

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**NÁBOR A ŘÍZENÍ KARIÉRY VYSOKOŠKOLSKÝCH ABSOLVENTŮ
VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika – Kulturní antropologie

Autor: Bc. Jan Tengler

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma „*Nábor a řízení kariéry vysokoškolských absolventů ve vybrané organizaci*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne:

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za odborné vedení mé magisterské diplomové práce, za trpělivost, cenné rady a podněty, které mi poskytovala při jejím zpracování. Dále bych chtěl rovněž poděkovat všem zaměstnancům vybrané organizace, kteří mi během zpracovávání magisterské diplomové práce byli vždy nápomocni a za všechny jejich odborné rady. Děkuji také své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Jan Tengler</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>Andragogika – Kulturní antropologie</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2020</i>

Název práce:	<i>Nábor a řízení kariéry vysokoškolských absolventů ve vybrané organizaci</i>
Anotace práce:	<p><i>Diplomová práce se zabývá tématy náboru a řízení kariéry ve vybrané organizaci, přičemž je cíleno na vysokoškolské absolventy, kteří jsou v organizaci zařazeni do trainee programu. Jejím cílem je zjistit, zdali jsou vysokoškolští absolventi s přístupem organizace v oblasti jejich řízení kariéry spokojeni. V rámci výzkumné strategie byla zvolena deskriptivní případová studie jednoho případu, a to konkrétně se zaměřením na proces náboru a řízení kariéry vysokoškolských absolventů ve vybrané organizaci. Jednotlivé kapitoly diplomové práce poskytují teoretická východiska a doplňují se s tím, jakým způsobem je řešená problematika realizována v organizační praxi. Aktuálně nastavený proces náboru technicko-hospodářských pracovníků, společně s procesem řízení kariéry, popisujeme na základě provedených expertních rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci. Následně je dle dotazníkového šetření zjišťována zpětná vazba ze strany zaměstnanců zařazených do trainee programu. Na základě jejich odpovědí je věnován prostor diskuzi, která rozvíjí možnosti uplatnění výsledků pro organizaci.</i></p>
Klíčová slova:	<i>Nábor, kariéra, řízení kariéry, vysokoškolští absolventi</i>
Title of Thesis:	<i>Recruitment and career management of university graduates in selected organization</i>

Annotation:	<i>This diploma thesis deals with recruitment and career management issues in a selected organization and is aimed at university graduates who are included in the trainee program. Its aim is to find out whether university graduates are satisfied with the organization's approach to their career management. As part of the research strategy, a descriptive case study of one case was chosen, focusing specifically on the recruitment and career management process of university graduates in the selected organization. Individual chapters of the diploma thesis provide theoretical background and complement a way the addressed issue is implemented in organizational practice. The current process of recruiting technical and economic staff, together with the career management process, is described on the basis of expert interviews with responsible employees. Subsequently, according to a questionnaire survey, the feedback from the employees involved in the trainee program is collected. Based on their answers, there is a space for discussion, which expands the possibility of applying the results for the organization.</i>
Keywords:	<i>Recruitment, career, career management, university graduates</i>
Názvy příloh vázaných v práci:	<p><i>Příloha 1: Expertní rozhovor se zaměstnancem vybrané organizace zodpovědného za nábor TH (technicko-hospodářských) pracovníků.</i></p> <p><i>Příloha 2: Expertní rozhovor s vedoucím oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.</i></p> <p><i>Příloha 3: Data k vyhodnocení hypotéz.</i></p> <p><i>Příloha 4: Průvodní dopis.</i></p> <p><i>Příloha 5: Dotazník.</i></p>
Počet literatury a zdrojů:	31
Rozsah práce:	88 s. (108 394 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	4
Obsah	6
Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Personální plánování	11
1.1 Cíl a význam personálního plánování.....	11
1.2 Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů	13
1.3 Personální plánování z hlediska časové dimenze.....	14
2 Nábor zaměstnanců	16
2.1 Cíl náboru zaměstnanců	16
2.2 Jednotlivé fáze náborového procesu.....	17
2.2.1 Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	23
2.2.2 E-recruitment	24
3 Profesní kariéra.....	25
3.1 Pojetí kariéry – definice.....	25
3.1.1 Kritéria kariéry	27
3.1.2 Vnitřní a vnější kariéra	28
4 Řízení kariéry zaměstnanců.....	29
4.1 Cíle řízení kariéry	30
4.2 Plánování kariéry.....	31
4.2.1 Plánování následnictví, zastupitelnosti a personálních rezerv	35
4.2.2 Trainee programy	36
EMPIRICKÁ ČÁST	37
5 Cíl práce	37
5.1 Výběr výzkumného souboru	38
5.2 Etika výzkumu	40
6 Výzkumné otázky, hypotézy, operacionalizace	41
7 Metodologie	45
7.1 Použité metody sběru a analýzy dat.....	45

8 Představení vybrané organizace	47
8.1 Personální plánování a nábor TH (technicko-hospodářských) pracovníků ve vybrané organizaci.....	49
8.2 Nastavení procesu řízení kariéry absolventů vysokých škol ve vybrané organizaci.....	51
9 Vyhodnocení hypotéz a výzkumných otázek.....	54
10 Diskuze k návrhu doporučení pro organizaci	58
Závěr	61
Seznam literatury	63
Seznam obrázků	65
Seznam tabulek.....	65
Seznam příloh.....	65

Úvod

V rámci své diplomové práce bych se chtěl podrobněji zabývat náborem, a především pak procesem řízení pracovní kariéry vysokoškolských absolventů. Oba tyto procesy spadají do velmi širokého okruhu řízení lidských zdrojů, a proto bych se rád v teoretické části věnoval i dalším souvisejícím oblastem. Hlavními motivacemi k výběru právě tohoto tématu bylo hned několik. Za prvé bych zmínil tu objektivnější z nich – tedy, že v současné době, a to především v poměrně stabilním ekonomickém růstu a nízké míry nezaměstnanosti České republiky (ČTK, 2019), je téměř existenční nutností organizací zabývat se intenzivněji aktivitami realizující nábor zaměstnanců, který v pozdějších fázích vyúsťuje v propracovaný systém řízení kariéry. Vedle oné aktuálnosti těchto aktivit byla mým stimulem také skutečnost, že budu pravděpodobně v nejbližší době uveden do pozice uchazeče o zaměstnání, popřípadě později zaměstnancem, kterému bude designován jeho plán profesní kariéry. Tudíž se mě tyto skutečnosti budou týkat přímo a považuji minimálně za užitečné být s nimi seznámen.

Diplomová práce je členěna do dvou hlavních částí – teoretické a empirické. První kapitola v teoretické části se zabývá tématem personálního plánování, konkrétně jeho cílem a významem pro organizaci. Rozlišujeme také mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánování lidských zdrojů a nahlížíme na něj z hlediska časové dimenze. V návaznosti na první kapitolu následuje další, zabývající se hlavními cíli naboru zaměstnanců a konkretizuje jednotlivé fáze náborového procesu. Záměrně je dále samostatně specifikována podkapitola *spolupráce organizací se vzdělávacími institucemi a e-recruitmentu*, jelikož s nimi velmi úzce pracuje právě vybraná organizace. Dále následuje třetí kapitola, která pojednává o profesní kariéře, jejím pojetí, zabývá se kritérii kariéry a také vnitřní a vnější kariérou. V další, čtvrté, kapitole blíže popisujeme proces

řízení kariéry zaměstnanců, společně s procesem plánování kariéry a jejími cíli. Z důvodu těsného propojení s praxí vybrané organizace jsme začlenili i témata *plánování následnictví, zastupitelnosti a personálních rezerv* a celou teoretickou část uzavírá subkapitola popisující *trainee programy*.

Inhed v úvodu empirické části diplomové práce se věnujeme výzkumnému šetření. Definujeme si cíl práce a výběr výzkumného vzorku. Zde si také představujeme *Generaci Y*, a to s úmyslem přiblížit jejich hodnotové postoje a pracovní návyky, jelikož náš výzkumný vzorek šestnácti respondentů je plně složen právě z této generace. Neopomenuli jsme rovněž na *etiku výzkumu*.

Následně specifikujeme také námi zvolené *výzkumné otázky, hypotézy a jejich operacionalizaci*. Navazujeme *metodologií a použitými metodami sběru a analýzy dat*. Dále, z důvodu anonymizace vybrané organizace představujeme alespoň informace obecnějšího charakteru, na které na základě výstupu ze dvou expertních rozhovorů navazují dvě podkapitoly. Nejdříve je popsán proces personálního plánování a nábory technicko-hospodářských pracovníků v organizaci a následně ještě přibližujeme, jakým způsobem proces řízení kariéry VŠ absolventů v organizaci probíhá.

V deváté kapitole jsou na základě výsledků dotazníkového šetření výzkumné otázky a hypotézy zodpovězeny a vyhodnoceny. V samotném závěru je věnován prostor diskuzi a z ní pramenících možných doporučení, pomocí kterých by organizace mohla proces nábory a řízení pro „čerstvé“ absolventy do budoucna ještě zdokonalit.

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zjistit, zdali jsou vysokoškolští absolventi s přístupem organizace v oblasti jejich řízení kariéry spokojeni. Přístupem společnosti přitom rozumíme nastavení kariérní dráhy absolventa, patronace z řad zkušených zaměstnanců a poskytování profesního (odborného) školení.

Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění):

Ve vybrané organizaci popíšeme aktuální nastavení procesu náboru a řízení kariéry absolventů vysokých škol již pracujících v organizaci. Tato data budeme získávat prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci příslušných útvarů. Budeme zjišťovat, o co mají tito absolventi v rámci své profesní kariéry zájem, co považují v celém svém kariérním plánu za přínosně nastavené či naopak, co jim v tomto procesu schází. Rovněž budeme směřovat pozornost na to, jaký způsob oslovení s pracovní nabídkou by uchazeče nejvíce zaujal. Tyto výsledky budeme navzájem komparovat s aktuálně nastavenými postupy organizace a v reakci na potřeby absolventů využijeme body difference jako podnět k diskuzi s nastíněním možných užitečných kroků pro organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální plánování

Hlavní motiv, proč hned z úvodu začínáme rozebírat právě kapitulu personálního plánování spočívá v tom, že stojí v rámci řízení lidských zdrojů hned na samém počátku a poskytuje nám důležité informace o potřebách a záměrech organizace. Tedy podle stanovené strategie personálního plánování dané organizace se dále odvíjí další následující personální činnosti – přičemž u náborem zaměstnanců a jejich následném řízení profesní kariéry můžeme pozorovat významnou spojitost.

1.1 Cíl a význam personálního plánování

Kdykoliv mluvíme o tvorbě konkrétního plánu, vždy bychom měli být schopni definovat především samotný cíl. Při detailním určení cíle (popřípadě cílů) jsme po realizaci jakéhokoliv plánu schopni říci, zda se nám podařilo tyto snahy naplnit či nikoliv. Dle Armstronga je základním východiskem pro personální plánování skutečnost, že v rámci všech zdrojů, které má organizace k dispozici jsou právě lidské zdroje ty nejdůležitější, minimálně co se strategického významu týče (Armstrong, 2007, s. 325). Pokud bychom se tedy pokusili blíže definovat personální plánování, mohli bychom konstatovat, že jeho funkcí je realizace jednotlivých bodů – tedy dílčích cílů, které si organizace vytyčila. Toho je docíleno anticipací vývoje a uskutečněním takových akcí, které směřují k zabezpečení současných, a ze strategického hlediska převážně budoucích, cílů organizace právě skrze odpovídající lidské zdroje (Koubek, 2009, s. 93). Když mluvíme o odpovídajících lidských

zdrojích, pak jimi dle Koubka (2009, s. 93) myslíme především takové, kterými jako organizace disponujeme:

- V potřebném množství (kvantitě),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalitě),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Vedle anticipace a identifikace potřeby pracovních sil v organizaci se personální plánování věnuje také tomu, z jakých zdrojů bude organizace usilovat chtěné požadavky uspokojit (Koubek, 2009, s. 93). Jedná se o zdroje vnitřní a vnější, přičemž můžeme pozorovat u každé z nich určité silnější a slabší stránky (Koubek, 2009, s. 109). Jako největší výhodou při využívání vnitřních zdrojů se dle Koubka jeví například to, že organizace dokáže u uchazeče jeho kvality na základě dřívějších zkušeností lépe odhadnout, a naopak uchazeč je do fungování organizace již začleněn a lépe se v ní orientuje. To spolu souvisí i s otázkami zvyšování motivovanosti a pracovní morálky, jelikož tímto způsobem organizace sděluje, že je možné se pracovně posouvat. Z čistě ekonomického hlediska se jedná také o efektivnější využití vložených investic do svých pracovníků. Naopak nevýhodou pak spatřuje především v tom, že stávající zaměstnanci již nebudou přicházet s novými netradičními myšlenkami a přístupy, jako by tomu mohlo být u nově

příchozích zaměstnanců mimo organizaci. Hlavním plusem u získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů pak Koubek míní různorodější nabídku uchazečů, rovněž snadnější a obvykle i levnější způsob, jak získat nové zaměstnance. V rámci tématu diplomové práce jsou právě zde velmi významným okruhem již studenti, později absolventi vysokých škol (Koubek, 2009, s. 130–131). Uvážíme-li dnešní podmínky, ve kterých organizace působí, mohli bychom dle Koubka konstatovat, že prioritní roli pro organizaci z hlediska dlouhodobější perspektivy představuje zabezpečování pracovních sil primárně z vnitřních zdrojů. Vnější zdroje by v tomto procesu měly plnit spíše až následnou funkci – tedy až ve chvíli, kdy není možné pokrýt požadavek po pracovnících ze zdrojů vnitřních (Koubek, 2009, s. 109). To ale není v žádném případě univerzální model, jelikož konkrétně Armstrong zohledňuje hned několik faktorů (obor podnikání organizace, počet zaměstnanců, situace na trhu práce a další), které mnohdy organizace vedou ke kombinaci obou možností (Armstrong, 2007, s. 308). Dle mnoha autorů, například Kocianové (2010, s. 76) či Koubka (2009, s. 109) však existuje celá řada jak expertních, tak i „laických“ (intuitivních) metod, pomocí kterých může organizace následně určit, z jakých zdrojů budou personální potřeby primárně pokrývat a dle širšího kontextu rozhodovat o tom, která varianta je pro organizaci přívětivější.

1.2 Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů

Z pohledu personálního plánování se zmíníme ještě o rozdílu mezi tzv. „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů, jak jej rozlišil Armstrong (2007, s. 306). První z uvedených, tedy tvrdé plánování je postaveno na číselné (kvantitativní) analýze. Jeho role spočívá výhradně v zajištění nutného počtu vhodných pracovních sil v momentě potřeby. Naopak tomu u měkkého

plánování můžeme konstatovat, že nás jako organizaci bude zajímat i kvalita – tedy budeme chtít získat takové zaměstnance, kteří budou zaujímat námi požadované postoje a budou dostatečně motivováni k tomu, aby při své práci odváděli nadstandardní výkon a rovněž se „sžili“ s organizací jako takovou. Tyto požadavky můžeme zjišťovat skrze šetření mezi pracovníky, rozbořením výsledků v oblasti řízení pracovního výkonu nebo z názorů diskuzních skupin, které jsou tematicky orientované. Ve výsledku může takováto data organizace využít k návrhu například jiného pracovního prostředí či k poskytování dalších možností kariérního rozvoje.

1.3 Personální plánování z hlediska časové dimenze

Zaměříme-li se na personální plánování z hlediska času, můžeme se dle Kocianové nejčastěji setkat s vymezením plánů na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé (Kocianová, 2010, s. 72). Co se ale týče délky časového vymezení jednotlivých plánů, objevují se jak v odborné literatuře, tak i v praxi drobné nuance. Barták (2011, s. 35) rozumí dlouhodobou (strategickou) dimenzí časové období v rozmezí 3–5 let. Dvořáková se s Bartákem shoduje a dále doplňuje, že dlouhodobé plány slouží především jako východisko pro plány vzdělávání a rozvoje. Zahrnují v sobě faktory jako je demografický vývoj, současnou situaci na trhu práce, legislativní změny a jiné (Dvořáková & kol., 2007, s. 122–123). Střednědobé plány, také nazývané taktické či manažerské, se pohybují na časové ose někde mezi rokem a rokem a půl (Kocianová, 2010, s. 72). Krátkodobé personální plány (operativní) pak dle Tomšíka a Dudy zdůrazňují taková volná pracovní místa, která by měla být obsazena pokud možno co nejrychleji (maximálně do jednoho roku) (Tomšík & Duda, 2011, s. 70). Velmi často tyto krátkodobé plány využívají ty organizace, jež nedisponují experty, kteří by dlouhodobější

odhad v oblasti lidských zdrojů byli schopni stanovit nebo samotná povaha organizace a obor podnikání neumožňuje vytvořit personální plán na dobu delší než jeden rok (Dvořáková & kol., 2007, s. 122–123).

2 Nábor zaměstnanců

V návaznosti na personální plánování se vynořuje další neméně důležitá personální činnost, kterou je získávání (vyhledávání) pracovníků. Ta se spolu s chronologickým pořadím výběru, přijímáním a adaptací zaměstnanců řadí do společného celku, který dle Šikýře můžeme pojmenovat *obsazování volných pracovních míst* (Šikýř, 2006, s. 4). I když, jak poznamenává Foot a Hook (2002, s. 55), jsou procesy náboru (získávání) a výběru zaměstnanců úzce provázány, tak při každém procesu pracujeme s odlišnými typy dovedností a expertních znalostí. Jinými slovy, na nábor zaměstnanců budeme jako organizace využívat rozdílné specialisty, než by tomu bylo u procesu výběru zaměstnanců. Pro účel této diplomové práce se budeme zabývat výhradně nábořem – tedy procesem získávání (vyhledávání) zaměstnanců.

2.1 Cíl náboru zaměstnanců

Pokud bychom měli vymezit hlavní cíle náboru zaměstnanců z hlediska organizace, tak pak dle Hook a Foot (2002, s. 55) se jedná o následující:

- Získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa,
- používat a dávat najevo užívání slušného postupu,
- zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucí image společnosti,
- provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Šikýř (2016, s. 95) ještě k výše uvedeným bodům navíc dodává, že by organizace měla stanovit jednak vlastní nezbytně nutné požadavky pro potenciální uchazeče (dosažené vzdělání, délka praxe apod.) a dále také požadavky vyplývající ze zvláštních právních předpisů (například trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost).

Dle Stýbla (1993, s. 236–237) si jako organizace musíme položit otázky jako odkud potencionálního zaměstnance (uchazeče) budeme rekrutovat, jak jej najdeme a popřípadě získáme. Tak jako u tržní ekonomiky jde i zde o vztah mezi nabídkou (ze strany potenciálních uchazečů o práci) a poptávkou (ze strany organizace).

2.2 Jednotlivé fáze náborového procesu

Pokud bychom se snažili v procesu získávání zaměstnanců v současné době nalézt nějaký detailně metodologicky propracovaný postup, téměř bez problému nacházíme u řady autorů, pouze s drobnými nuancemi, totožnou chronologií aktivit. Takto nastavená standardizace poté umožňuje organizacím eliminovat časové a jiné ztráty a rovněž se zkracuje časový interval pro obsazení požadovaného pracovního místa (Koubek, 2009, s. 131). Dále Koubek (2009, s. 131) tvrdí, že: *„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“* Podle Koubka (2009, s. 131-132) bychom tedy do procesu náboru zařadili následující body:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

K identifikaci potřeby získávání pracovníků nám jako organizaci může velmi dobře posloužit audit lidských zdrojů, jelikož nám pomůže zvážit, jaká volná pracovní místa by mohla být obsazena nynějšími zaměstnanci v rámci „pouhého“ převedení či dokonce povýšení. Zde tedy posuzujeme možnosti vnitřní mobility. Vycházíme rovněž z organizačních plánů práce, organizačního schématu či plánu obsazení pracovních míst. Skrze bilanci lidských zdrojů se dopracujeme alespoň k hrubým hodnotám nutných pracovních sil, do které následně zahrneme předpokládanou fluktuaci, nepřítomnost v práci a jiný úbytek pracovního fondu. To nám poskytne

již přesnější data ohledně budoucí nutnosti náboru zaměstnanců převážně z vnějších zdrojů (Dvořáková & kol., 2007, s. 124–125).

Všechny pracovní místa musí být konkrétně specifikována. Hovoříme zde za prvé o popisu pracovního místa, který slouží organizaci k samotnému odůvodnění konkrétního pracovního místa, poskytuje informace o pravomocích, odpovědnostech a náplni práce. Za druhé také o specifikaci pracovního místa, která se vztahuje na osobnostní požadavky (kvality) jedince pro dané pracovní místo (Čopíková & kol., 2015, s. 20).

V tomto okamžiku bychom měli mít veškeré nutné informace k tomu, abychom zvážili všechny možné alternativy dalšího postupu především z hlediska hospodárnosti organizace. Je tím dle Koubka myšlena úvaha nad otázkami jako například: Je nutné konkrétní pracovní místo i nadále „držet“, anebo je možné ho zrušit? Je možné bez komplikací náplň práce tohoto pracovního místa rozdělit mezi jiná, již existující pracovní místa? Pokryli by náplň práce zaměstnanci pouze formou přesčasů či nový zaměstnanec formou částečného úvazku? Anebo jsme schopni uspokojit pracovní činnost skrze externího dodavatele (outsourcingem)? Podle našich odpovědí na tyto otázky bychom měli být schopni rozhodnout, zdali budeme v procesu pokračovat dále (Koubek, 2009, s. 133).

Ve čtvrté fázi pracujeme s popisem a specifikací pracovního místa detailněji, než tomu bylo v druhé etapě. Důvodem je převážně oslovení většího množství potenciálních kandidátů. Zde nám jako organizaci jde o tu skutečnost, že dále precizujeme popis a specifikaci pracovního místa, abychom byli schopni vybrat adekvátní uchazeče. K tomu nám může pomoci třídění požadavků na pracovníky: nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. V tomto pořadí pak organizace vybírá zaměstnance, kdy odděluje minimálně nutné požadavky od těch, které zvyšují využitelnost pracovníka a činí jej tak flexibilnějším (Koubek, 2009, s. 133–134).

V rámci identifikace potenciálních zdrojů uchazečů stojíme jako organizace před rozhodnutím, zdali budeme volit obsazení volného pracovního místa z vnitřních či vnějších zdrojů, popřípadě u více volných pracovních míst jejich kombinací (Šikýř, 2016, s. 97). Tuto problematiku jsme již popsali v kapitole 1.1.

Při volbě metod získávání pracovníků vycházíme hned z několika okolností. Podle Šikýře (2016, s. 97) se jedná například o následující:

- Jaké pracovní místo se obsazuje,
- zda se využívají vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců,
- jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa,
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,
- jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání,
- jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel,
- kolik času a peněz je k dispozici.

Když se dle Dvořákové (2012, s. 149) rozhodneme získávat zaměstnance z vnitropodnikového trhu práce, můžeme využít nástroje: řízení následnictví (také management talentů), interního výběrového řízení či vnitřní mobility zaměstnanců. Šikýř dodává, že vhodným způsobem, jak komunikovat uvnitř firmy mezi zaměstnanci, že se otevřelo nové pracovní místo, je inzerce na intranetu nebo nástěnce, elektronická pošta, doporučení současného zaměstnance či jeho přímé oslovení z řad nadřízených zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 97). Oproti tomu hlavními komunikačními cestami u získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou dle Tomšíka a Dudy (2011, s. 79) a Kocianové (2010, s. 84–86) především:

- Pisatelé (lidé, kteří nabízejí organizaci svou práci a žádají od ní informace),
- příchozí (uchazeči, kteří navštíví organizaci osobně například v rámci dnů otevřených dveří),
- doporučení zaměstnanců (ze strany současných zaměstnanců),
- inzerce (tisk, rozhlas, televize, ...),
- úřady práce,
- spolupráce s personálními agenturami,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- zpětné získání bývalých zaměstnanců, kteří byli z různých důvodů propuštěni,
- e-recruitment (v současnosti velmi oblíbená a využívaná metoda).

Co se volby dokumentů a informací požadovaných od uchazečů týče, většinou organizace dle Brodského (2009, s. 37) vyžaduje:

- Formulář přihlášek (umožňuje ihned vyhodnocovat a rozsortovat případné kandidáty),
- životopis,
- motivační dopis,
- osobní pohovor.

Šikýř (2016, s. 98–99) ještě Brodského doplňuje o reference, pracovní posudky či kopie vysvědčení, diplomů a certifikátů.

Všechny výše uvedené kroky směřují k jasné formulaci nabídky zaměstnání, která je následně vhodně uveřejněna. Shromažďování

dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi má jako návazný krok, slovy Koubka, nesmírný dopad na celý proces. Zde se totiž rozhoduje o tom, zdali se ze zájemce o práci stane opravdový uchazeč. Je především nutné, aby personalista či jiný zaměstnanec organizace svým jednáním uchazeče neodradil a doplnil si všechny potřebné údaje, které do této doby uchazeč neposkytl (Koubek, 2009, s. 153).

Dále do procesu získávání patří rovněž i předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací. Jak však uvádí Kocianová (2010, s. 80), je jak v praxi, tak i v odborné literatuře občas přiřazen až do procesu výběru pracovníků. Cílem předvýběru je nicméně dle Dvořákové primárně zúžit skupinu uchazečů, které máme pozvat do další fáze – tedy k výběrovému pohovoru. Předvýběr by nám v konečném důsledku měl poskytnout rozřazení kandidátů do třech kategorií:

- 1) Velmi vhodní uchazeči,
- 2) vhodní uchazeči,
- 3) nevhodní uchazeči.

Kandidáti v první kategorii jsou pozváni k výběrovému řízení, kandidáti ve druhé kategorii v případě, že počet prvních není dostačující. Nevhodní uchazeči jsou slušně odmítnuti. To nám poskytne informace k realizaci posledního kroku celého náborového procesu, což je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám (Dvořáková & kol., 2012, s. 151).

2.2.1 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Vzhledem k tématu diplomové práce záměrně rozvádíme specifickou cestu, pomocí které organizace získávají své budoucí zaměstnance. Organizace totiž vyvíjejí nemalé úsilí ke své propagaci ať už formou letáků či návštěvami škol různých stupňů. Pro některé z nich je dokonce obsazování volných pracovních míst absolventy zcela zásadním, protože představuje hlavní zdroj získávání zaměstnanců (Armstrong, 1999, s. 455). Urban (2003, s. 43) doplňuje, že se jedná především o organizace, které akcentují vlastní zaškolení svých nových pracovníků. Nejedná se vždy pouze o absolventy, jelikož vzájemná spolupráce mezi uchazečem (studentem) a organizací vzniká mnohdy ještě v průběhu jejich studia. Dle Čopíkové je tato cesta získávání zaměstnanců efektivní především z delší časové perspektivy (Čopíková & kol., 2015, s. 23). To, že si organizace začínají vychovávat odborníky sami je důsledkem hned několika faktorů. Mezi často uváděné patří skutečnost, že se na trhu práce nyní například velmi obtížně hledá technicky vzdělaná pracovní síla. Rovněž jsou firmy také skeptické vůči nějaké systémové pomoci státu. Mnozí personalisté tak vidí vychovávání vlastních odborníků jako jedinou cestu. Celou tuto problematiku věcně shrnuje Jiří Halbrštát, manažer marketingu a náboru z personální agentury ManpowerGroup: *„Praxe přímo v oboru je u absolventů vzácností, doloží ji sotva čtvrtina uchazečů. Osvícené firmy již dávno pochopily, že jedinou možností, jak si zajistit zdroj talentů, je spolupracovat se školami nebo si založit nějakou vlastní, případně vytvářet tréninkové programy pro doškolení absolventů.“* (Halbrštát, 2018).

2.2.2 E-recruitment

Dále vliv internetu a moderních technologií pro nás představuje obrovskou změnu ve všech oblastech života. Výjimkou tomu není ani u elektronického získávání zaměstnanců – neboli e-recruitmentu. Internet, konkrétně vlastní webové stránky organizace, elektronická pošta a jeden z nejmodernějších přístupů nábory zaměstnanců v současné době vůbec – sociální sítě, bychom mohli označit jako velmi efektivní nástroj, pomocí kterého organizace oslovují potenciální zaměstnance. Pokud mají organizace vytvořeny webové stránky, většinou se na nich můžeme dočíst, mimo elementárních informací o zaměstnavateli, oboru podnikání a dalších, v sekci „Kariéra“ také to, zda organizace v nynější době disponuje volnými pracovními místy. Pokud ano, jednotlivé pracovní pozice jsou často blíže specifikovány. Jestliže se bude nabízená pracovní pozice uchazeči zamlouvat, velmi jednoduše může projevit zájem prostřednictvím vyplnění on-line strukturovaného dotazníku, popřípadě ještě připojit svůj životopis (Šikýř, 2016, s. 97–98). Takto vyplněný dotazník představuje dle Koubka (2009, s. 142) výhodu především v tom, že je možné posuzovat jednotlivé kandidáty skrze počítačový program a výrazně tak pomoci personalistovi již v procesu předvýběru. Výsledkem je pak zrychlení, a tedy i snížení nákladů procesu získávání a odbourává „papírování“. Dle Šikýře bychom pak elektronickou poštu a sociální sítě mohli zařadit do společné kategorie internetové komunikace s potenciálními zaměstnanci, kterou je social networking. Ty plní funkci komunikace mezi organizací a možnými uchazeči – tedy přijímá žádosti o zaměstnání a informuje kandidáty o zdaru či nezdaru ve výběrových řízeních. Takováto komunikace představuje nové možnosti také v oblasti personálního marketingu. Možným úskalím e-recruitmentu je pak otázka bezpečnosti dat a „chuť“ ať už organizace či potenciálního uchazeče komunikovat skrze internet (Šikýř, 2016, s. 98).

3 Profesní kariéra

V následující kapitole se zabýváme několika hlavními body. Tím prvním je snaha kariéru definovat v co možná nejširší rovině. V dalších subkapitolách se následně zaměřujeme na význam kritérií kariéry a představujeme dělení kariéry na vnitřní a vnější.

3.1 Pojetí kariéry – definice

Při snaze vymežit kariéru zjišťujeme, že ji nelze z důvodu mnohoznačnosti přesně definovat. Záleží totiž na tom, z jakého hlediska na kariéru jednotliví autoři pohlížejí. Například Bělohávek (1994, s. 11) při definování kariéry vychází z humanistické filozofie, kdy je kariéra postavena na principu seberealizace jedince a na jeho zdokonalování. Kariérou poté rozumí: *„Dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.“* S velmi podobnou definicí přichází i Palán (2002, s. 93), který kariéru chápe jako profesionálně orientovanou životní dráhu, která je specifická posloupností všech pracovních míst, jenž pracující během svého ekonomicky aktivního života zaujímal. Kocianová následně kariéru rozšiřuje ještě o skutečnost, že se nutně vztahuje jak na pracovní, tak i na osobnostní potenciál jedince a usměrňuje ji konkrétní motivace, zastávané hodnoty a postoje, vlastní aspirace a zkušenosti daného člověka (Kocianová, 2010, s. 174). Rozdílný pohled na kariéru je možné spatřit také v závislosti na tom, zdali bychom kariéru zkoumali z pohledu zaměstnavatele, anebo zaměstnance. Zatímco jednotliví zaměstnanci chtějí kariéru postupovat především z hlediska uspokojení jejich individuálních potřeb, tak organizace (zaměstnavatelé) kariéře přisuzují důležitou roli v procesu talent managementu (Mathis & kol., 2016, s. 335). A právě takový přístup ke kariéře je zohledněn v teorii řízení lidských zdrojů, který sleduje

dosažení efektivity organizace prostřednictvím svých zaměstnanců. Tento pohled demonstruje skutečnost, že řízení kariéry zahrnuje víc než jen jednotlivce, kteří si sami řídí svoji kariéru. Reflektuje totiž způsob, pomocí kterého se manažeři pokouší ovlivňovat, popřípadě usměrňovat kariérní dráhy svých zaměstnanců s ohledem na zájmy obou stran – tedy jak jednotlivců, tak organizací. Toho organizace docilují strategickým plánováním, facilitací a sledováním pokroku u zaměstnanců při využívání konkrétních (organizačních) intervencí (Greenhaus & Callanan, 2006, s. 61). Kocianová (2010, s. 175) uvádí, že může docházet ke dvojímu kariérnímu posunu. Jednak hovoří o tradičním chápání vertikální kariéry (umožňující postup vzhůru v rámci hierarchie organizace) a na druhou stranu zmiňuje stále častěji se objevující horizontální kariéru, která je typická zejména u organizací s plochou organizační strukturou. Organizace v tomto případě pak nemohou zaměstnancům nabídnout takové příležitosti k postupu směrem vzhůru, nicméně je jim poskytnuta možnost se rozvíjet na jiných pracovních místech v rámci totožných úrovní organizačních hierarchií. Tito zaměstnanci se setkávají s novými výzvami v podobě řízení/vedení týmů a projektů nebo se zahraničními stážemi a výrazně tím zvyšují svou úroveň nejen profesních schopností. Hroník (2007, s. 100) se s Kocianovou shoduje a poukazuje na to, že existují pouze tři možné směry kariérního rozvoje, které vidíme na obrázku 1. Zároveň Hroník (2007, s. 100) konstatuje: *„Je zřejmé, že v rámci jedné kariéry můžeme postupovat všemi směry.“*



Obrázek 1 Směry kariéry. Zdroj: upraveno podle Hroníka (2007, s. 100).

3.1.1 Kritéria kariéry

Bělohlávek (1994, s. 9) poznamenává, že každý jedinec nahlíží na svou kariéru (či na kariéru někoho jiného) odlišně. Většinou se pokouší na základě jeho vlastně nadefinovaných kritérií svoji kariéru komparovat s profesionální dráhou ostatních a hodnotit její úspěšnost/neúspěšnost. Tento subjektivní pohled na kritéria pak pro každého jednotlivce představuje odlišný stupeň důležitosti. Dle Veselé a Kaniokové Veselé (2011, s. 75–76) je nejčastějším (až tradičním) kritériem pozice, kterou zaměstnanec v organizaci zaujímá. Pracovní pozice je také spjata s dalšími neméně důležitými kritérii – výše mzdy a z ní plynoucí hmotné výhody. Nicméně je nutno podotknout, že klasifikace podle pozic může být zavádějící, jelikož jejich funkce jsou odlišné například v porovnání se státní organizací a soukromým podnikem. Bělohlávek dále doplňuje, že speciálně v některých organizacích (armáda, univerzita) se paralelně vyskytuje další kritérium, kterým je hodnota. V dalším výčtu kritérií zmiňuje reálnou moc, kde nemusí nutně jít pouze o formální zařazení v hierarchii organizace, ale o reálnou možnost činit rozhodnutí. Taktéž se může jednat o symbolické předměty, kterými rozumí například služební auto, velikost kanceláře a jiné, jejichž prostřednictvím může nositel demonstrovat svoji významnost. Neméně důležitým kritériem

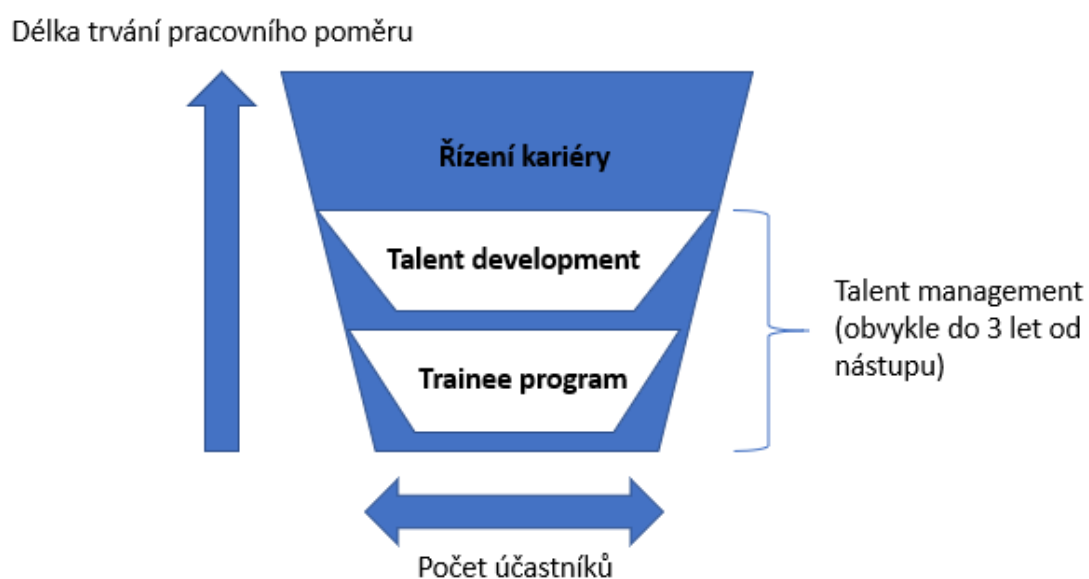
je také počet zaměstnanců, který vedoucí zaměstnanec řídí. Obecně lze říci, že s narůstajícím počtem podřízených pracovníků se po kariérové linii vedoucí zaměstnanec pohybuje směrem „vzhůru“. V neposlední řadě se pro některé jedince stává důležitá i možnost získat nové zkušenosti a znalosti (například formou výkonu vícero pracovních pozic v rámci organizace) a sama o sobě také tvůrčí a duševně náročná činnost, která bude pro jedince smysluplnější. Všechna tato výše uvedená hlediska ve vztahu ke kariéře vždy vychází ze subjektivního pohledu každého jedince a není proto překvapující, že se mohou objevovat i v různých kombinacích (Bělohlávek, 1994, s. 10–11).

3.1.2 Vnitřní a vnější kariéra

Bělohlávek (1994, s. 11–12) a Matulčíková s Matulčíkem (2012, s. 207) využívají dělení kariéry na vnitřní a vnější. U vnější (objektivní) kariéry se zohledňuje sociologický pohled na jednotlivce, tedy akcentuje se souhrn všech absolvovaných škol, certifikací, kurzů, a také všechna předchozí zaměstnání. Tyto informace jsou u potenciálního uchazeče o zaměstnání dobře zjištělné z osobního životopisu nebo je možné je dohledat u stávajících zaměstnanců v materiálech personálního oddělení. Naopak právě u vnitřní (subjektivní) kariéry se můžeme setkat již s individuálním postojem ke kariéře jednotlivce. To zahrnuje psychické hledisko jedince, blíže například zkoumá, jaké milníky si kladl a zda byl v tomto snažení úspěšný nebo jak během své dosavadní profesní kariéry řešil vzniklé kritické situace. Vnější kariéra zohledňuje tedy perspektivu organizace, u vnitřní kariéry jsou podtrženy především individuální postoje a zkušenosti zaměstnance.

4 Řízení kariéry zaměstnanců

Mezi jeden hlavní významný okruh strategického personálního řízení současnosti zařazuje Kocianová (2010, s. 175) řízení kariéry zaměstnanců v organizaci. Toho je docíleno hlavně díky podpoře kooperace dalších personálních činností jako je především rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jejich hodnocení a systém odměňování. Obecně definovaným záměrem procesu řízení kariéry je zabezpečování nutného budoucího lidského potenciálu. Hroník (2007, s. 98) uvádí, že koncepce talent managementu a řízení kariéry by měla především podporovat diverzitu a vnitřní mobilitu organizace. Jak vidíme na obrázku 2, struktura řízení kariéry v sobě zahrnuje i talent management. Do procesu talent managementu nastupují zaměstnanci zpravidla do třetího roku od nástupu do organizace, a ještě se člení na prvotní – trainee program a následný talent development. Jak je z obrázku 2 také patrné, počet účastníků v jednotlivých programech zpravidla roste s délkou trvání pracovního poměru.



Obrázek 2 Struktura řízení kariéry. Zdroj: upraveno podle Hroníka (2007, s. 98).

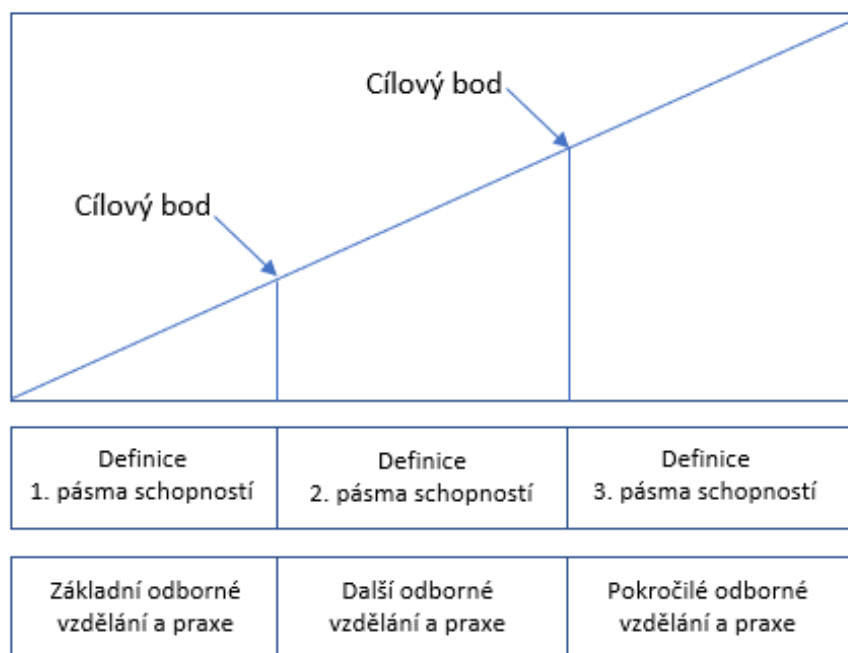
V této kapitole se konkrétněji zaměřujeme na skutečnosti, které by měly proces řízení kariéry zaměstnanců v jakékoliv organizaci odůvodnit. V samém závěru pak popisujeme plánování kariéry a blíže charakterizujeme plánování nástupnictví, zastupitelnosti a personálních rezerv společně se specifickým postavením tzv. trainee programů.

4.1 Cíle řízení kariéry

Při snaze definovat hlavní cíle v procesu řízení kariéry zaměstnanců je nutné dle Armstronga (2007, s. 334–335) a Tureckiové (2004, s. 98) v první řadě rozlišovat, jaké cíle sledujeme. Pokud se díváme na význam politiky řízení kariéry optikou zaměstnanců, mezi cíle bychom mohli rozhodně zařadit rozvoj pracovní motivace jednotlivců, díky němuž jsou schopni posuzovat svůj potenciál v organizaci a záměrně se tak mohou koncentrovat na rozvoj svých osobnostních kvalit. Toho všeho by mělo být ze strany organizace docíleno houževnatou podporou a podněcováním jednotlivců v takovém rozsahu, aby se vše odehrávalo, pokud možno v co největším souladu s jejich tužbami a úrovní talentu. Kdežto z pozice organizace se hlavním cílem řízení kariéry rozumí zejména realizace organizací nadefinované politiky řízení talentů, jež zabezpečuje dostatečný „příisun“ talentů. Mělo by se tedy jednat o konstantní rozvoj lidského kapitálu organizace, který je například zabezpečován strategickým plánováním nástupnictví.

4.2 Plánování kariéry

V souvislosti s plánováním kariéry se můžeme setkat rovněž s termínem péče o zaměstnance, jenž se zaměřuje na rozvoj jejich osobnostních kvalit a úroveň spokojenosti s vykonávanou prací. Plánování kariéry je jednou z důležitých oblastí spadající do širší kategorie rozvoje zaměstnanců. Při snaze vymezení personálního plánování můžeme konstatovat, že jde o strategický nástroj, pomocí kterého organizace zabezpečuje potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů z hlediska budoucích potřeb. Toho je docíleno skrze formování vazeb a vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem společně s rostoucím pocitem uspokojení s vykonávanou prací (Dvořáková & kol., 2007, s. 308–309). Armstrong (2007, s. 338–339) v této souvislosti doplňuje, že v procesu plánování kariéry se využívají veškeré dostupné informace o potřebách organizace, o hodnocení pracovního výkonu (a možného potenciálu) či o plánech následnictví ve vyšších (manažerských) funkcích. Tyto informace se následně využívají při tvorbě individuálních programů rozvoje kariéry. Také uvádí, že: *„Postup kariéry je možné definovat z hlediska toho, co lidé potřebují znát a být schopni dělat pro výkon práce na úrovních s vyšší odpovědností nebo větším přispěním k výsledkům podniku.“* O těchto úrovních pak uvažuje jako o pásmech schopností, kdy pro každé pásmo platí, že by měly být jasně nadefinovány zkušenosti a vzdělání nutné k dosažení kýžené úrovně schopností. To vše za tím účelem, aby bylo možné zhotovit mapu kariéry, která by reflektovala „cílové body“ jednotlivce a následně umožnila jedinci vzít na vědomí potřebu budoucích úrovní schopností pro případný kariérový posun vpřed.



Obrázek 3 Systém rozvoje kariéry založený na pásmech schopností. Zdroj: upraveno podle Armstronga (2007, s. 339).

Aby se stalo plánování kariéry efektivním a nechaotickým procesem, musí být dle Matulčíkové a Matulčíka vždy přesně nadefinované, konkrétně časově ohraničené a být pojato systematicky a dosažitelně (být reálné). Důraz, na rozdíl od procesu řízení kariéry, je kladen na požadavky a potřeby jedince – zaměstnance, nikoliv zaměstnavatele – organizace. Organizace by měla poskytnout zaměstnanci informace ohledně možnostech uplatnění se společně s identifikací jeho cílů a vytvořit takové prostředí, které by jedinci pomohlo těchto vytyčených cílů dosáhnout. Organizace zaujímající takovýto přístup utvářejí a posilují kladný vztah zaměstnanců k podniku a jejich pracovní postoje. Konkrétní kariérové plány by měly být vždy dynamické – tedy měla by reálně existovat možnost v průběhu času plány modifikovat v závislosti se změnami jak v osobní, tak i profesionální rovině jedince (Matulčíková & Matulčík, 2012, s. 226). Sestavování plánu kariéry probíhá dle Dvořákové (2007, s. 309–310) ve čtyřech fázích:

- Sebehodnocení zaměstnance, především jeho schopnosti a zájmy a určuje si své cíle, kterých chce v určitém časovém úseku dosáhnout (přičemž zohledňuje primárně vlastní osobní potřeby a následně i potřeby organizační).
- Hodnocení individuálních schopností a potenciálu k rozvoji pracovníka bezprostředním nadřízeným zaměstnancem nebo specialistou personálního útvaru, kteří nastiňují možnou kariérní dráhu jedince.
- Zaměstnanci jsou poskytnuty informace ohledně nabízených možností kariérního směřování v rámci organizace a detailně přiblíženy všechny předpoklady.
- Výsledkem je sestavení realistických cílů kariéry zaměstnance v organizaci, na kterém se shodly všechny angažované osoby. Vše je tedy písemně zpracováno a schváleno. Obsahem plánu kariéry jsou pak takové aktivity, které rozvíjejí jedince a poskytují jedinci možnost získat náročnější, odpovědnější, prestižnější a lépe finančně hodnocenou práci.

Matulčíková a Matulčík (2012, s. 231) ilustrují, co by takový kariérový plán mohl obsahovat:

Oblast	Položka	Informační zdroj
Základní údaje	<ul style="list-style-type: none"> - Jméno - Věk - Vzdělání - Dosavadní zaměstnání 	Osobní materiály
Kariérní orientace	<ul style="list-style-type: none"> - Kariérní kotva - Profesionální orientace - Motivace 	Rozhovor Posuzování Diagnostika
Současná pozice	<ul style="list-style-type: none"> - Odpovídající kompetence - Nadbytečné kompetence - Chybějící kompetence 	Analýza pozice Posuzování Diagnostika
Budoucí pozice	<ul style="list-style-type: none"> - Odpovídající kompetence - Nadbytečné kompetence - Chybějící kompetence 	Analýza pozice Posuzování Diagnostika
Navrhované intervence	<ul style="list-style-type: none"> - Praxe v jiných oblastech - Stáže v jiných podnicích - Další vzdělávání - Výcvik manažerských dovedností - Úprava pracovní pozice 	Analýza pozice Nabídky, smlouvy o spolupráci Nabídka vzdělávacích institucí Nabídka poradenských institucí

Tabulka 1 Kariérový plán. Zdroj: upraveno podle Matulčíkové a Matulčíka (2012, s. 231).

4.2.1 Plánování následnictví, zastupitelnosti a personálních rezerv

Důležitou součástí podnikové praxe v oblasti rozvojových plánů kariéry jsou i plány následnictví (někdy také označovány jako plány nástupnictví), zastupitelnosti a personálních rezerv. Zohledňují pohyb v kariéře dvěma směry (tak jak již bylo zmíněno v minulých kapitolách), a to buď postupem v organizaci směrem „nahoru“, nebo rozšiřováním odbornosti (Hroník, 2007, s. 103).

Plány zastupitelnosti se týkají zpravidla krátkodobé nutnosti zastoupení původního zaměstnance jiným pracovníkem, který vykonává práci podobného charakteru a dokáže původního zaměstnance z větší části suplovat. Pokud by se vědomě jednalo o zastupování pozice, která by byla svojí povahou rozdílnější, pak můžeme hovořit o cíleném rozvoji zastupujícího zaměstnance. Výhoda u plánů zastupitelnosti spočívá především v tom, že jsme jako zaměstnavatelé z větší části schopni předvídat budoucí události spojené s nepřítomností zaměstnance (pracovní cesta, čerpání dovolené apod.) (Hroník, 2007, s. 104).

Hroník (2007, s. 104) dále poznamenává, že z dlouhodobějšího časového hlediska organizace rozvíjí své zaměstnance skrze plánování následnictví a vytváření plánů personálních rezerv. Při vytváření těchto plánů se zpravidla u větších organizacích doporučuje dodržovat tyto tři zásady:

- Každému manažerovi je přidělen/určen jeho nástupce.
- Ideální počet těchto nástupců je dva až tři.
- Každý nástupce, tedy existující personální rezerva, je postupně připravován na výkon spíše skupin možných pozic než na pouze jednu konkrétní.

4.2.2 Trainee programy

Jako specifickou metodu firemního vzdělávání uvádí Bartoňková (2010, s. 158) trainee programy, které jsou cíleny na absolventy vysokých škol. Trainee program absolventům zabezpečuje především adaptační a rozvojovou funkci a organizaci poskytuje zformování „zásob“ potenciálních uchazečů na manažerské pozice. Dvořáková (2007, s. 302) trainee program chápe jako odbornou přípravu nadějných zaměstnanců a zařazuje jej do kategorie vzdělávacích metod na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Cílem je připravit (nadějně) zaměstnance k výkonu náročnějších pracovních úkolů, rozpoznat jejich silné a slabé stránky, pomoci s rozšířením jejich odbornosti vzhledem k dané pozici a v konečném důsledku výrazně eliminovat riziko toho, že by bylo pracovní místo obsazeno nekompetentním zaměstnancem. Hroník (2007, s. 114) ještě poznamenává, že každému účastníkovi se vytváří konkrétní plán rozvoje a samotný trainee program obvykle trvá v rozmezí půl až jednoho roku.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit, zdali jsou vysokoškolští absolventi s přístupem organizace v oblasti jejich řízení kariéry spokojeni. Přístupem společnosti přitom rozumíme nastavení kariérní dráhy absolventa, patronace z řad zkušených zaměstnanců a poskytování profesního (odborného) školení.

Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění):

Ve vybrané organizaci popíšeme aktuální nastavení procesu náboru a řízení kariéry absolventů vysokých škol již pracujících v organizaci. Tato data budeme získávat prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci příslušných útvarů. Budeme zjišťovat, o co mají tito absolventi v rámci své profesní kariéry zájem, co považují v celém svém kariérním plánu za přínosně nastavené či naopak, co jim v tomto procesu schází. Rovněž budeme směřovat pozornost na to, jaký způsob oslovení s pracovní nabídkou by uchazeče nejvíce zaujal. Tyto výsledky budeme navzájem komparovat s aktuálně nastavenými postupy organizace a v reakci na potřeby absolventů využijeme body difference jako podnět k diskuzi s nastíněním možných užitečných kroků pro organizaci.

5.1 Výběr výzkumného souboru

Vzhledem k úzké specifikaci zvoleného tématu se jednalo o záměrný výběr, konkrétněji o výběr kvótní. Zaměstnanci vybrané organizace museli splňovat podmínku dosažení alespoň prvního stupně vysokoškolského vzdělání a spadat do trainee programu – který je v organizaci vyhrazen pro zaměstnance do 26 let (včetně).

Generace Y

Pro účely této diplomové práce jsme se cíleně zaměřili na generaci Y, která je v současnosti na trhu práce zastoupena nejpočetněji a bude jej i nadále nemalým způsobem ovlivňovat, a také proto, že se v empirické části diplomové práce zabýváme vysokoškolskými absolventy, kteří spadají právě do této generace. U jednotlivých generací existují vždy fluidní časové hranice, a proto se dle mnoha autorů objevuje vícero pohledů na jejich zcela přesné časové ohraničení. Záměrem této kapitoly bude na základě různých zdrojů a autorů vymezení časové posloupnosti generací X, Y a Z a přiblížení charakteristických prvků typických především pro generaci Y, jelikož se právě na ně budeme v oblasti priorit v pracovním prostředí trainee zaměstnanců dotazovat a zjišťovat jejich zpětnou vazbu.

Časové ohraničení a charakteristika generace Y v pracovním prostředí

Při vymezování generací narážíme na problém zmíněný výše – tedy nejednotnost v ukotvení z hlediska času. Zatímco Schroer (2008, s. 9) tvrdí, že do generace Z spadají lidé narození v letech 1995–2012, tak naopak Renfro

(2012) se od této hranice odlišuje z důvodu příliš velké „ostrosti“. Na jednu stranu sice zastává podobný názor – tedy, že zde patří lidé narození od začátku devadesátých let do konce roku 2010, ale ještě více se však přiklání k tomu, že přesná hranice „od – do“ je u klasifikací generací vždy nejasná. Pro alespoň základní orientaci nicméně může posloužit následující tabulka 2:

Generace	Rok narození
X	1966–1976
Y	1977–1994
Z	1995–2012

Tabulka 2 Časové vymezení generací. Zdroj: upraveno podle Schroer (2008, s. 9).

Generace Y (označovaná také jako „Mileniálové“) se dle studie Gallup (2016) ve svém světonázoru, především pak v chápání svých rolí a hodnot v pracovním procesu značně odlišují od svých předchůdců. Můžeme říci, že mileniálové již delší dobu výrazně mění svět například ve způsobu, jakým nakupují, bydlí, jejich přístupem obecně k zábavě a vzdělávání. Nutné zmínit je také odkládání zakládání rodin a snaha mileniálů identifikovat se výhradně s jednou politickou stranou či patřit k jednomu náboženství. Tento postoj generace Y se poté nutně přenáší i do jejich pracovního života, kdy střídají zaměstnání vůbec nejvíce ze všech předešlých generací. Zmíníme nejdůležitější body, ve kterých došlo na rozdíl od předchozích generací k největšímu hodnotovému posunu.

Zástupci generace Y nepracují jen výhradně z toho důvodu, aby na konci měsíce obdrželi svoji finanční odměnu. Hledají ve své práci

především smysl a pochopení, že to, co dělají má svůj účel a význam. Dávají tedy přednost práci pro takové organizace, které jim jejich nezastupitelnou roli dokáží vykomunikovat a zajistit. Zároveň však platí, že odměna za práci musí být nastavena spravedlivě. Ve svém zaměstnání se chtějí neustále profesně rozvíjet a posouvat se dále. S tím souvisí i skutečnost, že na rozdíl od historicky tvrdých „šéfů“ chtějí mít k dispozici kouče. Jinými slovy nechtějí mít na svém pracovišti neustále někoho, kdo jen kontroluje a přikazuje, nýbrž někoho, kdo je jim vždy nápomocen, rozvíjí jejich silné stránky osobnosti a v případě problému jim dokáže poradit. S příchodem mileniálu se také významným způsobem mění komunikace na pracovišti a poskytování zpětných vazeb v rámci hodnocení zaměstnance. S rozvojem technologií v oblasti komunikace chtějí totiž veškeré informace v reálném čase. Proto již zastaralý způsob každoročního hodnocení pro mileniály není dostatečně uspokojivý. Zásadním bodem je poté také skutečnost, že generace Y nechápe svoji práci jen jako zaměstnání, ale uvažuje o ní jako o součásti jejich života. A začínají si čím dál více pokládat otázky, jako například: „Poskytuje mi organizace šanci dělat to, co umím nejlépe?“ nebo „Oceňuje organizace mé silné stránky a rovněž můj přínos pro ni?“ (Gallup, 2016).

5.2 Etika výzkumu

Veškeré poskytnuté údaje v dotazníku od respondentů byly zcela anonymní. Organizaci nebyly poskytnuty data individuální povahy jednotlivých respondentů. V závěru diplomové práce byla pro organizaci dle výsledků odpovědí navržena patřičná doporučení.

6 Výzkumné otázky, hypotézy, operacionalizace

Při vytváření výzkumných otázek jsme si formulovali jednu hlavní a dvě vedlejší výzkumné otázky. Dále je celkově představeno pět hypotéz. K hlavní výzkumné otázce jsme si definovali první dvě hypotézy (H1 a H2). K vedlejší výzkumné otázce (2) je přiřazena třetí hypotéza (H3) a poslední vedlejší výzkumná otázka (3) je spojena se čtvrtou a pátou hypotézou (H4 a H5). Každá hypotéza je blíže operacionalizovaná a je také ozřejmáno, jaké otázky v dotazníku se k dané hypotéze vztahují.

Hlavní výzkumná otázka:

1) Jak se staví VŠ absolventi pracující ve vybrané organizaci k možnostem svého osobního kariérového vývoje (rozvoje) v souladu s tím, jak jej umožňuje a realizuje organizace?

H1: Čím více (aktivitou, důsledností, trpělivostí) se přidělený patron věnuje VŠ absolventovi, tím je VŠ absolvent s procesem řízení kariéry v organizaci spokojenější.

Operacionalizace H1: Nezávislou proměnnou „*čím více (aktivitou, důsledností, trpělivostí) se přidělený patron věnuje VŠ absolventovi*“ budeme zjišťovat pomocí přidělených hodnot u vlastností patrona na sedmibodové bipolární škále. Čím větší hodnoty bude celkově u všech třech vlastností patrona dosaženo, tím to pro nás bude znamenat vyšší míru toho, jak se přidělený patron VŠ absolventovi věnuje. U závislé proměnné „*tím je VŠ absolvent s procesem řízení kariéry v organizaci spokojenější*“ budeme zjišťovat celkovou spokojenost VŠ absolventa s procesem řízení kariéry v organizaci, která v sobě zahrnuje:

nastavení kariérní dráhy, dodržování procesu patronace a poskytování profesního (odborného) školení.

Vztahující se otázky v dotazníku k H1: Otázka č. 1) a 5).

H2: Čím více odborných vzdělávacích kurzů/seminářů se VŠ absolvent od svého nástupu do organizace může zúčastnit, tím je spokojenější s kariérním přístupem ze strany organizace.

Operacionalizace H2: Nezávislou proměnnou „*čím více odborných vzdělávacích kurzů/seminářů se VŠ absolvent od svého nástupu do organizace může zúčastnit*“ budeme zjišťovat pomocí označení míry v rámci poskytnutých možností odpovědí. V souvislosti s odpovědí na tuto otázku nás bude rovněž zajímat doba, po kterou VŠ absolvent v organizaci působí. Závislou proměnnou „*tím je spokojenější s kariérním přístupem ze strany organizace*“ budeme zjišťovat celkovou spokojeností VŠ absolventa s procesem řízení kariéry v organizaci, která v sobě zahrnuje: nastavení kariérní dráhy, dodržování procesu patronace a poskytování profesního (odborného) školení.

Vztahující se otázky v dotazníku k H2: Otázka č. 2), 3), 4) a 5).

Vedlejší výzkumné otázky:

2) Jaké očekávání mají v oblasti plánování a řízení kariéry VŠ absolventi ve vybrané organizaci?

H3: Čím později dojde ke kariérenímu posunu VŠ absolventa v organizaci, tím bude méně motivován vyvíjet větší pracovní úsilí.

Operacionalizace H3: Hypotézu budeme zjišťovat odpověďmi míry na otázku č. 7, vyjádřenou v měsíčních intervalech. Čím vyšších hodnot zde z odpovědí dosáhneme, tím více uchazeč nevnímá možnost kariéreního posunu jako důležité kritérium pro určení spokojenosti s procesem řízení kariéry v organizaci. Ve vztahu k odpovědi na předchozí otázku pro nás bude klíčové, zdali se respondent ztotožní či neztotožní s výrokem uvedeným v otázce č. 8.

Vztahující se otázky v dotazníku k H3: Otázka č. 4), 6), 7) a 8).

3) Jakým způsobem se VŠ absolventi pracující ve vybrané organizaci dozvěděli o nabídce zaměstnání právě pro tuto organizaci? Co je pro ně z hlediska hodnot (ve vztahu k práci) nejdůležitější?

H4: Pracovní inzerce nabízející možnosti kariéreního řízení a posunu je pro VŠ absolventa atraktivnější než ta, která tyto body nezmiňuje a poskytuje zanedbatelně vyšší platové ohodnocení.

Operacionalizace H4: Zde budeme hypotézu ověřovat na základě četnosti výběru respondentů ze dvou možností odpovědí – tedy, zdali by pro absolventy byla atraktivnější taková inzerce, která by nabízela možnosti kariérového vedení (následně také kariérového posunu), anebo ta, která by tyto možnosti nenabízela, ale poskytovala by naopak zanedbatelně vyšší platové ohodnocení. V souvislosti s tím nás bude také zajímat to, jakým způsobem (dle profesních hodnotových orientací) na pětibodové stupnici od nejdůležitějšího po nejméně důležité absolventi seřadí jednotlivá kritéria.

Vztahující se otázky v dotazníku k H4: Otázka č. 9) a 12).

H5: VŠ absolventi se o volném pracovním místě pro vybranou organizaci nejčastěji dozvěděli skrze e-recruitment.

Operacionalizace H5: Hypotézu budeme ověřovat na základě toho, odkud se VŠ absolventi nejčastěji dozvěděli o možnosti volného pracovního místa pro vybranou organizaci.

Vztahující se otázky v dotazníku k H5: Otázka č. 10) a 11)

7 Metodologie

V rámci výzkumné strategie byla zvolena deskriptivní případová studie jednoho případu, a to konkrétně se zaměřením na proces náboru a řízení kariéry vysokoškolských absolventů ve vybrané organizaci. Dle Hendla (2005, s. 104–105) má případová studie za cíl jeden případ nebo hned několik případů co nejdělněji prozkoumat. Usilujeme tedy o pochopení jednotlivého případu či jednotlivých případů, pokud možno v co největší míře komplexnosti. Dle námi sledovaného případu můžeme typově hovořit o studii zaměřené na prostředí organizací a institucí.

7.1 Použité metody sběru a analýzy dat

Expertní rozhovor

Jelikož k danému tématu diplomové práce vybraná organizace nedisponuje v písemné podobě zpracovanými informacemi, byla zvolena metoda expertního rozhovoru. Dle Švaříčka a Šedové (2007, s. 159) se v kvalitativním výzkumu nejčastěji využívá tzv. hloubkový rozhovor (in-depth interview), který chápeme jako rozhovor nestandardizovaný, a který byl pro sběr dat užít. Celkově byly uskutečněny dva expertní rozhovory. Jeden se zaměstnancem vybrané organizace zodpovědného za nábor TH (technicko-hospodářských) pracovníků a druhý s vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Realizace obou expertních rozhovorů byla stěžejní pro následný popis aktuálně nastaveného procesu náboru a řízení kariéry absolventů vysokých škol pracujících v organizaci, který byl proveden pomocí obsahové analýzy rozhovorů. Na základě těchto výsledků jsme si stanovili jednu hlavní výzkumnou otázku, dvě vedlejší výzkumné otázky a určili jsme si celkově pět hypotéz. Redigovaný přepis obou rozhovorů je možné nalézt v přílohách

diplomové práce, kde jsou zmíněny informace týkající se místa, času a dalších podmínek, za kterých rozhovory proběhly.

Polostrukturovaný dotazník

Dle Gavory (2008, s. 122) je dotazník jeden z nejvíce využívaných metod pro zjišťování potřebných údajů. Dotazník byl konstruován s cílem, aby jednotlivé odpovědi na zmíněné otázky buďto verifikovaly nebo falzifikovaly předem stanovené hypotézy a přispěly k hlubšímu pochopení procesu náboru a řízení kariéry vysokoškolských absolventů ve vybrané organizaci. V dotazníku byly užity jak uzavřené, tak i otevřené otázky. Odpovědi byly zpracovány podle nastavené operacionalizace – viz kapitola 6. V rámci otevřených otázek se mohli respondenti v dotazníku pro hlubší pochopení také volně vyjádřit – zde byla data analyzována prostřednictvím otevřeného kódování do jednotlivých kategorií. Celkově se skládal ze třinácti otázek. Dotazník byl respondentům distribuován prostřednictvím e-mailové (vnitropodnikové) cesty, jednalo se tedy o elektronickou (online) formu. Respondentům bylo na jeho vyplnění poskytnuto 10 dnů a celkově byl rozeslán 22 respondentům, přičemž jej vyplnilo 16 respondentů. Návratnost činila tedy 73 %.

8 Představení vybrané organizace

Zdroj: Webové stránky organizace. [online]. [cit. 2019-02-17].

Pro lepší představu, jakým způsobem je ve vybrané organizaci realizováno personální plánování spojené s náborem zaměstnanců a řízením jejich kariéry, jsou vzhledem k anonymizaci organizace alespoň ve stručnosti představeny informace obecnějšího charakteru. Jedná se o organizaci, která s sebou nese více než 60letou tradici od doby svého vzniku. Společnost se organizačně dělí do několika výrobních závodů – které jsou ještě dále rozčleněny v rámci specifických provozů, a současně vlastní také několik dceřiných společností. Svoji výrobou patří nejen mezi důležité evropské hráče na trhu, ale hned mezi významné světové producenty. Kromě tuzemského trhu prodává společnost své výrobky do více než 40 zemí světa. Svoji důležitou roli tedy hraje i jako velmi významný zaměstnavatel v rámci České republiky. Z hlediska celkového počtu zaměstnanců bez dceřiných společností organizace zaměstnává přes 4 tisíce pracovníků. Pro představu, průměrná mzda se ve společnosti pohybuje kolem 38 000 Kč. To představuje jednu z nejvyšších průměrných mezd v kraji, ve kterém společnost podniká.

Organizace klade velmi silný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) svých zaměstnanců, a to prostřednictvím různých projektů, které z důvodu anonymizace nemohou být přesně uvedeny. V oblasti BOZP jsou tedy vyvíjeny maximální možné mechanismy k předcházení nežádoucího chování, které by mohlo vést k pracovnímu úrazu a je zavedena tzv. sdílená ostražitost. Ta má za cíl docílit toho, že se na bezpečnosti podílí všichni zaměstnanci tím způsobem, že v případě hrozícího nebezpečí či nedodržování stanovených pracovních postupů upozorňují přímo své kolegy.

Společnosti není lhostejné životní prostředí, kde působí, a proto se také aktivně podílí na ekologizaci své výroby a snižování vypouštění škodlivých látek do ovzduší. Aktivně je zde myšleno to, že společnost vyvíjí v této oblasti daleko větší úsilí, než jí přikazuje nutně legislativa a společně s dotační podporou zatím investovala do nové etapy ekologizace částku přesahující 2 miliardy korun českých.

Pozadu organizace nezůstává ani v aktivitách sociální, kulturní, vzdělávací i zdravotní povahy, kdy se zapojuje hned do několika velmi významných projektů jak na regionální, tak i celonárodní úrovni. Mezi příklady, které je možné uveřejnit je například firemní dobrovolnictví, prostřednictvím kterého zaměstnanci společnosti mohou strávit 1 den v roce poskytováním dobrovolnické pomoci neziskovým organizacím ať už ve formě drobných oprav, při zahradních pracích všeho druhu nebo také tím, že dělají společnost seniorům a zdravotně hendikepovaným. Zaměstnanci mají rovněž v rámci poskytovaných zaměstnaneckých grantů možnost přihlásit projekty, které jsou orientovány na volnočasové aktivity se zaměřením na všestranný rozvoj dětí a mládeže. Dále ty projekty, které v sobě zahrnují vybavení školek, škol, dětských klubů, spolků všech druhů nebo které organizují letní dětské tábory. V oblasti lidských zdrojů a vzdělávací politiky je důležitá úzká provázanost a spolupráce s celou řadou vzdělávacích institucí a škol, odkud se mohou zájemci ucházet o zaměstnání a budovat kariéru v rámci stabilní společnosti.

8.1 Personální plánování a nábor TH (technicko-hospodářských) pracovníků ve vybrané organizaci

Zdroj: Expertní rozhovor se zaměstnancem vybrané organizace zodpovědného za nábor TH pracovníků – příloha č. 1.

Při realizaci náboru technicko-hospodářských pracovníků organizace využívá kombinaci dvou přístupů, tedy jak „tvrdého“ tak i „měkkého“ plánování lidských zdrojů. Z hlediska tvrdého plánování se snaží o oslovení co největšího počtu potencionálních uchazečů pro volné pracovní místo, avšak vždy s podmínkou toho, že splňují alespoň minimální požadavky pro danou pracovní pozici. Tímto způsobem se organizace snaží poskytnout příležitost i těm uchazečům, u kterých je nemožné rozpoznat jejich schopnosti a dovednosti pouze například přečtením jejich životopisu a je jim poskytnuta příležitost se v rámci osobního výběrového řízení projevit. V rámci měkkého přístupu si poté organizace ze všech přizvaných uchazečů vybírá toho, kdo se jeví personalistovi a příslušné osobně z provozu po lidské i odborné stránce nejlépe připraven na konkrétní pozici. Takový uchazeč je nejčastěji vybrán až po několikakolovém (nejčastěji dvoukolovém) výběrovém řízení. Celý náborový proces je doprovázen hned od začátku metodami rozřazování uchazečů v rámci předvýběru na *nevyhovující kandidát* (nesplňující minimální požadavky), *splňující minimální požadavky* a *velmi vhodný uchazeč*. Ti, kteří v rámci předvýběru nepostoupili do dalších fází výběrové řízení jsou zaměstnanci náboru o této skutečnosti informováni a s uchazeči ve dvou zbývajících kategoriích pracují dále dle možností.

Z hlediska potřeby obsadit TH pozici v budoucnu organizace predikuje a plánuje v rámci třech typů plánů. Nejčastěji se jedná o operativní plány, kdy organizace reaguje na, z velké části, neovlivnitelné okolnosti (například výpověď zaměstnance). V situacích, kdy je pro organizaci predikce

pravděpodobnější dostává celé oddělení náboru více času připravit veškeré podklady pro kvalitní zajištění náborového procesu. Zde se poté bavíme o střednědobých a dlouhodobých plánech, kdy v častějších případech dává organizace přednost náboru nového zaměstnance v rámci interního trhu práce – tedy z vnitřních zdrojů organizace.

Potenciální uchazeči mají hned několik možností, jak mohou u organizace projevit zájem o momentálně volné pracovní místo. Přes webové stránky společnosti v sekci „Kariéra“ může uchazeč odesláním vyplněného formuláře, společně s kontaktními údaji, náborové oddělení informovat o svém zájmu. Organizace zde pravidelně aktualizuje všechna svá volná pracovní místa. Společnost dále využívá inzerci přímo na pracovních portálech (například jobs.cz, prace.cz) a sociálních sítích, kdy nejvíce dominantní je Facebook a postupně také LinkedIn. Další z možností oslovení je také přímá emailová, telefonická i osobní komunikace mezi uchazečem a zaměstnancem náboru. V rámci interní mobility jsou ještě všechna pracovní místa pravidelně umisťována i na stránky intranetu, čímž organizace poskytuje možnost přihlásit se do výběrového řízení i současným zaměstnancům, kteří například hledají změnu pracovního místa. Dlouhodobě velmi cenným zdrojem nových uchazečů pro organizaci je tzv. „referenční program“, kdy může současný zaměstnanec doporučit svého kandidáta a získat přitom finanční odměnu. Dále organizace spolupracuje také s jednou konkrétní univerzitou (z důvodu anonymizace společnosti konkrétně neuváděnou), kde jednou ročně v rámci „Dne kariéry“ propaguje svoji značku a aktivně oslovuje VŠ absolventy s konkrétními nabídkami zaměstnání. Mimo tento jednorozční interval organizace dle situace navštěvuje univerzitu v případě další spolupráce i častěji. Strategie náboru TH pracovníků přímo z prostředí univerzity se organizaci z hlediska zajištění budoucích potřeb dlouhodobě osvědčuje.

Inzerce volných pracovních míst určené pro vysokoškolské absolventy organizace obsahově diferencuje v tom, že vysloveně uvádí několik bodů. Mezi ně patří tyto věty: „Určeno pro čerstvé absolventy VŠ v rámci Trainee programu“, dále „mentoring od zkušených kolegů“ a „možnost rozvoje a kariérního růstu.“

8.2 Nastavení procesu řízení kariéry absolventů vysokých škol ve vybrané organizaci

Zdroj: Expertní rozhovor s vedoucím oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – příloha č. 2.

Všech výše uvedených aspektů v předchozí kapitole jsou si zodpovědní zaměstnanci ve zkoumané organizaci plně vědomi a věnují jim náležitou pozornost. V této kapitole si proto popíšeme, jak je celý proces řízení kariéry absolventů vysokých škol ze strany organizace v praxi realizován.

Vybraná organizace přistupuje z hlediska řízení kariéry k vysokoškolským (VŠ) absolventům, kteří do společnosti nastupují z univerzitního prostředí, specifickým způsobem. Touto specifičností je myšleno především zahrnutí VŠ absolventů do organizačního programu zvaného „trainee program“, který obecněji řečeno poskytuje všem jeho účastníkům zvýšenou péči v kariérní oblasti ze strany personálního úseku, ve kterém je nejsilněji angažováno oddělení vzdělávání a rozvoje. Všichni zaměstnanci zahrnutí do tohoto programu jsou z organizačního hlediska evidováni v tzv. „trainee poolu“ a spadají pod jedno organizační středisko – konkrétně pod úsek personálního ředitele. V rámci podmínky zahrnutí do výše uvedeného programu přichází organizace s definicí „trainee“ zaměstnance. Ta je v současné chvíli v organizaci nastavena velmi jednoduše – a tedy, že uchazeč nesmí být starší 26 let. Výjimku tvoří jen absolventi

doktorských studijních programů, u kterých toto pravidlo z důvodu delší doby studia nelze dodržet. Motivací organizace k poskytování takového programu absolventům je z určité části i nutnost, jelikož si svou výrobní složitostí potřebují zaměstnance „vychovat“ dle vlastních specifik. Dále také demografická struktura, kdy průměrný věk v organizaci se pohybuje kolem 45 let. Vedle těchto důvodů se organizace ale snaží přispět v regionu svojí měrou také k tomu, aby mohli VŠ absolventi ihned po absolvování studia nastartovat svou kariéru a bylo jim rovněž umožněno v budoucím horizontu také kariérně růst.

Co se týče samotného trainee programu poskytovaného organizací, konkrétněji v sobě zahrnuje následující body. Trainee zaměstnanci je ihned od nástupu do organizace přidělen patron (zkušený zaměstnanec), který je mu vždy nápomocen při řešení různých situací. Rovněž je jeho úkolem v rámci mentoringu traineeho učit činnostem přímo na pracovišti. V prvních fázích organizace zjišťuje u daného trainee zaměstnance jeho profesní potenciál, což je realizováno v prvním půl roce od nástupu do organizace skrze účast v development centru (DC). Trainee zaměstnanec má předem zadány dva komplexní úkoly ke zpracování a také v průběhu dne spolupracuje při řešení skupinových úkolů s dalšími trainee zaměstnanci. Celé development centrum trvá půl dne a jeho výstupem jsou vyhodnocené osobnostní testy a zpracovaná individuální zpráva pro každého trainee zaměstnance. Tato zpráva slouží jako podklad pro další práci s traineeem, jelikož se následně se svým nadřízeným zaměstnancem během jedné hodiny vyčleněného času coachingu rozebírá. Na základě toho se stanovuje konkrétní rozvojový plán, kdy je uchazečům s vysokým potenciálem k dalšímu rozvoji nabídnuta možnost být zařazen do plánu nástupnictví. Tito trainee zaměstnanci se minimálně dva roky zaučují k tomu, aby byli plnohodnotnými členy daného oddělení. Jsou obeznámeni s pozicí, kterou budou vykonávat

hned tehdy, když z uvedeného pracovního místa odejde zaměstnanec do důchodu. Záměrem organizace v této oblasti je především z hlediska efektivity co nejrychlejší kvalitativní nahrazení seniorního (zkušeného) zaměstnance nově nastupujícím. Všichni trainee zaměstnanci se jednou za kvartál schází přímo s vedoucím zaměstnancem oddělení vzdělávání a rozvoje, kterému mají možnost nastínit všechny potřebné skutečnosti k řešení a poskytnout zpětnou vazbu týkající se všech aspektů, se kterými se trainee zaměstnanci každodenně setkávají. Náplní podobný je také adaptační pohovor, který je realizován kolem třetího měsíce od nástupu zaměstnance. Vedle všech těchto aktivit je trainee zaměstnancům poskytnuta také možnost jazykového vzdělávání nebo se mohou dokonce vzdělávat v oboru v zahraničí.

Organizace se snaží v prvních letech své zaměstnance především vybavit odbornými dovednostmi, a to hlavně prostřednictvím rotace práce. Osvojení si všech technologických a výrobních procesů alespoň z potřebné části zabere několik let, je to však z pohledu organizace velmi individuální. Nelze ale počítat, že by zaměstnanec od svého nástupu zastával v horizontu pěti let hned vedoucího provozu. Celý proces kariérní dráhy je nastaven takovým způsobem, že si zaměstnanec musí postupně projít jednotlivé organizační úrovně a získávat potřebné znalosti a dovednosti k dalšímu posunu.

9 Vyhodnocení hypotéz a výzkumných otázek

Hlavní výzkumná otázka:

1) Z odpovědí respondentů je možné na obecnější úrovni konstatovat, že jsou v drtivé většině s možnostmi kariérního řízení (rozvoje) poskytovanými organizací spokojeni. Zásadním pro toto konstatování je i ta skutečnost, že se žádný z respondentů nevyjádřil v dotazníku k otázce 5), že by byl s přístupem k procesu řízení osobní kariéry ze strany organizace „zcela nespokojen“. V rámci otevřených odpovědí se poté respondenti vyjadřovali již detailněji a poskytovali věcnou zpětnou vazbu k celému procesu. S vyhodnocením jednotlivých odpovědí pracujeme až následně v rámci diskuze, jejíž cílem je zvážit možnosti pro případné zlepšení.

H1: Hypotéza se potvrdila, jelikož z odpovědí respondentů bylo možné pozorovat významnou spojitost mezi celkovým bodovým hodnocením svého patrona a míry spokojenosti s přístupem organizace k procesu řízení osobní kariéry. Bodový průměr hodnocení patrona byl celkem 16,7, přičemž odpověď u otázky č. 5 „spíše nespokojen“ patřila, až na výjimku jednoho dotazovaného, těm respondentům, kteří hodnotili svého patrona pod touto bodovou hranicí.

H2: Hypotéza byla potvrzena. Existuje totiž korelace mezi počtem kurzů/školení a míry spokojenosti s přístupem organizace k procesu řízení osobní kariéry – tedy, s narůstajícím počtem možností účasti na školeních/kurzech rostla rovněž ze strany respondentů i míra spokojenosti s procesem řízení osobní kariéry.

Vedlejší výzkumné otázky:

2) V oblasti kariérního plánování a řízení si absolventi od organizace slibují především důslednou patronaci z řad zkušenějších kolegů, aby měli v rámci svých pracovních úkolů vždy možnost se na tohoto zaměstnance s čímkoliv obrátit. Rovněž se chtějí neustále rozvíjet a prohlubovat svoji odbornost v rámci specifictěji orientovaných kurzů/školení. Dále jsou si vědomi toho, že ze začátku široce pojatá kariéra (podpořena rotací práce) plní velmi důležitou funkci k pochopení vícero výrobních/manažerských procesů, na druhou stranu by však ocenili dřívější reálnou vizi zaměstnance. To znamená, že by jim byl jejich kariérní plán představen dříve a detailněji. Další očekávání z řad absolventů, tak jako u hlavní výzkumné otázky, budou blíže představena v následující kapitole diskuze.

H3: Hypotéza byla vyvrácena. Z odpovědí na otázku č. 7 a 8 lze pozorovat vzájemný vztah. Pokud respondent s uvedeným výrokem nesouhlasil (otázka č. 8), byl zároveň ochoten akceptovat i delší časový horizont než jeden rok k případnému kariérnímu posunu, aniž by se to projevilo na jeho spokojenosti s procesem řízení kariéry v organizaci. Můžeme tedy konstatovat, že prodlužující se časový interval ke kariérnímu posunu zaměstnance nemá vliv na jeho motivaci vyvíjet větší pracovní úsilí.

3) Mezi nejčastější způsob, prostřednictvím kterého se VŠ absolventi dozvěděli o nabídce zaměstnání pro danou organizaci, byl tzv. e-recruitment. Konkrétněji se pak jednalo přímo o webové stránky společnosti, kde se absolventi v sekci „kariéra“ o volných pracovních místech dozvěděli, a nemalou měrou dle odpovědí „funguje“ také dobře nastavená spolupráce

s konkrétní vysokou školou, prostřednictvím které mohli absolventi nastartovat svoji kariéru u vybrané organizace. Za zmínku stojí také referenční program organizace, kdy byli uchazeči do trainee programu doporučení přímo z řad zaměstnanců organizace. Z hlediska hodnotových preferencí se nám potvrdil vyšší zájem VŠ absolventů akceptovat takovou inzerci, která uvádí možnost kariérního vedení/řízení oproti takové, která by tuto nabídku neobsahovala a nabízela by zanedbatelně vyšší platové ohodnocení. Z hlediska hodnot ke vztahu k práci se jeví absolventům od nejdůležitějších po nejméně důležitá tato kritéria: možnost kariérního vedení/růstu, platové ohodnocení, dny dovolené nad rámec legislativy, postavení (prestiž) organizace a možnost home-office. Tyto výsledky jen potvrzují a charakterizují specifika generace Y, do které všichni respondenti spadají. Oproti předešlé generaci X je možné totiž pozorovat změnu v požadavcích především ve finanční složce, která se již nenachází na „prvních příčkách“ hodnotových preferencí.

H4: Hypotéza se potvrdila. Respondenti vyjadřovali v odpovědích větší náklonnost k takové inzerci, která v sobě možnost řízení kariéry/kariérního posunu zahrnovala. U několika respondentů, kteří dávali na rozdíl přednost mírně vyšší finanční odměně, byla tato preference také dobře pozorovatelná u odpovědi č. 9, kde „*platové ohodnocení*“ figurovalo na prvních příčkách důležitosti a vždy se nacházelo před „*možností kariérního vedení/růstu*“.

H5: Hypotéza byla potvrzena. Mezi nejčastější způsob, pomocí kterého se VŠ absolventi dozvěděli o volném pracovním místě pro organizaci, ve které v současnosti stále působí, patřil e-recruitment. V závislosti na tomto je podstatné také zmínit skutečnost, která jenom potvrzuje výše uvedené.

A tedy, že vůbec mezi nejvyžívanější způsob absolventů, prostřednictvím kterého se obecně dozívají o různých volných pracovních místech i pro jiné zaměstnavatele, je internet. Detailněji se pak jedná o webový portál Jobs.cz.

10 Diskuze k návrhu doporučení pro organizaci

S cílem zamyslet se nad výsledky výzkumného šetření a podnítit diskuzi se pokusíme představit návrh doporučení určitých kroků. Tyto jednotlivé kroky by mohly organizaci pomoci zdokonalit proces náboru a řízení kariéry jak současným, tak budoucím trainee zaměstnancům. Pracovali bychom zejména s třemi „okruhy“ zmíněných v cíli diplomové práce – tedy: nastavení kariérní dráhy absolventa, patronace z řad zkušených zaměstnanců a poskytování profesního (odborného) školení.

V rámci poskytování odborných školení či kurzů si ze strany zaměstnanců velmi dobře stojí (chápano jako nejpřínosnější) kurzy orientované na self-leadership, školení zaměřené na rozvoj komunikačních dovedností, prezentace a týmové spolupráce. Dále následuje kurz asertivního jednání a výuka anglického jazyka. Jako velmi cenné se objevuje také realizované Development centrum (DC), a to zejména z důvodu identifikace silných profesních stránek osobnosti. Myslíme si tedy, že ve výše zmíněných kurzech a v současné aplikaci DC by bylo vhodné pokračovat i do budoucna. Naopak se dle odpovědí poté objevil prostor pro zlepšení zejména v rozšíření nabídky nabízených kurzů/školení technického směru. Současně se nezdá opakoval také požadavek na lepší informovanost ohledně nabízených kurzů/školení.

V oblasti nastavování kariérní dráhy se absolventi vyjadřovali tím způsobem, že sice chápou odůvodnění nastavení široce pojaté kariéry a rotace práce jako důležitý aspekt pro kariérní rozvoj jako takový, zároveň by však ale uvítali dřívější nastavení konkrétní reálné vize. A to především v souvislosti s tím, kde budou v určitém časovém horizontu v rámci organizace směřováni. Dále by si absolventi přáli ještě větší přizpůsobení procesu řízení kariéry, a to vždy pro konkrétního zaměstnance.

Ve spojitosti s patronací od zkušenějších kolegů se absolventi vyjadřovali vůbec nejdělněji. Patron je chápán v procesu řízení kariéry jako nejdůležitější „bod“, podle kterého absolventi rozhodují o spokojenosti či nespokojenosti. Byť byly ze strany respondentů vlastnosti patronů ohodnoceny poměrně vysokým celkovým počtem bodů, objevovaly se v odpovědích i výtky směrem k nim. Jednalo se o zbytečně pozvolný proces zaučování ze strany patrona a následné předání poměrně velkého počtu informací až v době krajní nutnosti (zcela samostatné zastávání pracovní činnosti trainee zaměstnance). Z celkových třech vlastností patrona v dotazníku „nejhůře“ dopadla právě pasivita. Na druhou stranu však nutno podotknout, že si velká část respondentů svých patronů velmi vážila a vnímala je jako velké odborníky, kteří jim byli schopni a ochotni vždy poradit. Doporučení v této oblasti se tedy týká procesu pečlivého vytipování takových patronů, kteří budou během patronace ochotni (charakterové vlastnosti) a schopni (profesní znalosti a zkušenosti) předat potřebné informace trainee zaměstnanci. Tudiž, jak bylo zmíněno již v kapitole o generaci Y, charakterizující určité pracovní hodnoty této generace – trainee zaměstnanci nehledají ve svých patronech „tvrdé“ šéfy, nýbrž někoho, koho bychom dle odborné literatury nazvali koučem.

V souvislosti s náborem TH zaměstnanců bychom pokračovali v aktuálně nastavené metodice. Důvodem je převažující zájem respondentů o pracovní nabídky, které nabízejí možnost kariérního rozvoje a jsou určeny přímo pro absolventy. Z odpovědí je také zřejmé, že nejčastěji navštěvovanou webovou stránkou určenou pro hledání práce, kde by mohla organizace ještě více „cílit“ na své potenciální uchazeče je Jobs.cz.

Na konec je dle nás považováno za přínosné zmínit také jednu skutečnost, která s řízením kariéry souvisí spíše okrajově, ale v odpovědích se přesto vyskytovala. Často se totiž respondenti vyjadřovali nespokojeně

k situaci ohledně neustálého prodlužování jejich pracovní smlouvy na dobu určitou. Námětem k diskusi by se pro organizaci tak mohla stát i možnost uzavírání (prodlužování) pracovních smluv na dobu neurčitou. Dle odpovědí současných zaměstnanců by se rozhodně jednalo o pozitivní krok.

Závěr

Diplomová práce se zabývala dvěma významnými tématy v široké oblasti řízení lidských zdrojů, a to konkrétně *Náborem* a *Řízením kariéry*. Tyto procesy byly zkoumány v jedné konkrétní organizaci, přičemž bylo zacíleno jen na vysokoškolské absolventy působící v této organizaci, kteří svým organizačním zařazením spadají do trainee programu. Zaměstnancům je tak ze strany organizace věnována zvýšená péče, a to převážně z hlediska poskytování příležitostí ke zvyšování jejich odbornosti. Toho je docíleno například procesem patronace, kdy se novému zaměstnanci na pracovišti věnuje zkušenější kolega (patron) a je mu nápomocen při řešení různých situací, se kterými se během pracovního výkonu společně setkávají. Z hlediska prohlubování kvalifikace a širšího pochopení výrobních procesů je uplatňována metoda rotace práce. Dále je v pravidelném časovém intervalu realizováno také Development centrum (DC), které je zaměřeno na budoucí rozvojový potenciál zaměstnance. Zaměstnancům v trainee programu jsou také s ohledem na jejich rozvoj po celou dobu nabízeny různé druhy školení a kurzů.

Na základě dvou expertních rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci vybrané organizace jednak za nábor technicko-hospodářských pracovníků, tak také za oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, byly zjištěny a popsány aktuálně nastavené procesy náboru a řízení kariéry trainee zaměstnanců ve vybrané organizaci. Následně bylo využito online dotazníkové šetření, které bylo distribuováno mezi všechny trainee zaměstnance, a které mělo za cíl zjistit spokojenost s aktuálně nastaveným procesem, a to jak v oblasti náboru zaměstnanců, tak také v souvislosti s řízením kariéry. Cíl diplomové práce byl splněn a zabýváme se jím v kapitole 5. Dále, pro účely zdokonalení obou procesů bylo naším záměrem od zaměstnanců také zjistit jejich budoucí

očekávání. Dle poskytnutých odpovědí byla následně v rámci diskuze organizaci představena možná doporučení.

Seznam literatury

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada.
- Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.
- Brodský, Z. (2009). *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava.
- ČTK. (2019). Nezaměstnanost v ČR v prosinci stoupla, podle ekonomů je růst přechodný. *České noviny* [online]. 9. 1. 2019 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cr-v-prosinci-stoupla-podle-ekonomu-je-rust-prechodny/1707013>>.
- Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press.
- Gallup. (2016). How millennials want to work and live. *Gallup.com* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.gallup.com/reports/189830/millennials-work-live.aspx>>.
- Gavora, P. (2008). *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozšířené vydání. Bratislava: Vydavateľstvo UK.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Halbrštát, J. (2018). Firmy si vychovávají odborníky samy. *Novinky.cz* [online]. 29. 1. 2018 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.novinky.cz/kariera/461835-firmy-si-vychovavaji-odborniky-samy.html>>.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S., & Meglich, P. A. (2016). *Human resource management*. 15. edice. Boston: Cengage Learning.
- Matulčíková, M., & Matulčík, J. (2012). *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Renfro, A. (2012). Meet generation Z. *Gettingsmart.com* [online]. 5. 12. 2012 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z WWW: <<https://www.gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z>>.
- Schroer, W. J. (2008). Generations X, Y, Z and the others. *The Portal* [online]. Březen/duběn 2008 [cit. 2019-02-14]. Dostupné z WWW: <http://iam.files.cms-plus.com/newimages/portalpdfs/2008_03_04.pdf>.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.
- Švaříček, R., Šedřová, K. & kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI.
- Veselá, J., & Kanioková Veselá, P. (2011). *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Směry kariéry.....	27
Obrázek 2 Struktura řízení kariéry	29
Obrázek 3 Systém rozvoje kariéry založený na pásmech schopností	32

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kariérový plán.....	34
Tabulka 2 Časové vymezení generací	39

Seznam příloh

Příloha 1 Expertní rozhovor se zaměstnancem vybrané organizace zodpovědného za nábor TH (technicko-hospodářských) pracovníků.....	66
Příloha 2 Expertní rozhovor s vedoucím oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	71
Příloha 3 Data k vyhodnocení hypotéz.....	75
Příloha 4 Průvodní dopis.....	83
Příloha 5 Dotazník.....	84

Příloha 1: Expertní rozhovor se zaměstnancem vybrané organizace zodpovědného za nábor TH (technicko-hospodářských) pracovníků.

Kdy: 14. 12. 2018 9:00–9:30 v předem domluveném termínu.

Kde: V kanceláři zodpovědného zaměstnance za nábor THP.

Přepis rozhovoru: Redigovaný.

Ostatní: Rozhovor s informovaným souhlasem nahrán na diktafon, společně s psaním poznámek během rozhovoru, následně přepsán. Předem zaslány okruhy témat, na které jsem se dotazoval.

Z hlediska náboru TH pozic je pro organizaci specifitější přístup „tvrdého“, anebo „měkkého“ plánování lidských zdrojů?

Vzhledem k situaci, že jsme výrobním podnikem a současný trh práce je charakteristický tím, že lze výrazně obtížněji přilákat uchazeče na námi nabízené pozice, snažíme se i přesto o kombinaci uvedeného. Mám tím na mysli tu skutečnost, že vyvíjíme vždy nemalé úsilí přizvat na výběrové řízení vždy vícero kandidátů, kteří splňují alespoň minimální požadavky pro danou pozici. Tím se snažíme dávat šanci i takovým uchazečům, kteří sami sebe dokáží „prodat“ daleko více až svým osobním projevem. Ve výsledku tedy ideálně nacházíme hned několik kandidátů na jednu volnou pracovní pozici. Skrze několikakolové (nejčastěji dvoukolové) výběrové řízení, kterého se účastní společně s personalistou vždy příslušná osoba z daného provozu, poté vybíráme vždy toho kandidáta, který se po odborné i lidské stránce prezentuje nejlépe.

Co se týče zabezpečování potřeby obsadit konkrétní TH pozice v budoucím časovém horizontu, vyvíjí v tomto ohledu organizace dlouhodobou predikci a reaguje na to náborovými akcemi?

Ano, v této oblasti můžeme hovořit o třech typech plánů na obsazení TH pozic. Začala bych tím, co musíme řešit nejčastěji, tedy operativními plány. Pokud například dojde k tomu, že podá zaměstnanec na dané pozici výpověď, musíme ideálně v běžné dvouměsíční výpovědní lhůtě nalézt patřičnou náhradu. Zde se vlastně nebavíme ani tak o plánech, jako spíše o reálné operativní strategii náboru. V určitých situacích jsme ale schopni predikovat časově více dopředu, tím následně dostáváme samozřejmě i více času na náborový proces. Co se týče střednědobých a dlouhodobých plánů na obsazení TH pozic v organizaci, zde je už situace specifitější. Jestliže například víme, že konkrétní TH zaměstnanec bude za 2, 3 nebo 5 let odcházet do důchodu, jsme schopni tuto situaci vyřešit náborem nového zaměstnance z vnějších zdrojů, který by měl možnost se od zkušeného zaměstnance při každodenních pracovních činnostech učit. Strategie náboru obsazení TH pozic v těchto případech je nicméně poněkud odlišná. Tím, že je naše organizace na většině provozech tak specifická a složitá a snažíme se zaměstnancům poskytovat profesní růst, ve většině případů nabíráme do těchto pozic z vnitřních (interních) zdrojů.

Jakým způsobem vás uchazeči v momentě uveřejnění inzerce volného pracovního místa oslovují se zájmem o uvedenou pracovní pozici a co od nich požadujete?

Jedním z prvních cest, pomocí které nás uchazeči kontaktují je odeslání vyplněného formuláře s kontaktními údaji na našich webových stránkách, kde inzerujeme všechna volná pracovní místa. Dále následují reakce uchazečů na všechny námi používané komunikační kanály, prostřednictvím kterých volná pracovní místa inzerujeme – tedy pracovní portály (Prace.cz, Jobs.cz a další), sociální sítě, přímá emailová, telefonická a mnohdy i osobní komunikace uchazeče přímo s personalistou. Nejdůležitějším a nezbytným dokumentem ze strany uchazeče je pochopitelně životopis – ten je nutný vždy. U obsazování některých pozic se nám osvědčil i motivační dopis, který může mnohdy mnohé vyjasnit. Pokud uchazeč podle přiloženého životopisu splňuje minimální požadavky, které jsou pro danou pozici vždy definovány, domlouváme se na termínově pro obě strany přijatelném osobním pohovoru – výběrovém řízení. Vždy se zároveň pro náš lepší přehled snažíme uchazeče již od prvotního kontaktu v rámci předvýběru „rozřazovat“ obecně do kategorií: nevyhovující kandidát, splňující minimální požadavky a velmi vhodný uchazeč. Tato aktivita je pro nás poté velmi cenná z toho důvodu, že máme dobrý přehled o všech možných kandidátech na dané pozici. Nevhodným uchazečům poskytujeme zpětnou vazbu se zamítacím vyjádřením a se zmíněnými dvěma kategoriemi pracujeme dle konkrétní situace.

Jakými všemi konkrétními cestami tedy potenciální uchazeče na TH pozice oslovujete s nabídkou volných pracovních míst?

Co se týče všech námi využívaných komunikačních cest pro oslovení uchazečů o TH pozice, určitě bych zmínila internetovou inzerci. Konkrétněji se jedná o inzerci přímo na pracovních portálech, poté také na Facebookových

stránkách organizace a v současné době začíná nabývat na významu i využívání LinkedInu. V rámci interní mobility v organizaci všechna volná pracovní místa umisťujeme i na stránky intranetu, aby se do výběrového řízení mohli přihlásit i současní zaměstnanci, kteří by zvažovali změnu aktuálně vykonávané pracovní pozice. Jak jsem již zmínila, podobně jako na intranetu umisťujeme rovněž všechny volná pracovní místa přímo do sekce „kariéra“ na našich webových stránkách. Nezanedbatelným zdrojem nových kandidátů je také možnost, aby náš zaměstnanec v rámci tzv. „referenčního programu“ doporučil kandidáta, což musím říci je v současné chvíli i z důvodu finanční odměny doporučujícího zaměstnance poměrně efektivní způsob, jak získat nové zaměstnance. Rovněž také dlouhodobě spolupracujeme s jednou konkrétní univerzitou (z důvodu anonymizace společnosti konkrétně neuváděnou), na které jednou ročně v rámci „Dne kariéry“ aktivně oslovujeme VŠ studenty s konkrétními nabídkami zaměstnání. V případě, kdy nám požadavky na obsazení daných TH pozic přejdou únosnou mírou, operativně dle situace navštěvujeme univerzitu i častěji. Tento způsob se nám z hlediska zajištění specializovaných TH pracovníků v budoucnosti již několikrát v praxi osvědčil a VŠ absolventi tak dokáží plynule přejít z prostředí univerzity do velké výrobní organizace, kde se mohou profesně rozvíjet a využít tak svůj potenciál.

Rozlišujete obsahem inzerci volného pracovního místa, kterou směřujete na vysokoškolské absolventy?

Obsahově jsou veškeré námi vytvářeny inzerce totožné z toho hlediska, že všechny obsahují tyto tři kategorie: Náplň práce, požadovaný profil a co nabízíme. Podle konkrétní pozice se mezi sebou ale samozřejmě obsahově

liší. Když se ale jedná o pozici, kterou chceme obsadit VŠ absolventem – tedy spadajícího do trainee programu, tuto skutečnost vždy uvádíme. Konkrétně uvádíme u takovéto pozice body: „*Určeno pro čerstvé absolventy VŠ v rámci Trainee programu*“, dále „*mentoring od zkušených kolegů*“ a „*možnost rozvoje a kariérního růstu*“.

Příloha 2: Expertní rozhovor s vedoucím oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Kdy: 10. 12. 2018 14:30–15:00 a 11. 1. 2019 13:30–14:00 v předem domluvených termínech.

Kde: V kanceláři vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Přepis rozhovoru: Redigovaný.

Ostatní: Rozhovor s informovaným souhlasem nahrán na diktafon, společně s psaním poznámek během rozhovoru, následně přepsán. Předem zaslány okruhy témat, na které jsem se dotazoval.

V případě, že k vám do organizace nastoupí „čerstvý“ vysokoškolský absolvent, nabízíte mu z hlediska řízení a rozvoje jeho osobní kariéry nějakou specifickou péči?

V kontextu toho, že jsme velký industriální podnik se specifickou výrobou, potřebujeme v naší organizaci mimo pracovníky umístěné přímo ve výrobě i velkou část TH pracovníků, kteří zajišťují vysoce odbornou činnost napříč všemi našimi závody a provozy. Naším dlouhodobým plánem je tedy získávat na svou stranu, vedle již vysoce seniorních pracovníků i z jiných firem, právě zmíněné absolventy přímo po svém ukončení vysokoškolského studia. Ke kariéře u těchto konkrétních skupin zaměstnanců přistupujeme specifickým způsobem. Spadají u nás v organizaci totiž do trainee programu, který poskytuje absolventovi ihned v začátcích jeho profesní kariéry možnost využití svého potenciálu a přenesení všech nabytých znalostí z univerzitního prostředí do praktičtějšího využití přímo pro naši organizační praxi.

**Z jakého důvodu organizace trainee program VŠ absolventům nabízí?
Jsou nějaké zvláštní podmínky pro „vstup“ do tohoto programu?**

Chtěla bych uvést, že jsme měli v organizaci interní pravidlo, že podmínkou vstupu do trainee programu byl nástup VŠ absolventa do dvou roků od absolvování vysoké školy. Během času se nám však ukázalo, že tato podmínka není vhodně nastavena právě z toho důvodu, že velký počet absolventů vysokých škol ještě na nějaký čas odjíždělo nabírat zkušenosti do zahraničí. Pravidlo jsme tedy pozměnili a nyní je trainee program otevřen vždy nastupujícím zaměstnancům, kteří v době nástupu neměli více než 26 let. Výjimku tvoří jen absolventi doktorských studijních programů, u kterých toto pravidlo z důvodu delší doby studia nelze dodržet. Důvodů bych mohla zmínit hned několik. Z hlediska našeho regionu, kde působíme se snažíme poskytovat VŠ absolventům příležitosti, kde by mohli nastartovat svou kariéru a z dlouhodobého hlediska také velmi zajímavě kariérně růst. Samozřejmě, jak jsem již zmiňovala, tak například i právě z důvodu specifické výroby si musíme z velké části nově nastupující zaměstnance bez velkých pracovních zkušeností odborně doškolovat sami v prostředí naší organizace. Výrazným ospravedlněním vůbec pro existenci takového programu je vedle toho také i demografická struktura organizace, kde se v současnosti pohybujeme někde kolem 45 let.

V čem konkrétně tento trainee program pro TH zaměstnance spočívá?

Jestliže tedy nově nastupující zaměstnanec splňuje uvedenou podmínku 26 let, snažíme se ho směřovat právě do trainee programu. Všichni zaměstnanci, kteří do tohoto programu spadají jsou evidováni v tzv. „trainee

poolu“ a samotný trainee program spočívá v následujících aspektech. Nejdříve bych zmínila, že z organizačního hlediska spadají všichni trainees do jednoho střediska – úsek personálního ředitele. Obecně můžeme říci, že jim je poskytnuta zvýšená péče ze strany personálního úseku, především ze strany oddělení vzdělávání a rozvoje a je jim přidělen patron (zkušený zaměstnanec), který je jim podporou a od kterého se trainee zaměstnanci v rámci mentoringu učí přímo na pracovišti. V oblasti kariérního směřování se primárně snažíme zjišťovat potenciál daného trainee zaměstnance. Toho je docíleno skrze development centrum (DC), které je realizováno v prvním půl roce a trvá půl dne. Mluvíme zde o „ušití rozvojového plánu na míru“, jelikož skrze DC vyhodnocujeme osobnostní testy. Dále jsou traineemu předem zadány dva úkoly ke zpracování a vedle toho také následně spolupracují dohromady na řešení skupinových úkolů. Výsledkem celého půl denního DC je to, že trainee obdrží individuální zprávu, kterou společně s nadřízeným v rámci jedné hodiny coachingu rozebírají. Následně se stanovuje konkrétní rozvojový plán. Uchazeči s vysokým potenciálem rozvoje jsou zařazeni do plánu nástupnictví. V praxi to znamená, že se minimálně dva roky zaučuje, aby se stal plnohodnotným členem oddělení. Již je mu vytipována přímo pracovní pozice, kterou bude v budoucnosti zastávat, jakmile z daného pracovního místa odejde zaměstnanec do důchodu – takovéto zaměstnance dlouhodobě mapujeme. Cílem plánování nástupnictví je tedy pokud možno co nejefektivnější nahrazení seniorního (zkušeného) zaměstnance novým. Jako součást zpětné vazby se všichni trainee zaměstnanci individuálně schází jednou za kvartál přímo se mnou, kde máme prostor probrat všechny pozitivní i negativní aspekty, se kterými se během výkonu práce setkávají. Kolem třetího měsíce, ještě před ukončením zkušební doby, se s každým traineem scházíme v rámci adaptačního pohovoru. Všechny tyto aktivity sledují tedy primárně jeden hlavní cíl – dát traineemu prostor vyjádřit se ke všemu jak pozitivnímu, tak i negativnímu v souvislosti s jeho výkonem

práce. Vedle toho poskytujeme balíček kurzů, do kterého patří například i možnost se vzdělávat v oboru v zahraničí či jazykové vzdělávání.

V jakém časovém horizontu je tedy možné počítat s tím, aby se ze začínajícího trainee zaměstnance mohl stát například vedoucí provozu?

Na tuto otázku nelze jednoznačně odpovědět. Jak jsem již zmiňovala, především složitost naší výroby z hlediska technologie a osvojení si všech výrobních procesů je vždy nutno počítat v horizontu několika let. Velký důraz klademe na rotaci práce, kdy se snažíme v začátcích o získání co nejširších odborných dovedností zaměstnanců. U trainee zaměstnanců, kteří mají velký potenciál k rozvoji se bavíme u zařazení do plánování nástupnictví někde kolem dvou let. V případě, že zaučování probíhá bezproblémově a trainee si osvojil potřebou odbornost, je mu nabídnuta funkce mistra. Zde roste odpovědnost i s mimo výrobními procesy – především v tom ohledu, že má již pod sebou zaměstnance, které řídí, plánuje směny, zkrátka s nimi řeší všechny nutné náležitosti k zajištění hladké výroby na jeho směně. Dále se pak může posunovat přímo na specialistu v určité oblasti technologické výroby. Co se týče například časového horizontu k možnosti zastávat v budoucnu i funkci vedoucího provozu, zde bychom se bavili v okruhu nějakých 10 let. Zde bych chtěla s potěšením poznamenat, že u některých trainee zaměstnanců se nám takovýto kariérní plán ukazuje jako velmi reálný.

Příloha 3: Data k vyhodnocení hypotéz

Hypotéza 1

Čím více (aktivitou, důsledností, trpělivostí) se přidělený patron věnuje VŠ absolventovi, tím je VŠ absolvent s procesem řízení kariéry v organizaci spokojenější.

x (míra aktivity patrona)	y (míra spokojenosti)
20	2
12	3
9	2
18	3
14	3
19	3
10	2
20	3
19	3
18	4
21	3
18	4
11	2
13	3
17	4
13	3

Vysvětlivka – míra spokojenosti	
1	zcela nespokojen
2	spíše nespokojen
3	spíše spokojen
4	velmi spokojen

1) S extrémními hodnotami	2) Bez extrémních hodnot
$\bar{x}= 15,75$	$\bar{x}= 15,643$
$\bar{y}= 2,938$	$\bar{y}= 3$
$\overline{xy}= 47,438$	$\overline{xy}= 48,571$
$\overline{x^2}= 248,063$	$\overline{x^2}= 244,7$
$\overline{y^2}= 8,629$	$\overline{y^2}= 9$

Výběrový párový korelační koeficient:

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} * \bar{y}}{\sqrt{(\overline{x^2} - \bar{x}^2) * (\overline{y^2} - \bar{y}^2)}}$$

1) $r_{xy} = 0,464$

2) $r_{xy} = 0,65$

Hypotéza 2

Čím více odborných vzdělávacích kurzů/seminářů se VŠ absolvent od svého nástupu do organizace může zúčastnit, tím je spokojenější s kariérním přístupem ze strany organizace.

x (počet kurzů)	y (míra spokojenosti)
4	2
4	3
1	2
3	3
4	3
3	3
2	2
4	3
0	3
4	4
4	3
4	4
3	2
4	3
4	4
4	3

Vysvětlivka – míra spokojenosti	
1	zcela nespokojen
2	spíše nespokojen
3	spíše spokojen
4	velmi spokojen

1) S extrémními hodnotami	2) Bez extrémních hodnot
$\bar{x} = 3,250$	$\bar{x} = 3,429$
$\bar{y} = 2,938$	$\bar{y} = 3$
$\overline{xy} = 9,875$	$\overline{xy} = 10,714$
$\overline{x^2} = 10,563$	$\overline{x^2} = 11,755$
$\overline{y^2} = 8,629$	$\overline{y^2} = 9$

Výběrový párový korelační koeficient:

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} * \bar{y}}{\sqrt{(\overline{x^2} - \bar{x}^2) * (\overline{y^2} - \bar{y}^2)}}$$

1) $r_{xy} = 0,416$

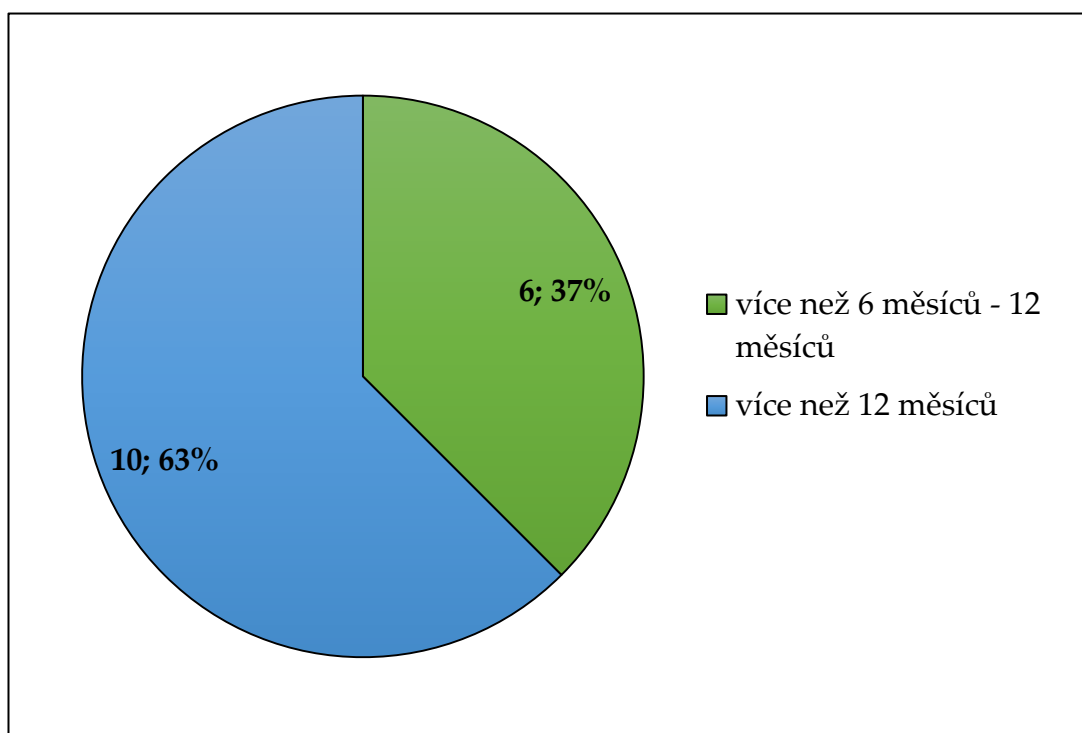
2) $r_{xy} = 0,725$

Hypotéza 3

Čím později dojde ke kariérnímu posunu VŠ absolventa v organizaci, tím bude méně motivován vyvíjet větší pracovní úsilí.

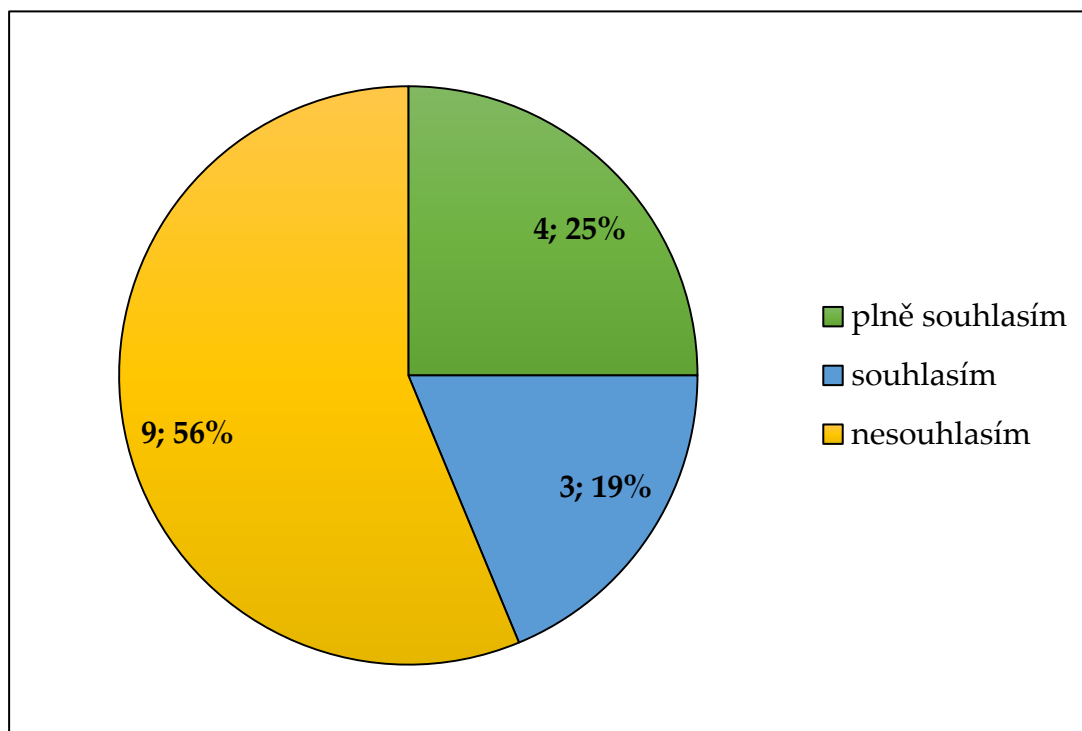
7) Jaká je maximální hranice Vámi ještě akceptovatelného časového horizontu k Vašemu případnému kariérnímu posunu** ze strany organizace od doby Vašeho nástupu do organizace, abyste byl/a s procesem řízení kariéry z Vašeho pohledu spokojen/a:

** kariérním posunem chápeme jak vertikální kariéru (umožňuje postup vzhůru rámci hierarchie organizace), tak i stále častěji se objevující horizontální kariéru (poskytuje možnosti rozvíjet se na jiných pracovních místech v rámci totožných úrovní organizačních hierarchií).



8) Odpovězte prosím na níže uvedený výrok:

„S prodlužujícím se intervalem k možnosti dosažení kariérního posunu u mne klesá motivace vyvíjet větší pracovní úsilí.“

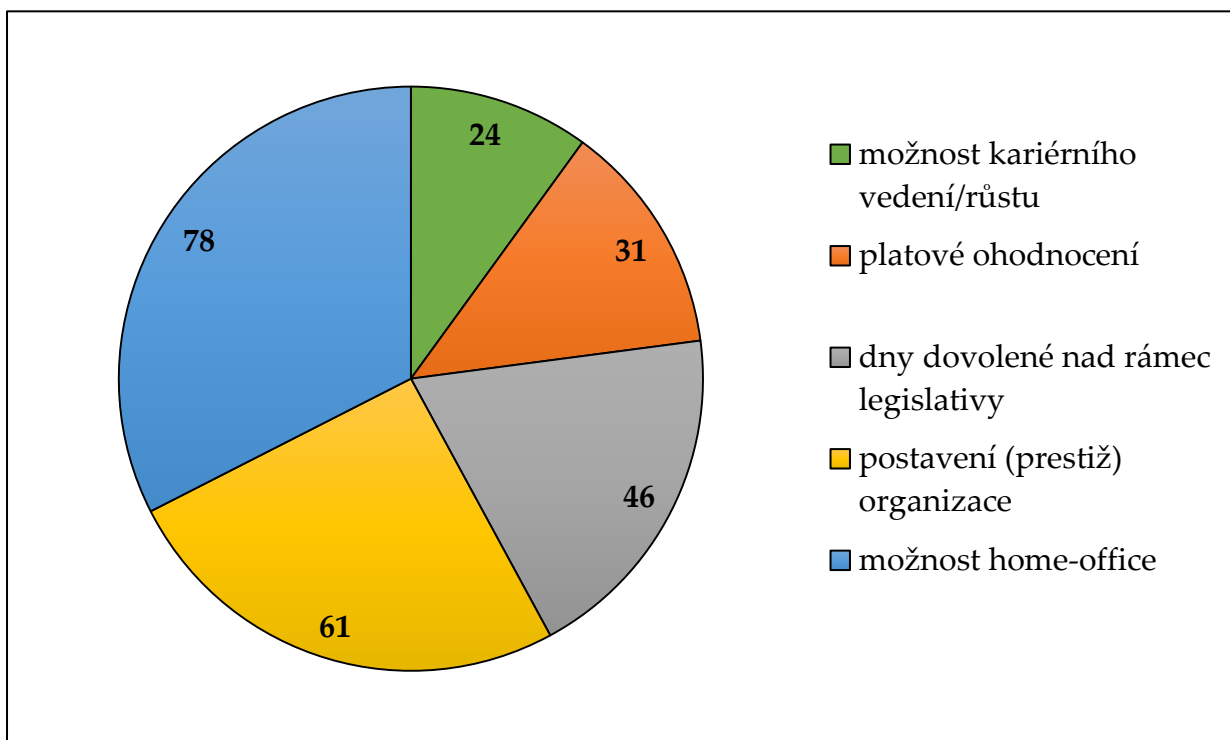


Hypotéza 4

Pracovní inzerce nabízející možnosti kariérního řízení a posunu je pro VŠ absolventa atraktivnější než ta, která tyto body nezmiňuje a poskytuje zanedbatelně vyšší platové ohodnocení.

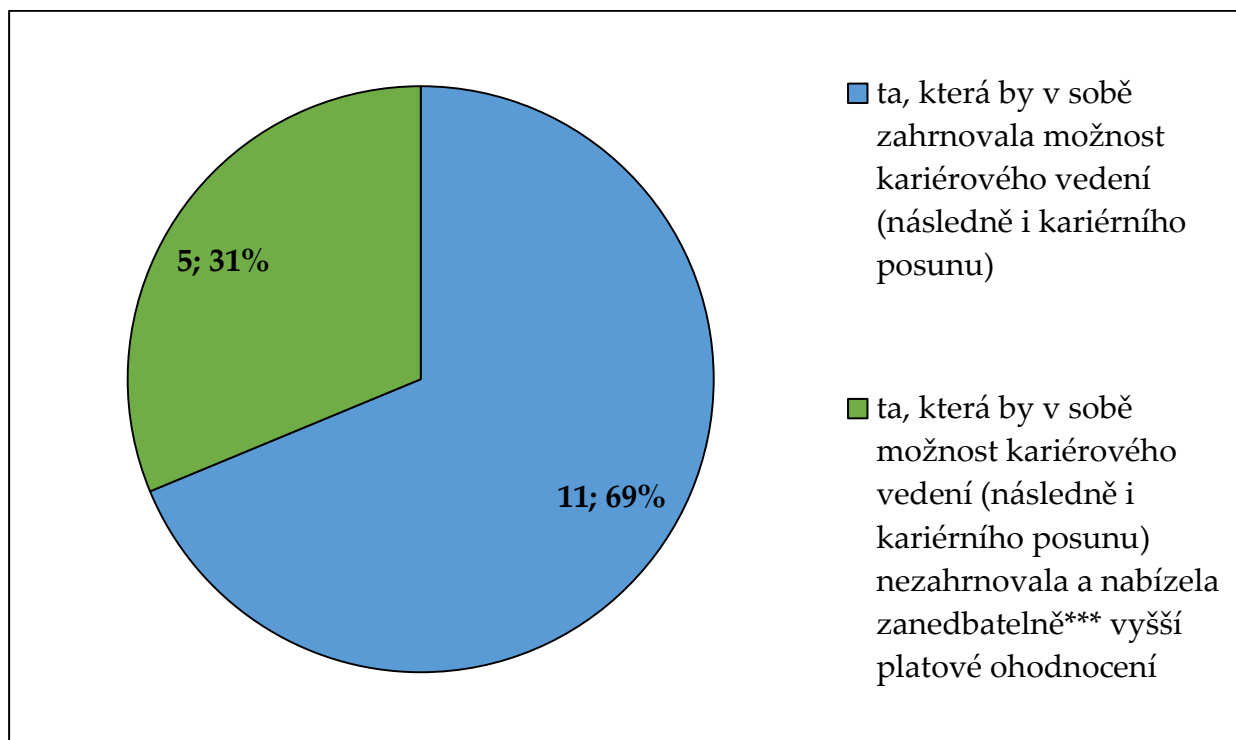
9) Z hlediska Vašich profesních hodnotových orientací prosím seřaďte dle stupnice pro Vás od nejdůležitějšího (1) po nejméně důležité (5) následující body:

	respondenti																suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
platové ohodnocení	3	2	1	2	3	1	4	2	2	1	2	1	2	1	2	2	31
možnost kariérního vedení/růstu	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	2	1	1	24
možnost home-office	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	78
dny dovolené nad rámec legislativy	2	4	3	3	1	3	1	3	4	3	4	2	3	3	3	4	46
postavení (prestiž) organizace	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4	4	3	61



12) Rozhodněte, která z inzercí volného pracovního místa by pro Vás byla z hlediska akceptace přijatelnější (liší se od sebe pouze v těchto bodech):

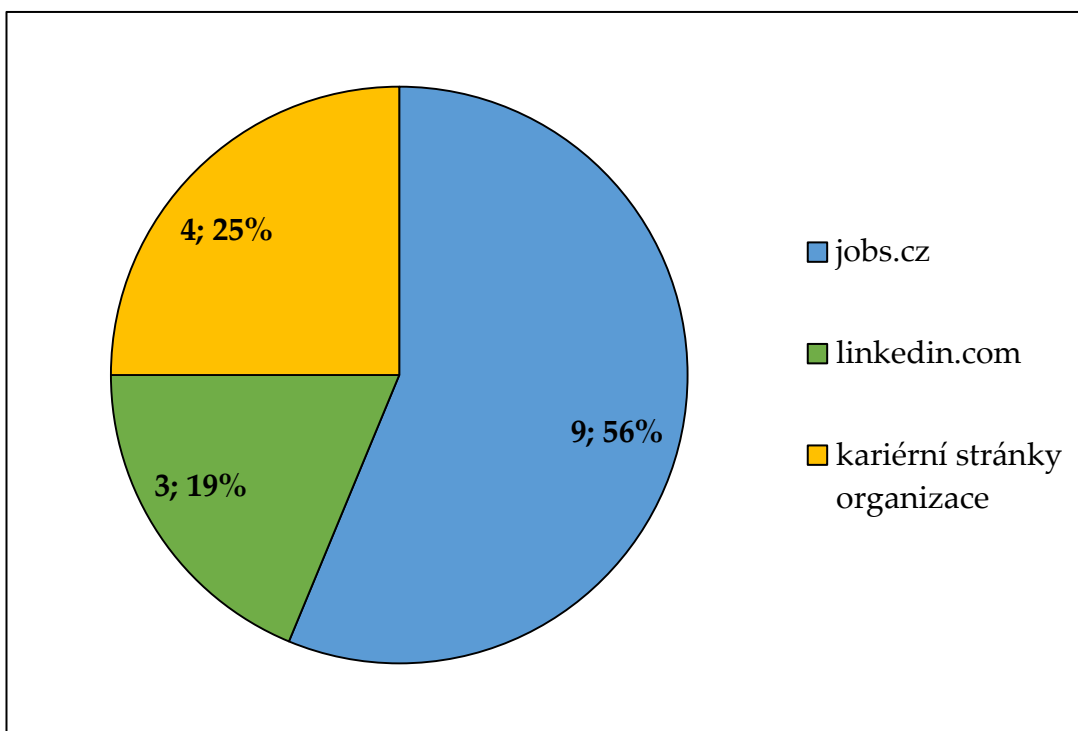
*** taková výše platového ohodnocení, která by pro Vás nepředstavovala zásadní změnu Vašeho socioekonomického statusu.



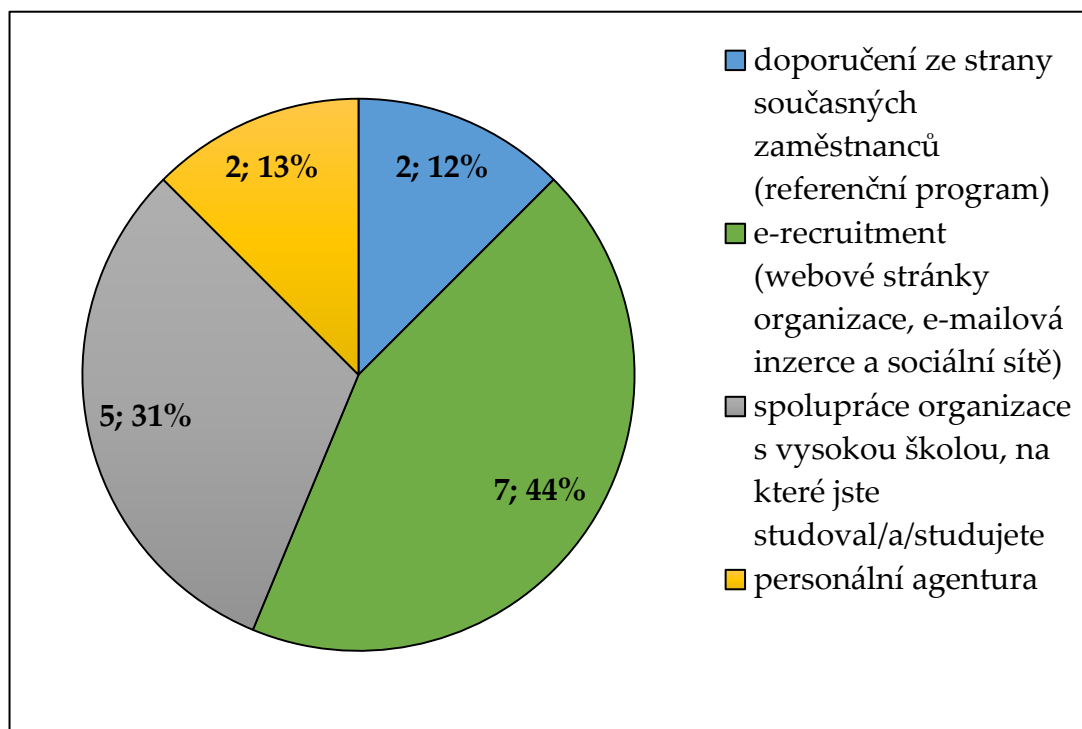
Hypotéza 5

Vš absolventi se o volném pracovním místě pro vybranou organizaci nejčastěji dozvěděli skrze e-recruitment.

10) Na jaké platformě nejčastěji hledáte volná pracovní místa, popřípadě odkud se o volných pracovních místech nejčastěji dozvídáte (např. novinová inzerce, webové stránky organizace, skrze informace od kamarádů a další)? (uved'te jednu)



11) Odkud jste se dozvěděl/a ohledně možnosti zaměstnání právě pro tuto organizaci?



Příloha 4: Průvodní dopis

Dobrý den,

Jmenuji se Jan Tengler a jsem studentem Univerzity Palackého v Olomouci. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku za cílem sběru potřebných dat k finalizaci mé diplomové práce na téma: „Nábor a řízení kariéry vysokoškolských absolventů ve vybrané organizaci“. Vaše odpovědi poskytnou velmi cennou zpětnou vazbu k případnému zkvalitnění celého procesu náboru a kariérního řízení.

Dotazník se skládá celkově ze 13 otázek, přičemž u některých otázek vybíráte z předem nabízených možností odpovědí, u jiných Vás naopak prosím o co nejdetailnější rozepsání Vašeho názoru na danou problematiku a všech Vašich postřehů. Čím detailnější budou Vaše odpovědi, tím dojde s větší pravděpodobností k lepšímu porozumění.

Veškeré Vámi poskytnuté informace v dotazníku jsou zcela anonymní.

Mockrát Vám předem děkuji za Vaši spolupráci a za Váš čas strávený vyplněním dotazníku!

S přáním krásného dne,

Jan Tengler

Příloha 5: Dotazník

1) Pomocí uvedené bipolární škály určete vlastnosti Vám přidělenému patronovi ve vztahu k Vašemu kariérnímu řízení ze strany organizace:

Vlastnosti patrona:

pasivní 1 2 3 4 5 6 7 aktivní

ledabylý 1 2 3 4 5 6 7 důsledný

urputný 1 2 3 4 5 6 7 trpělivý

2) V rámci možnosti dále se odborně vzdělávat Vám od Vašeho nástupu ze strany organizace bylo/y poskytnuto/y:

a) žádné školení/kurz,

b) 1 školení /kurz,

c) 2 školení /kurzy,

d) 3 školení /kurzy,

e) 4 školení /kurzy a více.

3) V návaznosti na otázku č. 2 prosím uveďte, které/která školení či který/které kurzy jste vnímali z hlediska poskytování dalších odborných znalostí jako nejpřínosnější? V případě, že byste se rád/a zúčastnil/a i jiných, než bylo organizací poskytnuto, uveďte prosím jaké.

4) Jak dlouho pracujete v organizaci?

- a) 0 – 2 měsíce,
- b) více než 2 měsíce – 4 měsíce,
- c) více než 4 měsíce – 6 měsíců,
- d) více než 6 měsíců – 12 měsíců,
- e) více než 12 měsíců.

5) S přístupem* k procesu řízení osobní kariéry jsem ze strany organizace:

- a) velmi spokojen/a,
- b) spíše spokojen/a,
- c) spíše nespokojen/a,
- d) zcela nespokojen/a.

*přístupem společnosti k procesu řízení osobní kariéry rozumíme tyto body: nastavení kariérní dráhy, dodržování procesu patronace a poskytování profesního (odborného) školení.

6) V návaznosti na otázku č. 5 pokud možno co nejdetailněji rozepište všechny důvody Vaší spokojenosti/nespokojenosti v souvislosti s kariérním přístupem organizace ve vztahu k Vám. Uvést můžete také Vaše očekávání/přání v této oblasti směrem k organizaci.

7) Jaká je maximální hranice Vámi ještě akceptovatelného časového horizontu k Vašemu případnému kariérnímu posunu** ze strany organizace od doby Vašeho nástupu do organizace, abyste byl/a s procesem řízení kariéry z Vašeho pohledu spokojen/a.

- a) 1 měsíc – 4 měsíce,
- b) více než 4 měsíce – 6 měsíců,
- c) více než 6 měsíců – 12 měsíců,
- d) více než 12 měsíců.

**kariérním posunem chápeme jak vertikální kariéru (umožňuje postup vzhůru v rámci hierarchie organizace), tak i stále častěji se objevující horizontální kariéru (poskytuje možnosti rozvíjet se na jiných pracovních místech v rámci totožných úrovní organizačních hierarchií).

8) **Odpovězte prosím na níže uvedený výrok:**

„S prodlužujícím se intervalem k možnosti dosažení kariérního posunu u mne klesá motivace vyvíjet větší pracovní úsilí.“

- a) plně souhlasím,
- b) souhlasím,
- c) nesouhlasím,
- d) plně nesouhlasím.

9) Z hlediska Vašich profesních hodnotových orientací prosím seřadte dle stupnice pro Vás od nejdůležitějšího (1) po nejméně důležité (5) následující body:

platové ohodnocení	1	2	3	4	5
možnost kariérního vedení/růstu	1	2	3	4	5
možnost home-office	1	2	3	4	5
dny dovolené nad rámec legislativy	1	2	3	4	5
postavení (prestiž) organizace	1	2	3	4	5

10) Na jaké platformě nejčastěji hledáte volná pracovní místa, popřípadě odkud se o volných pracovních místech nejčastěji dozvídáte (např. novinová inzerce, webové stránky organizace, skrze informace od kamarádů a další)? (uvedte jednu)

11) Odkud jste se dozvěděl/a ohledně možnosti zaměstnání právě pro tuto organizaci?

a) novinová inzerce,

b) doporučení ze strany současných zaměstnanců (referenční program),

c) úřad práce,

d) e-recruitment (webové stránky organizace, e-mailová inzerce, sociální sítě apod.)

e) spolupráce organizace s vysokou školou, na které jste studoval/studujete,

f) jiný způsob – prosím uveďte.

12) Rozhodněte, která z inzercí volného pracovního místa by pro Vás byla atraktivnější (liší se od sebe pouze v těchto bodech):

a) ta, která by v sobě zahrnovala možnost kariérového vedení (následně i kariérního posunu),

b) ta, která by v sobě možnost kariérového vedení (následně i kariérního posunu) nezahrnovala a nabízela zanedbatelně*** vyšší platové ohodnocení.

*** taková výše platového ohodnocení, která by pro Vás nepředstavovala zásadní změnu Vašeho socioekonomického statusu.

13) Jako součást zpětné vazby z Vaší strany pro organizaci uveďte, pokud možno, podněty (návrhy) či připomínky pro konkrétní oblasti procesu řízení kariéry, které by mohly pomoci tento proces zkvalitnit.