, která zahrnuje široké spektrum činností od firemní filantropie až po styl řízení organizace. Oproti tomu ESG přináší měřitelné ukazatele a v evropských zemích je mu věnována velká pozornost, často podpořená regulativními legislativními rámci. Firmy nově zřizují pozice ESG specialistů a manažerů udržitelnosti, kteří koordinují plnění cílů v oblasti odpovědné správy.

❖ 2. Koncept ESG

Koncept ESG slouží k měření dopadu firmy na okolní svět prostřednictvím tří klíčových faktorů: environmentálního (E), sociálního (S) a správního řízení (G). **Environmentální pilíř** hodnotí, zda organizace jedná zodpovědně vůči životnímu prostředí, například v oblasti emisí, spotřeby vody či cirkulární ekonomiky, greenwashing (předstírání ekologického chování). **Sociální pilíř** zkoumá vliv na společnost, komunity a zaměstnance, např. rovné příležitosti (inkluze a diverzita), BOZP, lidská práva, well-being a harmonizace pracovního a osobního života. Správní řízení (Governance) se zaměřuje na správu a řízení podniku, včetně etických standardů a transparentnosti, např. korupce a úplatkářství, odměňování vedoucích pracovníků, plnění daňových povinností, whistleblowing (oznamování nezákonnosti zaměstnancem či jinou osobou, k čemuž v ČR slouží nový zákon o ochraně oznamovatelů č. 171/2023 Sb).

Pomocí ESG faktorů lze posoudit, zda se podnik chová odpovědně a udržitelně.

Je důležité rozlišovat zkratku **ESG v kontextu udržitelnosti** od zkratky **ESG v oblasti terciárního vzdělávání**. V akademickém prostředí (např. *European Standards and Guidelines*) jde o soubor standardů pro zajištění kvality vysokoškolského vzdělávání, které připravila asociace ENQA. V kontextu byznysu a udržitelnosti však ESG představuje nástroj hodnocení firemní odpovědnosti a investiční atraktivity, který propojuje udržitelnost s obchodními cíli a jde dále než tradiční CSR.

Legislativní rámec ESG je v Evropské unii posilován směrnicemi, jako je CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) z roku 2022, která zavádí povinný standard pro nefinanční reporting. Díky **ESG reportingu** mohou firmy prokazovat svou odpovědnou správu a chování. Regulace dodává ESG lokální rozměr, kdy se nehodnotí jen globální dopady, ale i vliv na životní podmínky osob v konkrétním regionu, kde firma působí. Tento přístup stojí v opozici k filozofii "po nás potopa".

❖ 3. ESG Česká republika

V České republice je téma udržitelnosti ukotveno v dokumentu *Strategie udržitelného rozvoje ČR 2030*. Problematikou Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) se zabývá Ministerstvo životního prostředí. V tuzemsku se konají akce jako Evropský týden udržitelného rozvoje (ETUR), které mají za cíl propagovat myšlenky udržitelnosti. Česká republika se však potýká i s výzvami, například v oblasti rovnosti pohlaví (Global Gender Gap Report), kde v politickém zastoupení žen dochází ke stagnaci.

Implementace evropské legislativy, konkrétně směrnice CSRD o nefinančním reportingu, je u nás zatím realizována jen částečně. Povinnost reportovat nefinanční údaje vztahující se k udržitelnosti se týká organizací nad určitý počet zaměstnanců (např. velkých organizací, které mají <250 zaměstnanců). Součástí tohoto reportingu je hodnocení výkonu organizací v oblastech ESG. Firmy se tak postupně učí integrovat tato pravidla do svých strategií.

❖ 4. Sociální pilíř ESG a jeho význam v personalistice

Sociální pilíř ("S") se zaměřuje na to, jak organizace ovlivňuje společnost, místní komunity a své zaměstnance. Pro personalistiku to znamená pozornost věnovat tématům jako jsou well-being, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), diverzita a spravedlivé odměňování. Personální oddělení

hraje roli facilitátora udržitelné organizační kultury a zajišťuje soulad firemních hodnot s ESG strategiemi. Důležitým tématem je také dialog se stakeholdery (zaměstnanci, dodavateli, komunitami) a mapování jejich očekávání.

Význam sociálního pilíře roste zejména v personálních procesech zaměřených na nábor a retenci talentů. Průzkumy ukazují, že pro generaci Z a mileniály hraje udržitelnost klíčovou roli při výběru zaměstnavatele. Až 70 % pracovníků z generace Z zvažuje téma udržitelnosti a někteří dokonce mění práci kvůli ekologickým obavám či environmentálním hodnotám. Firmy, které jednají ekologicky a společensky odpovědně, posilují svou značku a vztah se zaměstnanci.

V oblasti vzdělávání a rozvoje (L&D) se sociální pilíř projevuje podporou měkkých dovedností, jako je komunikace či řešení konfliktů, a specifickým tréninkem zaměřeným na klima (např. metodika *Climate Fresk*). Strategie zahrnuje také reskilling, upskilling, talentové programy a podporu diversity. Organizace by měly sledovat ukazatele jako fluktuace, spokojenost zaměstnanců a skóre povýšení. Odpovědnost se vztahuje i na dodavatelský řetězec a pracovní podmínky agenturních zaměstnanců

Povinná literatura

EUROPEAN COMMISSION. *Corporate sustainability and responsibility* [online]. Nedatováno [vid. 2025-11-11]. Dostupné z: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en.

Doporučená literatura

OSN. Dostupné z: [Cíle udržitelného rozvoje](#)

ČR 2030. Dostupné z: [Udržitelný rozvoj v České republice](#)

Portál [Společně udržitelně](#) (vč. podcastů), podcast [LOOPA](#)

Projekt Přehledné vzdělání zdarma. Dostupné z: [ESDGs!](#)

Ekonews+. [Byznys a udržitelnost](#)

Časopis Firemní vzdělávání, číslo [10-2024](#) (s. 16-17)

Kontrolní otázky a úkoly

1. Ve kterém roce a v jakém dokumentu byl poprvé definován moderní koncept ESG?
2. Jaké jsou alespoň tři ze 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs)?
3. Jaký je hlavní rozdíl v pojetí CSR a ESG, pokud jde o dobrovolnost a měřitelnost?
4. Co znamenají jednotlivá písmena ve zkratce ESG?
5. Co znamená pojem greenwashing?
6. Co znamená pojem whistleblowing?
7. V jakých personálních činnostech roste význam sociálního pilíře?
8. V jakých oblastech rozvoje zaměstnanců se sociální pilíř projevuje?

Číslo a název modulu	11. PERSONÁLNÍ PORADENSTVÍ
Cíl modulu	Po prostudování modulu student pochopí podstatu poradenského procesu, rozdílné odpovědnosti a očekávání kladená na klienta (definice problému, aktivní participace) a na poradce (odborná kompetence, empatie, mlčenlivost) a rozdíly mezi interním a externím poradenstvím. Student se naučí definovat cílové skupiny a dokáže rozlišit specifické potřeby různých cílových skupin poradenství, od vedoucích pracovníků řešících strategii a vedení lidí, až po řadové zaměstnance či uchazeče o zaměstnání, kteří potřebují kariérní nebo psychologickou podporu.
Klíčová slova	Personální proces, personální plánování a jeho typy, klient, poradce.

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Poradenský proces
2. Personální poradenství
3. Typy odborné personální služby a cílové skupiny
4. Praktický workshop – Interní a externí personální poradenství v praxi

❖ 1. Poradenský proces

Poradenský proces lze definovat jako společenskou činnost konzultanta a klienta, která sleduje vyřešení určitého identifikovaného a analyzovaného problému, případně implementaci žádoucích změn v zadavatelské organizaci. Poradenství představuje specifickou odbornou službu poskytovanou kvalifikovanými osobami, která nabízí praktické rady zaměřené na obsah, proces nebo strukturu úkolu. Zahrnuje nejen identifikaci problémů v řízení, ale často i pomoc při implementaci navržených řešení.

Klasický model poradenského procesu má obvykle pět základních fází: **vstup**, **diagnóza** problému, **plánování akce**, **implementace** navržených opatření a **ukončení** procesu. Tato struktura zajišťuje systematický přístup k řešení problémů klienta, tedy sleduje vyřešení určitého identifikovaného a analyzovaného problému a případně implementaci žádoucích změn v zadavatelské organizaci.

Úspěch poradenského procesu závisí na aktivní roli **klienta**. Klient by měl co nejpřesněji definovat problém a cíl, zvolit si vhodného konzultanta na základě důvěry a aktivně participovat na poradenské činnosti. Od klienta se očekává otevřenost, spolupráce, respekt k procesu a sledování efektu přijatých opatření. Klíčové je, aby klient respektoval doporučení poradce.

Na druhé straně stojí osoba **poradce**, na kterého jsou kladeny vysoké nároky. Poradce by měl mít znalost struktury poradenského procesu. Dále by měl disponovat odbornou kompetencí, dobrým úsudkem, intelektuálními schopnostmi pro analýzu a syntézu, a také dovedností naslouchat a projevat empatii. Mezi klíčové etické principy pro každého poradce patří diskrétnost a mlčenlivost, které jsou základem pro otevřenou a upřímnou komunikaci. Poradce je průvodce a podporuje klienta k samostatnosti, neměl by přebírat odpovědnost za rozhodování klienta.

❖ 2. Personální poradenství

Personální poradenství lze charakterizovat jako konzultační a poradenskou činnost zaměřenou na oblasti lidských zdrojů. Ve své nabídce ji mají organizace specializující se na poradenskou činnost, ale také personální a vzdělávací agentury a další specializovaní dodavatelé. Zahrnuje různé odborné personální služby poskytované interními či externími konzultanty (poradci) za účelem identifikace a vyřešení problému klienta.

Jedná se o službu, která může mít podobu individuálních setkání, kde se mapuje aktuální situace klienta a jeho potřeby. V případě nákupu těchto služeb se doporučuje stanovit jasné parametry, jako je maximální počet hodin na klienta nebo délka realizace služby.

Oblasti personálního poradenství jsou velmi široké a pokrývají celý životní cyklus zaměstnance v organizaci. Patří sem vyhledávání lidí, motivace, odměňování, řízení výkonu, vzdělávání a rozvoj, ale i specifická témata jako outplacement (podpora zaměstnanců při propouštění), assessment a development centra nebo teambuilding. Poradenství může zahrnovat i „tvrdší“ oblasti jako pracovněprávní poradenství a BOZP, či naopak „měkčí“ oblasti jako psychologické poradenství, koučink, mentoring a facilitaci konfliktů.

Specifickým nástrojem v rámci personálního poradenství je **personální audit**. Jedná se o nezávislé posouzení personálních činností, procesů a lidského kapitálu. Slouží ke zjištění skutečného stavu lidských zdrojů, míry jejich využití a posouzení, zda jsou lidé na správných místech. Audit také hodnotí, jak efektivně jsou využívány investice do lidí (mzdy, benefity, rozvoj) a jak nastavené procesy podporují cíle firmy a angažovanost zaměstnanců.

Při realizaci personálního poradenství a auditu se využívají různé diagnostické nástroje. Mezi nejčastější patří rozhovory s vedením a se zaměstnanci, analýza interních postupů (směrnic, smluv) a analýza externích dat (např. srovnání se strukturou pracovních míst v regionu). Dále se využívají průzkumy spokojenosti, engagementu či well-beingu, které pomáhají odhalit silné a slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů.

❖ 3. Typy odborné personální služby a cílové skupiny

Odborné personální služby lze rozdělit na dva základní typy: interní a externí poradenství.

Interní poradenství poskytují zaměstnanci organizace, kteří působí jako interní poradci při řešení pracovních úkolů a vztahů. Může jít například o právníky, psychology, manažery vzdělávání nebo HR business partnery. Tito specialisté jsou součástí struktury firmy a poskytují podporu přímo managementu a ostatním oddělením.

Externí poradenství (outsourcing) je zajišťováno z vnějších zdrojů, často prostřednictvím specializovaných firem nebo nezávislých konzultantů. Organizace jej využívají v oblastech, kde nemají vlastní kapacity nebo expertízu, jako je právo, specifické personální projekty či marketing. Externí forma může probíhat i online s minimální fyzickou přítomností konzultanta, využívající převážně samoobslužné nástroje.

Každý z těchto typů má své specifické výhody a nevýhody. Hlavní výhodou interního poradenství je znalost interních souvislostí, stálá dostupnost a nižší náklady, nevýhodou však může být tzv. provozní

slepota. Naopak externí poradenství přináší nezávislý pohled, vyšší odbornost a specifické know-how získané z jiných firem. Nevýhodou externího přístupu může být neznalost detailních vnitřních souvislostí a vyšší cena služby.

Při výběru externího poradce hraje roli několik faktorů. Výběr začíná specifikací úkolu (např. rozvoj manažerských dovedností nebo návrh adaptačního procesu) a oslovením více firem. Nabídky se hodnotí podle míry pochopení zadání, navrženého řešení, referencí z podobných projektů a důvěryhodnosti konzultanta. Důležitým aspektem je také cena a osobní přístup konzultanta během přípravy nabídky.

Cílové skupiny personálního poradenství tvoří na jedné straně vedoucí pracovníci a management, na straně druhé ostatní pracovníci organizace.

První klíčovou cílovou skupinou personálního poradenství jsou **vedoucí pracovníci a management**. Pro tuto skupinu je poradenství zaměřeno na řešení problémů v oblasti personální práce, vedení lidí a strategického řízení týmů. Manažeři využívají poradenské služby k zefektivnění procesů, zlepšení dynamiky v týmech nebo při řešení složitých manažerských situací.

Druhou významnou skupinou jsou **ostatní pracovníci organizace**. Jim jsou určeny služby zaměřené na řešení osobních i pracovních problémů. Může jít o poradenství v oblasti řízení kariéry, právní poradenství, psychologickou podporu nebo outplacement v případě propouštění. Cílem je podpořit zaměstnance v jejich profesním rozvoji, stabilitě a zvládání změn.

Významnou roli ve vztahu k těmto skupinám hrají personalisté. Ti se v moderním pojetí transformují z administrativních pracovníků na HR business partnery. Spolupracují s liniovými manažery, kterým poskytují metodickou podporu, a zároveň poskytují personální služby a poradenství přímo zaměstnancům. Zaměřují se na koncepční činnost a zvyšování kvality personálních procesů pro všechny cílové skupiny v organizaci.

❖ 4. Praktický workshop – Simulace návrhu systému personálního poradenství ve fiktivní firmě

Cílem závěrečné části je propojit teorii s praxí. Studenti (ve skupinách nebo individuálně) navrhnou model poradenství pro fiktivní firmu, která má 300 zaměstnanců, dynamicky roste, ale má problémy s fluktuací a řeší také slabé manažerské dovednosti. Cílem je navrhnout způsob, jak zlepšit a zefektivnit personální procesy v této fiktivní firmě. Zodpovězeny by měly být otázky: *Jaký poměr interního a externího poradenství je ideální? Jak se může role personalisty (HR business partnera) lišit podle typu organizace? V čem je největší riziko outsourcingu personálních služeb? Co by studenti v praxi preferovali a proč?*

Požadovaná struktura výstupu:

- Jaké typy interního poradenství by firma měla zavést? (konkrétní role, odpovědnosti, procesy)
- Měla by fiktivní firma využít externí poradenství? (definovat kritéria pro výběr externího konzultanta)
- Pro koho bude personální poradenství určeno? (management / zaměstnanci)

Povinná literatura

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Doporučená literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KUBR, M. *Jak si vybrat poradce*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-46-2.

POCZATKOVÁ, B., KLUMPAROVÁ P., NEŠPORKOVÁ, R. *Poradenství pro podnikání*. Havířov: in-PRESS CZ, 2014. ISBN 978-80-905178-3-7.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Co je to poradenský proces?
2. Jaké základní fáze má klasický model poradenského procesu?
3. Jaký je hlavní rozdíl mezi interním a externím personálním poradenstvím?
4. Jaké jsou klíčové výhody interního personálního poradenství?
5. Jaké jsou hlavní nevýhody externího personálního poradenství?
6. Jaká očekávání jsou kladena na roli klienta v poradenském procesu, aby byl výsledek úspěšný?
7. Jaké nároky jsou kladeny na poradce?
8. Jaké jsou hlavní cílové skupiny personálního poradenství a v čem se liší zaměření služeb pro vedoucí pracovníky oproti řadovým zaměstnancům?

Číslo a název modulu	12. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM A VYUŽITÍ AI
Cíl modulu	Cílem modulu je seznámit studenty se základy a funkcemi informačních systémů v HR (tzv. HRIS) ve státní správě, vysvětlit roli automatizace a představit praktické aplikace umělé inteligence (AI) v personálních procesech, včetně tvorby efektivních promptů.
Klíčová slova	HRIS; HR informační systémy, digitalizace HR, automatizace HR, nábor, LMS, docházka, reporting, umělá inteligence (AI); strojové učení, prediktivní analýzy, chatboti, etika AI, bezpečnost dat, veřejná správa, eGovernment.

Struktura modulu/téma a zdroje

1. Role a funkcionality HR informačních systémů
2. HRIS v praxi: automatizace, reporting a specifika veřejné správy
3. Základy umělé inteligence a její využití v HR
4. Konkrétní aplikace AI: nábor, predikce, chatboti a rozhodovací podpora

❖ 1. Role a funkcionality personálních informačních systémů

Personální systém je informační program, který pomáhá personalistům a personálním specialistům s vedením kompletní mzdové a personální agendy o všech zaměstnancích. Slouží ke zpracování a poskytování dat, která jsou potřeba k řízení lidí v organizaci.

Personální informační systémy (PIS), v praxi označovány také jako HR systémy či HRIS (Human Resource Information System), představují základní technologickou infrastrukturu pro řízení lidských zdrojů. Jejich účelem je centralizovat personální data, standardizovat procesy a minimalizovat administrativní zátěž. HRIS zajišťují správu osobních údajů, pracovních smluv, benefitů, docházky, harmonogramů či platových informací. V prostředí veřejné správy přebírají HRIS ještě významnější roli, protože musí garantovat vysokou úroveň bezpečnosti dat, auditovatelnost, transparentnost a striktní soulad s legislativou.

Typické moduly HRIS zahrnují:

- **správu zaměstnanců** (osobní a pracovní údaje, organizační struktura),
- **evidence docházky** a pracovní doby,
- **plánování školení** a rozvoj zaměstnanců,
- **řízení výkonu a odměňování**,
- **mzdovou agendu**,
- **automatizaci schvalovacích procesů**,
- **reporting a analytiku**.

Díky propojení těchto modulů vzniká jednotný systém, který poskytuje přesná a konzistentní data pro rozhodování na všech úrovních organizace.

❖ 2. HRIS v praxi: automatizace, reporting a specifika veřejné správy

V praxi HRIS umožňují automatizovat mnoho každodenních HR procesů. Patří sem vedení digitální dokumentace (pracovní smlouvy, dodatky), evidence změn pozic či pracovních poměrů a sledování historie výkonu zaměstnanců. Automatizace náboru zrychluje zpracování kandidátských dat, snižuje chybovost a umožňuje rychlejší porovnání uchazečů. Stejně tak automatizace plánování školení nebo hodnocení výkonu zefektivňuje řízení rozvoje zaměstnanců.

Silnou stránkou moderních HRIS je **analytika a reporting**. Systémy sbírají velké množství dat, která lze využít pro identifikaci trendů (např. fluktuace, absence, náklady na mzdy, efektivita náboru). Tato data pomáhají nejen optimalizovat HR procesy, ale i lépe plánovat kapacitu workforce.

Ve **veřejné správě** jsou HRIS vždy ovlivněny specifickými požadavky:

- přísné normy ochrany osobních údajů (GDPR + sektorové zákony),
- nutnost integrace s dalšími státními systémy (např. základní registry),
- vysoká úroveň transparentnosti,
- auditovatelnost a prokazatelnost postupů,
- důraz na stabilitu a dlouhodobou procesní konzistenci.

Díky těmto specifikům musí být systémy velmi robustní, bezpečné a přizpůsobené legislativním změnám.

❖ 3. Základy umělé inteligence a její využití v HR

Umělá inteligence je technologie, která umožňuje strojům zpracovávat komplexní informace, učit se z dat a vykonávat činnosti, které dříve vyžadovaly lidskou inteligenci. V HR umožňuje AI automatizovat rutinní úkoly, rozpoznávat vzorce v datech, poskytovat doporučení a predikovat budoucí potřeby.

Základním stavebním prvkem jsou algoritmy strojového učení, které se trénují na historických datech. Díky tomu dokáže AI:

- třídit velké objemy životopisů,
- vyhodnocovat kompetence kandidátů,
- identifikovat riziko fluktuace,
- navrhovat optimální rozvojové plány,
- předvídat personální potřeby.

Součástí modulu je i schopnost studentů pracovat s AI nástroji — klíčová je dovednost **tvořit kvalitní a kontextové prompty**, které určují, jak AI odpoví. Strukturace promptu zahrnuje definování kontextu, role, cíle, kritérií, vstupů a omezení.

Využití AI mění roli HR profesionálů — z administrátorů se stávají datově orientovaní analytici a partneři byznysu, kteří umí kombinovat technické nástroje s lidským přístupem.

❖ 4. Konkrétní aplikace AI: nábor, predikce, chatboti a rozhodovací podpora

Aplikace AI v HR zahrnují široké spektrum řešení. V náboru dokáže AI analyzovat životopisy, porovnávat kandidáty podle dovedností a vytvářet predikce jejich budoucí úspěšnosti. To urychluje výběrová řízení a pomáhá eliminovat subjektivní předsudky, pokud je systém správně trénován.

Prediktivní analýzy dokážou odhalit rizika fluktuace, identifikovat týmy s vysokou pracovní zátěží nebo předpovědět budoucí potřebu zaměstnanců. AI také navrhuje personalizované rozvojové plány, které vycházejí z aktuálního výkonu, kariérních preferencí i kompetenčních modelů organizace.

Chatboti a virtuální asistenti přinášejí rychlé a přesné odpovědi na běžné HR dotazy — od nároků na dovolenou po informace o benefitech. Odlehčují tak HR oddělení a zlepšují dostupnost podpory.

AI je rovněž silným nástrojem rozhodovací podpory. Umožňuje vizualizovat trendy, upozorňovat na rizika v personálních datech, vyhodnocovat efektivitu HR procesů a přinášet doporučení na základě dat, nikoli pouze intuice. Zároveň je však nutné dbát na etické aspekty — transparentnost algoritmů, kvalitu dat, prevenci diskriminace a jasnou odpovědnost člověka za konečná.

Kontrolní otázky a úkoly

1. Jakou roli hrají HRIS v moderních organizacích?
2. Jaké moduly HRIS jsou nejdůležitější pro efektivní řízení lidí?
3. V čem se liší využití HRIS ve veřejné a soukromé správě?
4. Jaké jsou základní principy fungování AI v HR?
5. Jaké výhody přináší automatizace HR procesů?
6. Jak AI podporuje nábor a výběr kandidátů?
7. Co je prediktivní analýza a jak je užitečná v HR?
8. Jaká etická rizika souvisejí s využitím AI v řízení lidí?

odkaz pro vstup do informačního systému

<https://is.cevro.cz/auth/>

CEVRO Univerzita, z.ú.
Jungmannova 28/17
110 00 Praha 1 – Nové Město

tel. studijní oddělení – 774 427 404, 774 427 407