

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2005-2006

Jana Mišeková

Řízení profesní kariéry pracovníků

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2006

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Renata Kocianová

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby :

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

13. 4. 2006 Jan Mikolaj

Obsah

0	Úvod	4
1	Teoretická východiska personálního řízení	5
1.1	Profesionalizace personálního řízení	6
1.2	Systém personálních činností	10
2	Personální plánování	12
2.1	Oblasti personálního plánování	13
3	Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků	16
3.1	Role vedoucích pracovníků a personálního útvaru v personálním plánování ..	18
3.2	Plánování osobního rozvoje	19
3.3	Proces plánování osobního rozvoje	20
3.4	Vzdělávání a rozvoj manažerů	22
3.4.1	Talent management - nový trend v rozvoji manažerů	26
4	Řízení profesní kariéry pracovníků	29
4.1	Proces řízení kariéry	32
4.2	Rozdíl v kariéře mužů a žen	37
5	Příklady z praxe	39
5.1	Příklad řízení kariéry ve společnosti Komerční banka a.s.	39
5.2	Trainee program společnosti Škoda Auto a.s.	41
5.3	Pracovní příležitosti pro studenty a absolventy ve společnosti Siemens AG..	45
5.4	Rozvoj zaměstnanců společnosti Skanska CZ a.s.	48
5.5	Personální práce ve společnosti B.I.G. a.s.....	50
6	Závěr.....	53
7	Soupis bibliografických citací	58
8	Bibliografie.....	60

0 Úvod

Tato práce vychází ze zásad moderního pojetí řízení lidských zdrojů. Moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Rozvoj pracovníků v organizaci je považován za jednu z nejdůležitějších činností personální práce. V poslední době je zdůrazňována potřeba vytváření pracovních úkolů a pracovních míst tak, aby korespondovaly se schopnostmi a preferencemi každého pracovníka. Tato potřeba se stává východiskem pro řízení pracovního výkonu. Význačné místo v moderním řízení pracovního výkonu zaujímá proces řízení kariéry jednotlivých pracovníků. Snahou této práce je přiblížit problematiku procesu řízení kariéry pracovníků a zdůraznit její význam pro rozvoj pracovníků v kontextu moderního řízení lidských zdrojů. Práce se rovněž zabývá některými aktuálními tématy řízení kariéry.

První kapitola se zaměřuje na teoretická východiska moderního personálního řízení a popisuje hlavní etapy jeho vývoje. Pojednává také o výkonné části personální práce. Druhá kapitola mapuje oblasti personálního plánování. Ve třetí kapitole je přiblíženo plánování personálního rozvoje pracovníků a jeho procesů. Zvláštní pozornost je věnována vzdělávání a rozvoji manažerů. Čtvrtá kapitola se soustřeďuje na proces řízení profesní kariéry pracovníků a zamýšlí se na různých druzích kariéry. Cílem páté kapitoly je přiblížit realitu současného personálního řízení a ukázat praktické příklady procesu řízení kariéry ve vybraných podnicích.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové za její laskavé vedení a cenné rady při tvorbě této práce. Dále bych ráda poděkovala svým rodičům za podporu během studia a panu Antonínu Kroupovi za jeho pomoc a rady.

1 Teoretická východiska personálního řízení

Personální řízení je multidisciplinární vědní obor, který využívá poznatků mnoha jiných vědních oborů, jak humanitních, tak technických. Personální práce stále nebývá považována za vědu v pravém smyslu slova. Nevychází totiž z vlastních obecných vědeckých základů, nemá vlastní metodologii, ale přejímá ji od jiných vědních oborů. Používá metody a poznatky známé v psychologii, sociologii, andragogice, právu, ekonomii a dalších vědních disciplínách. Přestože používá metody jiných vědních oborů, dává dohromady kvalitativně jiný celek. Cílem personálního řízení je především vytváření a péče o kvalitní lidské zdroje. Stejně jako nelze redukovat člověka na pouhého vykonavatele jeho společenských funkcí, nestačí starat se o rozvoj člověka jen z jedné stránky. Smyslem personálního řízení je nepřetržitě kultivovat rozvoj člověka nejen po profesní stránce, ale také pečovat o jeho osobnostní růst.

Personální řízení lze podle Torringtona a Halla charakterizovat jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, dohodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a slouží k zajištění plnění této dohody (Kocianová, 2004, s. 9).

V užším slova smyslu představuje personální řízení „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního a participujícího zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.“ Dále se zabývá člověkem v systému řízení od jeho získávání, přes jeho formování, využívání jeho schopností, jeho vztahem k práci a všem spolupracovníkům i organizaci, jeho pracovním chováním, také jeho pracovními výsledky, stejně jako jeho motivací, rozvojem a uspokojením z práce. Sleduje vytváření pracovních skupin a jejich vztahů a v neposlední řadě rovněž efektivní řízení lidí a mezilidské vztahy (Palán, 2002, s. 186-187).

Personální řízení je specializovanou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, kterou zajišťují odborníci. V tomto duchu pojímá personální řízení také Cole (1990). Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a efektivně využívat všech svých zdrojů. Jsou to zdroje materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Právě lidé rozhodují o všech ostatních zdrojích, proto představují pro organizaci nejčennější a v podmínkách tržní ekonomiky rovněž ten nejdražší zdroj. Z těchto důvodů je personální práce nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Každá organizace, která chce být úspěšná a obstát v konkurenčním prostředí, si musí důležitost svých pracovníků uvědomovat.

Podle Koubka (2003, s. 14) personální práce „tvoří část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

1.1 Profesionalizace personálního řízení

Počátky vývoje personálního managementu s vědeckým zájmem o práci a člověka sahají k dobám průmyslové revoluce. Personální práce se vyvíjela společně s teorií a praxí managementu. S rozvojem metod řízení vzrůstaly nároky na personální pracovníky (Kocianová, In: Beneš, 2001, s. 70).

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se v praxi i v literatuře můžeme setkat s různými termíny. Termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů se často v běžné mluvě užívají jako synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje

zejména mezi personálním řízením na jedné straně a řízením lidských zdrojů jako nejmodernějším pojetím personální práce na druhé straně. Některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, ale i rozdílné koncepce personální práce. Termíny personální práce nebo personalistika se obvykle používají pro nejobecnější označení této oblasti řízení organizace, aniž by se rozlišovalo o jakou koncepci, o jaký systém, či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa nebo správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé vývojové fáze nebo koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2003, s. 15).

Personální práce ve svém počátku představovala pouhou personální administrativu, která byla spojena se zaměstnáváním lidí. Toto historicky první pojetí personální práce bylo oproštěno o jakoukoliv práci s pracovníky jako takovými. Personální práce měla výlučně pasivní roli. Personální práci v podobě personální administrativy můžeme u některých organizací najít i v současnosti. V takových organizacích je význam personální práce podceňován. Jedná se spíše o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí (Koubek, 2003, s. 15).

Již před druhou světovou válkou se začalo jako koncepce personální práce formovat personální řízení. Personální oblast v organizacích nabývala na významu, podniky si začaly uvědomovat důležitost lidské pracovní síly. Jednalo se především o podniky s dynamickým a progresivním vedením, o podniky orientované na rozvoj, na ovládnutí co největší části trhu a na eliminaci konkurence. V takových podnicích si uvědomili, že lidská pracovní síla je zdrojem konkurenceschopnosti a prosperity. Personální práce začala hrát aktivní roli. Organizace začaly formulovat svou personální politiku a rozvíjely své metody personální práce. Došlo k profesionalizaci personální práce, která se dostala do rukou specialistů na tuto práci. Personální práce však zůstala orientována na vnitřní problémy organizace se zaměstnáváním lidí a hospodařením s pracovní silou, soustředila se jen na krátkodobé otázky řízení pracovních sil

a zaměstnanosti v organizaci. V této vývojové fázi byla personální práce operativním řízením (Koubek, 2003, s. 15-16).

Dalším vývojovým stupněm byla pro personální práci koncepce řízení lidských zdrojů. Narozdíl od personálního řízení představuje v řízení lidských zdrojů strategický přístup. Vznikla koncem 70. let nejprve v teorii a v 80. a 90. letech 20. století pronikla do praxe. V 80. letech se zabývala zejména podnikovou kulturou, jejím řízením a propojováním s firemní strategií. V této době vznikaly nejrůznější koncepce dokonalosti (které hledaly dokonalé podniky a lídry) a s tím spojené úvahy o nových formách vedení, řízení výkonu a na výkonu založeného hodnocení a odměňování. V 90. letech se rozvíjely etické kodexy, týmová práce a koncepce reengineeringu (Hammer, Champy), virtuální organizace, učící se organizace (Senge) a řízení znalostí (anglicky knowledge management, spojený se jmény Nonaka a Takeuchi). Stále větší důraz byl kladen na výkon, efektivitu procesů a jejich propojování do celopodnikových procesů. Na sklonku 20. století se začíná používat označení rozvoj lidských zdrojů, případně také rozvoj lidského kapitálu nebo „people management“ (toto označení nemá zatím český ekvivalent). Tyto nové směry nejsou ještě koncepcemi, jde v nich hlavně o silnější důraz v chápání člověka ne jako zdroje, ale jako myslící a tvořivé lidské bytosti (Tureckiová, 2004, s. 44-45). Cílem personálního řízení se stává soulad rozvoje lidských zdrojů s rozvojem organizace tak, aby odpovídal jejím potřebám.

Z hlediska objektu personální práce přináší pojetí řízení lidských zdrojů změnu nahlížení na člověka a jeho práci v organizaci a pro organizaci. Podle toho, jakým způsobem je na vztah k lidem v organizaci nazíráno, můžeme rozlišit dva základní přístupy v řízení lidských zdrojů – tzv. měkké a tvrdé modely plánování lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 330):

1. Měkké modely plánování lidských zdrojů se opírají psychologicko-sociálního pojetí člověka, který stojí nad ostatními zdroji a je nositelem individuálně specifického souboru znalostí a dovedností. V tomto pojetí jsou lidské zdroje nástrojem vývoje a rozvoje organizace jako celku.

2. Tvrdé modely plánování lidských zdrojů vycházejí spíše z ekonomického pohledu na lidi. Člověk je zde poněkud odlidštěn a zredukován na zdroj pracovního výkonu.

V personálním řízení se rozvíjela teorie i praxe. V současnosti existují mezi organizacemi značné rozdíly „v přístupu k personálnímu řízení, v postavení personálních útvarů, v kvalifikaci personálních pracovníků, v úrovni realizace i rozsahu realizovaných personálních činností“ (Kocianová, In: Beneš, 2001, s. 70). Zdaleka ne všechny organizace jsou blízko toho pojímat řízení lidských zdrojů tak, aby řízení lidských zdrojů chápalo člověka jako kvalitativně jiný zdroj, než jsou ostatní zdroje organizace (materiální, informační, finanční). V následujícím textu bude k pojetí řízení lidských zdrojů přistupováno z hlediska Armstrongova měkkého modelu plánování těchto zdrojů.

V současné době neustále dochází k profesionalizaci personálního řízení. To vyžaduje od personálních pracovníků, hlavně personálních manažerů, velký rozsah a hloubku jejich znalostí. Nutností pro personální manažery je orientace v podnikatelském prostředí, v podnikové ekonomice, ve finančním řízení, v otázkách řízení změn, ve strategickém plánování lidských zdrojů organizace. Značné požadavky jsou kladeny na znalost oblasti pracovního práva, mzdové problematiky a rozpočtování jednotlivých personálních činností. Důležitou roli pro vedoucí personální pracovníky hrají též komunikační a řídicí dovednosti. S rostoucím podílem mezinárodního kapitálu a globalizací naší společnosti, rostou i nároky na jazykovou vybavenost pracovníků. Personální řízení ovlivňuje internacionalizace, sociální a kulturní rozdíly mezi zaměstnanci, rozvoj techniky a technologií a další faktory. Úroveň personálního řízení v organizaci záleží především na přístupu vrcholového managementu k systému řízení lidských zdrojů v organizaci. Významný vliv má v současné době certifikace systému jakosti, která se odráží v systému personální práce organizace působením tlaku na oblast analýzy pracovních míst, hodnocení pracovníků, vzdělávání a výcviku pracovníků. Pro organizace, které zavádějí systém řízení jakosti, je oblast řízení lidských zdrojů prioritou. V souvislosti s orientací na lidské zdroje se zvyšují nároky na personální

manažery a také na specialisty v oblasti lidských zdrojů (Kocianová, In:Beneš, 2001, s. 71-72).

1.2 Systém personálních činností

Konkrétní podobu získává řízení lidských zdrojů v systému personálních činností. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Nejčastěji se podle Koubka (2003, s. 20-21) člení následovně:

1. Vytváření a analýza pracovních míst má za úkol definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, pořizování popisu a specifikace pracovních míst, aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování zajišťuje plánování potřeby pracovníků v organizaci a její pokrytí, plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků představuje přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů a uchazečích, předvýběr a výběr uchazečů, organizaci testů a pohovorů s uchazeči, zařazování přijatých pracovníků do evidence, orientaci pracovníků aj.
4. Hodnocení pracovníků znamená přípravu potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování a vyhodnocování, organizaci hodnotících pohovorů, návrhů a kontrolu opatření.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru v sobě zahrnuje zařazování pracovníků na konkrétní místo, jejich povyšování, přeřazování, penzionování a propouštění.
6. Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků má zajistit identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávacích akcí, popřípadě organizaci procesu vzdělávání.

8. Péče o pracovní vztahy v organizaci, jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), také sledování zaměstnaneckých a mezilidských vztahů, disciplinární řízení, komunikace v organizaci.
9. Péče o pracovníky, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby.
10. Správa personálního informačního systému, zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci a i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným zájemcům apod.
11. Průzkum trhu práce směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci, analýza nabídky a poptávky, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí.
12. Zdravotní péče o pracovníky, který je součástí zdravotního programu organizace, zahrnuje také pravidelné kontroly zdravotního stavu, léčbu, první pomoc a rehabilitaci pracovníků.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, získávání a zpracovávání informací, harmonogramy personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci apod.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Tato činnost má ochraňovat nejen zaměstnance, ale také zaměstnavatele před důsledky nedodržení určitého pracovněprávního předpisu či porušení lidských práv.

Poslední čtyři zmíněné personální činnosti poslední dobou bývají zařazovány jako samostatné personální činnosti. Přitom stále platí, že malé organizace využívají některé personální činnosti jen v případě potřeby, narozdíl od velkých organizací, které mají síť personálních činností široce rozvinutou.

2 Personální plánování

Personální plánování nebo také plánování lidských zdrojů představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje lidí. Jeho smyslem je zajišťování plnění všech hlavních úkolů personálního řízení, a tím pomáhat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Hlavním cílem personálního plánování je dosažení rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni. Dalším, avšak neméně významným, cílem personálního plánování je zajištění perspektivního personálního rozvoje každého člověka. Personální plánování by mělo přispívat k uspokojování sociálních potřeb pracovníka a také k dobrému pocitu z vykonané práce. Mělo by směřovat k neustálému sbližování individuálních zájmů se zájmy organizace a k propojování individuálních životních cílů s cíli organizace (Koubek, 2003, s. 87).

Podle Palána (2002, s. 155) znamená personální plánování „předvídání vývoje lidských zdrojů a jejich zajištění podle plánovaných změn v souladu s podnikovými cíli a podnikovým plánem rozvoje“.

Personální plány se odvozují od dlouhodobých cílů organizace, neboť mají rovněž sloužit k jejich naplnění. Personální plánování nelze zanedbávat, i když je odvozeno od ostatních činností organizace, je zároveň její nedílnou součástí. Jeho ošizení může mít pro organizaci nepříznivé důsledky. K efektivnímu fungování organizace je třeba znát a respektovat strategii organizace. Personální plány pak musí být v souladu s touto strategií. Cyklus plánování činností organizace by měl být časově sladěn s cyklem personálního plánování. Manažeři přemýšlejí díky tomu o personálních v plánech v kontextu s ostatními plány (např. výrobními). Význam personálního plánování by měl být znám všem vedoucím pracovníkům organizace.

Podle toho, jaké má personální plánování zodpovědět problémy, můžeme jej rozdělit do tří základních oblastí (Koubek, 2003, s. 89-90):

1. plánování potřeby pracovníků,
2. plánování pokrytí potřeby pracovníků,
3. plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

Plánování potřeby pracovních sil musí odpovědět na otázku, jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém počtu. A také na to, kdy bude tyto pracovníky potřebovat. Plánování pokrytí potřeby zdrojů pracovních sil musí vyřešit, kolik pracovníků z potřebného počtu již v organizaci pracuje, a jakým způsobem dorovnat rozdíl mezi vzniklou potřebou nových pracovníků a možnostmi využití stávajících pracovníků. V případě potřeby dalších pracovníků je třeba zjistit, do jaké míry lze potřebu pokrýt z vnitřních či vnějších zdrojů, v případě nadbytku pracovníků stanovit, jakým způsobem tento nadbytek nejlépe vyřešit. Plánování pokrytí potřeby pracovníků má stanovit postupy, kterými bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace, a to mezi územně determinovanými pracovišti (horizontální mobilita), tak pohyb v rámci hierarchie (vertikální mobilita) pracovních funkcí. Pro personální plánování je rovněž významné předvídat změny, které pravděpodobně nastanou na trhu práce, a co přinesou pro formování pracovní síly organizace (Koubek, 2003, s. 89).

2.1 Oblasti personálního plánování

Z předchozího vyplynulo rozdělení personálního plánování do tří oblastí: plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků. Tyto oblasti musí vycházet z aktuálního posouzení situace organizace na trhu a dalších aspektů.

Plánování potřeby pracovníků organizace musí být založeno na znalosti vývoje celé ekonomiky státu s přihlédnutím k možnostem zapojení do světové ekonomiky

a z toho vyplývajících důsledků pro organizaci. Jde o to sledovat, kam vývoj v tomto ohledu směřuje, vývoj poptávky, konkurence na příslušném segmentu trhu, poptávky a kupní síly spotřebitelů apod. Předpokládaná poptávka po zboží nebo službách produkováných organizací a přihlédnutím k možnému vývoji používané techniky a technologie se promítá do výrobních plánů, do plánů a popisů pracovních míst, potřeby kvalifikace pracovníků a další (Koubek, 2003, s. 89-90).

Plánování pokrytí potřeby pracovníků znamená především předvídání zdrojů pracovních sil. Musí vycházet ze znalostí budoucího rozvoje trhu práce, zejména trhu práce uvnitř organizace. Stěžejními informacemi jsou znalost zákonitostí populačního vývoje a jeho dopadu na budoucí reprodukci pracovních sil, znalost zákonitostí ekonomických a sociálních struktur. Stejně tak jsou důležité znalosti hodnotových orientací lidí uvnitř organizace. Významné jsou pro plánování pokrytí potřeby pracovníků i informace o rezidenční a migrační atraktivitě území, ve kterém se organizace nachází. Základní jsou rovněž informace o možném vlivu zákonů či jiných zásahů do oblasti práce. Protože organizace by neměly zapomínat, jak důležité je získat pro konkrétní místo člověka s konkrétními požadovanými schopnostmi, měly by do svých plánů zahrnout i vzdělávání pracovníků (Koubek, 2003, s. 90).

Při plánování rozvoje jednotlivých pracovníků nesmíme opomenout jednotlivé potřeby každého pracovníka. Pracovníci nejsou jen pasivní zdroj sloužící k pokrytí pracovní potřeby organizace. Personální plánování přispívá k zabezpečení zdrojů pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků. Je nutné vycházet nejen ze současné struktury organizace a současných pracovních podmínek, ale také z pečlivého zkoumání názorů, postojů a potřeb pracovníků. Jako zdroj těchto informací mohou sloužit materiály určené k hodnocení pracovníků, zápisy z hodnotících pohovorů. Ty mohou ukázat směr pro budoucí osobní rozvoj a využití pracovníka v organizaci (Koubek, 2003, s. 90).

Personální plánování slouží k dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil a mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Jak obdobně uvádí Palán (2002, s.155), pro plánování rozvoje lidských zdrojů je rozhodující znát, jak stávající kvalifikační, sociální a demografickou strukturu pracovníků organizace, tak stávající pracovní podmínky, úroveň platů a mezd v jednotlivých skupinách pracovníků, názory, postoje, vztahy v organizaci, a také hodnocení jednotlivých pracovníků a jejich vztah k vlastní kariéře. Celkový postoj pracovníků k práci, míra ochoty přijímat rizika, jejich kreativita, vzdělavatelnost, podniková perspektiva zařazení pracovníků jsou důležité faktory pro personální plánování. Smyslem plánování je tedy nejen zabezpečení potřebného počtu lidí v pravý čas na správných místech.

3 Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

Podle Mužíka (1998, s. 80) by mělo personálnímu rozvoji připadnout v rámci personálního plánování významné místo. Pod pojmem personální rozvoj rozumí hospodářskou funkci podniku, která je zaměřena na zprostředkování kvalifikace pracovníků potřebné pro zvládnutí současných i budoucích nároků jejich pracovního výkonu.

Plánování personálního rozvoje pracovníků probíhá současně s plánováním potřeby pracovníků a s plánováním pokrytí této potřeby. Jak již bylo řečeno v části 2.1, východiskem pro personální plánování je hodnocení pracovníků. Personální plánování je vnitřně spjato s plánováním vzdělávání, rozmisťování, odměňování, a rovněž s plánováním penzionování a odchodem pracovníků.

V souvislosti s personálním rozvojem pracovníků jsou vypracovávány plány pracovní kariéry a plány nástupnictví v pracovních funkcích. Tyto plány napomáhají k ujasnění pracovní perspektivy pracovníka a do určité míry ovlivňují jeho pocit sociální jistoty (Koubek, 2003, s.110-111).

Podle časové dimenze rozlišujeme plány personálního plánování na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé plány můžeme nazývat také strategické, střednědobé plány jako plány taktické a krátkodobé plány jako plány operativní. Plány dlouhodobé jsou plány většinou s perspektivou do 5 let, střednědobé mezi 1,5 a 2 roky, krátkodobé do jednoho roku. Časový horizont se může lišit pro různé druhy práce nebo profesně kvalifikační skupiny pracovníků. Potřeba pracovníků v dělnických profesích se většinou plánuje na dosti krátkou dobu kolem tří měsíců, zatímco potřeba nedělnických vedoucích pracovníků na delší dobu podstatně 3 až 5 let. Přičemž platí, že čím je časový horizont delší, tím jsou plánované položky obecnější, čím kratší, tím jsou více konkrétní a detailní. Délka plánování se odvíjí i od druhu organizace. Organizace, jejichž výrobky mají krátký výrobní cyklus, preferují krátkodobější

plánování. Organizace se silným postavením na trhu nebo organizace využívající vysoce kvalifikovanou pracovní sílu dávají přednost dlouhodobějšímu plánování (Koubek, 2003,s.113).

Plán pracovní kariéry se vždy vypracovává pro každého pracovníka zvlášť. V praxi se s plány pracovní kariéry setkáváme zejména u manažerských profesí. Zpracování plánu pracovní kariéry probíhá obvykle tak, že každý pracovník nejprve zvažuje své schopnosti, zájmy a stanovuje své pracovní cíle, a současně s tím hodnotí potenciál každého pracovníka organizace. Poté je každý pracovník informován o svých možnostech v organizaci. Po vzájemné výměně informací dochází ke konkrétním krokům, kdy se pracovník radí často se svým nadřízeným nebo personalistou, stanovuje se průběh a cíle kariéry pracovníka. Zpracovávají se plány, které směřují k dosažení těchto cílů. Plán pracovní kariéry obsahuje detailní popis jednotlivých rozvojových aktivit pracovníka. Cílem má být získání takových dovedností a znalostí, které umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější a také lépe placenou práci. Součástí tohoto procesu by měla být průběžná kontrola a hodnocení pracovníka, jak z hlediska plnění jednotlivých úkolů, tak z hlediska spokojenosti pracovníka a jeho ztotožnění se s předpokládaným plánem.

Dalším pomocníkem při plánování kariéry pracovníků jsou plány následnictví. Ty jsou narozdíl od plánů pracovní kariéry vypracovávány pro jednotlivá pracovní místa. Plány následnictví se používají i pro plánování pokrytí potřeby pracovníků ve funkcích z vnitřních zdrojů. Mají různou podobu, vždy obsahují informace o tom, kdo v současné chvíli určitou funkci zastává, kdo je jeho pravděpodobným následníkem, jakou funkci tento následník nyní zastává. Tyto plány mohou být rozpracovány do několika úrovní a obsahovat další informace např. o tom, za jak dlouhou dobu je možné pracovníka povýšit apod.

3.1 Role vedoucích pracovníků a personálního útvaru v personálním plánování

Pro optimální zajištění personálních činností je velice důležité vytváření a udržování dobrých vztahů mezi osobami, které zajišťují personální práci v organizaci, a vedoucími ostatních oddělení. Je to sice personální útvar, který nese odpovědnost za vypracování personálních plánů a plánů jednotlivých personálních činností, avšak praktickou stránku této přípravy realizují linioví manažeři a vedoucí pracovníci. Personální útvar má v náplni své práce uchovávat veškeré dokumenty a informace potřebné pro personální plánování tak, aby je mohl v součinnosti s vedoucími pracovníky maximálně využít. Personální útvar se snaží spolu s vedoucími pracovníky všech úrovní o efektivní plnění cílů organizace, proto je nezbytné zajistit plynulou a dobrou spolupráci a vzájemné vztahy. Především v procesu plánování potřeby pracovních sil a plánování pokrytí této potřeby je personální útvar pro vedoucí pracovníky zdrojem informací. Personální útvar v podstatě koordinuje a organizuje plánovací proces, je pravou rukou vedoucím pracovníkům, kterým pomáhá metodologicky, slouží jako poradce, pomáhá k orientaci vedoucích pracovníků v personálních otázkách.

Na procesu personálního plánování se podílejí vedoucí pracovníci na všech úrovních vedení velice výrazně. Na nejvyšší úrovni vedení organizace probíhá stanovení jejích priorit a cílů, což představuje základ pro vytvoření potřeby pracovních sil organizace. Vrcholové vedení (management) rozhoduje o celkovém charakteru práce a oblasti lidských zdrojů. Další úrovně vedení vycházejí ze závěrů vrcholového vedení. Nižší úrovně vedení organizace realizují požadavky managementu a musí mít představu o tom, kolik pracovníků bude potřeba a také jakým způsobem je zajistí. Proto potřebují mít přehled o stavu, pohybu a využívání pracovníků organizace. Tady jim má být nápomocno právě personální oddělení. Na úrovni liniových manažerů probíhá personální plánování v konkrétních krocích. Linioví manažeři jsou odpovědní za zajištění potřebných pracovníků k plnění úkolů. Musí být schopni zhodnotit nejen současnou a budoucí potřebu pracovní síly, ale také způsob, jakým tyto síly pokryjí, případně kolik pracovní síly už mají pokryto. Musí rovněž odhadnout, kolik potřeby

živé práce je možné snížit lepším vybavením, zdokonalením pracovních postupů apod. Nebo naopak v případě nadbytku pracovních sil musí vědět, jakým způsobem počet pracovní síly snížit (Koubek, 2003, s. 114).

3.2 Plánování osobního rozvoje

Vedoucí pracovníci všech úrovní řízení musí zvažovat otázky ohledně potřeby pracovní síly, ale také otázky pokrytí této potřeby z vnitřních či vnějších zdrojů. Při plánování personálního i sociálního rozvoje svých pracovníků mají vedoucí pracovníci stěžejní úlohu. V praxi je to právě přímý nadřízený, se kterým se pracovníci radí, rozmýšlejí a sestavují plány své kariéry. Rovněž plány nástupnictví ve funkcích leží hlavně na bedrech vedoucích pracovníků. To vyplývá ze zkušenosti nadřízeného s jednotlivým pracovníkem a znalosti jeho práce na jedné straně, a ze znalosti konkrétního pracovního místa na straně druhé (Kocianová, 2004, s.129).

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 517) plánování osobního rozvoje jednotlivců formují pracovníci sami s pomocí, vedením a podporou manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. V jejich rukou spočívá odpovědnost za průběh a zdar plánu, musí jim přitom ovšem být poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů.

Plány osobního rozvoje mají stránku vzdělávací i stránku rozvojovou. V tomto smyslu chápeme vzdělávání v širším kontextu vědomostí a dovedností potřebných nejen v určitých oblastech života, ale vztahujících se ke všem oblastem života. Rozvojem rozumíme růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu pracovníků prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

Jak ukázal výzkum Institute of Employment Studies, zkoumané plány osobního rozvoje byly nejčastěji zaměřeny na práci nebo na rozvoj kariéry, popřípadě na nějakou

kombinaci obojího. Méně často byl kladen důraz na celou osobnost člověka. Tamkin a kol. poznamenávají: „Plány osobního rozvoje, které se zaměřují pouze na rozvoj dovedností potřebných pro současné pracovní místo, nebudou mnozí pracovníci akceptovat. Ty, které uplatňují širší pohled na jedince a jeho budoucnost, budou jako nástroj podporující flexibilitu možná efektivnější a budou mít na pracovníky větší vliv“ (Armstrong, 2002, s. 517).

3.3 Proces plánování osobního rozvoje

Nejobvyklejší přístup k samotnému procesu plánování osobního rozvoje je takový, že zahrnuje plánování osobního rozvoje do procesu řízení pracovního výkonu jako rozhodující část. Příprava plánu osobního rozvoje probíhá nejčastěji ve čtyřech krocích. Postupuje se od zhodnocení situace, vytýčení nových cílů a postupů k jejich dosažení, přes detailní nastavení konkrétních kroků, až k samotné realizaci.

Ke zjištění vlastní potřeby rozvoje jako takové mohou dospět pracovníci sami, nebo ve spolupráci se svými manažery. V organizaci slouží ke zjištění potřeby rozvoje a vzdělávání pracovníků většinou jako základní pramen hodnocení pracovníků a jejich dosavadní pracovní výsledky. Spadá sem hodnocení pracovního výkonu podle předem stanovených plánů a posuzování požadavků na schopnosti lidí, které jsou potřebné k dosažení těchto plánů. Analýza identifikace potřeb rozvoje je založena na pochopení toho, co lidé dělají, jak plní své úkoly, jaké znalosti a dovednosti mají a jaké znalosti a dovednosti potřebují. Tato analýza se vždy týká práce a schopnosti ji efektivně vykonávat.

Plán činnosti stanovuje, jaké potřeby je třeba uspokojit a jakým způsobem. Struktura plánu činnosti obsahuje:

- potřeby rozvoje,
- očekávané výsledky, aktivity mající za cíl tyto potřeby naplnit,

- odpovědnost za rozvoj – co bude jedinec dělat, jakou bude mít podporu od svého manažera, personálního útvaru, případně ostatních,
- časový rozvrh,
- výsledek – k jakým aktivitám rozvoje došlo a jak efektivní byly (Armstrong, 2000, s. 520).

Cíle procesu plánování musejí být konkretizovány v tom, čeho má být dosaženo a jakým způsobem toho má být dosaženo. Cíle procesu plánování jsou opodstatněním vzdělávací potřeby a potřeby rozvoje pracovníků. Jejich součástí musí být odpovědnost za jejich plnění a konkrétní časový plán. V neposlední řadě mají cíle procesu plánování osobního rozvoje zajistit, aby rozvojové aktivity byly pro příslušného jedince podnětné a přitažlivé.

Konečná podoba plánu je u různých organizací různá. Liší se mírou členění, konkrétností jednotlivých kroků nebo členěním podle druhu rozvíjených oblastí. Armstrong (2002, s. 520) dodává, že zavádění plánování osobního rozvoje nebývá zrovna snadné. Nejde jen o vyplnění dotazníků či formulářů pro hodnocení pracovníků. Všichni účastníci plánování by měli být zapojeni do rozhodování, jak bude proces plánování probíhat a jakou v něm budou hrát roli. Pro jednotlivé pracovníky to znamená naučit se fungovat v kultuře, kde je každý odpovědný za svůj rozvoj. Je důležité, aby všem zúčastněným byla poskytnuta rada, jak identifikovat potřeby vzdělávání a jaké jsou charakteristické rysy různých nástrojů uspokojování těchto potřeb. Pracovníkům by mělo být vysvětleno i to, jak mohou využívat zařízení a příležitosti, které budou mít k dispozici, ať již se jedná o klasické prostředky vzdělávání a rozvoje jako jsou vzdělávací kurzy, učení se pozorováním druhých, spolupráce na projektech, koučování nebo mentorování, rotace práce apod.

Obecně řečeno je vzdělávání cílevědomý, plánovaný a aktivní proces zprostředkovávání znalostí, vědomostí a dovedností, též utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Pro oblast vzdělávání pracovníků to znamená celou řadu procesů, metod a zdrojů, pomocí nichž dosahují pracovníci potřebných kompetencí, a které

napomáhají k jejich uchovávání, rozšiřování a prohlubování. Úspěch v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků záleží velkou měrou na tom, jak se organizace k rozvoji svých pracovníků staví. Ovšem ani v tom případě, že organizace vytvoří pro své zaměstnance ideální podmínky, nesmí pracovníci zapomenout, že to, aby jejich vzdělávání mělo smysl pro ně samé i pro organizaci, mají především ve svých rukou.

Jako příklad toho, jak organizace přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, může sloužit Zoologická zahrada v Praze Tróji. Její ředitel Petr Fejk na otázku vzdělávání svých zaměstnanců uvádí: „Vždy rád podpořím zaměstnance, jehož vyšší vzdělání bude přínosné třeba pro jeho přeřazení do managementu,“ (Suchomel, MF Dnes, 21.3. 2006, s. F10) a dodává, že vyjde vstříc i těm zaměstnancům, kteří začnou studovat technický obor, což je pro zoologickou zahradu přínosem. Při posuzování otázky vzdělávání svých zaměstnanců Petr Fejk zvažuje také předchozí zkušenosti se svými zaměstnanci. Podpora, kterou svým zaměstnancům poskytuje, podle něj napomáhá k tomu, aby jeho zaměstnanci zůstali zoologické zahradě věrní. Na tom Petru Fejkovi velice záleží (Suchomel, MF Dnes, 21.3. 2006, s. F10).

3.4 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Strategie profesní přípravy a vzdělávání manažerů se odvozuje od strategie řízení lidských zdrojů podniku. Hlavní část této tvorby zabírá formulace strategie podniku a cílů lidských zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů vychází z podnikatelské strategie. Strategie řízení lidských zdrojů má vytvořit organizační strukturu sloužící k plnění strategických záměrů podniku. Má zajistit na jednotlivých řídicích místech kvalifikované a vhodné pracovníky. Strategie řízení lidských zdrojů by měla také znát způsob, jakým bude v budoucnu řešit nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníků. Strategie rozvoje podniku by měla být přímo

spojena s podnikatelskými potřebami organizace. Podnik musí mít ke svému úspěchu definovanou podnikatelskou strategii. Podnikatelská strategie by měla obsahovat:

- předmět podnikání organizace, postavení organizace na trhu, marketingovou politiku,
- externí vlivy, kterým bude muset pravděpodobně čelit,
- silné a slabé stránky,
- základní strategické cíle ve všech oblastech a na všech stupních řízení a způsoby, jak jich bude dosahováno (Mužík, 2000, s. 35).

V prostředí organizace je kladen na celkový rozvoj a vzdělávání manažerů velký důraz. Neboť jsou to právě manažeři, kteří se významně podílí na tvorbě zisku a fungují jako motor, který žene organizaci vpřed. Rozhodujícím způsobem ovlivňují konkurenceschopnost organizace a její úroveň. Souhrn znalostí, dovedností, hodnot, postojů a charakterových rysů potřebných k výkonu manažerské profese se označuje jako manažerské kompetence.

Manažerské kompetence jsou důležité pro výkon řídicích funkcí v organizaci. Manažeři je mohou získat částečně již během své přípravy na povolání ve školách, ale hlavní těžiště rozvoje manažerů leží v jejich práci pro určitou organizaci a v přístupu jich samotných ke svému rozvoji. Odpovědnost za rozvoj manažerů nesou totiž manažeři sami. Nestačí jen teoretické poznatky, základem jejich rozvoje je získání praktických zkušeností. Manažerské vzdělávání a rozvoj v organizaci má zabezpečit nejenom teorii řízení, ale má také přinést praktické zkušenosti např. učením se od jiných manažerů. Manažeři tak získávají znalosti, které by jinak nezískali. Teoretické znalosti aplikují přímo v praxi, tím získávají dostatečný znalostní základ, který jim pomůže vyvarovat se zbytečných chyb v řízení. Hlavním zdrojem vzdělávání a rozvoje manažerů je tedy učení se ze zkušeností.

Manažeři musí ovládat celou řadu odborných disciplín, technických a technologických postupů, novinek a trendů. Značné rozdíly panují i v rámci kategorie manažer, tento termín je totiž značně široký. Jiný druh vzdělávání a rozvoje bude

potřebovat např. manažer v bance a jiný mistr výrobního podniku. Proto vzdělávání manažerů můžeme utřídit podle několika kritérií (Palán, 2001, s. 36 – 39):

1. Vzdělávání v závislosti na profesní kompetenci – v oblasti vzdělávání manažerů působí celá řada škol a vzdělávacích institucí, také podniky organizují svým manažerům vzdělávání. Jedním z příkladů je pyramidální systém přípravy manažerů firmy Eastman Kodak Company. Jedná se o hierarchicky uspořádaný model vzdělávání. Manažeři jsou vzděláváni na několika úrovních. Na prvním stupni řízení jsou manažeři vzděláváni jako vedoucí odborných týmů. Jakmile postoupí na vyšší úroveň, tyto programy se opakují, ale místo jednoduchých týmových projektů jsou uváděny výcvikové modely orientované na řízení vnitropodnikových jednotek. Čím výše v pyramidě manažeři postoupí, stávají se programy podrobnější a jsou orientovány k větším vnitropodnikovým jednotkám.

2. Vzdělávání manažerů v závislosti na podnikovém rozvoji – vzdělávání manažerů je většinou zakomponováno do jednotlivých kariérových plánů, přitom vychází z podnikových plánů a podnikových potřeb. Vzdělávání manažerů je dosti nákladné, proto záleží na přístupu každého podniku, jestli se na jejich rozvoj dívá jako na investici do budoucna.

Mezi nejběžnější formy vzdělávání a rozvoje manažerů na pracovišti (anglický termín je on the job) patří:

- plánované postupy (podřízený zaujme místo bezprostředního nadřízeného),
- rotování (postupné a dočasné zaujímání různých funkcí, většinou na stejné hierarchické úrovni),
- vytváření asistentských funkcí (řízení zkušenými manažery),
- dočasné povýšení (povýšení na zkoušku, ale tato metoda se příliš nedoporučuje vzhledem k psychickým dopadům na jednotlivce i jeho okolí),
- koučování (stálé řízení koučem, rozvíjení pozitivních a potlačování negativních vlastností budoucího manažera),
- řešení praktického vývojového úkolu.

Mezi nejběžnější formy vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (anglický termín je off the job) patří:

- školení (od jednorázových kurzů až po ucelené školní vzdělávání),
- zahraniční i vnitrostátní stáže,
- samostudium (řízené i neřízené),
- konference, workshopy, semináře,
- poradenství (career counseling).

3. Vzdělávání manažerů v závislosti na vývoji managementu – management se vyvíjí stejně rychle jako ostatní obory vědy a techniky. Jeho rozvoj je podmíněn vývojem na světových trzích, vývojem na trhu práce a dalšími vlivy. Moderní management vidí manažera jako leadra, který stanovuje cíle a dokáže získat pracovníky, aby se s nimi ztotožnili. Pokud nechce manažer dnes zaostávat za úrovní rozvoje vědy o řízení, musí chápat potřebu celoživotního učení. Nároky na kvalifikaci manažera se posouvají z vysoké znalosti oboru na schopnost práce s lidmi a vytváření kooperační kultury.

V oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů se neustále stupňují nároky na schopnosti řízení a jednání s lidmi, na schopnost kooperace a komunikace. Manažer musí mít smysl pro týmovou práci.

K rozvoji a vzdělávání manažerů se často užívá metody koučování neboli koučingu. Koučování může být použito také jako nástroj řízení a vedení lidí, proto má své místo v řízení kariéry manažerů. Koučování je interaktivní proces komunikace a součinnosti koučovaného a kouče. Tento proces je zaměřen na potřeby, zájmy a cíle koučovaného. Cílem procesu koučování je změna nejasně uvědomované potřeby a přání v jasné, konkrétní a dosažitelné cíle a pak tyto cíle krok za krokem uskutečňovat. Základem úspěšného koučování je přimět koučovaného pracovníka k sebereflexi a uvědomění si jeho silných a slabých stránek. Lidé se mnohdy přeceňují nebo naopak podceňují. Při koučování manažerů je důležité, aby si uvědomili svůj skutečný potenciál a svoje možnosti. Koučování je především metodou rozvoje pracovníků. Kouč vede

koučovaného pracovníka k formování a realizaci jeho osobních cílů, k cílevědomému rozvíjení jeho osobnosti, a tím k osobnímu rozvoji (Bábek, 2006, s. 55).

3.4.1 Talent management - nový trend v rozvoji manažerů

Talent v podniku představuje podle Zuzáka a Horalíkové (2006, s. 70) člověka, který je mimořádně nadaný určitou příznivou strukturou vloh speciálního charakteru a zároveň dosahuje vysoké výkonnosti v oblasti své působnosti. Talentovaný pracovník je schopen podávat vysoký výkon v náročných podmínkách a má schopnost rozvíjení svého talentu tvůrčím způsobem.

Každá organizace disponuje kromě finančních, materiálních a informačních zdrojů také lidskými zdroji. V podniku tvoří talenty součást lidského kapitálu. Představují intelektuální kapitál, který je nositelem znalostí, dovedností a schopností. Intelektuální kapitál je zdrojem inovací a dobrých nápadů. Všechny své zdroje organizace používá k dosažení zisku a získání konkurenčních výhod. Součástí strukturního kapitálu by měl být systém, který vyhledává talenty, systematicky a plánovitě rozvíjí jejich vloh, případně odstraňuje slabé stránky. Cílem takového systému je objevení a rozvíjení talentu. Tento systém má tři pilíře: nadání talentovaného jedince, jeho schopnost své vloh rozvíjet a prostředí, které mu to umožní (Zuzák, Horalíková, 2006, s. 70).

Objevit talentovaného pracovníka může organizace pomocí systematické hodnocení pracovníků. Pokud personalisté pracují se zaměstnanci pravidelně a zvažují potenciál jednotlivých pracovníků, pak mohou odhalit nadprůměrné jedince.

Pro efektivní rozvoj talentů je nutné, aby tato práce byla systematická a plánovitá, zaměřená na posilování silných stránek a potlačování těch slabých. Rozvoj by měl směřovat k získání obecných manažerských schopností, protože talentovaný

jedinec je schopen se rychle adaptovat na podmínky kteréhokoliv konkrétního oboru, podniku a funkcionální oblasti, kde bude působit. Přičemž jako nejlepší způsob rozvoje těchto talentů zůstává vytváření asistentských pozic u manažera a jejich soustavné vzdělávání. Vzdělávání, které je založeno na individuálních identifikovaných potřebách člověka (Zuzák, Horalíková, 2006, s. 71).

Dobré renomé podniku, tedy to, jak působí podnik navenek, může přitáhnout mladé talenty. Pozitivní obraz podniku přitahuje schopné lidi, kteří věří, že zde mohou něco dokázat. V této souvislosti hovoří Zuzák a Horalíková (2006, s. 71) o příznivém nebo nepříznivém podnikovém klimatu. Nepříznivé podnikové klima donutí člověka rezignovat nebo z takového podniku odejít. Pozitivní atmosféra naopak podporuje tvořivost, která vede k rychlému růstu talentu. Příjemné podnikové klima vytváří prostor pro originální řešení problémů, prostor pro dosahování osobních cílů a seberealizace jednotlivců. Takový podnik chápe jednotlivce jako rovnocenného partnera, který přispívá k dosahování cílů podniku.

V českých podnicích se pohlíží na talenty jako na prorůstový faktor podniku, ale talenty nestojí v popředí jejich zájmu. Práce s talenty je běh na dlouhou trať a české podnikatelské prostředí je stále ještě v mnoha případech zaměřeno na řešení krátkodobých problémů. Malé podniky nemají na práci s talenty potřebné kapacity. Někdy upřednostňují vyhledávání již zavedených talentovaných pracovníků v okolí a vytvořením mimořádných podmínek pro ně. České podniky preferují hodnoty jako je kvalita, solidnost, jakost výrobků a služeb, profesionalita a stabilní pracovní výkon, což mnohdy brání vytvoření kreativní atmosféry a působí na talentované jedince kontraproduktivně. Podniky si sice již uvědomují důležitost svých pracovníků, často však nevytváří prostor pro růst jejich potenciálu a nezačali s realizací potřebných kroků (Zuzák, Horalíková, 2006, s. 72).

Talenty personalisté formují z vlastních řad pracovníků organizace, ale také cíleně vyhledávají mimo organizaci. Personalisté, kteří se specializují na hledání a získávání nových talentů se říká lovci hlav (tento termín vznikl překladem

z anglickým termínem headhunter). Schopné manažery personalisté naleznou a osloví. Pro každou pozici, na kterou shání manažera, dělají vlastní průzkum trhu. Při výběru manažerů personalistům usnadňují práci tzv. líhně talentů. Jako líhně talentů jsou označovány skupiny lidí kolem vysokoškolským profesorů, známých státních úředníků či vyhlášených manažerů. Příkladem líhně talentů z poslední doby je skupina talentů, která se vytvořila kolem bývalého ředitele státní agentury CzechInvest a bývalého vicepremiéra pro ekonomiku Martina Jahna. Mladé a talentované lidi, kteří s ním spolupracovali, získali jako své zaměstnance velké poradenské společnosti. Personalisté sledují dlouhodobě úspěšné nové talenty. Za manažery mluví jejich práce, reference z úspěšné skupiny manažerů a většinou zahraniční zkušenosti (Skvělou kariéru usnadňují líhně talentů, MF Dnes, 3.4.2006, s. B2).

Při procesu řízení kariéry manažerů jsou významným nástrojem plány nástupnictví (následnictví) ve funkcích. Z výzkumu Johna, Khurany a Reevese vyplývá, že jen některé podniky si uvědomily důležitost zapracování plánu nástupnictví do podnikové agendy. Výzkum byl proveden ve dvaceti velkých korporacích z různých odvětví amerického hospodářství a trval tři roky. V rozhovorech všech dvacet generálních ředitelů souhlasilo s tím, že pro podnikový úspěch je rozhodující mít správné talenty ve správných rolích a že program pro rozvoj manažerských talentů je důležitý. Z výzkumu přitom vyplynulo, že ani polovina firem plány nástupnictví neměla, a to ani na podstatných funkcích. Jen jedna čtvrtina měla určitý systém pro podchycení a rozvoj talentů. Někteří vedoucí pracovníci se však snaží tomuto problému vyhnout. Místo vyhledávání nových talentů a plánování svého následníka se snaží dokázat vše ještě sami. Generální ředitelé, kteří dokáží budovat silné řídicí týmy, obvykle nepovažují za problém, že jednou budou nahrazeni někým jiným. Plánování nástupnictví chápou a rozumí jeho významu, a proto jej začleňují do podnikového programu vzdělávání a rozvoje. Integrací plánů nástupnictví a vyhledáváním tvůrčích talentů, může organizace včas podchytit skvělého budoucího manažera (Výchova a rozvoj manažerských talentů, Moderní řízení, leden 2006, s. 67).

4 Řízení profesní kariéry pracovníků

Každý člověk prochází ve svém životě určitými fázemi vývoje, které tvoří jeho životní cyklus. Jak se životní cyklus člověka prolíná s ostatními historickými souvislostmi, vytváří každý člověk svou osobní životní historii. Člověk se neustále nachází v konkrétní životní situaci, která je souhrnem individuálních i na něm nezávislých okolností, které specifikují určitou událost v jeho životě. Během životního cyklu člověk zastává různé sociální role a pozice, pomocí nichž se stává součástí mnoha sociálních vztahů. Součástí životní dráhy člověka je jeho psychický a fyzický růst, rodinný vývoj, sociální a sociálně psychologické dozrávání a rovněž jeho profesní dráha.

Profesní dráha člověka zaujímá podstatnou část jeho života. Produktivní období v životě člověka trvá přibližně čtyřicet let a společně s rodinou je základním stavebním kamenem jeho životní dráhy. V České Republice navíc pracující lidé tráví v práci nejvíce času ze všech obyvatel Evropské unie. K tomuto poznatku dospěl bruselský statistický úřad Eurostat. Podle jeho zjištění pracují Češi v průměru 43 hodin týdně (Češi tráví v zaměstnání nejvíce času z celé EU, MF Dnes, 21.3. 2006, s. B1).

Za součást produktivního období člověka můžeme považovat také přípravu člověka na povolání. Produktivní období je období ekonomické aktivity člověka, vyznačuje se především svou dynamikou, ovlivňuje ho celá řada vnějších faktorů jako jsou např. ekonomické a politické vztahy, technický a technologický pokrok, legislativa apod. Profesní dráha člověka se vyvíjí na základě přípravy na ni. Zároveň to, jak člověk pracuje dnes, ovlivňuje možnosti svého budoucího uplatnění. Profesní dráha člověka má dva rozměry, a to horizontální a vertikální. Postup vzhůru po vertikále může být, buď vzestup kvalifikační neboli odborný, anebo postup ve funkci se vrůstající pravomocí. Postup ve funkci nemusí pokaždé znamenat nárůst finančního ohodnocení. S odborným růstem roste ve většině případů i prestiž, pokud vzrůstá moc a pravomocí, nemusí vždy vzrůstat také prestiž. Rozdíly v dynamice profesní dráhy jsou způsobeny individuálními

preferencemi a předpoklady, zároveň i s rozdílnostmi mezi jednotlivými povoláními. Určitá povolání jsou svou podstatou stabilnější než jiná, která mají předpoklady k pohybu, tedy růstu kariéry (Havlová, 1996, s. 74).

Jinými slovy můžeme pojem kariéra chápat jako stav určitého profesního zařazení na vysokém stupni osobních možností nebo chápáno v dlouhodobém kontextu, profesionální životní dráhu, tedy posloupnost pracovních míst, které pracovník zaujímal v průběhu svého ekonomicky aktivního života (Palán, 2002, s. 93).

Pro většinu z nás pojem kariéra znamená část života člověka spojenou s jeho pracovními aktivitami a s jeho prací pro organizaci. Přitom to, jak si člověk v této organizaci počíná, nazýváme pracovní kariérou.

Pracovní kariéra je často spojována přímo s pracovním postupem, přičemž se může jednat jak o postup směrem vertikálním, tak o postup směrem horizontálním, kdy dochází k rozvoji pracovníků. Vertikální postup pracovníků, tedy směrem vzhůru, je typický spíše pro organizace s vícestupňovou organizační hierarchií. V současné době ve strategickém řízení organizací vzrůstá důležitost horizontálního rozvoje pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 98).

Rozvoj kariéry by měl probíhat ve shodě jeho dvou složek (Tureckiová, 2004, s. 98):

- plánování kariéry – chápe více jako aktivitu jednotlivce, jeho životní dráhu, dosažení spokojenosti, její konkrétní naplňování může být podpořeno ve formě řízení kariéry,
- řízení kariéry – probíhá v organizaci, pomáhá pracovníkovi rozvinout jeho potenciál.

Rozvoj profesní kariéry představuje z pohledu jednotlivce plánování kariéry na základě jeho individuálních zájmů, hodnot, potřeb a schopností, znalostí, dovedností.

Pohled na úrovni organizace pak představuje plánování kariéry profese nebo profesí ve spojení s konkrétní organizací. V této souvislosti se hovoří o kariérových kotvách.

Kariérovou kotvu tvoří soubor subjektivně vnímaných vlastních schopností, kvalifikovanosti, vlastního talentu, motivů a hodnot, který slouží k ukotvení (vytvoření základu) vlastní profesní kariéry. Vede k sebedůvěře při vedení, usměrňování a stabilizování osobní kariéry (Palán, 2002, s. 93).

Mezi základní kariérové kotvy patří: technická, manažerská, zaměření na jistotu, autonomii, nebo kreativitu (Schein, 1978, s. 25). Technická kotva představuje pro pracovníky odrazový můstek pro zvládnutí soudobé techniky a technologie, nezbytné k zvládnutí jejich práce. Manažerská kotva tvoří základ pro rozhodování vedoucích pracovníků, jejich řízení a organizaci práce. Zaměření na jistotu vede pracovníky k pevnosti jejich rozhodnutí a jistotě nezbytné k práci. Zároveň je důležité, aby pracovníci dokázali pracovat samostatně a stáli za svými rozhodnutími. Kreativita je specifickým znakem nejen mladých talentů, ale také je důležitá pro již zkušené manažery, aby dokázali nahlížet na řešení problémů novým způsobem.

Na základě individuálního pohledu na rozvoj kariéry anebo kontextu organizace lze rozlišovat cíle řízení organizace. Na úrovni jednotlivce je cílem řízení kariéry rozvoj pracovní motivace pracovníků, kteří mohou dobře odhadovat svoji kariéru v organizaci a cílevědomě se soustředit na rozvoj osobního potenciálu. Na úrovni organizace tvoří cíl řízení kariéry trvalý rozvoj potenciálu pracovníků organizace a zajištění kontinuity pracovních procesů jako plánování a nástupnictví v manažerských funkcích (Tureckiová, 2004, s. 98).

Cíle řízení kariéry, jak je uvádí Armstrong (2002, s. 537) jsou následující:

1. Zabezpečení uspokojení potřeb organizace v oblasti následnictví v manažerských funkcích.

2. Poskytnout lidem příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.
3. Zajistit lidem vedení a podporu k rozvinutí jejich potenciálu k dosažení úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím.

Řízení kariéry tvoří dle Armstronga (2002, s. 537) procesy plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích. Plánování kariéry tvoří a formuje postup jedince v organizaci v souladu s potřebami organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé. Plánování následnictví v manažerských funkcích má v optimálním případě zajistit manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikových potřeb. Plánování kariéry je formujícím prvkem systému kariéry, který má zajistit pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů, rovněž zajištění pokrytí potřeb nových úkolů a rolí. Plánování kariéry by se mělo řídit podnikovými potřebami.

4.1 Proces řízení kariéry

Během období ekonomické aktivity projde člověk několika etapami, které mají specifickými rysy, jejichž vzájemná návaznost a podoba vytváří individuální profesní dráhu člověka. Samotný proces řízení kariéry se skládá z mnoha složek (Armstrong, 2002, s. 538):

1. Fáze kariéry. Dynamika kariéry vyjadřuje způsoby, jakými lidé postupují vpřed prostřednictvím povyšování nebo rozšiřování a obohacování pracovních povinností, zlepšováním dovedností a schopností, nárůstu pravomocí a odpovědnosti.

Kariéra zpravidla probíhá následujícím způsobem:

- expanze na začátku kariéry, kdy dochází k rychlému nárůstu znalostí, rychle se rozvíjejí schopnosti a vyjasňují se aspirace, sklony a orientace,

- vytváření a upevňování dráhy kariéry, kdy se používají znalosti a dovednosti získané během předchozí fáze, upevňují se schopnosti a aspirace,
- dozrávání či vyzrávání, kdy jsou lidé stabilizováni v dráze své kariéry a postupují po ní v souladu se svou motivací, schopnostmi a příležitostmi.

Můžeme se setkat i s jiným členěním, které rozděluje fáze kariéry a její analýzy do pěti částí: poznávání a příprava, rozvoj a zformování, střední kariéra, pozdní kariéra a útlum (Palán, 2002, s. 93). Předpoklady pro růst kariéry jsou však zcela individuální. Během každé fáze se lidé rozvíjejí různým tempem. Moment, kdy je další povýšení nebo další růst nereálný se nazývá kariérový strop.

Podrobně popisuje jednotlivé fáze pracovního období člověka Havlová (1996, s. 75, 76):

- počáteční (přípravné) období, v němž člověk dokončuje profesní přípravu na povolání, nebo dokončuje povinnou školní docházku a hledá první zaměstnání. Nekvalifikovaní pracovníci začínají pracovat už ve věku 15 nebo 16 let, absolventi vysokých škol obvykle mezi 23. a 26. rokem. Je to velmi významné období pro další formování profesní dráhy, neboť se mladí lidé poprvé střetávají s realitou zaměstnání. Musí se vyrovnat se svými často zidealizovanými představami, což je značně obtížné a neúspěch v prvním zaměstnání se může stát skrytým motivem chronické fluktuace v zaměstnání.
- následuje zkušební období, které začíná nástupem do prvního zaměstnání, často je velice nestabilní, protože mladí lidé teprve zjišťují, jaký druh zaměstnání jim bude vyhovovat. Nestálost a nejistota narůstá a mladším věkem člověka, který se musí rozhodovat někdy pod tlakem vnějších okolností. Pokud není pro člověka možné nastoupit ihned do zaměstnání, na které aspiruje, volí většinou jiné dočasné zaměstnání. Vědomí provizorního zaměstnání je pro tuto fázi vývoje charakteristické. Utváří se také životní postoje a žebříček hodnot ve vztahu k práci. V tomto období dochází k časté změně zaměstnání, kterou je nutno, vzhledem k získávání zkušeností, chápat jako pozitivní jev.

- obdobím relativní stability můžeme nazvat takové období, které trvá déle než tři roky. Tvoří podstatnou část pracovního života, jen v extrémních případech nenastane vůbec. V této době člověk se usazuje, upevňuje své vazby a pracovní i osobní vztahy. Ve většině případů zakládá vlastní rodinu.

Znalost dynamiky kariéry je nezbytná k formulování politiky řízení kariéry a k přípravě plánů následnictví v manažerských funkcích. Jako podklady pro zkoumání dynamiky kariéry slouží analýza postupu jedinců v organizaci a hodnocení jejich pracovního výkonu. Analýza dynamiky kariéry může ukázat na některé konkrétní kroky, které jsou potřebné ke změně orientace dráhy kariéry slibného jedince nebo může odhalit některé chybné kroky např. povýšení nad hranice schopností jedince.

2. Analýza kariéry se zabývá charakteristikou hierarchií, žebříčků a druhů pracovních funkcí. Žebříčky pracovních funkcí jsou vlastně stupně, které mohou lidé během své kariéry zaujímat. Druhy pracovních funkcí tvoří pracovní funkce neboli místa se stejnou povahou práce (např. umělci, vědci, inženýři, personalisté). Některé druhy pracovních funkcí jsou velmi rozmanité a je nejlepší podrobně rozčlenit celý druh určité pracovní skupiny, vytvoření širší skupiny funkcí se pak dá použít pro potřeby rozvoje kariéry nejen vertikálně, ale také horizontálně. Jde vlastně o zařazení pracovníků do skupin pracovních funkcí a vytvoření popisu schopností potřebných k výkonu konkrétní pracovní funkce. Takto získané informace slouží při plánování kariéry, stanovení vlastností a schopností požadovaných každou úrovní pracovní funkce, může z nich vycházet také při hodnocení práce (Armstrong, 2000, s. 540).

3. Politika řízení kariéry rozhoduje o řešení personálních otázek, způsob, jakým budou využívány lidské zdroje, pokrytí personálních potřeb z vnitřních a vnějších zdrojů a další. Důležité je rozhodování o formování a získávání manažerů. Jak již bylo řečeno, podle toho, jak přistupuje organizace investic do lidských zdrojů, můžeme rozlišovat různé přístupy k zaměstnancům. Zaměstnavatelé se soustředí na přítomnost a investují do lidských zdrojů minimálně. Orientují se spíše na získávání výkonných pracovníků vně organizace. Tento přístup je charakteristický pro malé a rychle se rozvíjející

společnosti. Jako k dlouhodobé investici přistupují ke svým zaměstnancům ti zaměstnavatelé, kteří plánují kariéry svých pracovníků dlouhodobě. Investují do vlastních zaměstnanců, využívají k pokrytí potřeby pracovníků hlavně z vnitřních zdrojů. Propracovaného systému kariéry využívají hlavně velké společnosti s rozvinutou byrokracií. Mezi tím existuje jakási střední cesta pro zaměstnavatele, kteří se sice soustředí na současný pracovní výkon zaměstnanců, ale myslí rovněž na jejich budoucí postup. Většina organizací se nachází na pomezí předchozích dvou přístupů (Armstrong, 2000, s. 541).

4. Plánování následnictví věnuje pozornost především manažerům. Právě ti zaměstnanci zabezpečují úspěšný chod společnosti, mají vliv na její umístění na trhu. Jsou to klíčoví zaměstnanci, kterým by měla být věnována v oblasti plánování kariéry náležitá péče. Cílem plánování následnictví v manažerských funkcích je pokrytí potřeby volných pracovních míst vytvořených odchodem manažerů z podniku, odchodem do důchodu a převedením stávajících pracovníků na jinou práci. Základní materiály pro plánování nástupnictví jsou přehledy o organizaci a plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovníků (Armstrong, 2000, s. 544).

5. Hodnocení pracovníků a hodnocení pracovního výkonu má pomáhat ke zjištění vzdělávacích potřeb, poskytnout orientaci o možných směrech rozvoje kariéry pracovníků, ukázat vhodný směr jejich povýšení. Základní materiál čerpají organizace z procesu řízení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu by mělo být prováděno pravidelně a mělo by se s ním i nadále pracovat (Armstrong, 2000, s. 546).

Nejpoužívanější cesta k zjištění potřebných informací vede k použití dotazníků. Dotazníky měří z různých úhlů chování jedinců v porovnání s nějakým seznamem schopností. Konkrétní model schopností se bude lišit u každé organizace. Zkoumané vlastnosti se mohou týkat umění vést lidi, komunikace, řízení sebe sama, organizačních dovedností apod. Jestli bude zpětná vazba anonymní nebo ne, závisí na kultuře dané organizace. Čím otevřenější kultura, tím pravděpodobněji budou zdroje zpětné vazby méně anonymní.

V hodnocení manažerů nabývá v posledních letech na oblibě tzv. třistašedesátistupňová zpětná vazba. Nejvíce ji využívají velké organizace, které mají rozvinutý systém hodnocení manažerů.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba (Armstrong, 2002, s. 547) nebo také třistašedesátistupňové hodnocení zaměstnanců je relativně novou metodou hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o vícedrožové hodnocení nebo zpětnou vazbu od více posuzovatelů. Informace pro třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu lze získat od nadřízeného posuzovaného pracovníka, podřízených, kolegů, interních nebo externích klientů. Jedním z pramenů může být i sebehodnocení pracovníka. Ve prospěch třistašedesátistupňové zpětné vazby hovoří to, že se jedná o hodnocení vícedrožové. Vícedrožové hodnocení má větší objektivitu než hodnocení jednozdrožové a poskytuje zpětnou vazbu, která je důležitá pro sebereflexi pracovníků. Může se tím získat vícevrstvá představa o hodnoceném pracovníkovi. Protože tento způsob hodnocení je velice náročný a může působit na hodnoceného značným tlakem, je vhodné zařadit ho spíše do hodnocení pro vzdělávací účely a rozvoj pracovníků, hodnocení pracovníků či plánování kariéry, než pro rozhodování o odměňování.

Jako vše má třistašedesátistupňová zpětná vazba své výhody a nevýhody (Armstrong, 2002, s. 462-463). Její nespornou výhodou je to, že jedinci získají obrázek o tom, jak je vnímají jiní lidé. Manažeři si ve zvýšené míře uvědomují, že se také musí rozvíjet a zlepšovat. Pracovníci vidí jasněji kritické a rozhodující stránky svého pracovního výkonu. Třistašedesátistupňová zpětná vazba podává ucelený obraz individuálního, týmového a podnikového výkonu i obraz silných a slabých stránek jedince. Orientuje pozornost na rozvoj pracovníků. Podporuje ovzduší soustavného zlepšování. Mezi nevýhody třistašedesátistupňové zpětné vazby náleží to, že lidé neposkytují vždy upřímnou zpětnou vazbu. Lidé mohou být přijímáním nebo poskytováním zpětné vazby stresováni. Po zpětné vazbě často nenásledují potřebné kroky. Někdy se při tomto hodnocení hodnotitelé až moc spoléhají na techniku a technologii. Tento typ hodnocení může být zatížen přílišnou byrokracií

4.2 Rozdíl v kariéře mužů a žen

Průběh kariéry každého člověka je zcela jedinečný. Závisí na povaze člověka samého, na jeho získaných znalostech, dovednostech a zkušenostech. Jinou profesní kariéru bude mít vysoce vzdělaný člověk a jinou člověk se základním vzděláním. Kariérová dráha je ovlivněna řadou faktorů, z nichž některé může člověk ovlivnit a jiné nikoliv.

Mezi kariérou mužů a žen existují rozdíly, které jsou dány jejich biologickou podstatou. Z tradičního pohledu na ženu se mnohé změnilo, ještě naše babičky a víceméně i naše maminky byly vychovávány s tak, aby se ve svém životě soustředily hlavně na výchovu dětí, staraly se o rodinné štěstí, pečovaly o rodinné zázemí, a kariéru a pracovní ambice přenechaly svým mužům. Mnoho žen dnes úspěšně buduje svou kariéru. Přesto je profesní dráha každé ženy, která se stane jednou matkou, bude od mužské odlišná.

Ženy mohou vykonávat v podstatě jakékoliv povolání, které vykonávají muži. Obecně však platí, že profesní dráha většiny žen má některé společné znaky jako je výběr povolání, které je ženskému naturelu bližší, přerušování profesní dráhy v souvislosti s mateřstvím, opakovaný profesní start, přizpůsobení profesní aspiraci péči o děti a rodinu, pozdější nástup k profesnímu růstu (Havlová, 1996, s. 87).

Díky pozdějšímu startu své kariéry dosahují ženy vrcholu kariéry později, často svou práci přizpůsobují rodině a dětem. Ve vedoucích pozicích je žen stále málo, i když se jejich počet neustále zvyšuje. Během 20. století pronikly ženy do dříve jen mužských povolání, co se týká intelektových schopností mužů a žen jsou v něčem odlišné, ale dosahují stejné úrovně. Ženy jsou ve své práci schopné zaměřit se na detail, muži mají potřebný nadhled a dokáží se na svou práci podívat s odstupem. Ženy vynikají v profesích vyžadujících vcítění se do druhých lidí, muži jsou technicky zdatnější, i když mnoho žen se jim v tomto směru vyrovná. V důsledku vzdělanosti stoupá počet žen, které chtějí uplatnit svoje znalosti a touží po seberealizaci. Roste také

počet zaměstnaných žen v celosvětovém měřítku, v bývalých socialistických státech dosahuje kolem 90% ženské ekonomicky aktivní populace. V těchto státech byla uměla udržována zaměstnanost a poptávka po pracovních silách byla zdůvodňována ideologicky. V některých odvětvích vzrostla převaha počtu žen nad muži např. ve školství, zdravotnictví a administrativě. I přes vysokou pracovní výkonnost byly ženy odměňovány za svou práci podstatně méně než muži. Jako určitou kompenzaci tolerovali zaměstnavatelé (stát) přerušení zaměstnání mateřskou dovolenou nebo někdy častou nepřítomnost v době nemoci dětí (Havlová, 1996, s. 89).

V dnešní době je stále více žen ekonomicky nezávislých. Tradiční pojetí muže jako živitele už není automatické. Situace v postavení žen se stále zlepšuje, přesto pořád existují rozdíly v odměňování mužů a žen. Stoupá počet mužů, kteří zůstávají na mateřské dovolené a nechávají manželku nebo partnerku věnovat se profesní kariéře. Jedná se spíše o výjimky, většina žen, které dospějí k rozhodnutí mít děti, s nimi ráda zůstane doma.

Nedostatky ze stran zaměstnavatelů jsou v českém prostředí zejména v neochotě vytvářet v západních zemích zavedené zkrácené pracovní úvazky nebo tzv. sdílená pracovní místa, kdy jedno pracovní místo zastávají dva lidé a v práci se střídají. Např. v Nizozemsku je tento způsob zaměstnávání běžný a pracuje tak téměř polovina zaměstnanců (Češi tráví v zaměstnání nejvíce času z celé EU, MF Dnes, 21.3.2006, s. B1). Práce na zkrácený pracovní úvazek nebo sdílení pracovního místa umožňuje ženám věnovat se třeba dětem školního věku a zároveň neztratit kontakt se svou prací a se svými spolupracovníky.

5 Příklady z praxe

V této části práce bych ráda uvedla několik příkladů z praxe, které dokreslují teoretické poznatky o personální práci. S personální prací většiny uvedených podniků jsem získala osobní zkušenost. Nejprve popisuji příklad čtyř velkých společností, které jsou z hlediska personalistické práce na vysoké úrovni, a to Komerční banky a.s., Škoda Auto a.s., Siemens AG a společnosti Skanska CZ a.s. Poté se zmiňuji o personální práci společnosti B.I.G. a.s., která se řadí co do své velikosti mezi malé společnosti, ovšem z hlediska personální práce se může směle rovnat i velkým společnostem.

5.1 Příklad řízení kariéry ve společnosti Komerční banka a.s.

Komerční banka patří k nejvýznamnějším bankovním institucím nejen v České republice, ale také v regionu střední a východní Evropy. Komerční banka je součástí skupiny Sociétés Générale, která je pátou největší bankovní skupinou v Eurozóně a jejich služeb využívá na 16 miliónů klientů na celém světě (<http://www.kb.cz/cs/com/profile/index.shtml>, 16.2.2006, 16:28).

Société Generale S.A. vznikla roku 1864 a již o 7 let později měla svoji první pobočku také v Londýně. Dobu ekonomické recese v zemi v letech 1871 až 1893 narozdíl od ostatních bank s úspěchem přestála, a tím prokázala svou odolnost a spolehlivost. Roku 1913 počet jejích klientů dosáhl na tehdejší dobu úctyhodného čísla 122 000, a tak se Société générale stala roku 1920 největší francouzskou bankou. Roku 1945 byla banka znárodněna a jediným akcionářem se tedy stal stát. V letech 1945 až 1958 nastal prudký nárůst francouzské ekonomiky, avšak úrovně, jakou měla před válkou, banka opět dosáhla až v roce 1959. Société Générale se stala úspěšnou mezinárodní bankou a začala působit především tam, kde se rozvíjely nové trhy. V roce 1987 byla banka zprivatizována.

V současnosti má skupina Société Générale 16,4 milionů klientů po celém světě a soustřeďuje se na tři hlavní aktivity: retailové bankovníctví, správa aktiv a privátní bankovníctví, podnikové a investiční bankovní. Ve Francii spravuje dvě banky: Société Générale a Crédit du Nord, kterou odkoupila roku 1997. V mezinárodním měřítku působí v 26 zemích světa, a to hlavně ve třech geografických oblastech: Střední a východní Evropa, oblast Středomoří, Afrika a v zámořských oblastech Francie (<http://www.kb.cz/cs/com/profile/index.shtml>, 16.2.2006, 16:28).

Komerční banka a.s. má rozsáhlý personální útvar, který je členěn na jednotlivá oddělení věnující se jednotlivým personálním činnostem. Personální práce je zde vykonávána na vysoké úrovni a zaměstnancům je věnována náležitá péče. O rozvoj a kariéru zaměstnanců se stará oddělení Mobility a kariérového rozvoje a také oddělení zajišťující vzdělávání.

Zajímavé možnosti nabízí Komerční banka a.s. studentům vysokých i středních škol, ať už se jedná o studující anebo o čerstvé absolventy. Kromě klasických brigád, které průběžně zveřejňuje na internetovém portálu www.jobs.cz, mohou studenti využít možnosti stáže v Komerční bance a pro absolventy vysokých škol je určitě zajímavá nabídka vzdělávacích programů pro absolventy – Young graduates. Stáž studentům umožňuje poznat vnitřní fungování banky, ověřit si teoretické znalosti v praxi a získat nové pracovní zkušenosti. Podle požadavků Komerční banky a.s. by měl zájemce o stáž být studentem vysoké školy, měl by dobře ovládat anglický jazyk, mít dobré komunikační a prezentační schopnosti, být schopen týmové spolupráce a být samostatný a flexibilní. Nespornou výhodou pro uchazeče je předchozí praxe nebo znalost francouzského jazyka. Po splnění těchto požadavků stačí zaslat strukturovaný životopis v českém a anglickém jazyce a motivační dopis na adresu Komerční banky. V případě kladného posouzení žádosti bude uchazeč pozván na pohovor. Při nedostatku pozic pro stážisty se žádosti a další informace ukládají do databáze a mohou tak sloužit později, pokud se pozice uvolní (<http://www.kb.cz/cs/com/careers/interships.shtml>, 16.2.2006, 16:29).

Vzdělávací program pro absolventy vysokých škol absolventům slibuje nejprve poznat hlavní činnost a strategii Komerční banky, a poté se podrobně seznámit s pozicí, kterou by měl absolvent v budoucnu zastávat. Zájemci o tento program se rekrutují převážně z řad čerstvých absolventů vysokých škol ekonomického nebo matematického zaměření, dobře ovládají angličtinu, nejlépe i francouzštinu, mají dobré komunikační schopnosti, koncepční a ekonomické myšlení a jsou ochotni dále se vzdělávat. Při vstupním pohovoru uchazeči podstupují také jazykový a psychologický test. Pro přihlášení rovněž stačí zaslat životopis v českém a anglickém jazyce a motivační dopis na adresu Komerční banky. Pro čerstvé absolventy se využívá jako formy vzdělávání a rozvoje na pracovišti především rotace práce a asistování (http://www.kb.cz/cs/com/careers/trainnig_programme.shtml, 16.2.2006, 16:30).

V průběhu zaměstnání u Komerční banky je věnována zvýšená pozornost absolventům i manažerům. Každý rok probíhá v této společnosti roční hodnocení zaměstnanců, které je výchozím bodem pro vzdělávání a další práci s pracovníky. Manažeři absolvují pohovory s příslušným personalistou nejen na počátku zaměstnání, ale také v pravidelně průběhu jejich kariéry. V rámci každoročního hodnocení pracovníků jsou zhodnoceny jednotlivé cíle za loňský rok a nastaveny cíle nové, s ohledem na stanovené cíle se stanoví i vzdělávací kurzy a jiné rozvojové aktivity. Jedním s používaných metod rozvoje manažerů je vytváření asistentských pozic, kde mohou manažeři dokonale poznat prostředí i práci samotnou.

5.2 Trainee program společnosti Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. je známá automobilová společnost s více než stoletou tradicí. V dubnu 1991 se stala Škoda Auto a.s. součástí koncernu Volkswagen (<http://www.skoda-auto.com/cze/company/>, 10.1.2006, 19:17). Jedná se o velkou společnost, která má v České republice výbornou pověst. Je velice atraktivní pro potencionální zaměstnance, také pro to, že má pověst dobrého zaměstnavatele.

Škoda Auto a.s. věnuje svým zaměstnancům systematickou péči a její personální útvar je vysoce profesionální. Zajímavou příležitostí pro absolventy je její program práce s absolventy – Trainee program, který představuje jeden z možností řízení procesu profesní kariéry, respektive její zahájení u této společnosti.

Trainee program je mezinárodně uznávaný termín pro odbornou a nadodbornou přípravu čerstvých absolventů vysokých škol, který má více jak desetiletou tradici. Pro nastartování kariéry a osobní rozvoj ve firmě Škoda Auto je základním stavebním kamenem. Trainee program představuje jednoletý adaptační a rozvojový program pro absolventy VŠ technického a ekonomického směru, kteří se během programu připravují pro konkrétní cílovou pozici či odbornou oblast ve společnosti. Účastníci Trainee programu poznají během ročního pobytu, v podobě 2 až 3 měsíčních stáží a s ohledem k jejich plánované cílové pozici, procesy ve společnosti, seznámí se s návazností činností jednotlivých útvarů a budou zapojeni do různých projektů (<http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/trainee/offer.htm/>, 10.1.2006, 19:30).

Trainee program je zaměřen na získání odborných znalostí, které začínají poznáním výroby automobilu (pobyt ve výrobě) až po jeho prodej (týden u dealera vozů Škoda). Kromě program toho rozvíjí nadodborné kompetence jeho účastníků. Důraz je kladen také na rozvoj znalostí cizích jazyků a informačních technologií. V rámci tohoto programu absolvují tzv. Trainees zahraniční stáž v rámci koncernu VW, protože si společnost uvědomuje důležitost zahraničních zkušeností v rozvoji budoucích manažerů (<http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/trainee/offer.htm/>, 10.1.2006, 19:30).

Zájemci o Trainee program mohou poslat svou žádost zpracovanou formou motivačního dopisu, strukturovaného životopisu v českém a cizojazyčném provedení, doplněnou o aktuální foto, a také kopie vysvědčení a osvědčení, kterými se chce uchazeč prezentovat, na adresu společnosti (<http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/trainee/capture.htm/>, 10.1.2006, 19:32).

Účastníkem tohoto programu se mohou stát absolventi vysokých škol technického nebo ekonomického směru magisterské stupně. Škoda Auto a.s. preferuje flexibilní a kreativní osobnosti s komunikativní znalostí německého či anglického jazyka. Po úspěšném absolvování Assessment Center Trainees čeká uchazeče pohovor s vedoucími jednotlivých oddělení dle priorit výběru uchazeče. S uchazeči, kteří úspěšně absolvují Assessment Center Trainees a přesvědčí o svých osobních kvalitách a odborných znalostech vedoucího cílové pozice, je uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou v délce trvání jednoho roku. Výběrová řízení do Trainee programu se konají pravidelně dvakrát do roka (http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/trainee/look_for.htm/, 10.1.2006, 19:30).

Po stránce odborné přípravy podléhá Trainee vedoucímu cílové oblasti, respektive vedoucímu organizační jednotky, ve které probíhá rotace. Disciplinárně podléhá Trainee vedoucímu Personalistiky managementu a Coaching a po stránce nadodborné přípravy koordinátorovi skupiny Personálního rozvoje organizační jednotky.

Trainee program je strukturován do aktivit, které probíhají na pracovním místě i mimo něj. Mezi první patří měsíční pobyt ve výrobě, pracovní rotace, práce na projektech, zahraniční stáž a stáž u obchodníka. Mezi aktivity probíhající mimo pracoviště patří semináře, jazyková příprava, počítačové kurzy, technické a ekonomické semináře.

Trainees čekají exkurze do pobočných závodů Škody Auto a.s., setkání s ostatními účastníky programu. Během pobytu ve výrobě poznávají účastníci Trainee programu detailně proces výroby a účastní se exkurzí do různých částí podniku jako je montáž, kde se seznamují s montáží a jednotlivými montážními úseky, dále lisovna, kde poznají strukturu a chod lisovny, seznamují se se strojním vybavením a používanými technologiemi, podobně navštíví další úseky jako je svařovna, lakovna, logistika nebo servisní centrum. Všude se seznamují s prací na daném pracovišti s používanými technologiemi, materiály nebo službami.

Program pracovní rotace závisí na druhu cílové pozice, kterou bude Trainee po skončení Trainee programu zastávat. Absolvuje zde pracovní pobyty v jednotlivých odborných cílových oblastech.

Mezi semináře jsou zařazovány nadoborové semináře týkající se týmové spolupráce, komunikace a managementu. Z jazykových kurzů si mohou účastníci zvolit mezi anglickým a německým jazykem. Počítačové kurzy jsou zaměřeny na vyšší uživatelskou znalost s ohledem na cílové oblasti. Součástí seminářů jsou také přednášky technického a ekonomického směru. Je pamatováno i na to, aby se mezi sebou účastníci a absolventi jednotlivých programů setkávali a předávali si zkušenosti a znalosti. Pomocí odborných přednášek a diskusí s manažery o procesech ve společnosti, exkurzí v odborných oblastech a také mimopracovních setkání se snaží navázat komunikaci mezi absolventy programu. Cílem těchto setkání je podpořit stabilizaci Trainees ve firmě a usnadnit tak novým Trainees integraci a spolupráci na projektech. Tento podpůrný program má novým pracovníkům umožnit odborný růst, poznání firmy a navázání nových pracovních kontaktů.

Společnost Škoda Auto a.s. patří mezi společnosti, které mají systém pro čerstvé absolventy pečlivě naplánovaný a připravený. Jeho absolventi poznají nejen segment podniku, ve kterém budou pracovat, ale poznají, jak funguje celý podnik, což bude pro jejich budoucí práci výhodou. Trainees absolvují řadu kurzů a seminářů zaměřených na jejich rozvoj. Díky zahraniční stáži nabudou i cenné zahraničních zkušeností.

Škoda Auto a.s. má propracovaný systém péče o své zaměstnance. V roce 2000 dokonce založila první a dosud jedinou firemní vysokou školu v České republice. Škoda Auto vysoká škola je soukromou vysokou školou neuniverzitního typu. V rámci profesního bakalářského studijního programu poskytuje vzdělání v oborech Podniková ekonomika a management obchodu a Podniková ekonomika a management provozu v prezenční i kombinované formě. V roce 2005 získala Škoda Auto Vysoká škola akreditaci navazujícího magisterského studijního programu v oborech Globální podnikání a finanční řízení podniku, Globální podnikání a marketing a Podniková

ekonomika a management provozu. Výuka těchto programů bude zahájena v akademickém roce 2006/2007 (<http://www.savs.cz/cze/about/basic/>, 10.1.2006, 19:40).

Škoda Auto a.s. rovněž provozuje ŠKODA AUTO a.s. Střední odborné učiliště strojírenské a Odborné učiliště, které připravuje žáky ve čtyřletých studijních a tříletých strojírenských a elektrotechnických učebních oborech. Tyto obory jsou uzpůsobeny pro potřeby společnosti (<http://www.souaou.cz/cze/about/basic/>, 10.1.2006, 19:45).

V odborném učilišti se vzdělávají žáci, kteří právě dokončili docházku ve zvláštní škole, případně základní škole. Odborné učiliště je určeno pro dívky a chlapce, kteří mají z nejrůznějších důvodů problémy s učením. Odborné učiliště nabízí tříleté vzdělávání v učebním oboru zaměřeném na automontážní práce. Pro absolventy učebních oborů z řad žáků středního odborného učiliště a pracovníků společnosti Škoda Auto a.s. je k dispozici ještě nástavbové studium ve denní formě nebo ve formě studia při zaměstnání. Struktura vyučovaných učebních a studijních oborů a počet žáků v jednotlivých oborech se stanovuje na základě potřeb a požadavků společnosti Škoda Auto a.s. Výchovně vzdělávací činnost učiliště se řídí ustanoveními Zákona o soustavě základních škol, středních a vyšších odborných škol č. 561/2004 Sb. a dalšími vyhláškami MŠMT ČR týkajícími se přípravy žáků na středních odborných učilištích (<http://www.souaou.cz/cze/about/practical/>, 10.1.2006, 19:45).

5.3 Pracovní příležitosti pro studenty a absolventy ve společnosti Siemens AG

Firma Siemens AG vznikla před více než 150 lety a v současné době patří mezi největší světové elektrotechnické koncerny. Zaměstnává přes 430 000 pracovníků, kteří vyvíjí a vyrábí produkty, systémy a řešení v dopravních, zdravotních, energetických, logistických oblastech a v oblastech automatizace a řízení. Společnost

Siemens AG operuje ve více než 190 zemích světa (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/about/profile/Main/index.cz/>, 15.1.2006, 19:20).

V České republice bylo zastoupení společnosti Siemens AG obnoveno v roce 1990. V současné době tvoří skupinu firem Siemens v ČR 23 společností. S více než dvanácti tisíci zaměstnanci patří Siemens mezi největší zaměstnavatele v zemi. V České republice podniká Siemens také v oblastech a komunikace, Automatizace a řízení, Energetika, Doprava, Zdravotnictví, Domácí spotřebiče, Osvětlení, Elektronické součástky a Nákup a logistika. V obchodním roce 2003/2004 vykázala skupina podniků Siemens v České republice obrát 46 miliard (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/about/profile/Main/index.cz/>, (15.1.2006, 19:20).

Trainee program společnosti Siemens je zaměřen na studenty posledních dvou ročníků vysokých škol. Během jednoletého až dvouletého programu na zkrácený pracovní úvazek získají praktické zkušenosti v různých odděleních a divizích a zúčastní se odborných školení (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/trainees/index.jet>, 15.1.2006, 19:22).

Profil kandidátů na Trainee program v této společnosti by měl být následující, uchazeči by měli být studenti vysokých škol v posledních dvou ročnících s výbornou znalostí češtiny a angličtiny, případně němčiny. Společnost Siemens hledá iniciativní, komunikativní osobnosti, které jsou ochotné učit se a schopné přijmout zodpovědnost za vlastní rozvoj. Trainee program probíhá formou práce na částečný pracovní úvazek, během něj je využíváno rotace pracovních míst v rámci oddělení a divizí společnosti. Společnosti nabízí účastníkům Trainee programu atraktivní finanční odměňování a firemní benefity.

V případě kladného posouzení žádosti o Trainee program, prochází uchazeči výběrovým řízením. Uchazeči absolvují pohovor, dále jazykové testy a assessment centre. Trainee program startuje vždy jednou ročně, a to v říjnu. Uchazeči mohou podat

online přihlášku na internetové adrese společnosti Siemens (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/trainees/index.jet/>, 15.1.2006, 19:22).

Kromě Trainee programu nabízí studujícím společnost Siemens také stáže, kde si mohou studenti doplnit své teoretické znalosti o zkušenosti z praxe. Stáže umožní jejím účastníkům nahlédnout do každodenního života firmy a zapojí je do práce na vlastních úkolech a do spolupráce s ostatními na větších projektech (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/Main/index.jet/>, 15.1.2006, 19:22).

Uchazeči o stáž by měli být studenty vysokých škol technického či ekonomického zaměření s výbornou znalostí češtiny a angličtiny. Důležité je, aby byli schopni pracovat samostatně i týmu a měli touhu rozšiřovat si kvalifikaci a získávat nové znalosti. Stáž probíhá formou práce na částečný pracovní úvazek dlouhodobě nebo krátkodobě. Společnost Siemens láká studenty nejen atraktivním finančním ohodnocením, ale především jim nabízí práci v mezinárodním prostředí a práci se špičkovými technologiemi (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/interships/index.jet/>, 15.1.2006, 19:25).

Pokud se o práci ve společnosti Siemens zajímají absolventi, jsou po výběrovém řízení přijímáni rovnou na plný pracovní úvazek. Společnost jim slibuje od samého začátku plnou podporu a vyžaduje jejich plnou zodpovědnost (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/graduates/index.jet/>, 15.1.2006, 19:25).

Pro absolventy jsou navrženy integrační programy, které mají zajistit pokud možno co nejsnazší přechod absolventů z prostředí školy do pracovního prostředí. Nové pracovníky připravuje společnost pro plnění svých úkolů pomocí vstupního školení a jejich profesním rozvojem. Podporu mohou očekávat od kolegů i nadřízených (<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/graduates/index.jet/>, 15.1.2006, 19:25).

5.4 Rozvoj zaměstnanců společnosti Skanska CZ a.s.

Skupina Skanska v České a ve Slovenské republice (koncern Skanska CZ) je členem celosvětové skupiny Skanska, která je jednou z předních světových společností poskytujících stavební služby a provozujících developerskou činnost. Koncern Skanska CZ je tvořen mateřskou společností Skanska CZ a.s. a jejími dceřinými společnostmi. Stavební činnost tohoto koncernu se zaměřuje na realizaci dopravních, občanských, bytových, inženýrských a průmyslových staveb. Firemní historie začíná v roce 1953 založením podniku Zemstav Praha. Postupným vývojem, pod různými obchodními jmény a v různých právních formách (Inženýrské a průmyslové stavby, IPS, IPS Skanska, Skanska CZ) získala společnost v českém stavebnictví vedoucí postavení se zhruba 8% podílem na trhu. Ve Slovenské Republice rozvíjí společnost své aktivity prostřednictvím společnosti Skanska SK a.s. Jediným akcionářem Skanska CZ a.s. je společnost Skanska Kraft AB, která je stoprocentně vlastněna společností Skanska AB (http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_249.aspx/, 30.3.2006, 19:17).

Počet zaměstnanců skupiny Skanska v České republice a Slovenské republice k 31. 12. 2004 činil 6846. Z celkového počtu zaměstnanců skupiny má 14,7 % vysokoškolské vzdělání, 27,7 % středoškolské vzdělání, 49 % je vyučeno a 8,7 % má základní vzdělání (http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_249.aspx/, 30.3.2006, 19:17).

V celé skupině Skanska v České republice a Slovenské republice uplatňuje společnost standardní nástroje moderního řízení lidských zdrojů jako je průběžně optimalizovaný systém odměňování, zvyšující mimo jiné atraktivnost společnosti při získávání kvalitních nových zaměstnanců; systém hodnocení a plánování profesně kariérového rozvoje manažerů a zaměstnanců; komplexní systém odborného a manažerského vzdělávání včetně trvalého zefektivňování vzdělávání (např. možnost studia dlouhodobých manažerských programů; zkušebně byl zaveden e-learning umožňující sebevzdělávání a přezkušování v oblasti počítačových znalostí) se zvýšeným důrazem na odpovědnost všech zaměstnanců za vlastní rozvoj; jazykové

vzdělávání s využitím různých forem výuky v závislosti na specifických potřebách firmy i zaměstnanců (např. intenzivní jazykové kurzy, víkendové kurzy, CD); adaptační program pro absolventy a studenty umožňující snadnější vstup do firmy a orientaci v ní; nový personální informační systém pokrývající všechny oblasti řízení lidských zdrojů umožňující v budoucnu přechod na webové aplikace a samoobslužný systém pro zaměstnance. Společnost Skanska CZ a.s. postupně integruje systémy řízení lidských zdrojů v rámci celé globální skupiny Skanska, což umožňuje v dlouhodobém horizontu snadnější přechod zaměstnanců mezi jednotlivými společnostmi skupiny Skanska po celém světě (http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_573.aspx/, 30.3.2006, 19:20).

Hlavní cíl své personální politiky spatřuje Skanska v udržení a rozvoji vysoce kvalifikovaného týmu zaměstnanců. Všem svým zaměstnancům poskytuje společnost takové podmínky a podporu, které umožňují jejich profesní růst a rozvoj jejich odborných dovedností, znalostí a talentu. Na jedné straně společnost nadprůměrně oceňuje vynikající výkonnost a profesionální úspěchy svých zaměstnanců a snaží se, aby se všichni její zaměstnanci cítili úspěšně a spokojeně. Na druhé straně společnost klade na své zaměstnance vysoké požadavky. Od uchazečů o zaměstnání očekává profesionalitu, vysoké pracovní nasazení, u vybraných pozic znalost anglického jazyka, schopnost pracovat individuálně i v týmu, flexibilitu, kreativitu, schopnost ztotožnit se s firemní kulturou a mobilitu. Úspěšným uchazečům nabízí Skanska zajímavé a dlouhodobě perspektivní uplatnění v úspěšné stavební společnosti. Pro budoucí pracovníky uvádí společnost jako přednosti kontakt zaměstnanců společnosti se špičkovými technologiemi, příležitost pro jejich osobní rozvoj a kariérový růst, práci na důležitých a náročných úkolech (včetně významných stavebních projektů), stimulující systém odměňování a zaměstnaneckých výhod a v dlouhodobém horizontu uplatnění po celém světě v rámci skupiny Skanska (http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_572.aspx/, 30.3.2006, 19:22).

Skupina Skanska v České i ve Slovenské Republice má rozvinutý systém spolupráce se studenty stavebních fakult vysokých škol a studenty středních stavebních

škol. Studenti mohou již během studia získávat praktické zkušenosti a dovednosti. V České Republice probíhá spolupráce mezi studenty a společností Skanska pro studenty vysokých škol zejména formou vytváření asistentských pozic na částečný pracovní úvazek v průběhu roku, navrhováním témat diplomových prací, pomocí odborných stáží a exkurzí. Pro studenty středních škol jsou určeny především brigády v letních měsících. Zajímavým způsobem spolupráce studentů a společnosti Skanska je vyhlašování soutěží generálním ředitelem Skanska CZ a.s. (http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_574.aspx/, 30.3.2006, 19:20).

5.5 Personální práce ve společnosti B.I.G. a.s.

Firma B.I.G. a.s. sdružuje společnosti B.I.G. Prague a společnost B.I.G. Public Relations, a.s. Z hlediska personální práce je B.I.G. a.s. malý podnik. Malým podnikem z hlediska personální práce je „takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky.“ (Koubek, 1996, s. 13).

Podle Koubka (1996, s. 13-14) můžeme malé podniky rozdělit na dva typy:

- podniky, které poskytují své výrobky a služby flexibilně a snaží se využívat příležitosti nabízené trhem, jak je to jen možné,
- podniky, které usilují o dlouhodobou stabilitu svých výrobků a služeb, orientující se spíše na dlouhodobé pokrývání určitého segmentu trhu.

V prvním typu podniku podstupují pracovníci větší podnikatelské riziko, ale je zde dán prostor k jejich dynamickému růstu. Najdeme tady dynamické a schopné pracovníky se širším odborným profilem, vyšší kvalifikací, s tvůrčím přístupem k práci a velkým rozvojovým potenciálem. Pracovníci druhého typu podniku budou spolehliví zaměstnanci, kteří budou vykonávat méně proměnlivou práci. Jednotlivé pracovní úkoly budou více specializované (Koubek, 1996, s. 14).

Podle výše uvedené typologie malých podniků může za příklad prvního typu malého podniku sloužit společnost B.I.G. a.s. B.I.G. je společnost, která se zaměřuje na firemní komunikaci, tvorbu firemního image, corporate identity, public relations (http://www.big-pr.cz/index_cz.html, 10.2.2006, 19:05). Tato společnost má 30 stálých zaměstnanců. B.I.G. může sloužit za příklad malé společnosti, která sice nemá vypracovaný žádný systém personální práce, přesto však v ní personální práce probíhá na profesionální úrovni.

Samostatné personální oddělení v této společnosti není. Personální práce je rozložena mezi osobu office managerky a firemní účetní, přitom personální činnost probíhá ve shodě s řediteli jednotlivých oddělení, kteří rovněž nesou na svých bedrech část personální práce. Společnost B.I.G. a.s. kromě příjemné pracovní atmosféry nabízí svým zaměstnancům více. Společnost má na zřeteli vzdělávání pracovníků v oblasti její působnosti, takže zajišťuje svým zaměstnancům odborná školení. V posledních pěti letech proběhlo např. doškolení vedoucích pracovníků v oblasti PR na London school of Prague. Pravidelná školení pro doplnění nových znalostí absolvuje např. účetní společnosti. Ačkoliv znalost jazyků je pro práci zde nezbytná, společnost podporuje v systému zaměstnaneckých výhod také výuku jazyků. Mezi další zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje patří stravenky, mobilní telefony, automobily pro manažery a vedení společnosti, zajišťuje rovněž zdravotní péči a přispívá na volnočasové aktivity svých zaměstnanců. Společnost nezapomíná ani na team-buildingové akce, které mají pomoci posílit společného ducha a stmelit pracovní kolektiv. Co se týče hodnocení zaměstnanců, ředitelé jednotlivých oddělení vedou se svými zaměstnanci pravidelně pohovory. Zaměřují se také na spokojenost svých zaměstnanců a jejich zájmy. Na pohovory se zaměstnanci se ředitelé důkladně připravují, podobně jako např. na výběrové pohovory při přijímání nových zaměstnanců. Noví zaměstnanci jsou také řádně uvedeni na nové pracoviště a seznámeni se svými kolegy. Často i velké společnosti na tato základní pravidla uvedení nového pracovníka na pracoviště zapomínají a adaptační proces pracovníka podceňují.

Přístup k zaměstnancům v této společnosti způsobuje, že tady lidé rádi pracují, pracovní prostředí je motivující a přátelské. Zaměstnanci mají dobrý pocit, že se o ně a jejich starosti někdo zajímá a svůj zájem jim projevuje. Pracovní klima v podniku napomáhá k rozvoji zaměstnanců a poskytuje jim dostatečný prostor pro tvůrčí a inovační práci.

6 Závěr

K pochopení moderních přístupů personálního řízení je nezbytná znalost historických souvislostí vývoje personální práce. První krok ke svému utváření udělalo personální řízení během průmyslové revoluce. Průmyslová revoluce změnila povahu práce, a tím otevřela cestu pro nové názory na postavení člověka v organizaci. Vývoj personálního řízení dal vzniknout řadě teorií, metod a poznatků, které se rozvíjeli společně s měnící se společností. Personální řízení prošlo od svých počátků velkými změnami. Vyvíjelo se jeho nazírání na chápání člověka jako zdroje práce až po pochopení jeho výjimečnosti a individuality, které jsou pro organizaci nikoliv zátěží, ale přínosem. Lidé už nejsou jen nákladovou položkou. Investice do lidských zdrojů se organizacím vyplatí, a pokud si budou počínat podle principů moderního chápání lidských zdrojů, mnohonásobně se jim vrátí. Jsou to lidé, jejichž myšlenky, nápady, ideály a konání, stojí za konkurenceschopností a úspěchem podniku. Stále probíhající proces zdokonalování a profesionalizace personálního řízení svěří personální práci do rukou odborníků.

Multidisciplinární vědní základ personální práce je předpokladem vzrůstajících nároků na pracovníky personálního řízení. Vývoj personálního řízení je úzce spjat s vývojem managementu. Vliv na utváření teorie personálního řízení měly zejména teorie managementu a managementu řízení, teorie organizace a organizačního chování. Pro jeho formování měli význam nejrůznější teorie o chování lidí v pracovních a jiných vztazích, motivační teorie, teorie pojednávající o jednání lidí, o jejich kariéře. Personální řízení čerpá z teorie organizace a organizačního chování poznatky o vedení lidí, komunikaci a konfliktech. Personální řízení vychází rovněž z teoretických základů psychologie. Její metody a zjištění využívá nejvíce při získávání a výběru pracovníků, jejich adaptaci, v oblasti jejich motivace, řízení a hodnocení pracovního výkonu nebo při vzdělávání a řízení kariéry, neméně s nimi pracuje v oblasti poradenství. Navazuje na sociologické disciplíny, které jsou zdrojem pro pochopení utváření a fungování pracovních skupin, formálních a neformálních struktur v organizaci. Teorii práva

používá k úpravě zaměstnaneckých vztahů, individuálních i kolektivních smluv, při řešení otázek bezpečnosti práce apod. Teorie andragogiky pomáhá k pochopení principů a postupů vzdělávání a učení se dospělých. Problematika etiky napomáhá k utváření kultury organizace, jejího vnitřního a vnějšího prostředí, jejího vnímání okolím. Absolutní nezbytností pro efektivní životní cyklus organizace je pochopení zákonů ekonomie a ekonomiky, trhu práce, apod. Užitečné pro něj mohou být znalosti z politologie, technických oborů, informační technologie, statistiky a dalších vědních oborů.

Podoba personální řízení se může lišit od organizace k organizaci. Personální řízení se rozvíjelo vždy v určitém historickém, politickém a ekonomickém kontextu. Jeho vývoj závisí na mnoha vnějších i vnitřních podmínkách. Rozhodujícím faktorem pro jeho charakter je způsob, jakým organizace přistupuje k celé personální oblasti.

Stěžejním cílem dnešního personálního řízení je sladování potřeb organizace a individuálních aspirací pracovníků. Dílčí cíle personálního řízení se konkretizují v systému personálních činností a navazují na cíle celé organizace. Podle strategických cílů přistupuje personální řízení k uzpůsobení cílů personální politiky a stanovování jednotlivých segmentů personálního plánování. Personální plánování předjímá vývoj lidských zdrojů v organizaci, monitoruje jeho změny a zajišťuje potřebná opatření vedoucí k jeho souladu s cíly organizace. Pro vypracovávání personálních plánů je důležité znát sociální, demografickou, kvalifikační strukturu pracovníků organizace, pracovní podmínky, celkový postoj pracovníků k práci, jejich názory, aspirace, hodnoty, vědomosti a schopnosti.

S moderním přístupem k řízením lidských zdrojů je neodmyslitelně spjat rozvoj pracovníků a jeho plánování. Slouží k zabezpečení, prohlubování, uchovávání a doplňování kvalifikace pracovníků nutné pro zvládnutí současných i budoucích nároků jejich pracovního výkonu. Na vzdělávání a rozvoj pracovníků je v organizacích kladen mimořádný důraz. Vzhledem ke své významnosti by měly být vzdělávání a rozvoj pracovníků začleněny v strategii organizace. Rozvoj a vzdělávání pracovníků

napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu. Rozvíjení pracovníků probíhá v rovině vertikální i v rovině horizontální. V prvním případě přináší hlavně posun v kariéře pracovníka směrem vzhůru, v druhém případě představuje celostní přístup k osobnostnímu zrání. Rozvoj pracovníků přispívá k pocitu spokojenosti a může v různé míře přinášet pocit seberealizace pracovníků. To záleží na individuálních hodnotách každého člověka.

Koncepci personálního řízení v organizaci jako celku specifikuje postoj vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci zasahují do činností personálního řízení. Podílejí se na procesech personálního plánování na všech úrovních značnou měrou. Při své práci čerpají informace, rady a metody od personálních pracovníků. Ve spolupráci s personalisty sestavují plány kariéry a plány následnictví. V plánování procesu kariéry mají vedoucí pracovníci své nezastupitelné místo. Odpovědnost za osobní rozvoj spočívá na každém pracovníkovi samotném. V procesu plánování osobního rozvoje mu má být nadřízený pracovník oporou a pomocnou rukou. Není tomu tak vždy, z některých průzkumů vyplývá, že někteří vrcholoví pracovníci se řízením pracovního výkonu svých pořízených příliš nezatěžují, a někdy se jej také obávají. Neochotu projevují při tvorbě plánů nástupnictví ve funkcích a plně nevyužívají nástroje sloužící k vystopování nových talentovaných a schopných pracovníků.

Výsadní postavení mají v procesu plánování vzdělávání, rozvoje a kariéry manažeři. Manažeři poskytují organizaci svůj potenciál a mnoha směry přispívají k efektivnímu fungování organizace. Manažerské vzdělávání bývá stále doménou velkých organizací. Velké a úspěšné společnosti si uvědomují, že pracovníci, a obzvláště manažeři, jsou nositeli hodnot, které vytvářejí pro společnost konkurenční výhody. Jejich rozvoj znamená rozvoj společnosti. Proto je pro některé společnosti vzdělávání a rozvoj manažerů prioritou. Pro vzdělávání manažerů existuje řada metod, některé jsou realizovány přímo na pracovišti, jiné mimo něj. Protože se manažeři učí nejvíce ze zkušeností, jsou pro jejich rozvoj vhodné metody jako asistování ve funkcích, rotace práce nebo koučování. Novým trendem ve vzdělávání manažerů je talent

management, jehož smyslem je práce s vysoce nadanými, schopnými a slibnými manažery. Některé organizace mají na jejich vyhledávání a na práci s nimi specializované personalisty.

Každý člověk prochází ve svém životě různými fázemi vývoje. Rozvíjí se po psychické a fyzické stránce, vytváří sociální vazby, je součástí rodinného života. Jeho životní dráha sestává z velké části z profesního života. Profesní dráha člověka má individuální ráz, u každého člověka je jiná. Odráží jeho životní postoje, hodnoty a preference, je ovlivňována jeho zájmy a ambicemi. V prostředí organizace je věnována řízení a plánování kariéry jednotlivých pracovníků zvláštní péče. Organizace má na zřeteli zajištění dostatku schopných a vhodných pracovních sil. Poskytuje pracovníkům perspektivu jejich uplatnění v organizaci a maximální využití jejich schopností. Snaží se dosáhnout jejich harmonického rozvoje a rozvinout v souladu s jejich možnostmi a prioritami potenciál pracovníků. Jako základní pramen často používá výsledků hodnocení zaměstnanců. Jedním ze způsobů hodnocení manažerů je třistašedesátistupňová zpětná vazba, která během posledních let získala na oblibě.

V našem prostředí existují společnosti a podniky, které vytváří pro osobní růst a rozvoj kariéry pracovníků optimální podmínky. Převážně se jedná o velké společnosti, často se zahraniční účastí, které již mají se strategickým pojetím rozvoje manažerů dobré zkušenosti. Věnují manažerům čas i prostor pro jejich vývoj, mají dostatek materiálních, finančních, organizačních, metodologických a ostatních prostředků k podpoře rozvoje manažerů. Ani menší společnosti nemusí nutně za velkými společnostmi zaostávat. Pokaždé neřeší nedostatek schopných lidí získáváním již osvědčených pracovníků zvenku. Pracují také se svými vlastními zaměstnanci a dokáží jim nabídnout maximálně motivující prostředí a prostředí vhodné k rozvinutí jejich potenciálu a vloh. Pozitivně naladěná atmosféra, vyspělá firemní kultura, dobré mezilidské vztahy, ochota a podpora poskytovaná zaměstnancům přispívá k uspokojování jejich potřeb.

Nejen manažeři jsou organizacemi bedlivě sledováni, pozornost organizací je zaměřena i na studenty středních a vysokých škol a absolventy vysokých škol. Pro ně řada společností sestavuje speciální programy, v nichž získají neocenitelné praktické zkušenosti. Přípravuje tak pro práci v organizaci především absolventy. Jestliže projdou absolventi takovým programem, přechod ze školních tříd a poslucháren do pracovní reality a všedního dne je jim výrazně usnadněn. Účastníci těchto programů dostanou možnost důležité kontakty, které se jim mohou být v budoucnu prospěšné. V případě, že nastoupí do zaměstnání v organizaci, ve které prošli tímto přípravným kurzem, zkrátí se proces jejich adaptace a orientace ve společnosti na minimum. Péče je věnována rovněž ještě studujícím, pro které jsou pořádány stáže nebo exkurze.

Řada společností má pro práci se svými zaměstnanci v našem prostředí výborné základy a utváří pro své zaměstnance dobré pracovní podmínky. Univerzální model personálního řízení neexistuje, existují jen určitá doporučení, jak se starat o své zaměstnance a dosahovat jejich prostřednictvím skvělých výsledků. Úspěch organizací nezaručí ani sebedokonalejší model personálního řízení. Jedním z možných rizik propracovaných systémů personálních činností organizace může být to, že se organizace, ve snaze vytvořit dokonalé nástroje a metody k plánování rozvoje lidských zdrojů, bude utápět v jejich vytváření a pod tíhou byrokratických procesů, nepromění tyto plány ve skutečnost. Dynamická a flexibilní práce vede zaměstnance k inovativnímu a kreativnímu myšlení. Oproti klidné a rutinní práci může skrývat určitá nebezpečí v podobě obav z jejího nestálého charakteru. Veškeré snažení personálního řízení musí směřovat k získávání, k utváření a k udržení výkonných pracovníků v organizaci. Jedině cesta komunikace, otevřenosti a oboustranného učení může vést k spokojenosti zaměstnanců i zaměstnavatelů.

7 Soupis bibliografických citací

- Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- Bábek, R. Co obnáší koučování. Moderní řízení, únor 2006. Praha: Economia, 2006
- Cole, G.A. Management. Theory and Practise. London: D.P.Publications Ltd., 1990
- Češi tráví v zaměstnání nejvíce času z celé EU. MF Dnes, 21.3.2006, Praha: Mafra, 2006
- Havlová, J. Profesní dráha ve 20.století. Skriptum. Praha: Karolinum, 1996, 382-86-96
- Kocianová, R. In: Beneš, M. a kolektiv. Marketing a práce s absolventy vysokých škol. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, ISBN 80-86432-06-8
- Kocianová, R. Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86432-97-1
- Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-206-9
- Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Managament Press, 2003, ISBN 80-7261-033-3
- Jarolímek, T. <http://www.skodaauto.cz/kariera/trainee> (10.1.2006, 21:15)
- Mužík, J. Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, ISBN 80-86432-00-9
- Mužík, J. Marketing ve vzdělávání dospělých. Praha: DAHA, 1998
- Palán, Z. Lidské zdroje. Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7
- Palán, Z. Profesní vzdělávání dospělých. Skriptum. Praha: Karolinum, 2001
- Schein, E.H. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs (reading). Massachussetts: Addison-Wesley, 1978
- Skvělou kariéru usnadňují líhně talentů, MF Dnes, 3.4.2006, Praha: Mafra, 2006
- Suchomel, P. Studium. Začít se dá vždycky. MF Dnes, 21.3.2006, Praha: Mafra, 2006
- Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6

Výchova a rozvoj manažerských talentů. Moderní řízení, leden 2006. Praha: Economia, 2006

Zuzák, R., Horalíková, M. Manažerské talenty. Moderní řízení, březen 2006. Praha: Economia, 2006

http://www.big-pr.cz/index_cz.html (10.2.2006, 19:05)

<http://www.kb.cz/cs/com/careers/interhips.shtml> (16.2.2006, 16:29)

http://www.kb.cz/cs/com/careers/trainig_programme.shtml (16.2.2006, 16:30)

<http://www.kb.cz/cs/com/profile/index.shtml> (16.2.2006, 16:28)

<http://www.jobs.cz/hottips/komercnibanka/kariera> (5.1.2006, 19:32, 21.2.2006, 19:35)

<http://www.savs.cz/cze/about/basic/> (10.1.2006, 19:40)

<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/about/profile/Main/index.cz> (15.1.2006, 19:20)

<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/Main/index.jet> (15.1.2006, 19:22)

<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/trainees/index.jet> (15.1.2006, 19:22)

<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/student/graduates/index.jet> (15.1.2006, 19:25)

<http://www.siemens.cz/siemjet/cz/home/jobs/interhips//index.jet> (15.1.2006, 19:25)

http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_249.aspx/ (30.3.2006, 19:17)

http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_571.aspx/ (30.3.2006, 19:22)

http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_572.aspx/ (30.3.2006, 19:22)

http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_573.aspx/ (30.3.2006, 19:20)

http://www.skanska.cz/skanska/templates/page_574.aspx/ (30.3.2006, 19:20)

http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/trainee/look_for.htm/ (10.1.2006, 19:30)

<http://www.skoda-auto.com/cze/company/> (10.1.2006, 19:17)

<http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/trainee/offer.htm/> (10.1.2006, 19:30)

<http://www.souaou.cz/cze/about/practical/> (10.1.2006, 19:45)

<http://www.souaou.cz/cze/about/basic/> (10.1.2006, 19:45)

8 Bibliografie

- Beneš, M. a kolektiv. Marketing a práce s absolventy vysokých škol. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, ISBN 80-86432-06-8
- Beneš, M. Andragogika. Teoretické základy. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, ISBN 80-86432-23-8
- Cole, G.A. Personnel Management. Theory and Practise. 2nd ed. London: D.P.Publications Ltd., 1988
- Doktorová, B. Vybrané kapitoly z teorie organizace. Praha: Univerzita Karlova, 1994
- Drucker, P.F. Management. London: Heinemann Ltd., 1974
- Koubek, J. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-080-5
- Mužík, J. Marketing ve vzdělávání dospělých. Praha: DAHA, 1998
- Pařízek, V. Základy obecné pedagogiky. Praha: Univerzita Karlova, 1996
- Reichel, J. Kapitoly systematické sociologie. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86432-80-7
- Valach, F. Fenomén Baťa. Praha: Práce, 1990, 24-040-90
- Vysekalová, J a kolektiv. Slovník základních pojmů z marketingu a managementu. Praha: Fortuna, 1997, ISBN 80-7168-504-6
- Schein, E.H. Psychologie organizace. Praha: Orbis, 1969
- Synek, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0515-X
- Synek, M. a kolektiv. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002, ISBN 80-7179-736-7
- Truneček, J. a kolektiv. Management v informační společnosti. Praha: VŠE, 1999, ISBN 80-7079-683-9
- <http://www.economia.cz/modernirizeni/hrmanagementt/> (18.3.2006, 19:11)
- http://www.jobs.cz/search/search?action=jd&design=kb_cs&cmpID'6479 (20.3.2006, 20:17)

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně !

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Mišeková, J.: Řízení profesní kariéry pracovníků

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčena práce využita	Datum, podpis

[illegible]

[illegible]

[illegible]