

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2012

Bc. Ludmila Pleskotová

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Personální řízení a talent management Společnosti X

Personnel management and talent management Companies X

Magisterská diplomová práce

Bc. Ludmila Pleskotová

Vedoucí magisterské diplomové práce: doc. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Personální řízení a talent management Společnosti X“ vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 24. března 2012

.....

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se mnou v průběhu mé diplomové práce spolupracovali, především Společnosti X a vedoucímu diplomové práce za cenné rady a připomínky.

Poděkování patří také mé rodině za podporu a za umožnění věnovat potřebný čas na psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1. Organizace Společnosti X.....	9
1.1 Představení Společnosti X.....	9
1.2 Hlavní cíle Společnosti X.....	12
1.3 Organizační struktura a personální zajištění organizace.....	13
2. Personální činnost a řízení lidských zdrojů v organizaci.....	19
2.1 Role personalisty ve firmě.....	19
2.2 Od plánování zaměstnanců až po ukončení jejich pracovního poměru ...	21
2.2.1 Plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků	22
2.2.2 Školení, adaptace a zkušební doba.....	26
2.2.3 Hodnocení a přeřazení pracovníka na jiné pracovní místo	28
2.2.4 Ukončení pracovního poměru se zaměstnancem	37
2.2.5 Motivace motivační program.....	40
2.2.6 Výcvik a školení zaměstnanců.....	46
2.2.7 Řízení kariéry a personální plánování	50
2.2.8 Řízení pracovního výkonu	52
3. zhodnocení personálního řízení ve Společnosti X	53
4. Talent, talent management a řízení kariéry	64
4.1 Vymezení pojmu talent.....	64
4.2 Talent management	66
4.3 Význam a přínosy talent managementu (proč talent management?).....	69
4.4 Základní strategie talent managementu.....	71
5. Řízení kariéry	78
5.1 Teoretické ukotvení řízení kariéry	78
5.1.1 Definice.....	78
5.1.2 Proces řízení kariéry.....	80

5.1.3	Plánování následnictví	83
5.1.4	Plánování kariéry	84
5.1.5	Stupně kariéry	85
5.1.6	Rozvoj kariéry	86
5.1.7	Metody plánování kariéry	86
5.2	Návrh personálních náhrad pro Společnost X	89
	Závěr	99
	Použitá literatura	102
	Seznam příloh, obrázků, tabulek a grafů	105
	Přílohy	107

Úvod

„Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří zdroj konkurenční výhody.“¹

To znamená, že klíčovým aspektem pro firmu je uvědomit si, že lidé a jejich schopnosti jsou pro ni hodnotou a především na nich závisí úspěch a konkurenční schopnost firmy, proto je velmi důležité jakým způsobem se firma rozhodne, že bude ke svým zaměstnancům přistupovat. Je tedy jasné, že organizace by měly své finance vkládat právě do objevování, získávání, rozvíjení, motivování a udržení svých talentů ve firmě. Tento koncept se také stal hlavním cílem mé práce.

Práce je tedy zaměřená personální řízení a na talent management ve Společnosti X. V první a druhé části nejprve seznamuji s firmou, o které bude v práci pojednáváno a která je vlastně zdrojem informací celé mé práce. Představím, čím se zabývá, strukturu a organizaci zaměstnanců ve firmě a také roli personalistky v rámci personálního řízení společnosti, které se pak v následující kapitole pokusím zhodnotit a nalézt hlavní chyby a také navrhnout vhodná opatření k eventuální změně.

Jako hlavní změnu ve firmě shledávám právě zavedení talent managementu, to znamená i částečné přehodnocení investování financí jiným směrem a to do lidských zdrojů. Proto také věnuji čtvrtou kapitolu představení této

¹Srov.: Armstrong a Baron (2002) z Armstrong, Michael: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, s.35.

strategie, tedy teoretickému ukotvení základních pojmů talent managementu. To bude zároveň sloužit jako opora pro další a poslední kapitolu, kde se pokusím vytvořit návrh pro talent management v konkrétní společnosti X s tím, že se zaměřím na část plánování personálních náhrad.

1. Organizace Společnosti X

Na začátku mé práce považuji za vhodné představit firmu, která bude pro tuto práci klíčová a o které bude v práci pojednáváno. Společnost si nepřeje uvést své jméno, proto ji pro tuto práci nazvu „Společnosti X“. V této kapitole nejdříve popisují, čím se společnost zabývá, její cíle, organizační strukturu a personální zajištění. Také popisují roli personalistky ve firmě, její hlavní pracovní náplň, hlavní personální činnosti od plánování pracovního místa až po ukončení pracovního poměru.

1.1 Představení Společnosti X

Společnosti X je již více než 38 let dodavatelem obráběných a tvářených kovových dílů pro automobilový průmysl. Firma sídlí na severní Moravě blízko hranice České republiky s Polskem. Historie společnosti sahá až do roku 1958, kdy byl na základě rozhodnutí Krajského národního výboru v Olomouci proveden za účelem zprůmyslnění pohraničí převod výroby domovních zvonků, dětských hraček a lisování bakelitu z Olomouce do malého městečka blízko hranic s Polskem, kdy byl 2.5.1958 s počtem 14 pracovníků zahájen provoz.²

Podle slov majitele se Společnosti X za 15 let své existence stala jednou z nejvýznamnějších firem v regionu, když se svými dosaženými hospodářskými výsledky zařadila v roce 2005 v řebříčku firem TOP 100 na 16. místo v Olomouckém kraji. Za dobu své existence firma zvýšila tržby asi desetinásobně a čtyřnásobně se zvýšil počet zaměstnanců. „Se svými více než šesti sty

² Srov.: Intranet Společnosti X.

zaměstnanci jsme dnes jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů, stabilizujícím životní úroveň občanů v širokém okolí,“ uvádí majitel.³

Společnosti X je ryze českou společností, která se především zabývá dodávkou dílů pro automobilový průmysl (téměř 90% výrobků) a je také členem Sdružení automobilového průmyslu České republiky. Společnost je dodavatelem kovových součástí a sestav, vyráběných zejména technologiemi tváření, obrábění, svařování, tepelného zpracování a montáže. Vyrábí se především tyto výrobky:

- Výlisky z postupových nástrojů na lisech do 630 t
- Rámy dveří a lišty z válcových profilů
- Obráběné hliníkové díly pro klimatizaci
- Svařované díly – tažná oka, držáky výfuku, díly karoserie, výlisky s navařeným a nalisovanými maticemi a šrouby
- Montáž podsestav
- Tepelné zpracování kovů
- Drobné elektrické výrobky – zvonky, gongy, bzučáky, transformátorky

Společnost svým zákazníkům, kterými jsou významné světové automobilky (např. Volkswagen, Škoda Auto a další) a jejich obchodní partneři nabízí také⁴:

- Spolehlivé plnění všech smluvních závazků
- Dodávky „just in time“
- Jakost výroby a služeb organizovanou podle ISO/TS 16 949:2003 a ISO 14 001

³ Srov.: Intranet Společnosti X.

⁴ Srov.: Tamtéž.

- Flexibilitu při změnách konstrukce výrobků zákazníků
- Spolupráci se zákazníkem při vývoji procesu
- Zkušené a kvalifikované odborníky ve výrobním procesu i přípravě výroby
- Zkušenosti se zahraničním obchodem a organizací pravidelné dopravy do zahraničí
- Snahu Společnosti X o dlouhodobou spolupráci

Podle slov majitele⁵ firma každoročně investuje nemalé finanční prostředky, aby zrekonstruovali a vybudovali nové výrobní prostory ale i strojní vybavení, které nyní odpovídá nejvyššímu stavu techniky. Na nich pak probíhá veškerá realizace výrobních i obslužných činností společnosti. A to vše, aby Společnosti X více než na sto procent jeden ze svých cílů a tím je nejen úspěch a zisk, který se odráží ve spokojenosti zákazníků.

„Velký důraz je kladen na spokojenost zákazníka, na dobrou komunikaci s partnery a rychlou reakci na jejich potřeby, organizaci, kvalitu, vzdělávání našich zaměstnanců i na šetrnost k životnímu prostředí.“⁶ Spokojenost zákazníků se pak projevila v minulých letech, kdy v roce 2005 získala firma titul Visteon Important Partner Award – Metals Commodity pro Evropu a v letech 2005 a 2006 byla nominována na cenu volkswagen Group Award.⁷

⁵ Srov.: Intranet Společnosti X.

⁶ Srov.: Tamtéž.

⁷ Srov.: Tamtéž.

1.2 Hlavní cíle Společnosti X

Společnosti X se od roku 1994 vyprofilovala jako osvědčený a spolehlivý dodavatel většinou jednotlivých kovových lisovaných a obráběných, technicky náročných dílů s vysokou sériovostí pro zákazníky z automobilového průmyslu.⁸

Společným cílem je nejen dodávat jakostní výrobky, ale také při všech činnostech výrobního procesu zvažovat a plnit platné právní požadavky z oblasti ochrany životního prostředí.⁹ „Naše výrobky a služby musí nést záruku toho, že jsme šetrní k prostředí, ve kterém podnikáme.“¹⁰

Osobním cílem obou společníků bylo a stále je dosažení trvalé prosperity firmy, upevnění jejího dobrého jména jak kvalitou výroby, tak i spolehlivostí vztahů se zákazníky a dodavateli. Strategickým záměrem společníků je trvalé zvyšování hodnoty společnosti. Z tohoto důvodu dávají společníci přednost maximálnímu reinvestování vytvořeného zisku.¹¹ „Stálým zlepšováním organizace, pracovních podmínek, technologické základny a výchovou pracovníků chceme vytvářet optimální podmínky pro rozvoj podniku a jeho konkurenceschopnost.“¹²

⁸ Srov.: Tamtéž.

⁹ Srov.: Tamtéž.

¹⁰ Srov.: Tamtéž.

¹¹ Srov.: Tamtéž.

¹² Srov.: Tamtéž.

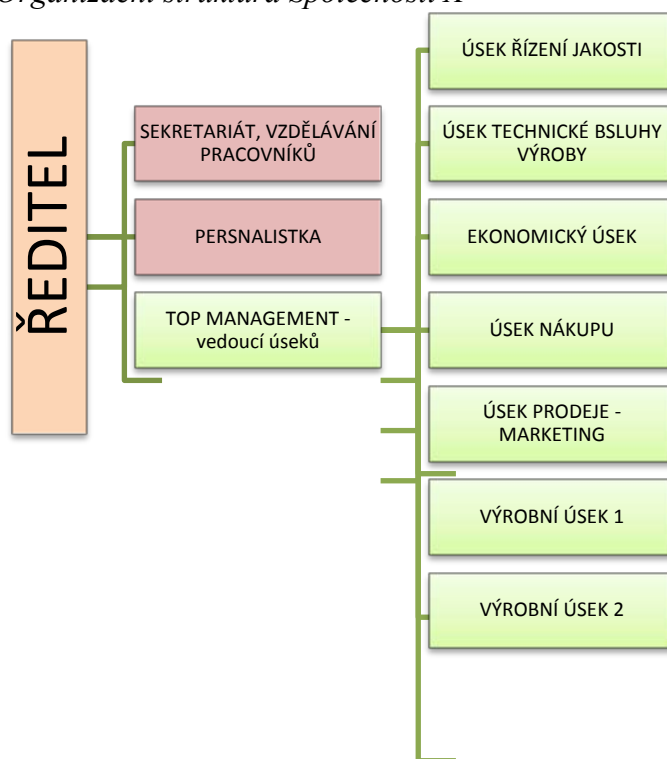
1.3 Organizační struktura a personální zajištění organizace

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Ve Společnosti X je uplatňován model organizační struktury tzv. štíhlé, kde mezi řadovými pracovníky a vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí má pod sebou poměrně málo podřízených.

V organizační struktuře společnosti (Obr. č. 1), jsou uvedené pouze pozice bez konkrétních jmen zaměstnanců. U Obrázku č. 1 se jedná o zkrácenou verzi z důvodu, že celková struktura pozic ve společnosti je více rozmanitá, jsou zde uvedeny pouze pozice ředitele, sekretariátu a vzdělávání pracovníků, personalistky a top management firmy. Další pozice jsou rozpracovány v diagramech uvedených v Příloze č. 1 (jedná se o Obr. č. 2 – 9.).

Obrázek č. 1: Organizační struktura Společnosti X



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZAMĚŠTNANCŮ

V současné době Společnost X disponuje 584 zaměstnanci (Tabulka č. 1). Přesto, že se jedná o výrobní společnost, pracuje zde 238 žen s tím, že mužů je stále více a to 346, jejichž převaha ale není až tak výrazná. Poslední dva roky firma zaměstnává, kromě stálých zaměstnanců, také pracovníky z personálních agentur.

Tabulka č. 1: *Stav zaměstnanců podle pohlaví k 1.3.2012*

Zaměstnanci podle pohlaví	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Muži	346	59,25%
Ženy	238	40,25%
Celkem	584	100%

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

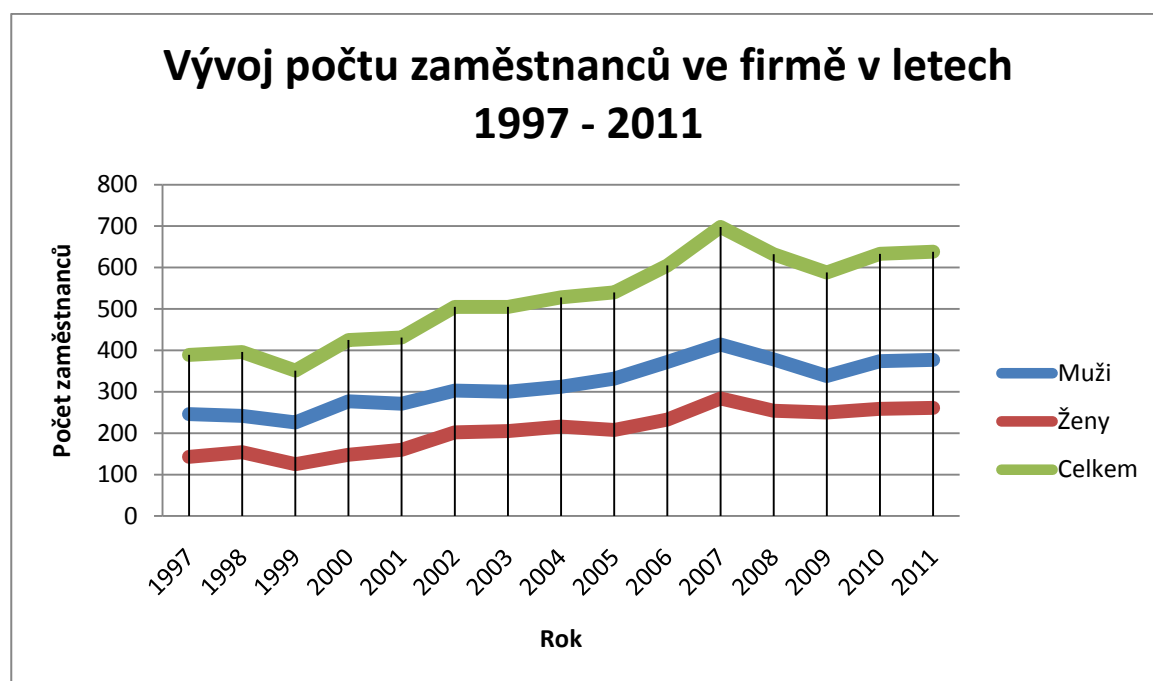
Co se týká struktury zaměstnanců podle věku je uvedena v následující tabulce (Tabulka č. 2), ze které lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců firmy je v nižším produktivním věku tzn. podle mého zpracování věkové rozmezí 20 – 40 let, je to 309 pracovníků, což odpovídá 52,91 % z celkového počtu zaměstnanců. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 40 – 60 let, kteří tvoří 44,35 % (tj. 259) z celkového počtu zaměstnanců. Nejmenší část zaměstnanců je ve věku do 20 let. Ti tvoří necelé 2 % ze všech zaměstnanců společnosti, jsou to především již zmínění agenturní zaměstnanci. Druhou nejmenší skupinou jsou lidé ve věku 60 a více, což je vzhledem k zaměření společnosti pochopitelné, většina lidí v tomto věku odchází do důchodu, někteří využívají i možnosti předčasného důchodu a někteří naopak možnosti zůstat v zaměstnání i v důchodu (což už ale patří spíše k výjimkám).

Tabulka č. 2: *Struktura zaměstnanců v počtech podle věku k 1.3.2012*

Věková kategorie	Počet zaměstnanců	Podíl v %
0 - 20	10	1,71 %
20 – 40	309	52,91 %
40 - 60	259	44,35 %
60 a více	6	1,03 %
Celkem	584	100 %

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Graf č. 1: *Srovnání počtu zaměstnanců podle pohlaví v letech 1997 – 2011 (stav k 31.12. daného roku)*



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Jak je vidět z grafu (Graf č. 1), počet zaměstnanců se ve Společnosti X rok od roku zvyšuje, a to jak počty žen, tak počty mužů. Výjimkou jsou dva roky, kdy byla společnost, jako mnohé další, poznamenána hospodářskou krizí a v důsledku toho je počet zaměstnanců v letech 2008 – 2009 výrazně nižší. A to z původních 698 zaměstnanců na 632 zaměstnanců v letech 2007a 2008 a 588 zaměstnanců v roce 2009.

V letech 2010 a 2011 dochází ve společnosti ke stabilizaci a počty zaměstnanců se zase mírně zvyšují. Nutno dodat, že dopady krize jsou ve společnosti patrné doposud. (Konkrétní počty zaměstnanců v letech jsou uvedeny v tabulkách v Příloze č. 2.)

Tabulka č. 3: *Zaměstnanci podle dosaženého stupně vzdělání k 1.3.2012*

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců	Podíl v %
Základní vzdělání	70	11,99%
SOU s výučním listem	330	56,51%
SŠ s maturitou	166	28,42%
Bakalářské vzdělání	6	1,03%
VŠ	12	2,05%
Celkem	584	100%

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Jelikož ve Společnosti X převažují dělnické profese, které vyžadují středoškolské vzdělání, odpovídají tomu i počty zaměstnanců (Tabulka č. 4), kterých má 56,51% SOU s výučním listem a 28,42% SŠ s maturitou, které celkem tvoří 68,5% ze všech zaměstnanců firmy tj. z celkového počtu 584 zaměstnanců.

Pracují zde také zaměstnanci se základním vzděláním, ti tvoří 11,99% a nejmenší skupinou jsou zaměstnanci s bakalářským (1,03%) a vysokoškolským vzděláním (2,05%), kteří jsou pak většinou obsazováni do vedoucích pozic a tvoří top management firmy.

2. Personální činnost a řízení lidských zdrojů v organizaci

V této kapitole se už zaměřím na personální činnost ve Společnosti X. Nejprve definuji roli personalistky ve firmě a následně se ji pokusím vysvětlit v rámci personálních činností firmy. To znamená od plánování lidských zdrojů až po ukončení pracovního poměru, kde krátká část je také věnována řízení pracovního výkonu. Jako klíčovou pro dosažení cíle práce považuji část zaměřenou na popis řízení kariéry ve Společnosti X.

2.1 Role personalisty ve firmě

Personalistka Společnosti X je velmi důležitou, ba dokonce nepostradatelnou osobou, která zajišťuje veškerou personální činnost jak ve firmě, tak komunikuje a provádí svou práci i mimo ni. Personalistka firmy je přímo podřízena řediteli společnosti, pracuje na samostatném oddělení, ale neustále komunikuje a spolupracuje v podstatě se všemi ve firmě. Pokud potřebuje, má na výpomoc pomocnou asistentku, ta zároveň plní funkci pomocné mzdové účetní. Personalistka ale pod sebou oficiálně žádné podřízené nemá.¹³

Personální oddělení nebylo ve firmě vždy, v minulosti bylo spojeno se sekretariátem ředitele a vzděláváním pracovníků a to vše pod jednou osobou. Ale v prosperující a rozrůstající se firmě, kde počet zaměstnanců v průběhu několika let výrazně stoupl, začalo být nezbytné, aby se tyto činnosti rozdělily, a dnes už všechny fungují na samostatných odděleních.

A jaká je tedy role personalistky ve firmě? Na tuto otázku není jednoznačná odpověď. Podle Armstronga¹⁴ jsou role personalistů ve firmě dost rozdílné, záleží

¹³ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

¹⁴ Srov.: Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s.79

na tom, do jaké míry jsou podle něj „generalisty“, tzn. např. ředitel lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů, nebo jestli jsou spíše „specialisty“, tzn. např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměňování.

Role personalistů ve firmě je také rozdílná podle úrovně, na které pracují, jestli je výkonná, administrativní nebo strategická, také se liší podle potřeb organizace, podle podmínek, ve kterých pracují, v neposlední řadě také podle jejich vlastních schopností. Dále může role personalisty záviset na tom, zda je personalista proaktivní (role iniciátora) nebo zda je reaktivní (tj. role, kdy personalista reaguje na nějaké podněty nebo požadavky). Stručně řečeno role personalisty je specifická a záleží na konkrétní firmě, daných podmínkách ve firmě a také na personalistech samotných.¹⁵

Personalistka Společnosti X zastává pozici především specialistky nábory a péče o zaměstnance, dále je její úloha ve firmě spíše administrativní, ale zároveň poradenská a reaktivní. To znamená, že personalistka v této firmě nemá úplné pravomoci, co se týká organizace a řízení lidí v podniku. Tím pádem její případné návrhy a připomínky na změny a inovace sice budou ze strany vedení vyslyšeny, ale hlavně z důvodu nedostatku financí a náročnosti na čas zatím nejsou možné a tato firma se na něco podobného jako je např. talent management, o kterém budu hovořit dále, v dohledné době nechystá.

¹⁵ Srov.: Tamtéž.

2.2 Od plánování zaměstnanců až po ukončení jejich pracovního poměru

Personální útvar v podniku má podle Armstronga¹⁶ v podstatě za cíl zabezpečit, aby organizace vytvářela personální politiku, strategie a praxi, které pak budou efektivně sloužit všemu, co se týká zaměstnávání, řízení a rozvoje lidí a také vztahů mezi managementem a pracovníky. *„Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.“*¹⁷

Všechny tyto procesy, tzn. od plánování, získávání, výběru, přes adaptaci, hodnocení a motivaci zaměstnanců, rozvoj a další až po ukončení pracovního poměru se zaměstnancem, probíhají ve Společnosti X podle následujících obrázků (2 – 9) a jsou upravovány podle konkrétních pozic, kterých se to pak aktuálně týká.

Role personalistky je zde obecně popsána, personalistka se podílí na většině kroků v této oblasti společně s ředitelem společnosti, sekretářkou a vedoucími pracovníky, v dalších ale velmi důležitých krocích samozřejmě i další pracovníci firmy. A všechny tyto procesy jsou přizpůsobovány jednotlivým zaměstnancům a pozicím, které zastávají.

Obecně, na základě rozhovoru s personalistkou nad interními směnicemi firmy¹⁸, mohou říci, že personální řízení ve Společnosti X probíhá zhruba níže popsaným způsobem, pro lepší názornost uvádím také jednotlivá schémata (Obrázek č. 2 – 9).

¹⁶ Srov.: Tamtéž, s. 65.

¹⁷ Srov.: Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s.65.

¹⁸ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

2.1.1 Plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků

„Plánování pracovníků by mělo zajistit, aby měl podnik k dispozici ve správné době správné lidi na správném místě ve správném počtu.“¹⁹

Proces plánování pak v sobě zahrnuje čtyři funkce:²⁰

1. Analýzu stávající (aktuální) situace
2. Předpovídání budoucí situace
3. Stanovení cílů
4. Realizaci stanovených cílů

Na počátku celého procesu ve Společnosti X²¹ stojí vedoucí pracovník před rozhodnutím jaké jsou jeho potřeby, co se týče organizace a realizace práce a podřízených pracovníků. Zda je podle diagramu (Obrázek č. 2) potřeba zaměstnance motivovat k lepším výkonům, nebo je potřeba je přeškolit na jinou práci nebo dále vzdělávat a nebo jestli je pro něj lepší a potřebné, aby obsadil místo novým pracovníkem.

Pokud vznikne potřeba nových pracovníků²², vypracuje a předá tento požadavek vedoucí pracovník na personální oddělení. Tento požadavek obsahuje zdůvodnění nutnosti nového pracovníka, nové vymezení pracovního místa i požadavků na vhodného uchazeče atd. Požadavek musí být, ale nejdříve předložen řediteli společnosti ke schválení. Pokud se tak stane a požadavek nového zaměstnance je schválen, zprostředkuje personalistka nabídku na požadované pracovní místo prostřednictvím „Seznamu uchazečů o zaměstnání“ a to výběrem z

¹⁹ Srov.: Duda, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 45.

²⁰ Srov.: Tamtéž.

²¹ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

²² Srov.: Tamtéž.

nabídky Úřadu práce, z vlastních - interních zdrojů, popřípadě jiným způsobem (formou inzerce).

Pokud požadavek na nové pracovní místo není ředitelem schválen, zhodnotí vedoucí pracovník potřeby na daném úseku a případně vypracuje a předloží řediteli nový návrh. Vedoucí pracovník pak z předložených nabídek (životopisů) vybere vhodného uchazeče pro určené pracovní místo a to tak, že uchazeč absolvuje vstupní pohovor, kde vedoucí pracovník na základě rozhovoru s uchazečem posoudí, zda je uchazeč schopen danou pozici vykonávat. Pokud uchazeč nevyhovuje zadaným kritériím nebo vedoucí pracovník shledá, že uchazeč není vhodným na danou pozici, a ani žádný z nabízeného seznamu uchazečů o toto místo, obrátí se vedoucí pracovník znovu na personální oddělení, kde personalistka znovu zprostředkuje nabídku pracovního místa.²³

Klíčovým pro nábor a získávání pracovníků je podle Dudy²⁴ nejen rozpoznat, který z uchazečů o dané pracovní místo bude nejlépe odpovídat požadavkům daného pracovního místa, ale zejména to, že „výběr je oboustranný, podnik si vybírá uchazeče, ale i uchazeč si vybírá podnik.“²⁵

Samotný proces získávání a výběru pracovníků se pak skládá z několika kroků, Duda jich uvádí deset:²⁶

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků
2. Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst
3. Identifikace zdrojů uchazečů
4. Volbu metody získávání pracovníků
5. Volba dokumentů požadovaných po uchazeči
6. Formulace a uveřejnění nabídky na zaměstnání
7. Předvýběr na základě došlých materiálů

²³ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

²⁴ Srov.: Duda, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 60.

²⁵ Tamtéž, s.60.

²⁶ Srov.: Duda, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 60-61.

8. Sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor
9. Pohovor a testování uchazečů
10. Rozhodnutí o výběru uchazeče a sdělení výsledků

Postup ve Společnosti X je více méně stejný, já se v této části zaměřuji spíše na to, jakou roli v něm hraje zdejší personalistka.²⁷

Pokud tedy vedoucí pracovník Společnosti X rozhodne, že uchazeč je vhodný a schopný vykonávat obsazovanou pozici, budoucí zaměstnanec ještě absolvuje vstupní zdravotní prohlídku (závodní lékař, foniatrie). Lékař posoudí jeho zdravotní stav a způsobilost k dané pozici a provede zápis do „Zápisníku BP“ a „Žádosti o posouzení zdravotní způsobilosti“. Pokud je vše v pořádku, tzn. podle potřeb vedoucího pracovníka, budoucí zaměstnanec pak společně s personalistkou firmy vyplní „Osobní dotazník“, „Daňové prohlášení“ a „Zdravotní dotazník“. Personalistka ještě zkontroluje vyplněné formuláře a předložené doklady a poté sepíše s novými zaměstnanci „Pracovní smlouvy“, „Dohody o provedení práce“ nebo „Dohody o pracovní činnosti“ a v případě, že se jedná o přerazovaného zaměstnance, zajistí změnu pracovní smlouvy.²⁸

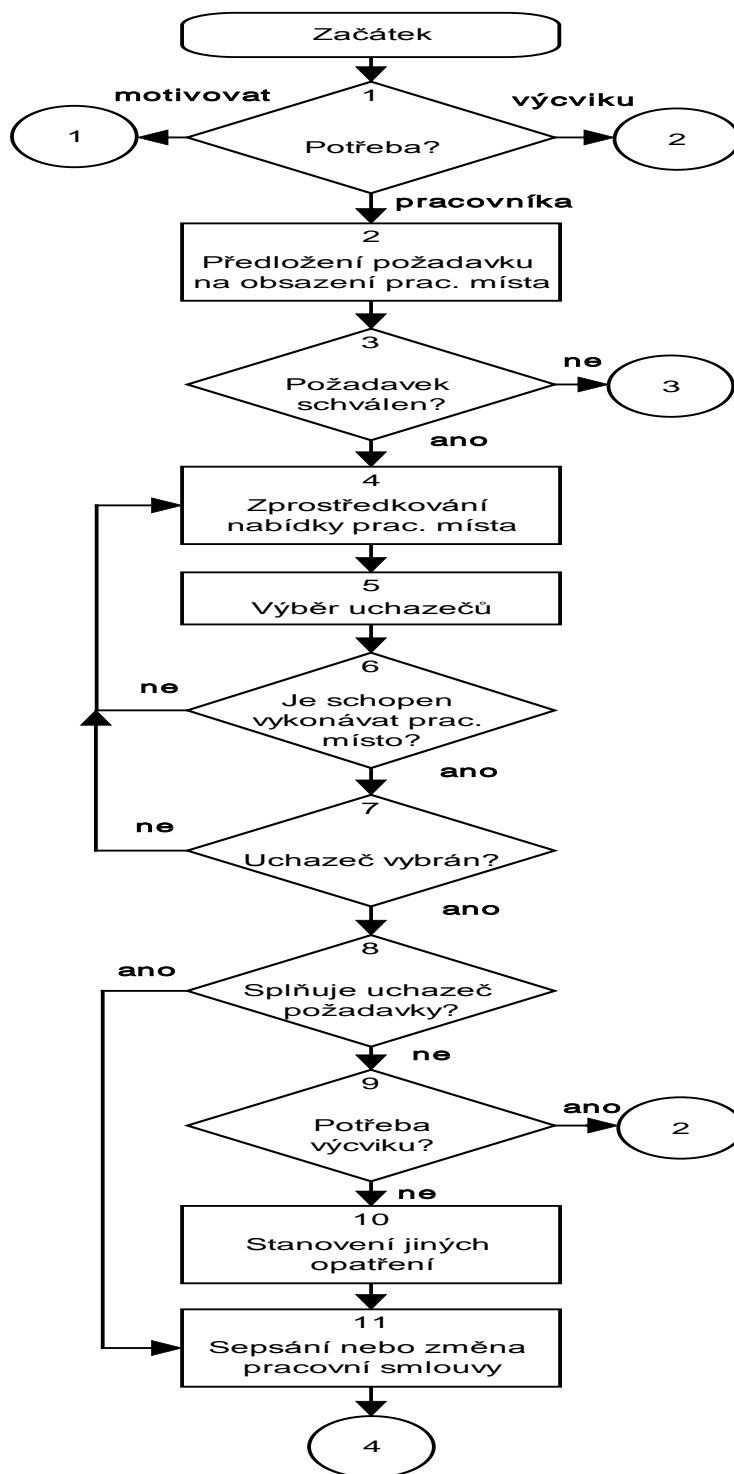
Podle pokynů vedoucího pracovníka také zajistí (pokud to vyžaduje pracovní místo) sepsání „Dohody o hmotné odpovědnosti“. Pro stanovení kvalifikačních požadavků pak vedoucí pracovník i personalistka využívají speciální interní materiály firmy. Pro THP (technicko hospodářský pracovník) jsou definovány v „Popisu funkčního místa“ a kvalifikační požadavky dělnických profesí jsou uvedeny v „Kvalifikačním katalogu“²⁹

²⁷ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

²⁸ Srov.: Tamtéž.

²⁹ Srov.: Tamtéž.

Obrázek č. 2: Plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnance do Společnosti X.



ZDROJ: Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI X

2.1.2 Školení, adaptace a zkušební doba

Po sepsání pracovní smlouvy personalistka provede záznamy do evidenčních dokladů o pracovnících. To znamená, že provede záznam do osobní karty zaměstnance a také do informačního systému firmy. Veškerá personální agenda je vedena v informačním systému firmy a se všemi osobními údaji je nakládáno v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.³⁰

Pokud se jedná o nového zaměstnance, provádí personalistka vstupní školení (Obrázek č. 3) v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany podle firemního dokumentu „Osnovy vstupního školení k BP+PO“ a dále probíhá školení v oblasti kvality a EMS (systémem environmentálního řízení). Záznam o vstupním školení je pak doplněn do „Zápisníku bezpečnosti práce“ a v „Požadavku na obsazení pracovního místa“.³¹

Součástí vstupního školení je seznámení s charakterem společnosti, jeho zaměřením a stávajícím sortimentem výroby a dále seznámení se systémem trvalého zlepšování. Každý nový zaměstnanec obdrží příručku „Malý metodický průvodce integrovaným systémem managementu“.³²

Po absolvovaném vstupním školení si nového zaměstnance převezme vedoucí pracovník. Pokud se jedná o přeřazovaného zaměstnance, ten vstupní školení neabsolvuje. Zaměstnanec je pak zaškolen na daném pracovišti příslušným pracovníkem podle firemního dokumentu „Metodického pokynu“ příslušného pracoviště (tento pracovník a vedoucí pracovník jsou pak pro něj po dobu adaptace rádci a mentory).³³

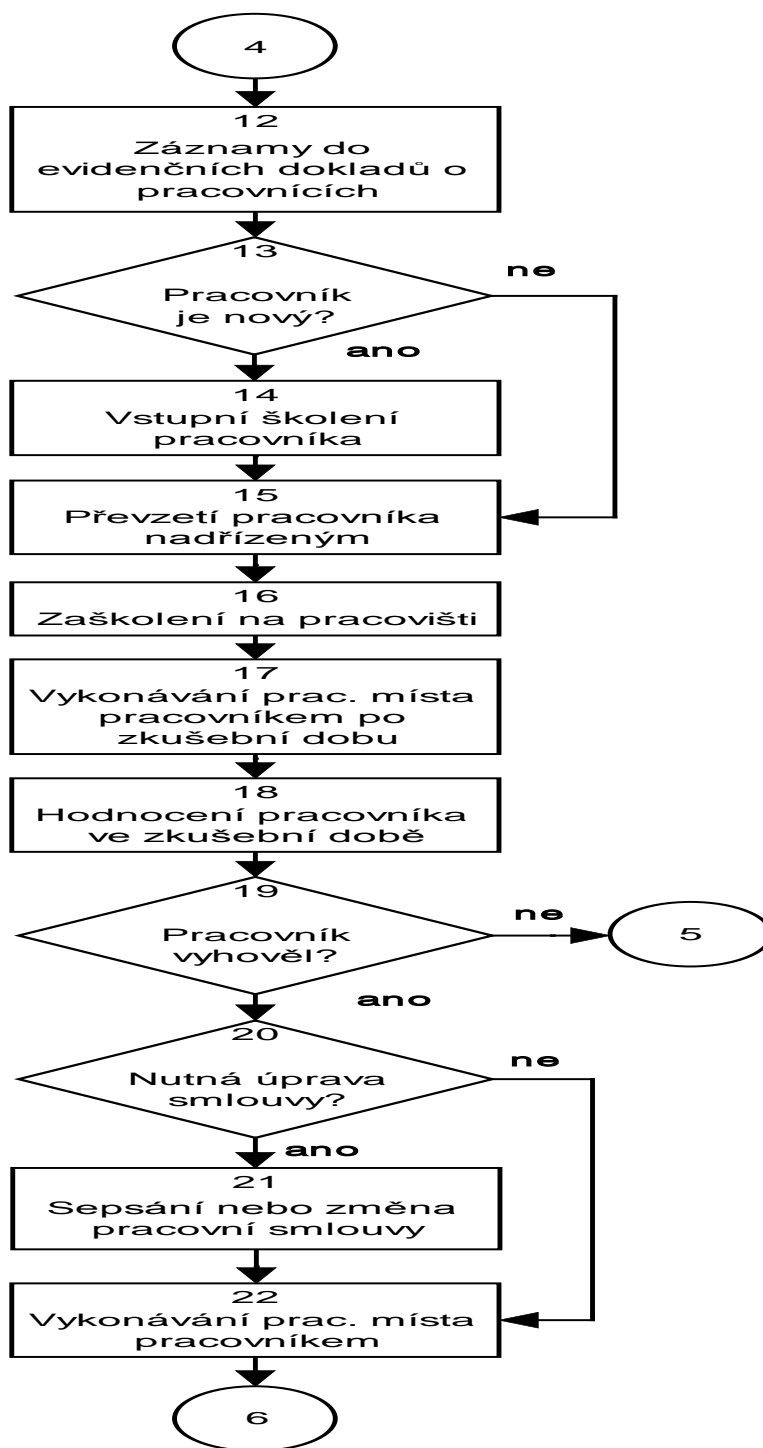
³⁰ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

³¹ Srov.: Tamtéž.

³² Srov.: Tamtéž.

³³ Srov.: Tamtéž.

Obrázek č.3: Školení, adaptace a zkušební doba ve Společnosti X



ZDROJ: Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI X

Po absolvování zaškolení pracovník vykonává své pracovní místo ve zkušební době, která je standardně tři měsíce a v rámci které je nový zaměstnanec také hodnocen svým nadřízeným. Hodnocení je prováděno jak průběžně během měsíce, tak celkové na konci měsíce. Před uplynutím zkušební doby zhodnotí vedoucí pracovník vykonávání práce zaměstnancem. Hodnotí jak jeho pracovní, tak sociální chování a celkovou adaptaci zaměstnance (Záznam včetně vyhodnocení sepíše vedoucí pracovník do „Požadavku na obsazení pracovního místa“, kde je také záznam o zácviku.).³⁴

Pokud zaměstnanec neuspěl, je nutné provést nový výběr uchazečů (postup je uvedený výše). Pokud nový zaměstnanec během zkušební doby vyhověl, bude i nadále vykonávat své pracovní místo a v případě nutnosti personalistka ještě provede úpravy pracovní smlouvy. Zaměstnanec je pak po vyhodnocení a případné změně pracovní smlouvy zařazen na příslušné pracovní místo k výkonu práce.³⁵

2.1.3 Hodnocení a přeřazení pracovníka na jiné pracovní místo

Obecně můžeme říci³⁶, že hodnocení pracovníků nejen ve výrobní společnosti plní zejména tyto funkce (je důležité pro):

- **Poznávací**, tzn. možnost sledování pracovního výkonosti
- **Srovnávací**, tzn. možnost rozdělení pracovníků jak z hlediska hmotného, sociálního tak i morálního ocenění
- **Kauzální** tzn., že umožňuje sledování příčin změn v pracovním jednání
- **Stimulační**, tzn. podněcování snahy pracovníků dosáhnout lepšího hodnocení
- **Výběrová**, tzn. možnost postupu v rámci podniku

³⁴ Srov.: Tamtéž.

³⁵ Srov: Interní dokument Společnosti X.

³⁶ Srov.:Duda, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 77

To znamená, že hodnocení slouží v podniku k³⁷:

1. Získání informací o pracovním výkonu a chování, které jsou důležité pro vedení pracovníka
2. Rozhodování o rozmístění pracovníků
3. Rozhodování o přípravě a dalším vzdělávání pracovníků
4. Plánování osobního rozvoje pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích
5. Poskytování informací pracovníkovi, které jsou nutné ke zlepšení jeho práce
6. Různému způsobu odměňování
7. Zjišťování spokojenosti pracovníka (tzn. Zjišťování účinnosti personálního řízení)

Hodnocení zaměstnanců by nám mělo odpovědět na to, co a jak zaměstnanec dělá, jaké jsou výsledky jeho práce a jaká je efektivita jeho práce. Současně hodnocení poukazuje na charakterové vlastnosti zaměstnance, tzn. jaký zaměstnanec je, jaké jsou jeho pracovní předpoklady, schopnosti, vlastnosti a dovednosti. Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je tedy zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku a co je potřeba pro to udělat.³⁸

Podle Dudy³⁹ je také nutné, aby hodnotící systém splňoval několik požadavků, jedná se o „pravidelnost hodnocení, všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení, co největší objektivnost, provázanost na podnikový motivační systém, relativní stabilitu, konkrétnost a komplexnost.“⁴⁰ A dále také musíme rozlišovat k jakému účelu má hodnocení sloužit. Pokud má být hodnocení podkladem pro odměňování, potom je zaměřeno na produktivitu. A pokud je cílem

³⁷ Srov.: Tamtéž.

³⁸ Srov.: Duda, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 77

³⁹ Srov.: Tamtéž, s. 78.

⁴⁰ Srov.: Tamtéž.

hodnocení rozvoj a motivace zaměstnanců, pak je zaměřeno na osobnost pracovníka, jeho pracovní a sociální chování.⁴¹

Hodnocení pracovníků tedy slouží k různým účelům, podle Koubka jsou nejdůležitější tyto:

- „Zvýšit pracovní výkony zaměstnanců.
- Motivovat pracovníky.
- Zvýšit efektivnost práce.
- Odměňovat podle zásluh jednotlivců.
- Rozhodovat o ukončení pracovního poměru.
- Hodnotit proces přijímání pracovníků.
- Poskytnout zpětnou vazbu pracovníkovi.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Sdělovat jednotlivcům, co se od nich očekává.
- Hodnotit schopnosti pracovníků.
- Spolupracovat při stanovení cílů kariéry zaměstnance.
- Identifikovat vzdělávací potřeby.
- Řešit pracovní problémy.
- Zlepšovat vztah mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky.“⁴²

Podle Bielczyka⁴³ jsou předmětem hodnocení pracovníka pracovní výkon, pracovní a sociální chování. Pracovní výkon obsahuje tři součásti a to schopnosti, které jsou využívány pro vykonávání svěřené práce, vnímání svěřeného úkolu a úsilí zaměstnance, tzn. množství fyzické nebo duševní energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolů.

Pracovní výkon je vyjádřený také v odborné způsobilosti (tzn. jak je pracovník schopen využívat svých teoretických a praktických znalostí a dovedností při plnění

⁴¹ Srov.: Tamtéž, s.78

⁴² Srov.:Duda, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 79.

⁴³ Srov.:Tamtéž, s. 78.

úkolů) a v plnění zadaných cílů a požadovaných výsledků (zde se hodnotí dosažení cíle a kvalita požadovaných výsledků).⁴⁴

Metod hodnocení může být celá řada, například podle časového horizontu je můžeme dělit na metody trojí zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Samozřejmě, že metody zaměřené minulost v sobě obsahují i budoucnost. To znamená, že při objasňování určitých událostí buď pozitivních, nebo negativních, se bude hodnocený pracovník snažit pokračovat v tom, co pokládáme za pozitivní a bude se snažit vyvarovat toho negativního. A také metody zaměřené na budoucnost se neobejdou bez minulosti. Tyto metody se dají také ještě dělit na metody objektivní, tedy hodnocení druhými a metody subjektivní, tzn. sebehodnocení.⁴⁵

Při hodnocení musí hodnotitel přihlížet i k faktorům, které zaměstnanec sice nemůže ovlivnit ale, které mohou ovlivnit jeho pracovní výkon⁴⁶ a to např.:

- Nedostatečné zadávání úkolů,
- Nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci,
- Nedostatečná kontrola pracovníka,
- Nevhodné pracovní podmínky na pracovišti,
- Nedostatky ve školení pracovníka.

Po roce práce ve Společnosti X⁴⁷ provádí tedy vedoucí pracovník roční hodnocení zaměstnance, po kterém následuje pohovor se zaměstnancem. V rámci přípravy na personální pohovor provede vedoucí pracovník ještě také přezkoumání popisu funkčního místa a jeho případnou aktualizaci.

⁴⁴ Srov.: Tamtéž, s. 79.

⁴⁵ Srov.: Hroník, František, *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006

⁴⁶ Srov.: Duda, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 79..

⁴⁷ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

Cílem hodnocení zaměstnanců ve Společnosti X je určit, do jaké míry zaměstnanec splňuje nároky pracovního místa, kvalifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností nebo má rezervy ve výkonu (to znamená vhodnou příležitost ke zlepšení), dále získat podklady pro odměňování zaměstnanců (týká se to pohyblivé složky mzdy - prémie a odměny) a identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace. To je pak také probráno se zaměstnancem na ročním pohovoru.⁴⁸

Hodnocením je tedy zajištěna zpětná vazba mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Zejména vědomí, že se nadřízený zajímá o názory zaměstnanců, pozitivně motivuje vztah ke společnosti a má za následek utváření pozitivního klimatu ve společnosti.⁴⁹

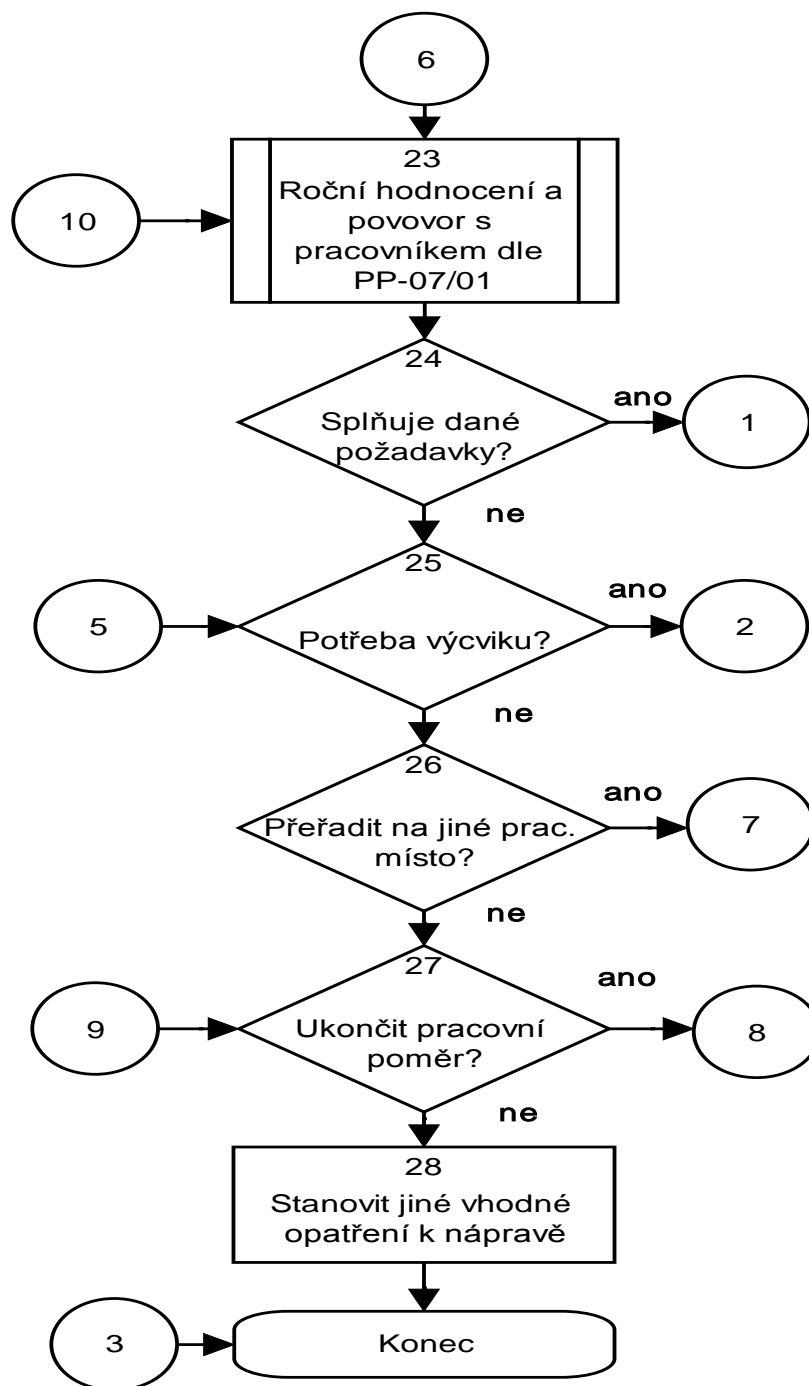
Personální pohovory jsou prováděny pravidelně jednou ročně mezi podřízeným a příslušným nadřízeným zaměstnancem. Na základě pohovoru jsou stanoveny cíle vedoucí k osobnímu rozvoji každého zaměstnance, tyto cíle jsou pak zaznamenány do příslušného formuláře „Personální pohovor“ a uschovány u vedoucího pracovníka.⁵⁰

⁴⁸ Srov.: Tamtéž.

⁴⁹ Srov.: Tamtéž.

⁵⁰ Srov.: Tamtéž.

Obrázek č. 4: *Roční hodnocení a pohovor s pracovníkem ve Společnosti X*



ZDROJ: Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY: ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE

Kromě pravidelného termínu je hodnotící pohovor ještě prováděn v užším rozsahu také v případech, kdy⁵¹

- pracovník přechází na jinou pracovní pozici nebo do jiného pracovního útvaru (pohovor je proveden ještě před změnou pracovního zařazení a hodnocený s vedoucím pracovníkem na něm zhodnotí průběžné plnění cílů, pokud je potřeba, tak je doplní nebo stanoví nové cíle a také projednají potřeby dalšího rozvoje a vzdělávání),⁵²
- pokud hodnocený ukončuje pracovní poměr (pohovor se uskuteční před ukončením pracovního poměru a vedoucí pracovník a zaměstnanec na něm společně vyhodnotí plnění cílů),⁵³
- nebo pokud nastoupí nový zaměstnanec (zde se provede po skončení adaptačního programu a vedoucí pracovník a hodnocený na něm společně stanoví pracovní cíle a potřeby dalšího rozvoje a vzdělávání).⁵⁴

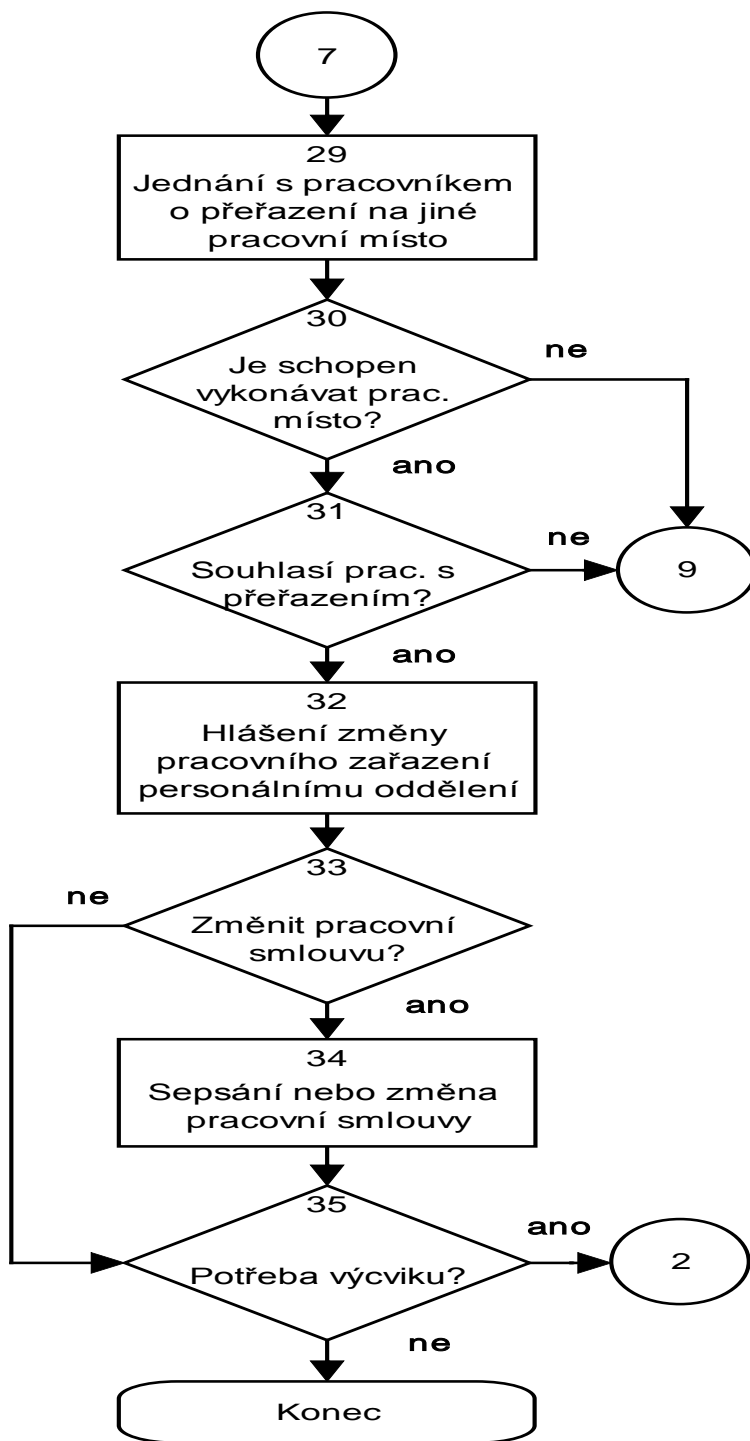
⁵¹ Srov.: Hroník, František, *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006, s. 95.

⁵² Srov.: Tamtéž.

⁵³ Srov.: Tamtéž.

⁵⁴ Srov.: Tamtéž.

Obrázek č. 5: *Jednání s pracovníkem o přeřazení na jiné pracovní místo ve Společnosti X.*



ZDROJ: Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI X

Pokud zaměstnanec splňuje dané požadavky při hodnocení jeho výkonu, je potřeba ho správně motivovat. Pokud ale naopak vedoucí pracovník usoudí, že zaměstnanec nesplňuje požadavky, je na vedoucím pracovníkovi, zda umožní zaměstnanci ještě další výcvik nebo ho přeřadí na jiné pracovní místo a nebo s ním ukončí pracovní poměr (Obrázek č. .4).⁵⁵

Je tu však ještě jedno řešení. Pokud se zaměstnancem není rozvázán pracovní poměr nebo není přeřazen na jiné pracovní místo, a to přestože nesplňuje dané požadavky, stanoví vedoucí pracovník jiná vhodná opatření k nápravě (např. výkon práce pod kontrolou).⁵⁶

Pokud zaměstnanec nesplňuje dané požadavky na výkon pracovního místa, projedná vedoucí pracovník se zaměstnancem možnost přeřazení na jiné pracovní místo. Nejdříve musí také vedoucí pracovník určit, zda je zaměstnanec schopen dané pracovní pozici vykonávat, pokud ne nebo pokud nesouhlasí s přeřazením na jiné pracovní místo, je vedoucí pracovník oprávněn ukončit se zaměstnancem pracovní poměr.⁵⁷

Pokud je ale schopen a ochoten zaměstnanec vykonávat jiné pracovní místo, vedoucí pracovník vystaví „Hlášenku změny“ dále „záznam o zácvičku do „Požadavku na obsazení pracovního místa“. Oba tyto formuláře řádně vyplněné a podepsané všemi účastníky předá na personální oddělení. Pokud dochází ke změně provozu a druh práce zůstává stejný „Požadavek na obsazení pracovního místa“ se nevystavuje. Personalista, pokud je to třeba zajistí sepsání dodatku k pracovní smlouvě dle pokynů vedoucího pracovníka. Pokud je dále třeba, vedoucí pracovník zajistí nové zacvičení pracovníka.⁵⁸

⁵⁵ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

⁵⁶ Srov.: Tamtéž.

⁵⁷ Srov.: Tamtéž.

⁵⁸ Srov.: Tamtéž.

Další změny pracovního poměru jsou prováděny a podrobně popsány v aktuálním znění zákoníku práce.⁵⁹

2.1.4 Ukončení pracovního poměru se zaměstnancem

Dalším z rozhodnutí, která musí vedoucí pracovník udělat, je ukončení pracovního poměru se zaměstnancem (Obrázek č. 5), a to z důvodů uvedených výše nebo v aktuálním znění Zákoníku práce.⁶⁰

Ve většině případů se snaží firma ukončit pracovní poměr dohodou. Postup je pak následující. Vedoucí pracovník tedy předloží požadavek na ukončení pracovního poměru s dostatečným časovým předstihem personálnímu oddělení. Personalistka pak řeší ukončení pracovního poměru individuálně v rozsahu Zákoníku práce.⁶¹

Při ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance zjišťuje personalistka důvody rozvázání pracovního poměru, ty mimo jiné slouží jako jeden z podkladů pro vypracování motivačního programu ve firmě. Zaměstnanec dále obdrží „Výstupní list“, do kterého zaznamená případné závazky (jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele) pracovnice výdejny, mzdová účtárna, zástupce odborové organizace, u THP referent likvidace režijních faktur (LRF). Sekretariát ředitele prověří, zda má zaměstnanec nárok na dovolenou (popřípadě její poměrnou část), který nahlásí plánovače příslušného provozu.⁶²

Dále zaměstnanec odevzdá do výdejny chybějící položky, které vypsala pracovnice výdejny do „Výstupního listu“, případně uhradí vzniklý rozdíl. Pokud

⁵⁹ Srov.: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online] [Cit. 10.3.2012] Dostupné z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

⁶⁰ Srov.: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.[online] [Cit. 10.3.2012] Dostupné z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

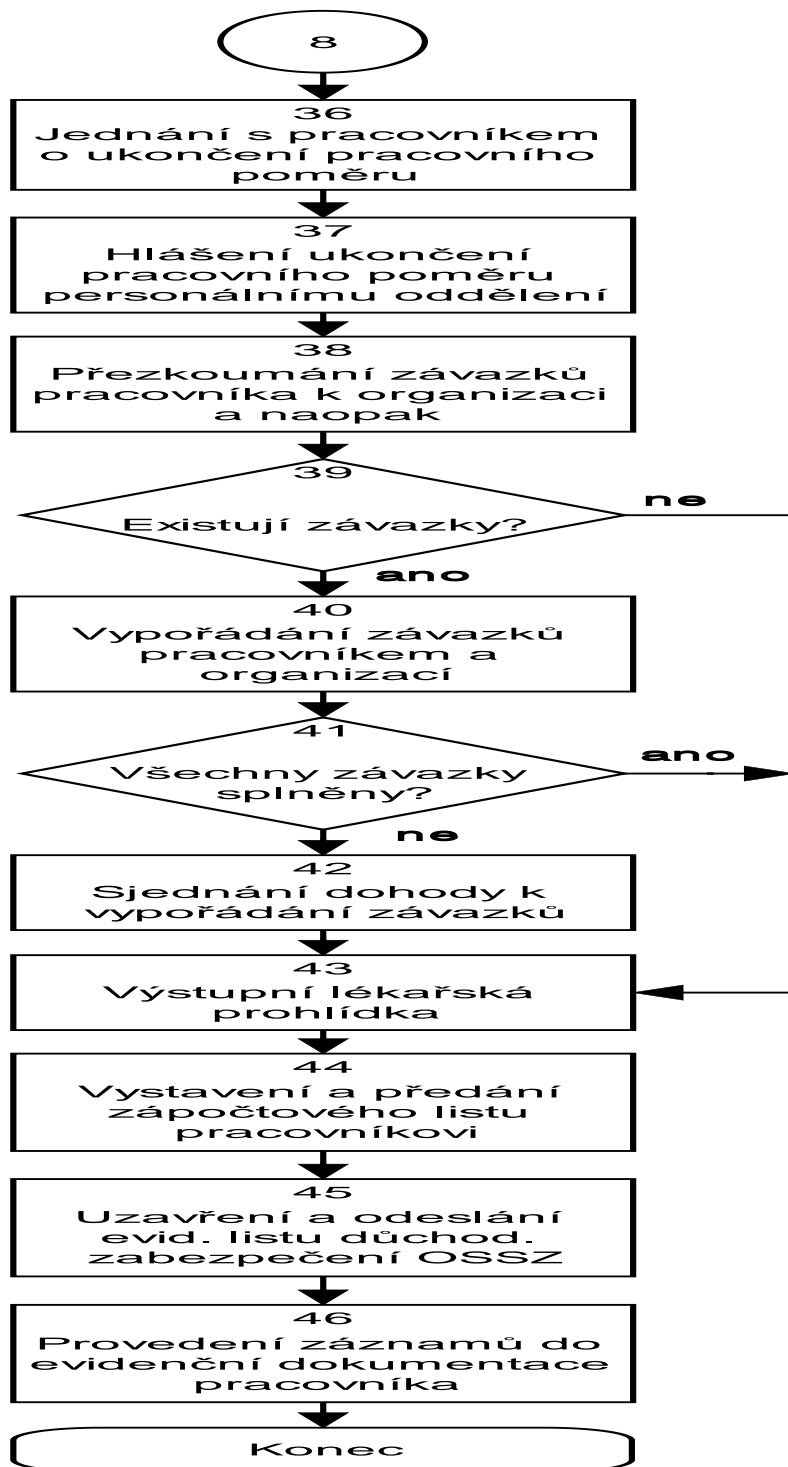
⁶¹ Srov.: Tamtéž.

⁶² Srov.: Interní dokument Společnosti X.

byla zaměstnanci v době trvání pracovního poměru poskytnuta půjčka a ke dni ukončení pracovního poměru není zaměstnancem zcela uhrazena, zaplatí zaměstnanec částku, kterou vyčíslí mzdová účtárna do výstupního listu, v hotovosti do pokladny společnosti. TH pracovník také vrátí veškeré knižní publikace podle požadovaného firemního seznamu. A pokud si zaměstnanec nevybral dovolenou, na kterou mu během pracovního poměru vznikl nárok, je mu proplacena ve výplatě za poslední kalendářní měsíc.⁶³

⁶³ Srov.: Tamtéž.

Obrázek č. 6: *Jednání s pracovníkem o ukončení pracovního poměru ve Společnosti X.*



ZDROJ: Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI X

Personální oddělení ještě zhodnotí, zda jsou všechny závazky splněny. Pokud zaměstnanec není schopen uhradit zbývající část poskytnuté půjčky FKSP, sepíše sekretariát ředitele „Dohodu o úhradě zůstatku půjčky FKSP“. Zaměstnanec dále absolvuje výstupní lékařskou. Záznam (včetně výsledku prohlídky) je proveden opět závodním lékařem do „Zápisníku bezpečnosti práce“ a do „Žádosti o posouzení zdravotní způsobilosti.“⁶⁴

Mzdová účetní vystaví a personalistka „Potvrzení o zaměstnání“ (zápočtový list) zaměstnanci, který převzetí potvrdí svým podpisem. Na základě Zákona o ochraně osobních údajů předá personalistka zaměstnanci i veškeré doklady obsahující osobní údaje, převzetí zaměstnanec opět potvrdí svým podpisem. Na konec ještě zaměstnanec podepíše „Evidenční list důchodového pojištění“ a mzdová účetní pak zajistí jeho řádné uzavření a odeslání příslušnému orgánu státní správy a personalistka pak provede záznam o ukončení pracovního poměru do „Osobní karty“ zaměstnance“.⁶⁵

2.1.5 Motivace motivační program

Motivace je jedním z nejdůležitějších úkolů vedení Společnosti X a představuje ztotožnění se s plněním úkolů zaměstnanců s cíli společnosti. Cílem realizace motivačního programu je zajistit vzájemnou otevřenou komunikaci na všech úrovních, zvýšení uvědomění poslání a přínosu zaměstnanců, informovanost o záměrech a cílech společnosti a ztotožnění s cíli společnosti.⁶⁶ Z toho důvodu bych proces motivace malinko více rozvedla.

Podle Armstronga⁶⁷ motivování jiných lidí znamená uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali a to za účelem dosažení nějakého

⁶⁴ Srov.: Tamtéž.

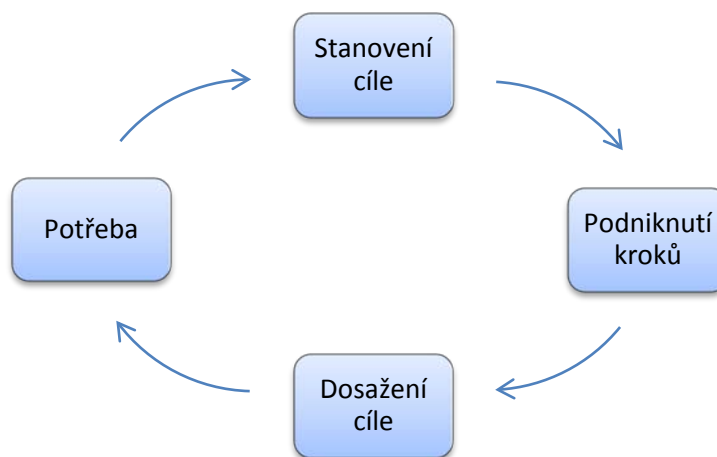
⁶⁵ Srov.: Tamtéž.

⁶⁶ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

⁶⁷ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 220.

výsledku. A motivování sebe sama se pak týká nezávislého stanovování kroků, abychom se dostali tam, kam chceme. Motivace je tedy cíleně orientované chování. To znamená, že lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky s velkou pravděpodobností povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné nebo hmotné odměny, tzn. takové, která uspokojuje jejich potřeby. Většina z nás však potřebuje být motivována buď ve větší, nebo menší míře zvnějšku a organizace pak může poskytnout prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Samozřejmě v tomto procesu hrají hlavní úlohu manažeři, kteří musí velmi dobře využít svých dovedností a procesy motivace nabízené firmou, aby dosáhli toho, že lidé ze sebe budou vydávat to nejlepší.

Obrázek č. 7: *Proces motivace*



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE: ARMSTRONG, MICHAEL. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - NEJNOVĚJŠÍ TRENDY A POSTUPY. PRAHA: GRADA, 2007, S. 220.

Na Obrázku č. 6 je tedy naznačeno, že v pozadí nebo v začátku procesu motivace tedy stojí potřeby – přání něčeho dosáhnout, a nebo něco získat. Potom jsou stanoveny cíle, o kterých jsme přesvědčeni, že uspokojí tyto potřeby a přání. Na základě toho zvolíme cestu nebo způsob chování, od kterého očekáváme, že povede k dosažení stanovených cílů. A pokud je stanoveného cíle dosaženo, je

potřeba uspokojena a můžeme předpokládat, že je velmi pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se bude opakovat, pokud se objeví podobná potřeba. Pokud se ale nepodaří cíle dosáhnout, je pak méně pravděpodobné, že budeme tytéž kroky opakovat (upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku, který byl ale kritizován Allportem, protože ignoruje vliv očekávání a vytváří tzv. „požitkářství minulosti“).⁶⁸

K pracovní motivaci můžeme dojít dvěma cestami, jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace⁶⁹:

1. **Vnitřní motivace** – jsou faktory, které si vytváříme sami a které nás ovlivňují, abychom se chovali určitým způsobem nebo abychom se vydali určitým směrem. Je to odpovědnost (tzn. pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.⁷⁰
2. **Vnější motivace** – představuje to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Jsou to odměny např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.⁷¹

Vnější motivátory jsou pak důležité v tom, že mají bezprostřední a výrazný účinek, na druhou stranu ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ budou mít zřejmě hlubší a dlouhodobější účinek a to proto, že jsou součástí jedince a nejsou mu vnucené zvnějšku.⁷²

⁶⁸ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 220.

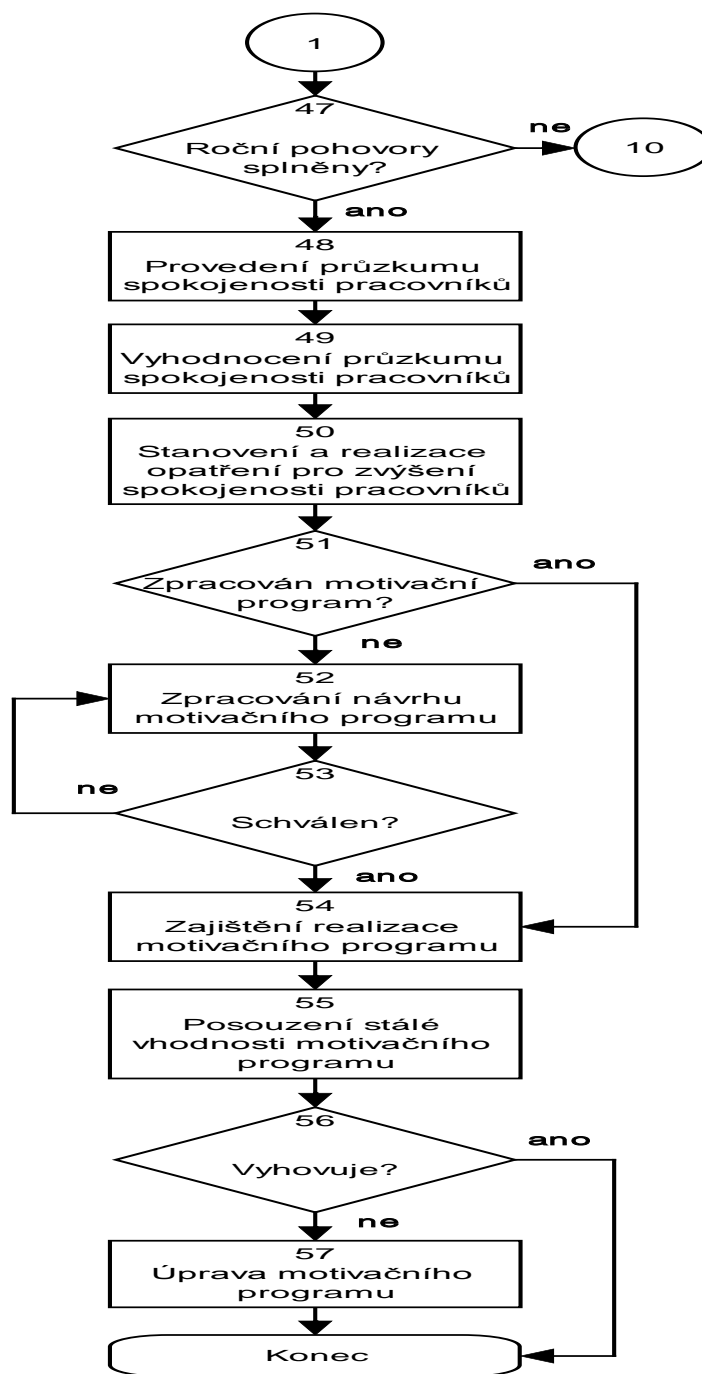
⁶⁹ Srov.: Tamtéž, s. 220-221.

⁷⁰ Srov.: Tamtéž.

⁷¹ Srov.: Tamtéž.

⁷² Srov.: Tamtéž, s. 221.

Obrázek č. 8: Stanovení a realizace opatření pro zvýšení spokojenosti pracovníků ve Společnosti X.



ZDROJ: Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI X

Motivaci se budu dále ještě podrobněji věnovat v následujících kapitolách. Nyní se vrátím k procesu zvyšování spokojenosti a motivace ve Společnosti X.

Provedení průzkumu spokojenosti (Obrázek č. 8) zaměstnanců probíhá 1x ročně a to pokud jsou splněny roční pohovory se zaměstnanci. Personalistka zajistí dostatečné množství dotazníků a provozy jejich předání zaměstnancům. Průzkum se provádí anonymním způsobem. Zaměstnanci odevzdávají zpět vyplněné dotazníky do schránek pro připomínky zaměstnanců, popřípadě je předají personalistce nebo vedoucímu pracovníku. Zaměstnanci tak mohou vyjádřit nejen svou spokojenost či nespokojenost ale také připomínky a náměty ke změně.⁷³

Armstrong⁷⁴ ještě v této souvislosti upozorňuje na to, že mnozí lidé jsou spokojeni se svou prací jako celkem, i když nemají rádi některé její stránky, což podle něj souvisí s ochotou připustit si to a to dokonce i sami sobě. Proto celkové ukazatele ne vždy odhalují to skutečně zajímavé. Abychom tedy mohli rozhodnout, jestli je třeba něco udělat, musíme se podívat na konkrétní stránky spokojenosti nebo nespokojenosti. Tím pádem bude dotazník ukazovat pouze linii, kterou bychom měli sledovat, ale už neposkytne odpovědi. Proto zdůrazňuje výhodu setkání s jednotlivci nebo diskuse v diskuzních skupinách, protože ty umožňují prozkoumat do hloubky jakýkoliv vzniklý problém.

Personalistka ve Společnosti X tedy zpracuje komplexní zprávu o spokojenosti zaměstnanců. Podklady pro zprávu a vznik „Motivačního programu“ jsou následující:⁷⁵

- výsledky ankety spokojenosti zaměstnanců

⁷³ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

⁷⁴ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 230-231.

⁷⁵ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

- informace vedoucích zaměstnanců (personální pohovory s příslušnými podřízenými zaměstnanci)
- důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců, které zjišťuje vedoucí pracovník a personalistka při ukončení pracovního poměru z podnětu zaměstnance (tyto důvody pak personalistka sleduje a eviduje v průběhu roku)

Na základě vyhodnocení průzkumu spokojenosti, stanoví a realizuje ředitel opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Personalistka ve spolupráci s vedoucím pracovníkem pak na základě komplexní zprávy o spokojenosti zaměstnanců vypracují návrh motivačního programu společnosti. A následně ho předá ke schválení řediteli společnosti. Personalistka v případě, že je motivační program schválen. Pak zajistí jeho realizaci. Pokud byl motivační program už v minulosti vypracován, personalistka posoudí jeho aktuálnost a vhodnost. Pokud nevyhovuje, provede jeho úpravu, kde další postup je stejný jako předchozí. Ten předloží řediteli ke schválení a pak zajistí jeho realizaci.⁷⁶ Motivační program Společnosti X je zaměřen především materiálně ve formě prémie a odměn na základě provedeného hodnocení a splnění plánu a cílů.

2.1.6 Výcvik a školení zaměstnanců

Výcvik zaměstnance (Obrázek č. 9) začíná u vedoucího pracovníka, ten předkládá „Požadavek na zařazení zaměstnance do odborné přípravy“ na sekretariát ředitele pravidelně 1x ročně do konce listopadu z důvodu zařazení do školení a seznam školicích interních akcí, které proběhnou na příslušném úseku. Požadavky může uplatňovat i během roku na základě vzniklých potřeb. Na základě

⁷⁶ Srov.: Tamtéž.

nabídek a hodnocení z předešlých období provede sekretářka ředitele výběr osoby nebo organizace zajišťující výcvik.⁷⁷

Dále sekretářka ředitele zjistí podle „Plánu nákladů na vzdělávací akce“ nutné zdroje k provedení výcviku. V případě, že se jedná o neplánované školení, je plán nákladů o toto doplněn.⁷⁸

Sekretářka ředitele provádí sumarizaci požadavků a zpracovává návrh doporučeného školení pracovníků, který předkládá řediteli společnosti ke schválení, a to do konce měsíce ledna. Po jeho schválení a příp. korekcích zajišťuje sekretářka ředitele jeho vydání. Plán se v průběhu roku doplňuje o neplánované akce. Jsou zde zahrnována také interní školení zaměstnanců, která jsou uvedena v seznamu školení jednotlivých úseků. Na tato školení se „Požadavky na zařazení do odborné přípravy“ nevystavují, ale provádějí je sami vedoucí pracovníci ve spolupráci se školiteli.⁷⁹

Sekretářka ředitele zajišťuje termín akce, přesné a včasné informování zaměstnanců, kteří se zúčastní dané akce a také všechny potřebné formality s tímto spojené. Provedení výcviku pak zajistí vyškolený lektor. U externích školení provede zaměstnanec po ukončení akce „Hodnocení výcviku“, pokud se jedná o větší počet zaměstnanců, provádí se hodnocení na prezenční listině. U interních školení provedou po ukončení akce hodnocení školení všichni zaměstnanci na prezenční listině.⁸⁰

Po ukončení školení odevzdá zaměstnanec „Potvrzení o účasti“ sekretářce ředitele, pokud se jedná o větší počet zaměstnanců, předkládá se prezenční listina. V případě, že pořádající organizace vystavuje doklad o účasti sama, resp. osvědčení, jsou tato adekvátní ke shora uvedenému potvrzení. U interních akcí se

⁷⁷ Srov.: Tamtéž.

⁷⁸ Srov.: Tamtéž.

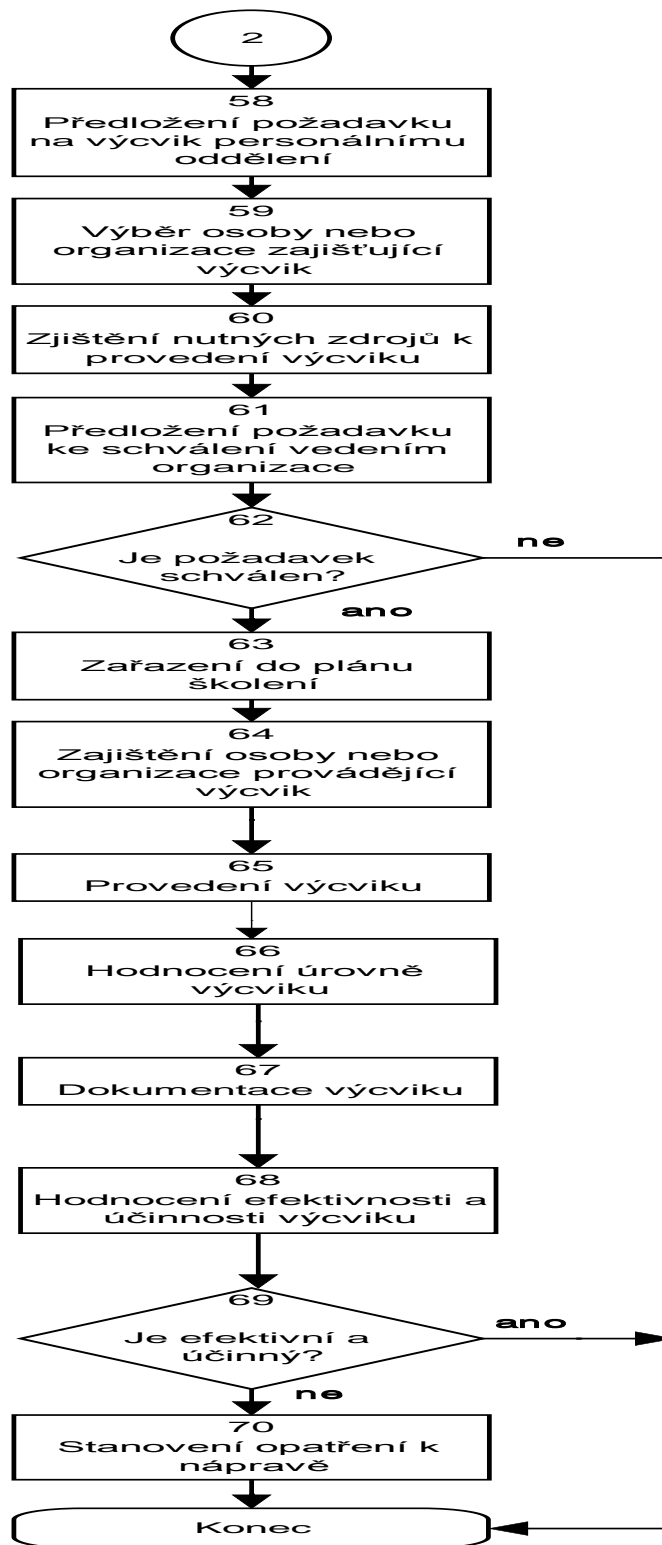
⁷⁹ Srov.: Tamtéž.

⁸⁰ Srov.: Tamtéž.

dokládají kopie prezenčních listin. Na základě těchto potvrzení provede sekretářka ředitele záznam.⁸¹

⁸¹ Srov.: Tamtéž.

Obrázek č. 9: *Výcvik zaměstnanců ve Společnosti X.*



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI X

Hodnocení efektivnosti školení provádí vedoucí pracovník, který svého podřízeného vyslal na školení. Toto hodnocení se provádí do formuláře „Požadavek na zařazení do odborné přípravy, kde vedoucí pracovník stanoví nejprve plánovaný termín hodnocení a v tomto termínu následně provede hodnocení efektivnosti školení. U interních akcí se hodnocení efektivnosti neprovádí na „Požadavku na zařazení do odborné přípravy“, ale na zvláštním formuláři „Hodnocení efektivnosti interních školení“, který je veden podle jednotlivých útvarů elektronicky v informačním systému firmy.⁸²

Všechny procesy probíhají podle, a v souladu, s zákoníkem práce a jeho platnými předpisy v aktuálním znění.⁸³

2.1.7 Řízení kariéry a personální plánování

System řízení kariéry a personálního plánování ve Společnosti X probíhá následovně. Personalistka firmy zpracuje výhled zhruba na 5 let dopředu, kde je stanoveno, kteří pracovníci firmy budou odcházet (starobní důchod) nebo lépe která pracovní místa bude potřeba v tomto období nově obsadit. Následně je tento výhled předán příslušným vedoucím pracovníkům úseků nebo oddělení, kterých se to týká.⁸⁴

Potom vše záleží na individuálním, seriózním a taktním přístupu ze strany nadřízeného. Ten musí s konkrétním zaměstnancem probrat jeho plány do budoucna v souvislosti s jeho pracovními aktivitami atd. a na základě těchto informací se rozhodnout, jak postupovat dále.⁸⁵

⁸² Srov.: Tamtéž.

⁸³ Srov.: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online] [Cit. 10.3.2012] Dostupné z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

⁸⁴ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

⁸⁵ Srov.: Tamtéž.

Samozřejmě se může také stát, že někteří zaměstnanci projeví zájem o odchod do předčasného starobního důchodu nebo naopak. To pak znamená, že vznik nároku na starobní důchod ještě nemusí znamenat ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Zaměstnanci mají možnost dále pracovat u firmy a současně pobírat starobní důchod⁸⁶ (tuto variantu v současné době využívá ve firmě jeden zaměstnanec).

Pokud jsou známé pozice a jména zaměstnanců, kteří mají nárok na starobní důchod a rozhodli se pracovní poměr ukončit, vedoucí pracovník na základě předchozích hodnocení a doporučení vybere vhodného člověka na obsazovanou pozici. Výběr je ve Společnosti X prováděn především, a ve většině případů tomu tak je, z interních zdrojů. Tento vytipovaný zaměstnanec, pokud souhlasí, se začne na pracovišti zapracovávat po boku zaměstnance, kterého má nahradit, toto netrvá ale déle než několik měsíců před odchodem zaměstnance do starobního důchodu. Zaměstnanec z interních zdrojů má samozřejmě tu výhodu, že zná prostředí společnosti, technologie, výrobky, spoluzaměstnance atd.⁸⁷

Dalším zdrojem pro personální plánování je každoroční hodnocení zaměstnanců (Personální pohovory), jeho součástí je zhodnocení kritérií uplynulé období, stanovení silných a slabých stránek a cíle pro následné období. Pokud je například zaměstnancovou silnou stránkou vedení lidí, technické znalosti a další, je možné si na další rok naplánovat školení z jakékoliv oblasti a při dalším hodnocení zjistit, že člověk je připravený na postup.⁸⁸

⁸⁶ Srov.: Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] Zaměstnávání poživatelů starobního důchodu v pracovněprávních vztazích na dobu určitou od 1. ledna 2010 [cit. 15.3.2012] Dostupné z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

⁸⁷ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

⁸⁸ Srov.: Tamtéž.

2.1.8 Řízení pracovního výkonu

Jak už bylo uvedeno výše, v rámci řízení pracovního výkonu probíhají procesy plánování, stanovování cílů, monitorování, poskytování zpětné vazby, analyzování a hodnocení pracovního výkonu, zkoumání a posuzování pracovního výkonu, jednání s pracovníky nepodávajícími odpovídající pracovní výkon a koučování.

Proces řízení pracovního výkonu definovali v roce 2007 Lathan, Sulsky a Macdonald, tak že se podle nich skládá ze čtyř kroků:

1. Definování žádoucího pracovního výkonu.
2. Stanovení konkrétních podnětných a náročných cílů týkajících se toho, co by daná osoba nebo tým měly začít dělat nebo dělat jinak.
3. Pozorování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
4. Poskytování zpětné vazby a rozhodování o případném vzdělávání, převedení na jinou práci, povýšení, přeřazení na nižší funkci nebo ukončení pracovního poměru pracovníka.⁸⁹

Stejným způsobem postupují v rámci řízení pracovního výkonu i ve Společnosti X. Samozřejmě, že tento proces se přizpůsobuje a mění podle aktuální situace v podniku, podle daného pracovního místa a také podle konkrétního zaměstnance. Proto by bylo velice obtížné ho zde v této práci konkrétněji rozebírat, přesto se pokusím alespoň rámcově naznačit možné chyby personálního řízení v následující kapitole.

⁸⁹ Srov.: Armstrong, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. s. 15.

3. Zhodnocení personálního řízení ve Společnosti X

V této kapitole shrnu předcházející část, tedy co se týká personálního řízení ve Společnosti X uvedu zde pouze hlavní body, které považuji za důležité, tzn. 1. problém řízení pracovního výkonu a komunikace, 2. plány nástupnictví a 3. motivace pracovníků a pokusím se zhodnotit a nalézt možné chyby v tomto systému a navrhnout řešení k jeho eventuální změně. Zhodnocení provedu na základě analýzy interních dokumentů, rozhovoru se zaměstnanci a nezúčastněného pozorování (to probíhalo ve firmě po dobu dvou týdnů jako praxe v administrativě na různých odděleních firmy).

1. PROBLÉM ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A VZÁJEMNÁ KOMUNIKACE

Při řízení pracovního výkonu a nejen při něm se můžeme setkat s různými problémy. Proto se také o řízení pracovního výkonu podle Armstronga⁹⁰ často mluví jako o Achillově patě řízení lidských zdrojů. Všechny moderní organizace čelí problému, jak co nejlépe řídit pracovní výkon. To znamená, že musí vybírat nejlepší způsoby stanovení cílů, hodnocení práce a rozdělování odměn, a to tak, aby se výkon mohl v průběhu času zlepšovat. I když firmy čelí podobným problémům, způsoby, jakými na tyto problémy reagují, budou záviset na tom, kde je firma umístěna a na okolnostech a podmínkách, za jakých funguje. Rozdíly v kultuře, technologii nebo prostě v tradicích znesnadňují bezprostředně přenášet a uplatňovat v jedno prostředí postupy vypracované v druhém prostředí.

Aby řízení pracovního výkonu ovlivňovalo chování ve směrech, které jsou potřebné a důležité pro organizaci, musí fungovat v rámci určitých souvislostí, určitých podmínek a také s ohledem na ně. Jde stejně tak, a možná právě i více, o

⁹⁰ Srov. Tamtéž, s.15.

řízení souvislostí a podmínek, včetně systému práce, jako o řízení individuálního výkonu.⁹¹

V této části řízení pracovního výkonu jsem neshledala žádné výrazné nedostatky, pouze jeden a ten spočívá v řízení právě těch souvislostí a podmínek a komunikaci a souvisí a je provázán do všech ostatních bodů, které jsem stanovila.

Pro firmu je tedy podle mého mínění důležité zejména to, co popisuje také Armstrong⁹² v této souvislosti. A to, že řízení pracovního výkonu je založeno na neustálém dialogu mezi manažery a lidmi, které manažeři řídí. Ve Společnosti X spolu samozřejmě manažeři a lidé, které řídí, komunikují a mají k tomu hned několik prostředků, podle interních dokumentů⁹³, by měli mít možnost vzájemně komunikovat těmito způsoby: pracovní porady, nástěnky, informační síť, podnikový tisk, připomínky zaměstnanců. Komunikují také nepřímo prostřednictvím splněných plánů a cílů, ale zejména v této oblasti nejsou efektivní a špatná komunikace způsobuje zbytečné komplikace nebo problémy.

Armstrong⁹⁴ uvádí tři body, podle Gilliana Hencheyho, který je vedoucí útvaru lidských zdrojů ve Victoria & Albert Museum, pro zamyšlení nad tím jak úspěšně řídit pracovní výkon:

1. Musíme mít jasno v tom, co se rozumí pracovním výkonem
2. Musíme vědět, kde se organizace nachází a co potřebuje v oblasti své „kultury výkonu“
3. Výrazně se zaměřit na to, jaký prospěch z toho budou mít jednotliví pracovníci, a v celém tom procesu hrát na jejich straně

⁹¹ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha : Fragment, 2011, s. 17.

⁹² Srov.: Tamtéž, s. 18.

⁹³ Srov.: Interní dokument Společnosti X.

⁹⁴ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha : Fragment, 2011, s.18.

2. PLÁNY NÁSTUPNICTVÍ

Dalším bodem, který je velmi důležitý, je systém personálních náhrad nebo plánování kariéry zaměstnance ve firmě, který v této společnosti jistým způsobem funguje, ale pouze v krátkodobém horizontu, je vypracován až těsně před odchodem daného pracovníka a nedává možnost karierního postupu všem zaměstnancům, kterých se daná pozice týká. Toto ale není ojedinělým problémem, podle Kejhové⁹⁵ firmy v tuzemsku bohužel hledají dobrého nástupce většinou až v kritické chvíli, někdy dokonce podřízení ztrácejí přehled nebo vyčkávají, kdo bude vlastně oddělení řídit.

Doporučením je, že by firma mohla zkusit využívat talent managementu, který se zabývá získáním, rozvíjením a také udržením talentovaných lidí ve firmě, jeho součástí je tedy také systém nebo plán personálních náhrad či karierního plánování talentů, který je přesně rozpracovaný. Podle Kejhové je to v horizontu osm měsíců až dva a půl roku⁹⁶, tudíž i efektivnější. Tuto poznámku bych podrobněji popsala v následující kapitole, která se týká právě talent managementu, kde představím talent management jako takový a cílem bude sestavit pro Společnost X návrh strategie plánování a řízení kariéry jejich talentů s tím, že se zaměřím na střední management firmy.

3. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Posledním bodem, který jsem stanovila, a který by určitě stál za zvážení, je rozdělena do dvou částí, a to je filozofie udržení pracovníků ve firmě, která je daná samozřejmě zájmem a péčí o zaměstnance, ale také více méně pouze materiální

⁹⁵ Srov.: Kejhová, Hana. Nástupců si vychovejte několik. Hospodářské noviny [online]. [cit. 16.3.2012] Dostupné z URL: <http://hn.ihned.cz/c1-21938330-nastupcu-si-vychovejte-nekolik>

⁹⁶ Srov.: Tamtéž.

motivací ve formě prémie a odměn a téměř nulovým nadstandardním vzděláváním a rozvojem a to alespoň „talentovaných“ lidí ve firmě.

Co se týče motivace a peněz, jsou peníze podle Armstronga⁹⁷ ve formě mzdy či platu (nebo nějakého jiného druhu odměny) nejobvyklejší vnější odměnou, ale zda jsou vhodnou motivací, je velmi diskutabilní.

Například Herzberg a kol.⁹⁸ zpochybnili účinnost peněz, protože zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, tak jejich obstarání, podle nich už trvalou spokojenost za následek nemá. Může to být patrné zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z pobídkového systému. Ti se samozřejmě mohou cítit dobře, pokud dostanou přidáno. Je to vysoce účinný nástroj jak vyvolat pocit, že zaměstnavateli na jeho lidech záleží. Pocit uspokojení nebo euforie nemusí vydržet dlouho a může rychle pominout. Podle Herzbergova seznamu hygienických faktorů to mohou být i jiné zdroje nespokojenosti u lidí, kterým jejich práce samotná nepřináší to uspokojení, které potřebují a tím mohou být například pracovní podmínky nebo kvalita řízení.⁹⁹

Herzbergova dvoufaktorová teorie sice nebyla ověřena, ale co je jisté, že někteří lidé budou asi více motivováni penězi než jiní. Co ale podle Armstronga¹⁰⁰ předpokládat nelze je to, že peníze budou motivovat každého stejným způsobem a ve stejné míře. Proto je podle něj naivní se domnívat, že by zavedení systému odměňování založeného na výkonu, změnil každého takřka přes noc ve vysoce motivovaného jedince, který bude podávat vysoký výkon.

Pokud si položíme otázku, zda peníze skutečně motivují lidi? Tak odpověď zní podle Armstronga „ano“. Je to v případě lidí, kteří jsou velmi silně motivováni penězi a jejich očekávání získání peněžní odměny jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé, kteří neočekávají, že dosáhnou takového výkonu, pro který se přiznává daná

⁹⁷ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s.231.

⁹⁸ Srov.: Tamtéž.

⁹⁹ Srov.: Tamtéž.

¹⁰⁰ Srov.: Tamtéž.

peněžní odměna, zřejmě nebudou na tyto stimuly reagovat. A takových důvodů může být více.¹⁰¹

Peníze tedy za správných okolností mohou přinést pozitivní motivaci, nejen proto, že je chtějí a potřebují nejen pro uspokojení základních potřeb, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Peníze také mohou přilákat nové zaměstnance do organizace a také mohou ovlivnit jejich setrvání v organizaci. Ale je důležité si uvědomit, že špatně zvolený systém odměňování může zaměstnance demotivovat.¹⁰²

Podle Jaquese, který byl zastáncem pravidla „pociťované či hmatatelné spravedlnosti“, by měla odměna být „jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží“.¹⁰³

A jaké je tedy praktické doporučení, jak si s motivací ve Společnosti X poradit? Suzanne Bates¹⁰⁴, ředitelka společnosti Bates Communications tvrdí, že pokud je zaměstnanců méně, poptávka klesá a rozpočet se ztenčuje, možnosti motivace pomocí peněz, jako například zvýšení platu nebo prémie, jsou velice omezené. Manažeři musí hledat nepeněžní cesty, aby motivovali své týmy a inspirovali je k dosažení cílů a splnění plánů, i když je méně lidí a zdroje jsou omezené. „Za těchto podmínek je velice důležité, aby vedoucí byli v neustálém styku se svými zaměstnanci, udržovali s nimi dostatečnou komunikaci a dobré osobní vztahy.“¹⁰⁵

¹⁰¹ Srov.: Tamtéž.

¹⁰² Srov.: Tamtéž, s. 231-232.

¹⁰³ Srov.: Tamtéž, s. 232.

¹⁰⁴ Srov.: Bates, Suzanne. Devět tipů jak motivovat zaměstnance. [online] [cit. 15.3.2012]

Dostupné z URL: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/devet-tipu-jak-motivovat-zamestnance.html>

¹⁰⁵ Srov.: Tamtéž.

Suzanne Bates tvrdí, že by se nadřízení při motivaci svých zaměstnanců měli držet právě těchto devíti pravidel¹⁰⁶:

1. **Chvála, podpora a uznání** – To znamená, že lidé musí vědět, že si jejich snahy a tvrdé práce jejich zaměstnavatel váží a cení.¹⁰⁷
2. **Neustálá komunikace** – Znamená, že ani manažeři se v nejisté době nesmí uzavírat před svými zaměstnanci, i když oni sami dostávají nejasné instrukce od svých nadřízených. Právě naopak. Podle Bates obavy rostou právě v prostředí, kde je nedostatek informací. A zaměstnanci na tento nedostatek reagují právě obavami o svou budoucnost.¹⁰⁸
3. **Upřímnost a otevřenost vůči zaměstnancům** – to znamená, že i když manažeři nemají odpověď na všechny otázky, měli by se o nejnovější zprávy podělit se svými zaměstnanci a to i v případě, to nejsou zrovna dobré zprávy. Tím můžeme zabránit obavám a stresu, které pramení z nejistoty.¹⁰⁹
4. **Pokusit se zjistit o čem zaměstnanci přemýšlejí** – zjistit jak se zaměstnanci cítí, vyžaduje opravdu více metod. Bates doporučuje například chodit mezi zaměstnance a ptát se jich, naplánovat individuální pohovory, chodit na neformální obědy atd.¹¹⁰
5. **Dát zaměstnancům možnost mluvit o tom, co je zajímá** – jedná se i o nepříjemné věci jako propouštění, zvýšené množství práce, zmrazení platů atd. Mínil tím, že pokud budou zaměstnanci vědět, že jim manažer naslouchá a zajímá se o jejich problémy, budou ochotnější a budou se více snažit, aby překonali nastalé komplikace.¹¹¹

¹⁰⁶ Srov.: Tamtéž.

¹⁰⁷ Srov.: Tamtéž.

¹⁰⁸ Srov.: Tamtéž.

¹⁰⁹ Srov.: Tamtéž.

¹¹⁰ Srov.: Tamtéž.

¹¹¹ Srov.: Tamtéž.

6. **Nebát se a pokud je to potřeba, nutit zaměstnance pracovat efektivněji a s větším zájmem** – To znamená, že by manažer měl zaměstnance podporovat, aby byli vynalézavější a pouze nečekali na instrukce. Může rozvíjet a inspirovat jejich kreativitu, energii a motivaci. Pracovníci pak budou hrdí na to, že jejich úsilí přispěje k celkovému řešení.¹¹²
7. **Ujasnit si své priority** – to znamená, že vedoucí musí být pevně rozhodnutý, co se musí udělat a co naopak ještě počká.¹¹³
8. **Přehodnocovat každý den, dokonce každou minutu** – tím má na mysli, že „To, co se včera zdálo být důležité, nemusí být tak důležité dnes,“¹¹⁴ manažer tak musí mít jasnou obchodní strategii, kterou je ale třeba neustále přehodnocovat, tím podpoří svůj tým, aby správně rozhodli, jak strávit svůj čas a své zdroje.¹¹⁵
9. **Být ve styku se svými zákazníky a obchodníky** – tímto posledním pravidlem míní, že manažer a jeho tým by měl mít stále ty nejaktuálnější informace z vnějšího prostředí organizace (od zákoníků, možných budoucích zákazníků, obchodníků apod.), jen na základě takových pak může podle ní manažer a jeho tým dělat správná rozhodnutí.¹¹⁶

Určité doporučení nebo strategii, jak postupovat nebo čeho se držet, uvádí i Armstrong¹¹⁷ v následující Tabulce č. 5 s názvem Motivační strategie, kde jsou uvedeny faktory, které ovlivňují motivační strategie a příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace.

¹¹² Srov.: Tamtéž.

¹¹³ Srov.: Tamtéž.

¹¹⁴ Srov.: Tamtéž.

¹¹⁵ Srov.: Tamtéž.

¹¹⁶ Srov.: Tamtéž.

¹¹⁷ Srov.: Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, s.232

Tabulka č. 4: *Motivační strategie.*

Faktory ovlivňující motivační strategie	Příspěvek personálního útvaru / Personální práce
<p>➡ Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístup založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné.</p>	<p>➡ Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.</p>
<p>➡ Lidé jsou s větší pravděpodobností motivovaní, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost oné základní potřebě uznání.</p>	<p>➡ Povzbuzovatel vytváření procesů řízení pracovního a výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytovat pozitivní odezvu na plnění úkolů.</p> <p>➡ Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Je však třeba mít na paměti, že systémy peněžních odměn nemusejí být nutně vhodné či přiměřené a že při jejich vytváření a používání je třeba vzít v úvahu poučení vyplývající z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.</p>
<p>➡ Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání</p>	<p>➡ Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce, odpovědnosti za rozhodování, a pokud možno co největší míry</p>

jejich dovedností a schopností.	kontroly poskytnuté pracovníkovi při vykonávání práce.
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopnosti a kariéry. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Nabízet zařízení a příležitosti k učení pomocí takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje a programy vzdělávání. ➔ Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Navrhnout takový systém schopností, který se orientuje na kvalitu vedení a na chování, jaké se očekává od manažerů a vedoucích týmů. ➔ Pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. ➔ Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE: ARMSTRONG, MICHAEL. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - NEJNOVĚJŠÍ TRENDY A POSTUPY. PRAHA: GRADA, 2007, S.232.

Všechny tyto body, které jsem v této kapitole uvedla (tzn. 1, 2 a 3) bych spojila v jeden a pokusila bych se společnosti navrhnout alespoň hrubý náčrt ve formě talent managementu, který představím a vysvětlím jeho důležitost a v následující kapitole, podám hrubý návrh řízení a plánování kariéry pro střední management pro tuto konkrétní Společnost X.

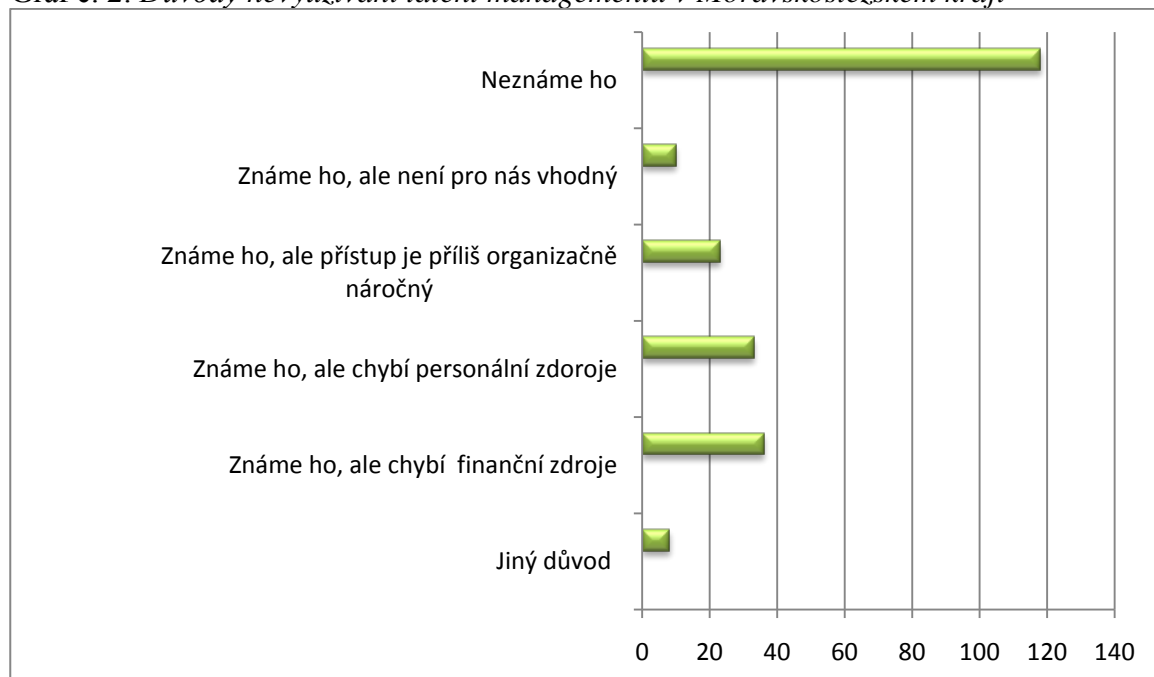
Právě obohacení a renovování starého, ale přesto velmi dobrého a propracovaného systému o talent management, by mohl Společnost X, už tak velmi slušně prosperující, posunout velmi rychle kupředu. Základem je pouze se zamyslet nad tím, zda nejsou větší prioritou ve společnosti lidé, kteří jsou srdcem podniku a velkou konkurenční výhodou, než neustálé investování do nejnovější technologie, strojů a nových hal.

Přitom ale na tom, že tato firma nevyužívá talent management, i když už se o něm hovoří více než deset let a v podstatě stejnou dobu už je využíván některými ale především dceřinými pobočkami zahraničních společností, není nic neobvyklého.

Podle studie Petry Horváthové, která provedla průzkum o využívání talent managementu organizacemi v Moravskoslezském kraji¹¹⁸, kterého se zúčastnilo 237 firem, je tento přístup využívá jen 3,8 % organizací. S tím, že důvody jeho nevyužívání jsou různé, ale tím hlavním stále zůstává nevyužívání talent managementu, kvůli jeho neznalosti. Ostatní důvody jsou uvedeny v následujícím grafu (Graf č. 2), Jiný důvod zahrnuje odpovědi: organizace je příliš malá, její krátká historie nebo nedůvěra v talent management jako v nový přístup.

¹¹⁸ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

Graf č. 2: *Důvody nevyužívání talent managementu v Moravskoslezském kraji*



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE HORVÁTHOVÁ, PETRA. TALENT MANAGEMENT A JEHO VYUŽITÍ PŘI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.¹¹⁹

Přesto by měly organizace využívání talent managementu ještě zvážit, protože jak už bylo několikrát zdůrazněno „lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“¹²⁰

¹¹⁹ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

¹²⁰ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s.31.

4. Talent, talent management a řízení kariéry

V následující části se zabývám terminologickým ukotvením pojmů talent, talent management a také řízení kariéry, které s tím úzce souvisí. Vysvětlím jednotlivé pojmy a vymezím je v rámci odlišného pojetí jednotlivých autorů, tak jak budou chápány v této práci. Také představím základní strategie, význam a přínos talent managementu a řízení kariéry. Tato část bude sloužit nejen k vysvětlení pojmů talent managementu, ale zároveň bude podkladem pro další kapitolu, kde se pokusím navrhnout jeho model ve Společnosti X.

4.1 Vymezení pojmu talent

Co je to talent? A kdo je talentem tzn., koho můžeme označit talentovaným? Tak to je otázka, na kterou neexistuje jednoznačná odpověď. Je velmi těžké to definovat a různí lidé různého zaměření chápou talent odlišně. Například podle Stručného oxfordského slovníku je talent „zvláštní schopnost nebo dovednost“.¹²¹ Tato definice je ale přece jen hodně strohá a o talentu toho mnoho neříká.

Jiná definice zase vidí jako talent téměř vše a říká¹²², že „Talent je cokoli! Naprosto cokoli, co je děláno dobře (...) a s nasazením. Od čištění záchodů až po stavbu Velké zdi.“ To znamená, že talent nemusí být vždy zjevný. Autor této definice doslova říká: „Cokoli a kdokoli je pro mě talentem!“

¹²¹ Srov.: Thorne, Kaye, Pellant, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007, s. 5.

¹²² Srov.: Tamtéž, s. 6.

Naopak někteří odborníci jako například Smilansky¹²³ se domnívají, že talent management se týká jen určitých klíčových jedinců s velkým potenciálem, kteří mohou mít významný vliv na výkon organizace. Jsou to určití schopní lidé, kteří směřují do vyšších nebo vrcholových funkcí. Tento pohled na to, kdo je talentem, převládá podle Hrováthové¹²⁴ i u nás v České republice.

Katarína Smrčeková¹²⁵, která je manažerka společnosti PricewaterhouseCoopers, má podobný názor v tom, že v České republice označujeme za talenty především ty, kteří v budoucnu postoupí do manažerských rolí. Ale je podle ní důležité si uvědomit, že manažeři nejsou jedinou skupinou, kterou můžeme označit za talenty. Jedná se podle ní také o specialisty nebo také dělníky, o kterých hovoří ve spojitosti s problémem na severu Čech, kde je obtížné najít vhodné lidi do dělnických profesí. Proto říká, že „můžeme za talenty považovat i některé dělníky, kteří dokážou vést a motivovat ostatní. Možná by bylo dobré demystifikovat slovíčko talent a jeho úzké chápání pouze ve spojitosti s managementem.“¹²⁶ Tohle pojetí podle mého názoru bude klíčové pro Společnost X, pro kterou se dále pokusím sestavit návrh talent managementu.

Na závěr bych uvedla definici, která debatu o definici talentu doplní a zakončí. Podle ní bývá jako talent „označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. Pro svůj růst a vlastní pocit seberealizace potřebují talenti stále nové podněty a náročnější úkoly. Většinou pracují s velkým nasazením a práce je baví.“¹²⁷ Jinými slovy bychom mohli říci

¹²³ Srov.: Hrováthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010, s.79.

¹²⁴ Srov.: Tamtéž.

¹²⁵ Srov.: Smrčeková, Katarína. *Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou*. [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: <http://hn.ihned.cz/c1-22536120-sef-podpori-talent-kdyz-si-je-jisty-sam-sebou>

¹²⁶ Srov.: Tamtéž.

¹²⁷ Srov.:Kazdová, Alena. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná*. [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27

také, že nadaný nebo talentovaný člověk je ten, kdo „má větší schopnosti než jiní a není pro něj těžké jich využívat. Vyniká nenuceností a půvabem. Talentovaná osoba má jisté charisma dané schopnostmi, kterému se ostatní snaží vyrovnat a z něhož obyčejnější smrtelníci čerpají inspiraci.“¹²⁸

4.2 Talent management

Koncepce řízení talentů,¹²⁹ která je zaměřená na plánování, získávání, udržování, motivování a rozvoj talentů v organizaci, se objevila poměrně nedávno, začala se utvářet po roce 2000, v jejích základech však stojí tzv. „boj o talenty“ nebo také „válka o talenty“ v 90 letech 20. století.

Tato slovní spojení znamenají stav nebo poznání firem, že lidé a jejich schopnosti jsou pro firmu tou nejdůležitější konkurenční výhodou. Proto tedy musí organizace bojovat všemi prostředky, aby jejich personál byl tak jedinečný a nenapodobitelný, aby tou výhodou skutečně mohl být. Velký vliv mají také změny v povaze práce a problémy, které s tím souvisí. Podle Koubka jde především o to, že „vzrůstající náročnost práce na znalosti, dovednosti a další schopnosti pracovníků, a tedy i na přípravu pracovníků, začíná stále více narážet na rozložení schopností v populaci si tyto náročnější znalosti, dovednosti a schopnosti osvojit.“¹³⁰ To znamená, že schopných lidí, po kterých firmy touží, je nedostatek a je stále obtížnější je získat a udržet. Proto také Koubek konstatuje, že „konkurence na trhu práce se přesouvá od konkurence na straně nabídky pracovních sil ke konkurenci na straně poptávky po pracovních silách.“¹³¹

¹²⁸ Srov.: Thorne, Kaye, Pellant, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007, s. 6.

¹²⁹ Srov.: Koubek, Josef. *Řízení talentů – nové téma personalistiky*. [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf

¹³⁰ Srov.: Tamtéž.

¹³¹ Srov.: Tamtéž.

O'Reilly a Pfeffer ale varují, že „válka o talenty“ měla na některé podniky negativní vliv v tom, že se až příliš zaměřovali na lidi mimo podnik, připisují jim příliš velkou hodnotu a podceňují a zanedbávají tak talenty, kteří už v podniku jsou. Ale právě tento přístup měl naopak zdůrazňovat schopnost každého člověka uspět, tzn. že každý měl mít stejnou šanci na úspěch. Pfeffer také upozorňuje na to, že týmy lidí jsou často schopné fungovat efektivněji než samotní jednotlivci.¹³²

Co se týká definování talent managementu, tak podle Armstronga „řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“¹³³

Podle Charouzdové v sobě talent management zahrnuje celou fázi „od vytipování, výběru, náboru, hodnocení, rozvoje, kariérového plánování, nástupnictví až po udržení a celkovou péči o klíčové lidi, kteří již mají určité zkušenosti jak z manažerských, tak i specializovaných rolí a následně o ty, kteří přicházejí rovnou po škole.“¹³⁴

Talent management podle Kazdové¹³⁵ ale neznamená jen objevování talentů a možnosti většího prostoru pro rozvoj jejich potenciálu. Je to také proces, který zahrnuje řadu cílených rozvojových a kariérních programů, který vytváří v talentovaných pracovnících pocit odpovědnosti za přidanou hodnotu, kterou jako talent v dané společnosti vytváří.

¹³² Srov.: Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007

¹³³ Srov.: Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, s.327.

¹³⁴ Srov.: Charouzdová, Yvona. *Proč hledat talent manažery?* [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: [http://hrm.ihned.cz/index.php?p=T04000_d&&article\[id\]=33432670](http://hrm.ihned.cz/index.php?p=T04000_d&&article[id]=33432670)

¹³⁵ Srov.: Kazdová, Alena. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná.* [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27

Na konec se můžeme shodnout, že talent management může být jakýsi vzájemně propojený soubor různých činností organizace a má za úkol získat, rozvíjet, motivovat a udržet talentované zaměstnance, které potřebuje pro splnění a zajištění jak stávajících tak budoucích cílů organizace.¹³⁶

Současně se čím dál více upozorňuje na to, že řízení talentů není zaměřeno pouze na talenty jako jednotlivce, ale také na optimální spojování talentovaných lidí do týmů a tímto způsobem také formování určitého úhrnného talentu týmu a organizace. To znamená, že tzv. „boj o talenty“ se neodehrává pouze na vnějším trhu práce ale také uvnitř firmy, která bojuje o talenty z vlastních zdrojů a snaží si je udržet a rozvíjet. Úspěch organizace tedy spočívá nejen v tom, kolik talentů získá oproti konkurenci, ale zejména v tom jakým způsobem se rozhodne s talenty, které už má, zacházet, jak je budou motivovat, a rozvíjet, jakým způsobem a do jaké míry o ně budou pečovat a vážit si jich a jak dlouho si je udrží.¹³⁷

V systému talent managementu ale nejde pouze jen o to určit tzv. „tahouny“, kteří pracují vždy výborně a naplno a na které se nakládají stále další úkoly s tím, že se jim při hodnocení sdělí, že jsou pouze rezervami, se kterými se někdy v budoucnu počítá. Je to právě naopak, talent management vychází z přesně daného řádu, přesně časově stanovených etap rozvoje talentů a následného nástupnictví ve firmě.¹³⁸

Program pro talenty by měl být podle Staňkové¹³⁹ nastaven motivačně jak pro stávající, tak pro jeho potenciální účastníky. To znamená, že talenti by měli o místo v tomto programu zdravě soupeřit. Protože pokud se přestanou snažit a splňovat požadovaná kritéria, může být na jejich místo do programu talentů

¹³⁶ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠb-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012]
Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

¹³⁷ Srov.: Koubek, Josef. *Řízení talentů – nové téma personalistiky*. [online] [cit. 9.3.2012]
Dostupné z URL: frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf

¹³⁸ Srov.: Kazdová, Alena. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná*. [online] [cit. 9.3.2012]
Dostupné z URL: http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27

¹³⁹ Srov.: Tamtéž.

zařazen někdo jiný. Tím pádem se tedy nejedná o jakousi „elitu“, která svůj postup jistý, ale o „elitu“, jejíž členem se tak může stát kdokoliv.

4.3 Význam a přínosy talent managementu (proč talent management?)

Jak už bylo řečeno, lidský potenciál je základem konkurence schopnosti a úspěšnosti firmy, záleží pouze na firmě jak se svými talenty bude hospodařit.

V životě organizace pak může nastat mnoho situací, které mohou mít negativní dopad na fungování celé organizace (na naplňování její podnikatelské strategie, efektivity práce, dosahování vyšší návratnosti investic apod.). Základem je tedy podle Horváthové úspěšné zvládnutí problematiky řízení lidských zdrojů (jejich rozvoj, rozmisťování a propojování jejich důležitých znalostí). To je podle ní rozhodující při rozlišování, zda bude organizace prosperující.¹⁴⁰

Příčin, které nutí organizace zabývat se lidskými zdroji je podle Cannona a McGee hned několik. Jedná se o neustálý růst specializace ve všech disciplínách spojených s prudkým nárůstem znalostí, dále o potřebu neustálých inovací, výzkumu a rozvoje. Jako další uvádí limitovanou flexibilitu organizací provádět výcvik na „zelené louce“. Což podporuje vyhledávání potřebných zkušenějších jedinců na trhu práce. Příčinou je podle nich také nedostatek správných schopností nebo stále menší flexibilita pracovní síly, způsobená například vyšším počtem více karierních rodin, hledáním větší rovnováhy mezi prací a životem nebo rostoucími nároky na požadavky, které by měly být upokojeny „ideální“ prací a další.¹⁴¹

¹⁴⁰ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonimické revue, VŠb-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

¹⁴¹ Srov.: Tamtéž.

Hlavním přínosem, který poskytuje správně nastavený a aplikovaný systém managementu je, že díky systematické práci s talenty mohou být řešeny například tyto konkrétní problémy, situace nebo strategické otázky, ale i mnohé jiné:

- V organizaci dosud nebyla řešena otázka identifikace a potřeby talentů v souvislosti s podnikatelskými prioritami.
- V organizaci se vyskytují obtíže s obsazováním nejdůležitějších pozic.
- V organizaci i na trhu práce se vyskytuje nedostatek kvalifikovaných lidí.
- Proces získávání pracovníků je úspěšný, ale talentované zaměstnance se nedaří ve firmě udržet.
- V organizaci nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem.
- V budoucnu dojde k výraznému organizačnímu růstu nebo bude potřeba přítomnost zkušených zaměstnanců.
- V organizaci se nedaří vhodně motivovat a rozvíjet talentované zaměstnance z interních zdrojů aj.¹⁴²

Dalším problémem, se kterým se firmy musí často vyrovnávat, a kde by mohl talent management pomoci je fluktuace zaměstnanců, tím spíše, když Branham Leigh uvádí na základě mnohých průzkumů sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, mezi ty nejčastější patří tyto:

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem
- nedostatečné koučování a zpětná vazba
- příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování
- pocit nedocení a neuznání

¹⁴² Srov.: Tamtéž.

- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem;
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Na druhou stranu není možné udržet v podniku všechny zaměstnance, optimální míra fluktuace v podniku může být zdravá, pokud se tedy nejedná o odchod těch nejlepších manažerů. Podle Ertla¹⁴³ je to s fluktuací poměrně složité, protože má svou důležitou funkci na správnou, optimální úroveň, ale může být také škodlivá jak personálně tak ekonomicky. Tvrdí, že nejčastější doporučovaná úroveň fluktuace je v rozsahu 5-7%, ale přitom průměrná míra fluktuace v ČR je napříč obory asi 15%. Jen pro doplnění je to vlastně celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období, nejčastěji v roce, krát sto a vydělený průměrným počtem zaměstnanců v tom období (roce).

Právě nyní je podle Charouzové také vhodná doba pro to, abychom talent management využívali. Podle ní má firma i její talenti i v těžkých dobách tu nejlepší šanci využít jejich výjimečné dovednosti ku prospěchu firmy k jejich neustálému zlepšování. Právě v této nejisté době, kdy si ani vrcholový management nemůže být jistý svou pozicí. Tito lidé pak budou na své role tím spíše připraveni, když omezený rozpočet na vzdělávání půjde právě tímto směrem.¹⁴⁴

4.4 Základní strategie talent managementu

Základním předpokladem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií společnosti.

¹⁴³ Srov.: Ertl, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online] [cit. 15.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.personall.cz/>

¹⁴⁴ Srov.: Charouzová, Yvona. *Proč hledat talent manažery?* [online] [cit. 10.3.2012] Dostupné z URL: [http://hrm.ihned.cz/index.php?p=T04000_d&&article\[id\]=33432670](http://hrm.ihned.cz/index.php?p=T04000_d&&article[id]=33432670)

Pouze z takové strategie mohou vycházet rozhodnutí, zda a jaké aktivity talent managementu realizovat.¹⁴⁵ Jejím cílem je pak zabezpečit tzv. talent-pool, tzn. určitý soubor vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných pracovníků, kteří budou schopni přispět k dosažení cílů organizace.¹⁴⁶

Podle Horváthové bude talent management úspěšný pouze v případě, pokud bude propojen s interním i externím nábořem, vzděláváním, hodnocením, motivací, vedením a interní komunikací.¹⁴⁷ Je tedy vidět, že talent management se skládá z celé řady činností, já se pak při stanovení návrhu talent managementu pro Společnost X, budu držet schématu identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů ve firmě. Nejdříve ale představím základní strategie talent managementu.

Armstrong tvrdí, že pokud jde o různé přístupy obsažené v koncepci řízení talentů, nenajdeme v nich nic nového. Jde o získávání, udržení, motivaci, rozvoj a plánování následnictví, tyto činnosti jsou ale vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořily systematický celek, který organizaci zajistí získat a udržet si potřebné talentované lidi.¹⁴⁸

Pokud chce firma, aby byl talent management úspěšný, musí se podle Kazdové¹⁴⁹ na systém péče o talenty předem připravit, tzn. předem pečlivě vytvořit systém, protože ten pak zasáhne veškeré procesy HR (Human resources).

¹⁴⁵ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonimické revue, VŠb-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

¹⁴⁶ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s.328.

¹⁴⁷ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonimické revue, VŠb-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

¹⁴⁸ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 327.

¹⁴⁹ Srov.: Kazdová, Alena. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná*. [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27

Novinkou v talent managementu je podle společnosti Deloitte, která se řízením talentů zabývá už několik let, zavádění komplexního přístupu, tzn. modelu: **Develop-Deploy-Connect** (tj. Rozvoj–Rozmístění–Propojení). Ten na rozdíl od **Tradičního lineárního modelu**, který se zaměřuje spíše na formální měřitelné údaje a nesleduje výkon zaměstnanců, tak nový přístup naopak vychází z principu neustálého sledování výkonu zaměstnanců a soustředí se na rozvoj a motivaci zaměstnanců právě v oblastech, které maximálně přispívají k naplnění strategických cílů společnosti.¹⁵⁰

Model **Develop-Deploy-Connect** zdůrazňuje správné rozmístění talentů, právě proto, aby mohli maximálně využívat a rozvíjet své schopnosti a potenciál a být propojení s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů.¹⁵¹ Podle Pavly Staňkové, konzultantky v oblasti lidských zdrojů ve společnosti Deloitte, se tak jedná o „neustálé hledání rovnováhy mezi tím, po čem talenti „touží“ a co je motivuje, a tím, co vyžaduje společnost a co přispívá k plnění jejich strategických cílů“.¹⁵²

Model Develop-Deploy-Connect¹⁵³, tzn. model pro získání a udržení talentovaných zaměstnanců se skládá ze tří hlavních oblastí:

1. **Develop** ➡ tj. **rozvoj zaměstnanců**: Dnešní organizace potřebují kombinaci vysoce analyticky uvažujících lidí s technickým důvtipem, kreativitou a přizpůsobivostí při řešení složitých a rychle se proměňujících problémů. Základem tedy je, že se zaměstnanci učí nejvíce tím, že řeší problémy reálného pracovního života a situací, které rozvíjí jejich schopnosti. Důležité

¹⁵⁰ Srov.: Tamtéž.

¹⁵¹ Srov.: Tamtéž.

¹⁵² Srov.: Tamtéž.

¹⁵³ Srov.: DELLOITTE. *The heart of talent management*. [online] [cit. 15.3.2012] Dostupné z URL: http://www.deloitte.com/view/en_CA/ca/services/consulting/789aef5fe91fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

pro rozvoj dovedností zaměstnanců jsou také mentoring a koučink.¹⁵⁴

2. **Deploy** → tj. **rozmístění zaměstnanců**: Vzhledem k tomu, že se talenti naučí nejvíce v pozicích, které jsou pružné a stresující, je důležité, aby správně odpovídala kandidátově roli nebo dovednostem. Organizace by se měla tedy zaměřit na talenty, kteří by měli být ve správné funkci a organizace by také měla zajistit, aby se jejich zájmy, dovednosti a schopnosti vyvíjely v souladu se strategickými cíli. Rozmístění talentů může napomoci také těm, kteří se neslučují se svou prací v konkrétní roli, ti mohou být kvalitními pracovníky, pokud ale pracují na správné pozici.¹⁵⁵
3. **Connect** → tj. **propojení zaměstnanců**: Zde se jedná o tři nejdůležitější druhy propojení:
 - propojení zaměstnanců s takovými lidmi, kteří budou podporovat jejich osobní a profesní růst
 - propojení zaměstnanců s lidmi, kteří jim pomohou dosáhnout stanoveného cíle
 - a propojení zaměstnanců s lidmi, kteří chtějí dělat skvěle svou práci.¹⁵⁶

Podle studie provedeného průzkumu společností Detoitte, je důležitým kritériem pro udržení kvalitních pracovníků ve firmě právě tento model. To znamená především jejich správné rozmístění a propojení na správných pracovních pozicích v organizaci, a dále jejich rozvoj a vedení přiděleným manažerem, mentorem nebo koučem. Takoví zaměstnanci, pokud mají perspektivu, pak prý firmu většinou neopouštějí.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Srov.: Tamtéž.

¹⁵⁵ Srov.: Tamtéž.

¹⁵⁶ Srov.: Tamtéž.

¹⁵⁷ Srov.: Kazdová, Alena. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná*. [online] [cit. 9.3.2012]

Dostupné z URL: http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27

Armstrong popisuje celý systém (nebo strategii) **řízení talentů** v následujícím schématu (Obrázek č. 9) s tím, že celé řízení talentů začíná v **podnikové strategii**, a to z hlediska jejich požadavků na talentované lidi. Podnikový plán pak poskytuje základnu pro plánování lidských zdrojů, to definuje požadavky na lidský kapitál a vede k politice získávání a stabilizace talentovaných pracovníků a k programu získávání pracovníků z interních zdrojů (tzn. rozpoznání talentů uvnitř společnosti, jejich rozvoj a povyšování), ale také k zabezpečování talentů z vnějších zdrojů (tzn. získání a výběr lidí z vnějšku firmy). Výsledkem je pak tok talentů, který vytváří a udržuje zásobu talentů.¹⁵⁸

Audit talentů rozpoznává lidi s potenciálem a je základnou pro plánování a rozvoj kariéry. Talentovaní lidé tedy projdou určitým sledem zkušeností doplněných koučováním a vzdělávacími programy, které je mají naučit, aby byli v budoucnu schopní zastávat náročnější role. Audity jsou také důležité z hlediska rozpoznání možného odchodu talentovaných lidí a ke stanovení opatření nebo kroků pro jejich udržení.¹⁵⁹

Politika řízení talentů také zabezpečuje, aby role, které talenti vykonávají, nabízely odpovědnost, podnětnost a autonomii, které jsou potřebné pro vytvoření angažovanosti pro roli a potřebné motivace, učení a rozvíjení se ve svých rolích, a také zabezpečuje flexibilitu role, tzn. v širší míře využívat své talenty.¹⁶⁰

Řízení vztahů s talenty je pak procesem, kdy se zaměstnavatel snaží budovat efektivní vztahy s lidmi v jejich rolích. To znamená spravedlivé zacházení s pracovníky, uznávání jejich hodnoty, možnost vyjádřit se a příležitost k růstu. Cílem toho je dosáhnout angažovaného talentu, který bude oddán své práci.¹⁶¹

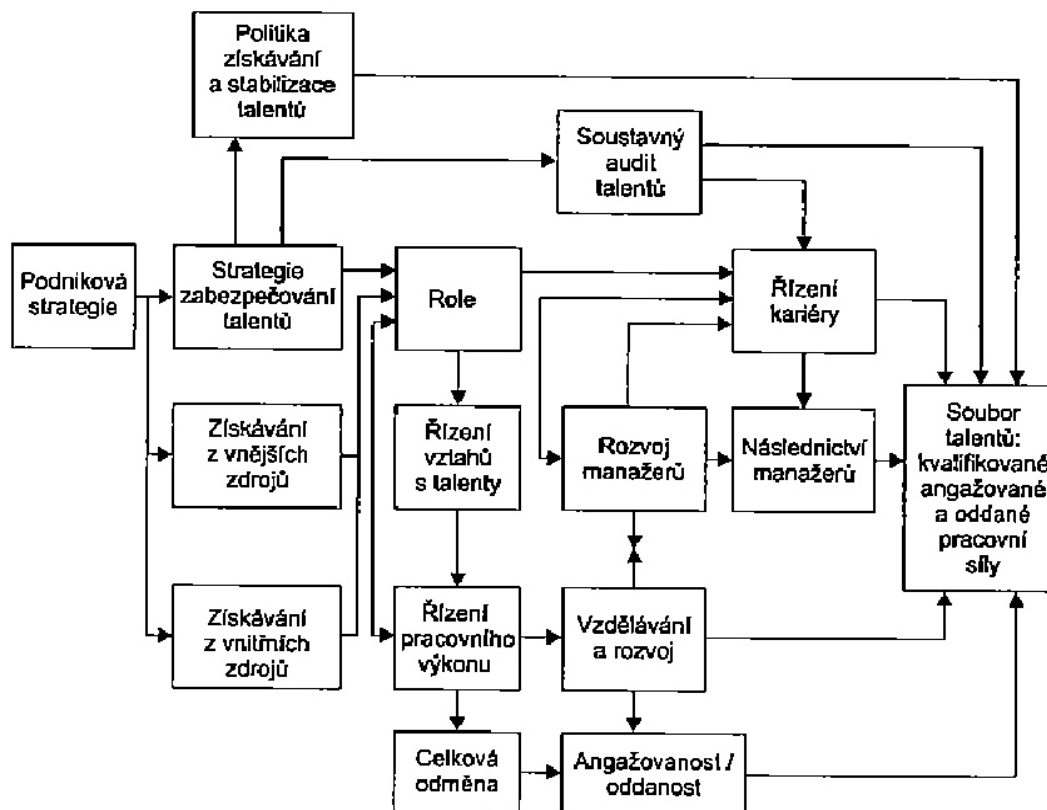
¹⁵⁸ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 328-329

¹⁵⁹ Srov.: Tamtéž, s.329.

¹⁶⁰ Srov.: Tamtéž.

¹⁶¹ Srov.: Tamtéž.

Obrázek č. 10: Složky řízení talentů



ZDROJ: ARMSTRONG, MICHAEL. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - NEJNOVĚJŠÍ TRENDY A POSTUPY. PRAHA: GRADA, 2007, S. 328.

Řízení pracovního výkonu pak funguje jako nástroj budování dobrých vztahů s lidmi, rozpoznání talentů a potenciálu, plánování vzdělávání a rozvoje a formování talentů v organizaci. Je tedy také prostředkem pro zvyšování angažovanosti a motivace lidí pomocí pozitivní zpětné vazby a uznání. To je pak i součástí systému celkových odměn (jak peněžní tak nepeněžní).¹⁶²

Politika a programy vzdělávání a rozvoje zajišťují především to, aby pracovníci získali, rozšířili a prohloubili dovednosti a schopnosti, které potřebují. Tyto aktivity také přispívají k angažovanosti a oddanosti talentů, protože jim

¹⁶² Srov.: Tamtéž, s. 330.

poskytují možnost růstu ve své stávající pozici, ale také možnost postupovat do vyšších.¹⁶³

Řízení kariéry je pak složeno z procesů plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích. Plánování následnictví zabezpečuje, aby firma měla v budoucnu manažery, které potřebuje k uspokojení jejích podnikatelských cílů a potřeb.¹⁶⁴

Řízením a plánováním kariéry se pak budu podrobněji zabývat v následující kapitole.

¹⁶³ Srov.: Tamtéž.

¹⁶⁴ Srov.: Tamtéž.

5. Řízení kariéry

Jelikož jsem v předchozí části identifikovala, že Společnosti X nevyužívá žádnou strategii talent managementu a to hlavně z důvodu nedostatku personálních a finančních zdrojů, které potřebuje investovat, z důvodu rozšiřování výroby, nejprve do nové haly a zařízení, zaměřím se v této kapitole jen na část řízení kariéry a plánování nástupnictví pro střední management firmy, který je pro společnost velmi důležitý, protože zodpovídá vlastně v první linii za plnění plánů a cílů této společnosti.

V první části se budu věnovat teoretickému ukotvení řízení kariéry a ve druhé části sestavím návrh personálních náhrad pro Společnost X. Zde musím ještě zdůraznit, že se jedná o ideální model, z důvodu, že mi nebyly společností poskytnuty důvěrné informace rozpočtu apod.

5.1 Teoretické ukotvení řízení kariéry

5.1.1 Definice

Řízení kariéry spočívá v poskytování svým pracovníkům příležitostí k postupu ve funkcích a rozvíjení jejich kariéry. Organizace si tak zabezpečuje přísun talentů, a to takových jaké potřebuje.¹⁶⁵

Řízení kariéry se tak skládá z:

- poskytování příležitostí ke vzdělání a rozvoji
- plánování kariéry
- plánování následnictví v manažerských funkcích¹⁶⁶

¹⁶⁵ Srov.: Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, s. 335.

Pro řízení kariéry je nezbytný přístup, který bere v úvahu jak potřeby organizace, tak zájmy pracovníků. Z hlediska pracovníků je pak cílem politiky řízení kariéry¹⁶⁷:

1. Poskytnout lidem vedení, podporu a povzbuzení. To potřebují, pokud mají využít a realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěchu tak, aby to odpovídalo jejich talentu a schopnostem
2. Poskytnout lidem vzdělávání a získání zkušeností, kde získají znalosti a dovednosti potřebné pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou v budoucnu, a vzhledem ke svým schopnostem, dosáhnout

Z pohledu organizace má řízení kariéry za cíl naplnit cíle její politiky řízení talentů, která musí zajistit, aby se vytvářel a udržoval potřebný soubor talentů ve společnosti.¹⁶⁸

Talent management a řízení kariéry spolu tedy úzce souvisí a přispívají k diverzitě a vnitřní mobilitě. Týkají se tak problematiky pružné pracovní síly, která je připravená reagovat na prostředí změn. Programy řízení kariéry a talent managementu jsou také velmi těsně spojeny se systémem hodnocení, protože díky tomu je možné mít programy propustné všemi směry. To znamená, že do programu lze vstoupit nebo ho opustit čistě na základě reálné výkonnosti.¹⁶⁹

Vnitřní mobilita je pak důležitá zejména ve firmách s plochou organizační strukturou, kde není kam růst. Může být vyjádřený dvěma způsoby. První spočívá ve vyjádření míry, tzn. kolik pozic bylo obsazeno nově příchozími lidmi. Druhý způsob vztahuje k samotnému pracovníkovi. Týká toho, jaký je průměrný počet zastávaných pozic během celé jeho kariéry ve firmě. V organizacích s minimální

¹⁶⁶ Srov.: Tamtéž.

¹⁶⁷ Srov.: Tamtéž.

¹⁶⁸ Srov.: Tamtéž.

¹⁶⁹ Srov.: Hroník, František, *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007, s. 98-99

mobilitou a prací, která má reproduktivní charakter, klesá produktivita a zároveň i spokojenost.¹⁷⁰

Podle Hroníka pak dále musí být systém řízení kariéry takový systém, do kterého může vstoupit každý s odpovídající výkonností.¹⁷¹ To ale nemusí platit vždy, podle Kejhové¹⁷² u nás ještě pořád v některých firmách platí, že šéfové mají prostě strach, že je jejich nástupce zastíní. Proto si vybírají takové podřízené, kteří ho nebudou chtít nahradit, budou trpělivě čekat, až bude šéf povýšen, anebo dobrovolně odejde. Dále rozvádí, že české firmy stále převážně hledají svého nástupce až na poslední chvíli a proto také v těchto podnicích neexistuje přesný plán činností nebo tréninkový systém k výchově vhodných nástupců a to pak vede i k ztížené práci s podřízenými.¹⁷³

Je tedy důležité, aby talentovaní mohli projít určitým sledem zkušeností, doplněných o koučování a rozvojové programy, které je připraví, aby v budoucnu byli schopni zvládat náročnější pracovní role. Plánování kariéry má tedy zabezpečit, aby měla organizace k dispozici dostatek talentů, které potřebuje k uspokojení svých podnikatelských potřeb. Výsledkem plánování nástupnictví jsou plány nástupnictví, nejčastěji stanovené v klíčových rolích.¹⁷⁴

5.1.2 Proces řízení kariéry

Následující obrázek (Obr. č. 11) pak popisuje proces řízení kariéry. Zde se ještě krátce zastavím u jeho jednotlivých složek, vysvětlím politiku řízení kariéry,

¹⁷⁰ Srov.: Tamtéž, s.99.

¹⁷¹ Srov.: Tamtéž, s. 98.

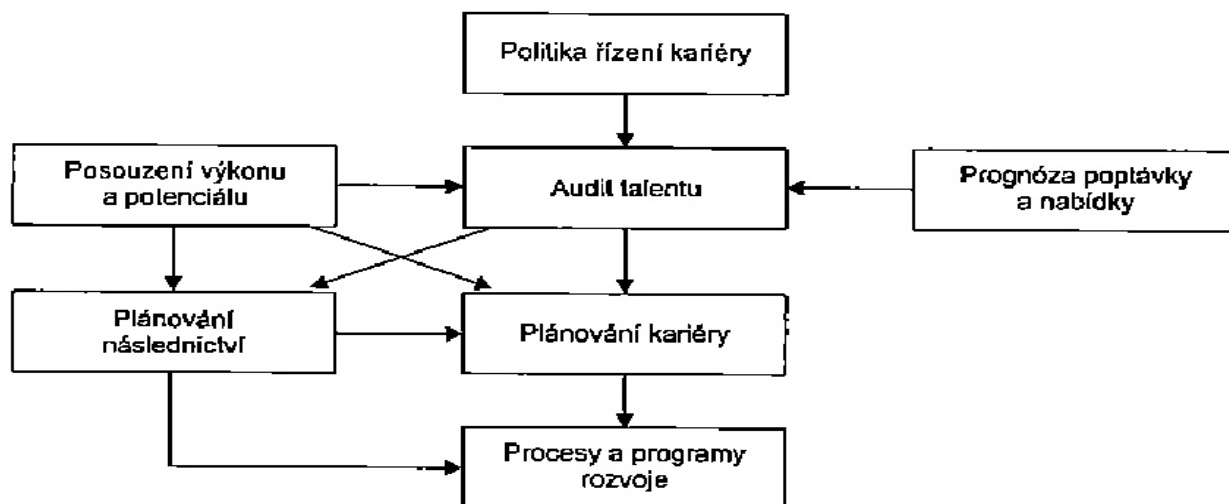
¹⁷² Srov.: Kejhová, Hana. *Nástupců si vychovejte několik*. Hospodářské noviny [online]. [cit. 16.3.2012] Dostupné z URL: <http://hn.ihned.cz/c1-21938330-nastupcu-si-vychovejte-nekolik>

¹⁷³ Srov.: Tamtéž.

¹⁷⁴ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

audit talentů, posouzení výkonu a potenciálu pracovníků, dále prognózu poptávky a nabídky a expertní systémy.

Obrázek č. 11: *Proces řízení kariéry*



ZDROJ: ARMSTRONG, MICHAEL. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - NEJNOVĚJŠÍ TRENDY A POSTUPY. PRAHA: GRADA, 2007, S.336.

V první řadě se musí organizace rozhodnout, zda si bude vychovávat své vlastní talenty z vnitřních zdrojů nebo se bude spoléhat na získávání pracovníků z vnějšku organizace tzn., že **politika řízení kariéry** může spočívat v získání potenciálně velmi vysoce výkonných pracovníků, kteří jsou už velmi dobří na svých současných místech a podle toho i ohodnoceni. Pokud jsou skutečně tak dobří, budou povýšeni a podnik tak získá, co potřebuje.¹⁷⁵

Nejen podle Armstronga tedy platí, že záměrně vzdělávat manažery, pro budoucnost, která nikdy nepřijde, je ztráta času. Naproti tomu méně často pak využívají manažeři, kteří věří v dlouhodobé plánování kariéry, toho že by vytvářeli strukturované přístupy k řízení kariéry, které zahrnují propracované zkoumání pracovního výkonu a potenciálu, assessment centra (ta slouží buď k rozpoznání

¹⁷⁵ Srov.: Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007, s. 335.

talentů, nebo potvrzení, že tomu tak skutečně je), systémy pro nadějně pracovníky předem vybrané do vyšších funkcí a plánovanou rotaci práce danou podle předem vytvořeného programu.¹⁷⁶

Audity talentů pak zkoumají zásobu talentů v podniku a přísun nových talentů s ohledem na nabídku a poptávku a na výsledky hodnocení pracovního výkonu potenciálu. Audit talentů je pak základem pro plánování následnictví a kariéry.¹⁷⁷

Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu slouží ke zjišťování potřeby vzdělávání a rozvoje, umožňuje určit vhodný směr rozvoje a pomáhá určit, kdo je vhodný pro povýšení. Hodnocení potenciálu mohou provádět i manažeři, kteří se pak opírají o hodnocení pracovníků. Zjišťují a posuzují, kteří pracovníci mají vysoký, určitý, a nebo vůbec žádný potenciál a také jsou schopni odhadnout, kdy budou jednotliví lidé připraveni k povýšení a jak daleko se mohou dostat. Přesto je tento druh předpovědi pro manažery obtížný, protože dobrý pracovní výkon na současné pozici ještě neznamená, že se pracovník bude schopen vyrovnat s širší odpovědností a proto manažeři nemusí dobře rozpoznat kvality potřebné pro povýšení v budoucnu. Přesto jsou tato hodnocení důležitá a nezbytná, aby organizace rozpoznala, že pracovník je schopen pracovat dobře nejen na svém současném místě, ale také že je vhodný pro povýšení. Díky tomu může organizace rozpoznat, kdo by měl být účastníkem development center, které slouží k odhalení potenciálu pracovníka a diskusi o plánech kariéry.¹⁷⁸

Při **prognózách poptávky a nabídky** se používá metod plánování a modelování lidských zdrojů. Ve velkých organizacích je to velmi účinnou metodou, která rozebírá míru dopadu různých hypotéz týkajících se budoucnosti, tzn. odpovědi na otázky typu „A co když?“. ¹⁷⁹

¹⁷⁶ Srov.: Tamtéž, s.335-336

¹⁷⁷ Srov.: Tamtéž, s. 337.

¹⁷⁸ Srov.: Tamtéž.

¹⁷⁹ Srov.: Tamtéž.

Velmi účinnou metodu představují také **expertní systémy**, a to u podniků, které mají rozsáhlou databázi informací o mobilitě pracovníků, požadavcích na pracovníky (specifikace pracovních míst) a hodnocení výkonu a potenciálu pracovníků. Tyto systémy jsou schopné rozeznat vztah mezi příležitostmi a osobními vlastnostmi, které příležitosti vyžadují. To napomůže poradcům v otázkách kariéry zpracovat informace o osobních vlastnostech tak, že jsou schopní určit, která z existujících příležitostí je pro konkrétního člověka nejvhodnější. U plánování kariéry jsou tyto systémy rovněž důležité, stejně tak mohou identifikovat u pracovníků různé schopnosti na určitá pracovní místa a poskytnout informace o programech manažerské kariéry, aby byl zajištěn optimální rozvoj pracovníkovy kariéry a došlo k optimálnímu propojení osobních vlastností a pracovních míst. Pro tyto účely byly speciálně vytvořeny některé systémy řízení kariéry, například systém ExecuGROW v podniku Control Data.¹⁸⁰

5.1.3 Plánování následnictví

Na začátku jsem uvedla, že řízení kariéry se skládá ze tří částí, první je poskytování příležitostí ke vzdělání a rozvoji, nyní bych vysvětlila její druhou část a to je plánování následnictví.

Plánování následnictví je procesem hodnocení a auditů talentů v organizaci, na základě kterého můžeme odpovědět na tři základní otázky a to¹⁸¹:

1. Má firma k dispozici potenciální následníky? (tzn. jestli existuje nabídka lidí, kteří by byli schopní v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role?)
2. Jsou tito lidé dostatečně dobří?
3. A mají ty správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost?

¹⁸⁰ Srov.: Tamtéž.

¹⁸¹ Srov.: Tamtéž, s.338.

To znamená, že cílem plánování následnictví v manažerských funkcích je zajistit, aby byli v určitou dobu k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, která vznikla povýšení, odchodem do důchodu, úmrtím, odchodem z podniku nebo převedením současných držitelů pracovních míst na jinou práci. Cílem je ale také to, aby byly vytvořeny manažerské kádry pro obsazení nových pracovních míst, které mohou v budoucnu vzniknout.¹⁸²

Podle Horníka je pak důležité se při plánech nástupnictví držet tří zásad:

- Každý manažer by měl mít svého nástupce
- Vhodný počet nástupců jsou dva až tři
- Každý nástupce (personální rezerva) je připravován na více než jednu konkrétní pozici, tzn. spíše na skupinu pozic.¹⁸³

5.1.4 Plánování kariéry

Poslední částí řízení kariéry je **plánování kariéry**, to využívá všech informací o požadavcích organizace, hodnocení pracovního výkonu a potenciálu, o plánech následnictví v manažerských funkcích a přetváří je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře a mentoringu.¹⁸⁴

Plánování kariéry by pak mělo být také současně dílem subjektu nebo pracovníka, kterého se to týká. Aby nedošlo k známému „o mě – beze mě“ jak upozorňuje Hroník¹⁸⁵

¹⁸² Srov.: Armstrong, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 583-584.

¹⁸³ Srov.: Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 104.

¹⁸⁴ Srov.: Tamtéž, s. 339.

¹⁸⁵ Srov.: Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 100.

5.1.5 Stupně kariéry

Pokud zde hovořím o plánování kariéry, je vhodné alespoň stručně ještě zmínit stupně kariéry. Podle Hroníka můžeme v ideální kariéře definovat **pět stupňů kariéry**.

1. Prvním je **příprava**. Hlavním úkolem je načerpat poznatky a zkušenosti, probíhá ještě během studií a praxe, může se ale stát, že člověk radikálně změní zaměstnání, pak probíhá základní orientace v oborově a funkčně novém prostředí.¹⁸⁶
2. Druhým stupněm je **rozvoj**. Ten může probíhat třemi směry. První je postup v hierarchii firmy. Druhým je získávání další nebo dalších odborných znalostí a dovedností a třetím směrem je prohlubování odborností. V rámci jedné kariéry můžeme tedy postupovat všemi třemi směry.
3. Ve fázi **vrcholu**, je pracovník v pozici respektován, vystupuje v roli kouče a pro druhé může být příkladem k inspiraci. Dosahuje maximální výše výkonnosti a jsou mu svěřovány stále těžší úkoly.¹⁸⁷
4. **Plateau** je pak stupněm, kdy pracovník musí držet po co nejdelší dobu vysokou výkonnost na základě svých znalostí a dovedností. Pracovník předává zkušenosti druhým a často vstupuje v roli mentora. Posledním stupněm je útlum, kdy klesá pracovníkova výkonnost i vliv na druhé, pracovník může hledat možnosti další kariéry buď ve firmě, nebo mimo ni, případně může přijmout ve firmě roli konzultanta.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Srov.: Tamtéž, s. 101.

¹⁸⁷ Srov.: Tamtéž.

¹⁸⁸ Srov.: Tamtéž.

5.1.6 Rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry popisuje Armstrong jako přístup založený na pásmech způsobilosti. To znamená, že je možné ho definovat z hlediska schopností, které jsou požadovány od jedinců pro výkon práce na úrovni s vyšší odpovědností a nebos větším podílem na výsledcích podniku, tyto úrovně pak představují pásma způsobilosti.¹⁸⁹

Způsobilost je pak možné definovat jako charakteristiky a vlastnosti chování, které jsou potřebné pro efektivní vykonávání práce na každé jednotlivé úrovni v rámci určitého druhu pracovních míst nebo funkcí. Počet úrovní je pak závislý a proměňuje se podle rejstříku schopností vyžadovaných určitým druhem práce. Pro každé pásmo jsou tedy definovány zkušenosti a vzdělání, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně způsobilosti.¹⁹⁰

Tyto definice pak poskytují určitou mapu kariéry, která obsahuje „cílové body“, kterých musí jedinci dosáhnout, aby posunuli svou kariéru vpřed. Mohou tak plánovat svůj vlastní rozvoj a získávání dalších zkušeností s tím, že podporu jim budou schopni poskytnout jejich nadřízení, personalisté nebo třeba poradci pro rozvoj manažerů a mentoři. To, že jsou pracovníci informováni o cílových bodech a že chápou, co musí udělat k jejich dosažení, je velkou výhodou tohoto přístupu, protože právě absence této informace způsobuje u pracovníků frustraci a nespokojenost.¹⁹¹

5.1.7 Metody plánování kariéry

Plánování kariéry, jak už bylo řečeno, využívá všech informací poskytnutých plány následnictví, hodnocení pracovního výkonu a potenciálu, také sebehodnocení k vytváření programů a procedur, určených k realizaci politiky

¹⁸⁹ Srov.: Armstrong, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 586.

¹⁹⁰ Srov.: Tamtéž.

¹⁹¹ Srov.: Tamtéž, s. 587.

řízení kariéry, k dosažení cílů plánování následnictví a k celkovému zvýšení motivace, oddanosti, angažovanosti a výkonnosti.

Metody plánování kariéry, jak už bylo naznačeno, jsou tedy celkem tři, jde o vzdělávání a rozvoj manažerů, mentoring a konzultace o kariéře.

Hlavní pozici (hlavní metoda) v plánování kariéry má **rozvojový plán**, kterým prochází kariérová dráha, na jejíž trase mohou být plány zastupitelnosti ale především plán nástupnictví. Před přechodem na odpovědnější pozici je podle Hroníka také vhodné zvážit **plán rotace**, aby pak kariéra nebyla jednosměrná cesta s klapkami na očích a bez možnosti výhledu napravo nebo nalevo.¹⁹²

Formální programy vzdělávání a rozvoje manažerů nabízí širokou škálu možností a uskutečňují se buď na pracovišti tzv. „*on the job*“ nebo mimo pracoviště „*off the job*“ nebo může jít i o kombinaci obou, podle potřeb samotné organizace.¹⁹³

- ➡ Metody „*on the job*“ (metody vzdělávání manažerů při výkonu práce – na pracovišti):¹⁹⁴
 - Strukturovaný seberozvoj
 - Koučování, mentoring, konzultace
 - Různé formy zpětné vazby (jednou z nejefektivnějších je 360° zpětná vazba)
 - Učení se akcí (action learning), práce na projektu
 - Rotace funkcí, geografická rotace
 - Neurolingvistické programování
 - Development centre (jedná se o rozvojové centrum, kde manažer musí prokazovat určité schopnosti prostřednictvím

¹⁹² Srov.: Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, s. 101.

¹⁹³ Srov.: Folwarczná, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010, s. 66.

¹⁹⁴ Srov.: Tamtéž, s. 67-68

různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraní rolí, řešením konkrétních úkolů apod.)

- Psychodiagnostika včetně typologií osobností

➡ Metody „*off the job*“ (metody vzdělávání mimo pracoviště):¹⁹⁵

- Přednášky
- Hry/simulace
- Případové studie
- Modelování chování/hraní rolí
- Workshopy, semináře
- Studium doporučené literatury
- Výcvik s využitím výpočetní techniky
- Interaktivní videoprogramy apod.

Hlavní nevýhoda metod mimo pracoviště je, že nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků, na druhou stranu jsou při rozvoji manažerů nepostradatelné, protože ho rozvíjí v tzv. tvrdých schopnostech (hard skills) jako jsou strategické řízení a plánování, tvorba a implementace strategie firmy, finanční řízení, řízení lidských zdrojů apod.¹⁹⁶

Samotní manažeři pak často navštěvují krátkodobé kurzy, tyto kurzy bývají zaměřeny na specifické manažerské dovednosti jako například vedení lidí, interpersonální dovednosti a jiné. Nebo si zvyšují odbornou kvalifikaci, například studiem dlouhodobějších programů MBA (Master of Business Administration), jedná se však o velmi nákladné studium ve spolupráci zahraničních univerzit,

¹⁹⁵ Srov.: Tamtéž, s. 67.

¹⁹⁶ Srov.: Tamtéž.

proto je některé firmy využívají jako benefity a nástroj udržení svých nejlepších manažerů.¹⁹⁷

Blíže se metodám řízení kariéry budu věnovat v následující druhé části.

5.2 Návrh personálních náhrad pro Společnost X

V této části kapitoly se tedy pokusím sestavit hrubý náčrt řízení kariéry pro Společnost X. V návrhu budu vycházet z Armstrongova modelu Proces řízení kariéry (viz. Obrázek č. 11), a celkově z teorie, kterou jsem uvedla v předchozích kapitolách.

Návrh tedy předložím v následujících bodech:

1. Identifikace potřeb organizace
2. Získávání talentů
3. Rozvoj talentů

1. Identifikace potřeb organizace

Jako první začnu analýzou potřeb Společnosti X, co se týká Plánu následnictví a Plánu kariéry pro střední management firmy.

Na základě informací o aktuálním stavu zaměstnanců ve firmě personalistka Společnosti X průběžně zpracovává výhledový stav přibližně na 5 let dopředu, kde tedy identifikuje kolik zaměstnanců, na jakých pozicích a za jak dlouho bude třeba nahradit. Na základě toho pak příslušný nadřízený v úseku nebo

¹⁹⁷ Srov.: Tamtéž, s. 66-67.

oddělení, kterého se to týká, zjišťuje na ročních pohovorech se zaměstnanci jeho plány, přání a perspektivy do budoucna.¹⁹⁸

Na základě tohoto dokumentu¹⁹⁹ jsem identifikovala, že ve Společnosti X v průběhu příštích pěti let bude odcházet šest zaměstnanců do starobního důchodu, z nichž žádný zatím neprojevil zájem odejít do předčasného starobního důchodu nebo setrvat v pracovním poměru a současně pobírat starobní důchod. Pokud bych se zaměřila pouze na management firmy, týká se to konkrétně následujících pozic: vedoucí výrobního provozu (2015), vedoucí úseku řízení jakosti (2013) a vedoucí ekonomického úseku (2014). Ostatní pozice jsou nástrojář (2014), seřizovač (2013) a konstruktér (2014).

Pro naplnění cíle práce se zaměřím pouze na management firmy. Jak už ale bylo uvedeno výše, řízení talentů a jejich kariéry se netýká jen klíčových lidí, tzv. *high-flyers*, to znamená schopných lidí, kteří směřují do vyšších či vrcholových funkcí nebo se pro ně připravují. Například podle Smilanského má každý člověk v organizaci talent, i když někteří více než jiní a proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na pár klíčových lidí.²⁰⁰ To znamená, že: „neopěvovanými hrdiny podnikové výkonnosti jsou schopní, vytrvalí pracovníci.“²⁰¹

2. Získávání talentů

Nyní už jsou známé pozice, které bude třeba obsadit. V této fázi je důležité se soustředit na to, zda Společnost X disponuje zaměstnanci s klíčovými kompetencemi (které už byly definované dříve), kteří budou v budoucnu v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud společnost nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt a to může provést jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, například mezi studenty, absolventy, svými stážisty, u

¹⁹⁸ Srov.: Interní dokumenty Společnosti X.

¹⁹⁹ Srov.: Tamtéž.

²⁰⁰ Srov.: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 327.

²⁰¹ Srov.: Tamtéž.

konkurenčních nebo dodavatelských organizací, prostřednictvím Internetu, využitím headhunters apod.²⁰²

Protože se společnost zaměřuje spíše na sebe a své zaměstnance, tzn. zda má dostatek existujících zdrojů, musí své talenty nalézt z vnitřních zdrojů. Talenty většinou hledáme na základě fungujícího systému pravidelného hodnocení, v rámci kterého lze využít řady metod jako MBO (Management by Objectives), assesment centre, analýza kritických událostí, 360° zpětná vazba a jiné.²⁰³

Podle studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků?* Společnosti Deloitte z roku 2008 téměř 80 % organizací identifikuje talenty prostřednictvím pravidelného hodnocení, v 60 % organizací nominují zaměstnance na základě s nimi vedených rozhovorů liniovými manažery a ve 40 % organizací jsou využívána assesment centra. Záleží samozřejmě pak na organizaci, jaký způsob pro identifikaci talentů zvolí.²⁰⁴

Podle Martina Hegera, který je jednatelem konzultační společnosti Heger & Partner, je v zahraničí zvykem vychovat si nástupců hned několik. Vedoucí vlastně předem přesně neví, kdo bude jeho náhradníkem, většinou se vychovávají nejméně dva až tři v rámci zaškolení nebo rotačního programu. Když pak přijde vhodná doba, ten, kdo je nejlépe připraven, je nominován do nové role. Pokud se osvědčí, zůstává, v opačném případě nastupuje jeho náhradník s tím, že délka tohoto programu je osm měsíců až dva a půl roku. Podle něj je to ve světě běžný model, který u nás praktikují hlavně zahraniční společnosti.²⁰⁵

Identifikaci talentů z vnitřních zdrojů pro společnost X jsem zvolila prostřednictvím assesment center. Doporučuji také vybrat na základě výsledků assesment centra talentů pro uvedené pozice hned několik. Nyní bych ještě krátce

²⁰² Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

²⁰³ Srov.: Tamtéž.

²⁰⁴ Srov.: Tamtéž.

²⁰⁵ Srov.: Kejhová, Hana. *Nástupců si vychovejte několik*. Hospodářské noviny [online]. [cit. 16.3.2012] Dostupné z URL: <http://hn.ihned.cz/c1-21938330-nastupcu-si-vychovejte-nekolik>

popsala virtuální assessment centra a jeho výhody, kvůli kterým jsem se rozhodla ho využít pro identifikaci talentů ve Společnosti X.

Co si tedy pod pojmem virtuální assessment centrum představit? Proces virtualizace se nás dotýká v mnoha naprosto odlišných oborech, výjimkou není ani oblast řízení lidských zdrojů, a je tedy podle Hroníka naprosto zřejmý. Virtuální assessment centrum tedy znamená, že různé úlohy k řešení probíhají v elektronickém prostředí, jinak má velmi podobnou strukturu jako to klasické, v tom virtuálním se však můžeme dostat k daleko preciznější měřitelnosti z hlediska různých parametrů, například psycholingvistiky.²⁰⁶

K otestování účastníků assessment centra slouží různé metody například otevřené otázky typu „Co mě nejvíce motivuje“, může to být také zadání business eseje. Například se zamyslet nad tím, co bude vaším prvním úkolem v horizontu půl roku na této pozici. Jde o to nastínit nějaká kritická místa, nebo jsou to různá dilemata, kdy se musí člověk rozhodovat na základě nejednoznačných a protichůdných informací nebo postojů. Funguje zde také dialog simulátor, ve kterém se zvolí reakce na nějaký podnět (např. reakce zákazníka), u které má účastník v nabídce tři možnosti jak zareagovat. Cílem je pak co nejkratší cesta k dohodě, kde se měří počet kroků a čas potřebný k uzavření dohody.²⁰⁷

Dále se pro testování využívají různé dílčí testy a skupinové situace, které jsou trochu jiné než v tom klasickém centru. Virtuální centrum umožňuje takové situace, kde mají účastníci k dispozici řadu doplňkových materiálů jako například finanční výkaz, marketingové zprávy apod. Tak je tedy možné zacházet s velkým množstvím informací nebo se v nich naopak ztratit. Skupinové situace tu tedy nejsou rozdělené na tvrdé a měkké, ale objevují se zde dohromady. Je tedy třeba se zde rozhodnout a pracovat s tvrdými údaji, které jsou zde k dispozici a zároveň je

²⁰⁶ Srov.: Hroník, František. *PhDr. František Hroník představuje virtuální assessment centrum.*

[online] [cit. 19.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.manazerske-kurzy-educity.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronik-predstavuje-virtualni-assessment-centr-1274814#content>

²⁰⁷ Srov.: Tamtéž.

potřeba si rozdělit a určit, kdo si co vezme na starost. Z toho důvodu je pracovní prostor rozčleněn na řešení, procedurální otázky a komentáře.²⁰⁸

Důvodem mého výběru assesment centra pro identifikaci talentů jsou především jeho výhody. Podle Hroníka je jich celá řada. Tou první je velká úspora času oproti tomu reálnému. Při kombinaci virtuálního a reálného si podle Hroníka vystačíme se dvěma hodinami pro to reálné, ve kterém běží dvě skupinové a jedna individuální situace. Zbytek je pak otázkou virtuálního assesment centra. Dále virtuální centrum umožňuje lepší předvýběr, a oproti jiným předvýběrům lze získat podstatně kvalitnější informace na nejrůznějších úrovních, ze kterých lze v reálných centrech vycházet a které bychom jinak nezískali.²⁰⁹

Další výhodou je, Virtuální centra většinou běží online, takže lidé mohou reagovat v různý čas a z různých míst. Tím každý účastník získává mnohem větší prostor. A také ve virtuálním prostoru může do skupinových situací vstupovat více lidí než v prostoru reálném, je to asi o jednoho až dva účastníky více než v reálném, kde je to 6 – 7. Vyšší počet by už způsobil určitou nepřehlednost i pro účastníky samotné. Další výhodou je anonymita, lidé se domnívají, že si mohou víc dovolit, protože ve virtuálním prostředí nejsou tolik pozorovatelní, tím pádem se více projevují, což je důležité.²¹⁰

Důležité je také zdůraznit, že virtuální assesment centrum určitě nemůže být náhradou pro hodnocení lidí, je pouze pomocnou metodou hodnocení. Stejně tak je tomu u development centra. Vztah nadřazeného a podřazeného je při hodnocení nedotknutelný, nezastupitelný a centrum je spíše pomůckou a podpůrnou metodou.²¹¹

Nyní máme tedy na základě výsledků z hodnocení, rozhovorů a assesment centra vybrány talentované lidi z vlastních zdrojů, tedy tzv. talent-pool. Je zde ale

²⁰⁸ Srov.: Tamtéž.

²⁰⁹ Srov.: Tamtéž.

²¹⁰ Srov.: Tamtéž.

²¹¹ Srov.: Tamtéž.

ještě nutné zdůraznit, že vedení společnosti by mělo dát pracovníkům, kterých se to týká, jasně najevo, že talentem se může stát opravdu kdokoliv, kdo bude splňovat předem daná kritéria.²¹²

3. Rozvoj talentů

Dalším krokem, kterému by se měla Společnost X věnovat, je rozvoj talentovaných jednotlivců. Organizace by jim měla nabídnout možnost rozvoje silných stránek, zlepšení celkového individuálního výkonu, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry.²¹³

Pro talentované pracovníky by měl být vytvořen speciální rozvojový program pro specifikovanou skupinu talentů, doplněný o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Zároveň by měl být nadstavbou standartní rozvojové nabídky i individuální péče ze strany managementu s tím, že by se mělo jednat spíše o kratší, ale dobře rozvržené výcvikové programy, a to z důvodu rychlejší návratnosti investic.²¹⁴

Rozvojový program může mít nejrůznější podobu, může být kombinací různých metod, aktivit a nástrojů, vždy podle specifických potřeb organizace.²¹⁵ Jak už bylo uvedeno výše, organizace může využívat jak metody *on-the-job* tak metody *off-the-job*. Pro Společnost X a rozvoj jejich talentů jsem zvolila metody *on-the-job*, tzn. učení se přímo na pracovišti, protože jde především o rozvoj měkkých dovedností. Jako hlavní metody bych Společnosti X vybrala rotace práce (cross-training), a zapojení se do projektů s podporou mentora v kombinaci s koučováním (coachingem), samozřejmě podle daných pozic a konkrétních potřeb talentů, mohou být doplněny ještě další, například development centre, stáže nebo také o metody *off-the-job*, které zahrnují přednášky, workshopy, semináře apod.

²¹² Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

²¹³ Srov.: Tamtéž.

²¹⁴ Srov.: Tamtéž.

²¹⁵ Srov.: Tamtéž.

Význam a důležitost těchto metod zdůrazňuje i průzkum společnosti Deloitte, podle kterého jsou metody on-the-job nejefektivnějším způsobem rozvoje talentu, protože tento způsob rozvoje propojuje učení na projektech v rámci konkrétní společnosti a v rámci týmu prostřednictvím sociálních vazeb, které fungují v dané firmě.²¹⁶

Nyní bych ještě krátce popsala zvolené metody a jejich výhody.

ROTACE PRÁCE

Rotace práce znamená dočasný pobyt na jiné funkci v jiném oddělení, které je v tzv. „procesním sousedství“, například výroba-logistika, obchod-distribuce apod., neznamená to však přeřazení na jinou práci. Pracovník, který rotuje, se seznamuje s prací v hostitelském oddělení, hostitel se seznamuje s prací mateřského oddělení a na mateřském oddělení se seznamují s prací hostitelů.²¹⁷

Hroník v této souvislosti upozorňuje na to, že často předpokládáme, že rotace práce je vhodný nástrojem na začátku kariéry, kvůli tomu, aby se daný člověk dobře zorientoval. Podle něj je naopak efektivnější, když tento proces proběhne ve fázi plně rozvinuté kariéry.²¹⁸ Právě kvůli tomu, jak bylo uvedeno výše: „aby kariéra nebyla cestou jedním směrem s klapkami na očích a bez výhledu napravo či nalevo.“²¹⁹ Z tohoto důvodu považují právě pro talenty Společnosti X, kteří jsou získáni z vnitřních zdrojů firmy za velmi přínosné.

²¹⁶ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonimické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012]
Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

²¹⁷ Srov.: Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 104.

²¹⁸ Srov.: Tamtéž.

²¹⁹ Srov.: Tamtéž, s. 101.

PRÁCE NA PROJEKTECH S PODPOROU MENTORA V KOMBINACI S COACHINGEM

I když je poslední dobou kladen čím dál větší důraz na coaching, jako velmi efektivní nástroj k sebereflexi a pochopení sebe sama²²⁰, podle Branhama se programy mentoringu staly velmi oblíbeným způsobem, jak splnit následující tři cíle doslova jednou ranou:²²¹

1. Zvyšují příležitosti pro ženy a menšiny.
2. Vychovávají budoucí lídry.
3. Zvyšují míru udržení zaměstnanců na všech úrovních.

Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj svěřeného manažera v organizaci. Cíle mentoringu pak mají dlouhodobý charakter a jsou důležité pro rozvoj kariéry manažera. Mentoring je metoda, která se často využívá nejen pro manažery, ale i pro zaměstnance.²²²

Mentoring tedy představuje dobrovolný vztah mezi pracovníkem a mentorem, který působí v organizaci už delší dobu, je výše postavený v hierarchii firmy a samozřejmě je velmi zkušený. Mentor tedy nebývá přímým nadřízeným svého svěřence, pracovník si většinou vybírá svého mentora sám. Vztah mezi mentorem a manažerem bývá založen na principu důvěry a bývá neformální. Mentor je mu tedy rádcem, za kterým může manažer přijít i se svými osobními problémy nebo také v případě, že má problém se svým nadřízeným nebo spolupracovníkem.²²³

Podle Branhama zjištění, že mnoho nově jmenovaných manažerů ve vedoucích funkcích nevydrží ani dva roky, vedlo k tomu, že mnoho společností

²²⁰ Srov.: Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf

²²¹ Srov.: Branham, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, s. 121.

²²² Srov.: Folwarczná, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 102.

²²³ Srov.: Tamtéž.

zavádí vstupní programy pro nově přijímané manažery. Podle průzkumů, pak programy mentoringu efektivně zvyšují udržení manažerů v organizaci.²²⁴

Kombinaci mentoringu a coachingu jsem zvolila právě proto, že obě zvolené metody mají své specifické výhody a pro dosažení optimálního rozvoje talentů, dle mého názoru, třeba obojí. Výhody mentoringu už jsem uvedla, nyní ještě stručně zmíním coaching.

Podle Bartáka, jak už jsem naznačila je koučování velmi využívaným nástrojem k sebereflexi, pochopení sebe sama, svých možností a mezí, pomáhá k formulování ambiciózních přesto ale splnitelných cílů, plánů a očekávání a také těch nejlepších cest k jejich uskutečnění. To znamená že pomáhá ke změně myšlení, postojů, chování a jednání, které pak směřuje k efektivnímu zvyšování výkonnosti, a to vlastní i druhých.²²⁵ Podle Bartáka jde o strategický pohled na vzdělávání a rozvoj v organizaci orientované na budoucnost.²²⁶

Koučování podporuje učení, kreativitu a efektivní komunikaci. Zaměřuje se na oblast rozvoje a učí manažery hledat vlastní řešení, která jsou jedinečná a pomáhají jim zvládat nestandardní nestructurované problémy.²²⁷

V procesu koučování si manažer i zaměstnanec osvojuje základní znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro jeho odborný a sociální rozvoj a které mu umožní lépe zvládnout úkoly budoucího pracovního místa. To znamená, že koučování zvyšuje výkon pracovníka na jeho současné pozici, ale také zvyšuje jeho potenciál do budoucna.²²⁸

²²⁴ Srov.: Branham, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009, s. 122.

²²⁵ Srov.: Barták, Jan. *Způsobilosti a rozvoj talentů*. [online] [cit. 16.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=87233&zor=1>

²²⁶ Srov.: Tamtéž.

²²⁷ Srov.: Folwarczna, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 88.

²²⁸ Srov.: Tamtéž.

Mezi hlavní výhody coachingu tedy patří individuální přístup ke koučovanému a zaměření se na jeho potřeby. Dále vysoká flexibilita a urychlení rozvoje koučovaného, řešení reálných problémů z pracovního prostředí, směřování ke konkrétnímu cíli, podněcování aktivity, tvořivosti, odpovědnosti za výsledky své práce i za vlastní rozvoj.²²⁹

Další postup se bude odvíjet od konkrétní pozice a požadavků na dané místo nadřízeným, který doplní tento návrh podle jeho potřeb a potřeb Společnosti X.

²²⁹ Srov.: Tamtéž, s.90.

Závěr

„Dosažení permanentního růstu závisí na odborné i sociální způsobilosti firmy, její kultuře, optimalizaci podnikových procesů, zejména však na kompetentních lidech, kteří umějí, chtějí a mohou firemní směřování k úspěšnosti podpořit, rozvinout a realizovat. Zda umějí, to záleží především na jejich intelektuálním a emočním kapitálu, zda chtějí – na jejich energetizaci v motivačním prostředí odpovídajícím firemní kultuře (sdílená firemní filosofie, vize, poslání, hodnoty), a zda mohou – na firemním stylu, zejména stylu řízení, organizační struktuře, IT architektuře, apod.“²³⁰

Talent management můžeme považovat za jeden z podstatných nástrojů řízení lidských zdrojů ve společnosti. Talent management, jak už bylo řečeno, ale neznamena jen objevování talentů a možnosti většího prostoru pro rozvoj jejich potenciálu. Je to také proces, který zahrnuje řadu cílených rozvojových a kariérních programů, který vytváří v talentovaných pracovnících pocit odpovědnosti za přidanou hodnotu, kterou jako talent v dané společnosti vytváří.

Diplomová práce byla zaměřená na personální řízení a talent management Společnosti X. Cílem práce bylo popsat personální řízení ve Společnosti X, pokusit se nalézt možné chyby a navrhnout řešení k jeho eventuální změně.

Při odkrývání systému personálního řízení jsem zjistila některé drobné problémy, se kterými se Společnost X potýká a které jsem shrnula do tří bodů. Jde neefektivní komunikaci v rámci hierarchie, pouze finanční motivaci a ne příliš neefektivní plánování nástupnictví. Jako návrh na změnu ve všech třech bodech jsem pro Společnost X zvolila talent management, který by už tak velmi dobře prosperující firmu, mohl velmi rychle postrčit ku předu. V závěru práce jsem se

²³⁰ Srov.: Barták, Jan. *Způsobilosti a rozvoj talentů*. [online] [cit. 16.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=87233&zor=1>

tedy pokusila navrhnout možný postup a metody plánu nástupnictví a zaměřila jsem se na střední management firmy. Držela jsem se při tom modelu identifikace potřeb – získávání talentů – rozvoj talentů. S tím, že postup možností udržení talentů ve firmě už bych nechala na společnosti.

Bylo tedy zjištěno, že firmu v následujících několika letech opustí tři zaměstnanci vedoucích pozic, pro které bude potřeba najít vhodné nástupce. Protože se chce firma v budoucnu zaměřovat více na své zaměstnance, zvolila jsem postup získávání talentů z interních zdrojů a to prostřednictvím virtuálního assessment centra. Na základě výsledků jsem doporučila pro každou pozici vybrat více talentů asi dva až tři, který z nich se pak nejlépe osvědčí, získá nové místo.

Jako metody rozvoje pro talenty Společnosti X jsem vybrala rotaci práce a práci na projektech s podporou mentora v kombinaci s coachingem. Dle mého názoru si firma prostřednictvím talent managementu může udržet své talenty a získat tak tu nejlepší konkurenční výhodu, díky které si může udržet a zlepšit také své postavení na trhu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Ludmila Pleskotová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Personální řízení a talent management Společnosti X

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 126 728

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 25

Klíčová slova: personální řízení, talent, talent management, řízení kariéry, návrh strategie, plánování nástupnictví

Práce je zaměřená na personální řízení a talent management ve Společnosti X. Nejprve seznamuji s firmou a jejím personálním řízením, v rámci něhož se pokouším navrhnout zlepšení. Jako hlavní změnu ve firmě shledávám právě zavedení talent managementu, který firma doposud nevyužívala. To znamená zaměřit pozornost do lidských zdrojů. Proto se zde věnuji ve větší míře představení talent managementu, uvádím také jeho hlavní výhody a strategie. Na závěr se věnuji řízení kariéry a sestavuji návrh pro talent management Společnosti X s tím, že se zaměřuji na část plánování personálních náhrad.

Použitá literatura

- Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3
- Armstrong, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN: 978-80-253-1198-1
- Armstrong, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5
- Bates, Suzanne. *Devět tipů jak motivovat zaměstnance*. [online][cit. 15.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/devet-tipu-jak-motivovat-zamestnance.html>
- Barták, Jan. *Způsobilosti a rozvoj talentů*. [online] [cit. 16.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=87233&zor=1>
- Branham, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2903-9
- Duda, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008
- DELLOITTE. *The heart of talent management*. [online] [cit. 15.3.2012] Dostupné z URL: http://www.deloitte.com/view/en_CA/ca/services/consulting/789aef5fe91fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
- Charouzová, Yvona. *Proč hledat talent manažery?* [online] [cit. 10.3.2012] Dostupné z URL: [http://hrm.ihned.cz/index.php?p=T04000_d&&article\[id\]=33432670](http://hrm.ihned.cz/index.php?p=T04000_d&&article[id]=33432670)

- Ertl, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba*. [online] [cit. 15.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.personall.cz/>
- Folwarczná, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3067-7
- Horváthová, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] Studie vyňatá z Ekonomické revue, VŠB-TU Ostrava, 2010 [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: www.ekf.vsb.cz/export/sites-root/ekf/.../VOL13NUM02PAP02.pdf
- Hroník, František, *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006. ISBN: 80-247-1458-2
- Hroník, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8
- Hroník, František. PhDr. *František Hroník představuje virtuální assessment centrum*. [online] [cit. 19.3.2012] Dostupné z URL: <http://www.manazerske-kurzy-educity.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronik-predstavuje-virtualni-assessment-centr-1274814#content>
- Interní dokumenty Společnosti X.
- Intranet a webové stránky Společnosti X.
- Kazdová, Alena. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná*. [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27
- Kejhová, Hana. *Nástupců si vychovejte několik*. Hospodářské noviny [online]. [cit. 16.3.2012] Dostupné z URL: <http://hn.ihned.cz/c1-21938330-nastupcu-si-vychovejte-nekolik>
- Koubek, Josef. *Řízení talentů – nové téma personalistiky*. [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf

- Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] *Zaměstnávání poživatelů starobního důchodu v pracovněprávních vztazích na dobu určitou od 1. ledna 2010* [cit. 15.3.2012] Dostupné z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- Thorne, Kaye, Pellant, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN: 978-80-251-1689-0
- Tureckiová, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6
- Smrčková, Katarína. *Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou*. [online] [cit. 9.3.2012] Dostupné z URL: <http://hn.ihned.cz/c1-22536120-sef-podpori-talent-kdyz-si-je-jisty-sam-sebou>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online] [Cit. 10.3.2012] Dostupné z URL: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Seznam příloh, obrázků, tabulek a grafů

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační diagram jednotlivých úseků společnosti X

Příloha č. 2 Tabulky ke grafu č. 1

Obrázky

Obrázek č. 1: *Organizační struktura Společnosti X*

Obrázek č. 2: *Plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnance do Společnosti X.*

Obrázek č.3: *Školení, adaptace a zkušební doba ve Společnosti X*

Obrázek č. 4: *Roční hodnocení a pohovor s pracovníkem ve Společnosti X*

Obrázek č. 5: *Jednání s pracovníkem o přeřazení na jiné pracovní místo ve Společnosti X.*

Obrázek č. 6: *Jednání s pracovníkem o ukončení pracovního poměru ve Společnosti X.*

Obrázek č. 7: *Proces motivace*

Obrázek č. 8: *Stanovení a realizace opatření pro zvýšení spokojenosti pracovníků ve Společnosti X.*

Obrázek č. 9: *Výcvik zaměstnanců ve Společnosti X.*

Obrázek č. 10: *Složky řízení talentů*

Obrázek č. 11: *Proces řízení kariéry*

Tabulky

Tabulka č. 1: *Stav zaměstnanců podle pohlaví k 1.3.2012*

Tabulka č. 2: *Struktura zaměstnanců v počtech podle věku k 1.3.2012*

Tabulka č. 3: *Zaměstnanci podle dosaženého stupně vzdělání k 1.3.2012*

Tabulka č. 5: *Motivační strategie*

Grafy

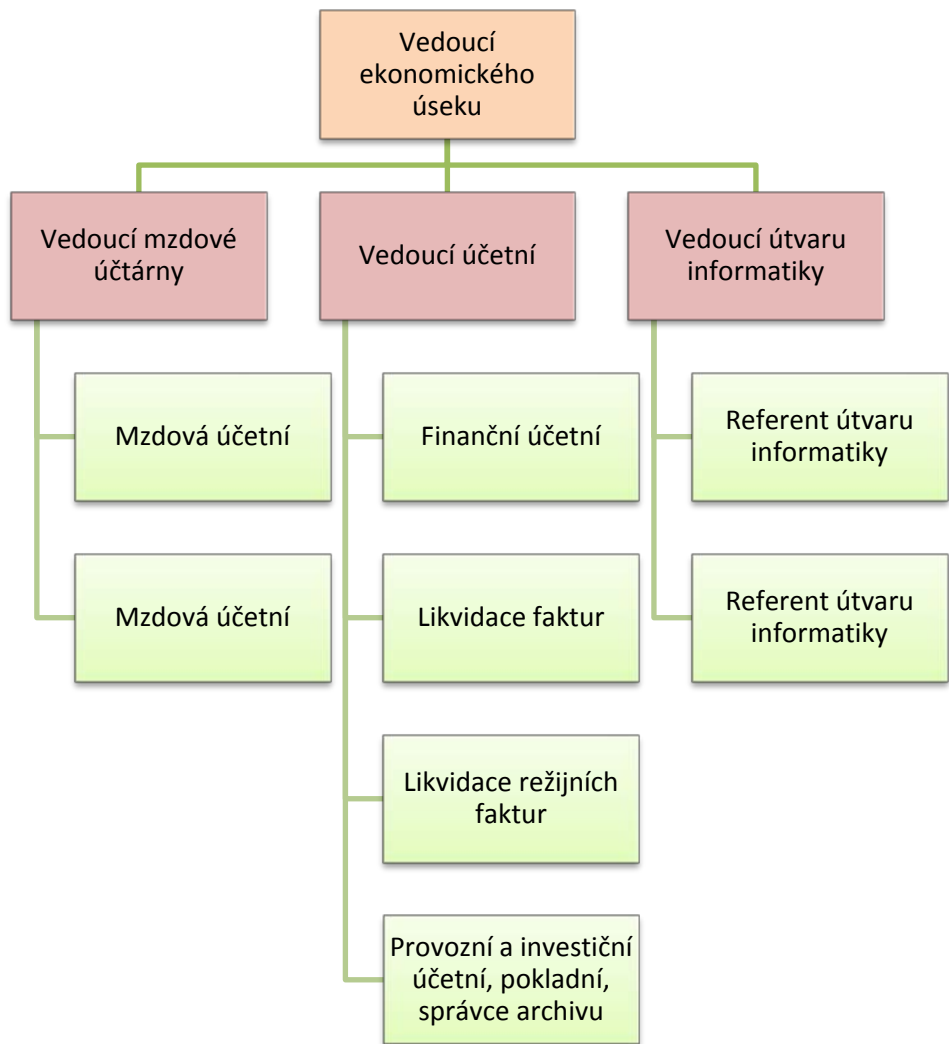
Graf č. 1: *Srovnání počtu zaměstnanců podle pohlaví v letech 1997 – 2011 (stav k 31.12. daného roku)*

Graf č. 2: *Důvody nevyužívání talent managementu v Moravskoslezském kraji*

Přílohy

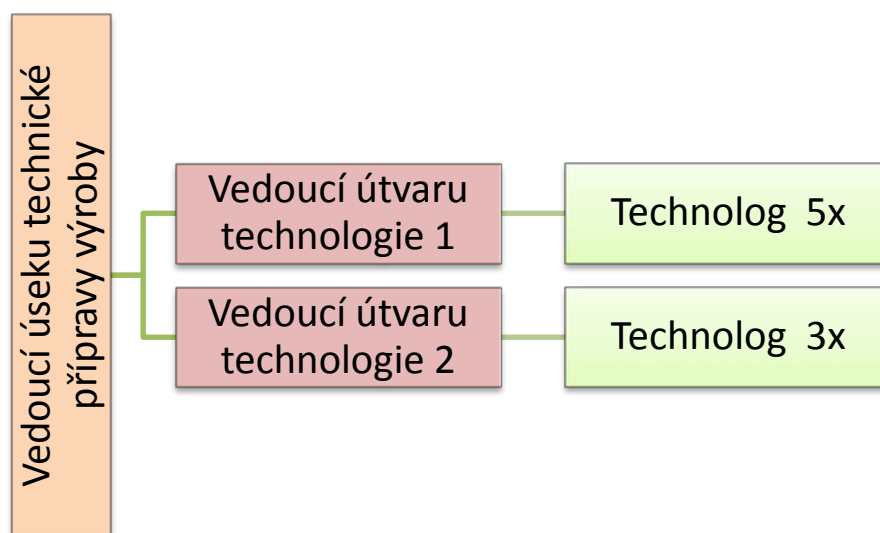
Příloha č. 1: Organizační diagram jednotlivých úseků společnosti X

Organizační diagram ekonomického úseku



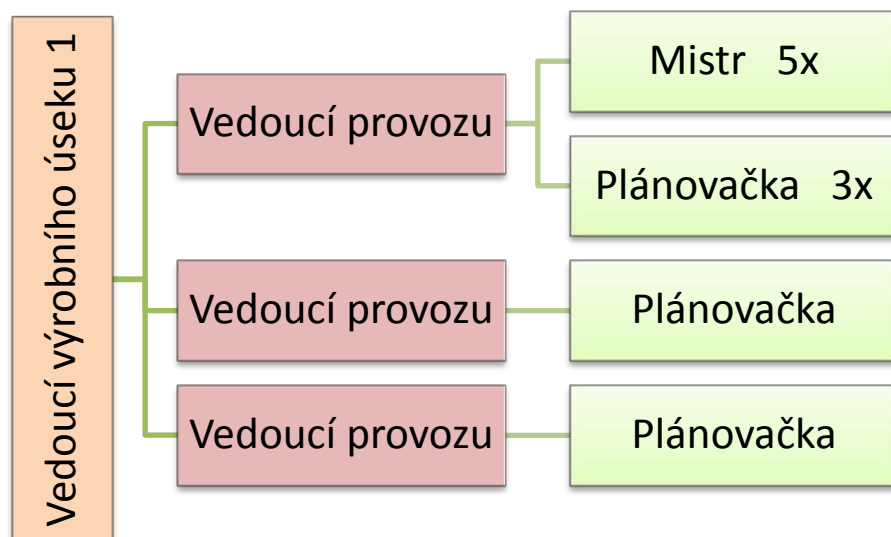
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Organizační diagram úseku technické přípravy výroby



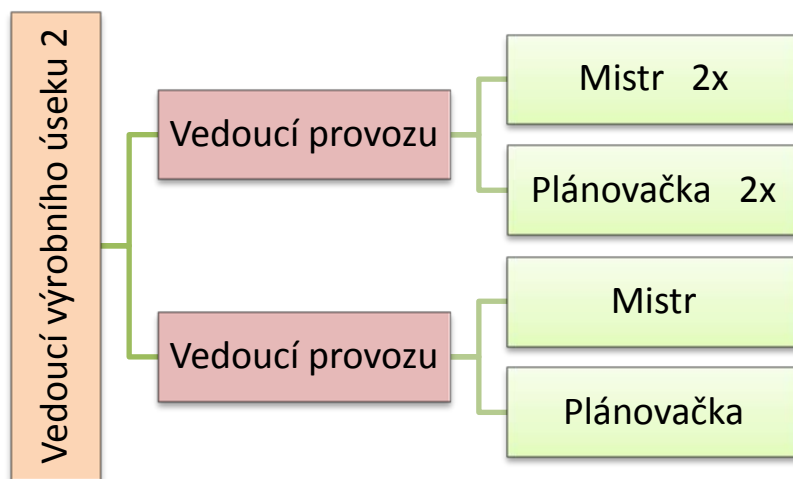
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Organizační diagram výrobního úseku 1



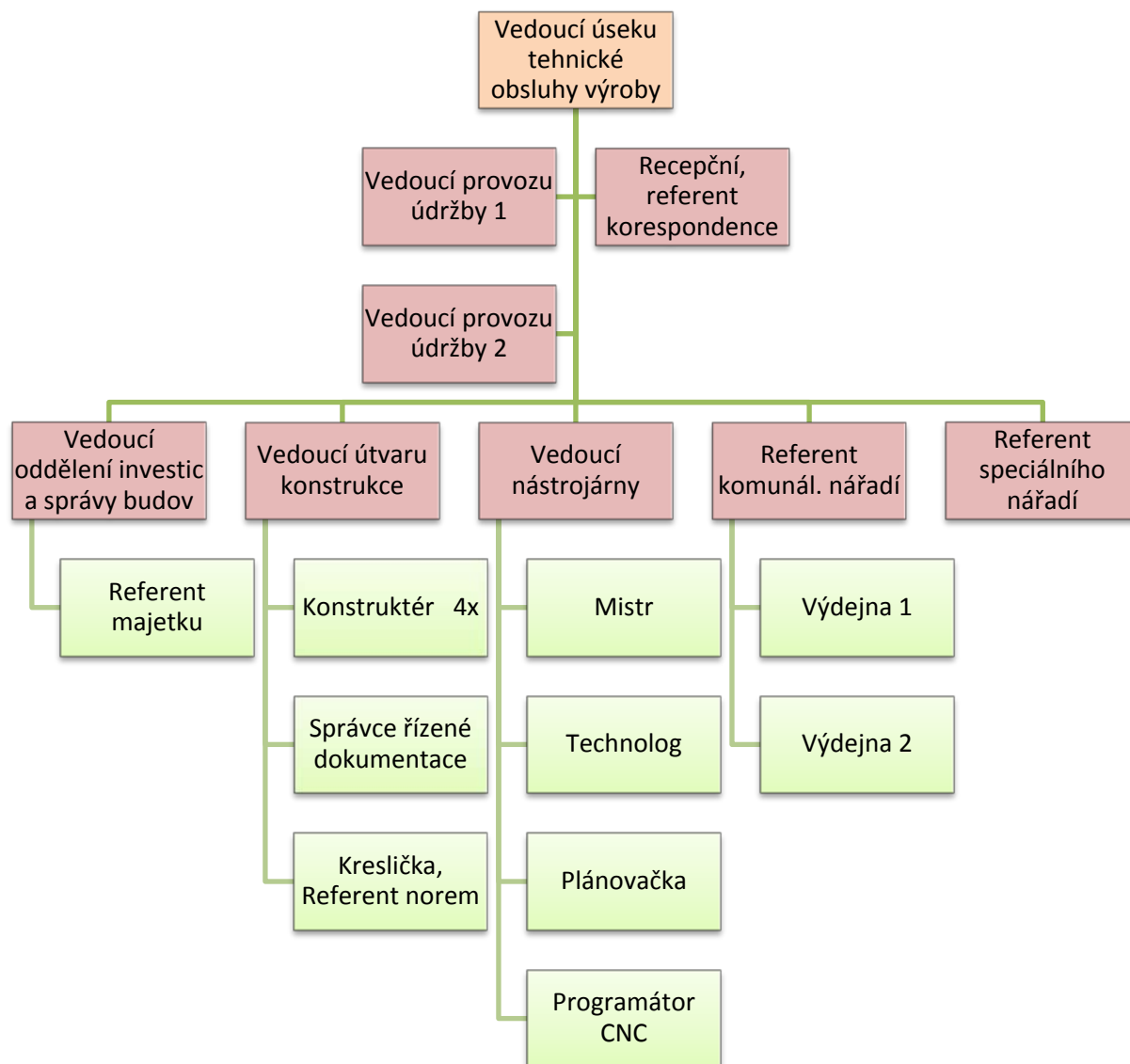
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Organizační diagram výrobního úseku 2



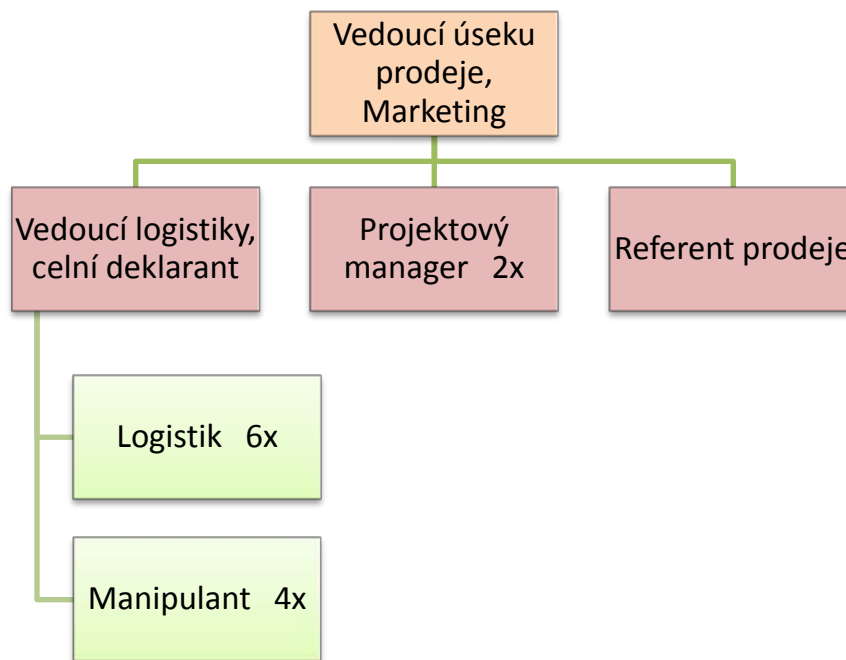
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Organizační diagram úseku technické obsluhy výroby



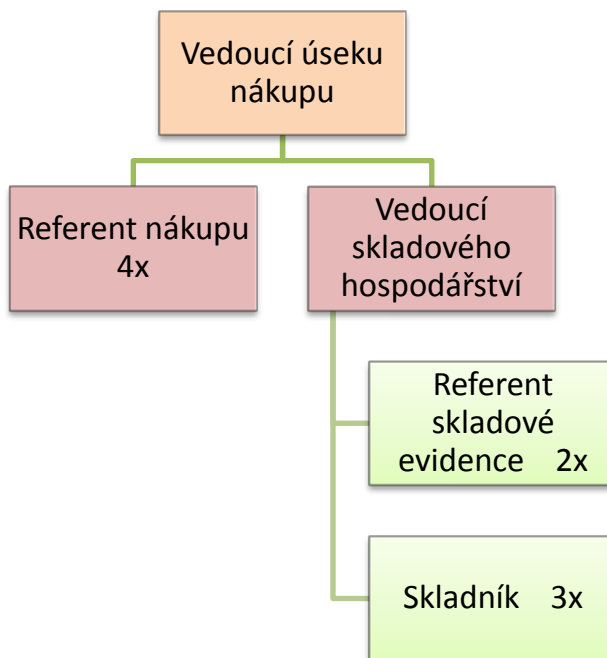
ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Organizační diagram úseku prodeje, marketing



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Organizační diagram úseku nákupu



ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY

Příloha č. 2 Tabulky ke grafu č. 1

Srovnání počtu zaměstnanců podle pohlaví v letech 1997 – 2011 (stav k 31.12. daného roku)

	1997		1998		1999		2000		2001	
	Počet y	V %	Počet y	V %	Počet y	V %	Počet y	V %	Počet y	V %
Muži	246	63,24 %	242	61,11 %	226	64,39 %	277	65,18 %	271	62,88 %
Ženy	143	36,76 %	154	38,89 %	125	35,61 %	148	34,82 %	160	37,12 %
Celkem	389	100%	396	100%	351	100%	425	100%	431	100%

Rok	2002		2003		2004		2005		2006	
	Počet y	V %	Počet y	V %	Počet y	V %	Počet y	V %	Počet y	V %
Muži	303	60%	300	59,41 %	312	59,09 %	332	61,48 %	372	61,49 %
Ženy	202	40%	205	40,59 %	216	40,91 %	208	38,52 %	233	38,51 %
Celkem	505	100 %	505	100%	528	100%	540	100%	605	100%

Rok	2007	2008	2009	2010	2011

	Počty	V %	Počty	V %	Počty	V %	Počty	V %	Počty	V %
Muži	414	59,31%	378	59,81%	338	57,48%	374	59,08%	377	59,09%
Ženy	284	40,69%	254	40,19%	250	42,52%	259	40,92%	261	40,91%
Celkem	698	100%	632	100%	588	100%	633	100%	638	100%

ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ Z INTERNÍCH DOKUMENTŮ FIRMY