

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



Plán nástupnictví ve společnosti MEDIATEL, spol. s r. o.
HR Succession Plan at MEDIATEL, Ltd.

Magisterská diplomová práce

Radka Havlánová

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Olomouc 2010

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 3. 2010

.....
Radka Havlánová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem, kteří se mnou měli při přípravě této práce nesmírnou trpělivost, podporovali mne, když jsem nevěděla, jak dál a dopřávali mi nekonečné množství klidu, bez kterého by tato práce nikdy nevznikla.

ANOTACE:

Magisterská práce představuje proces tvorby plánu nástupnictví ve společnosti MEDIATEL, spol. s r. o. Věnuje se detailnímu seznámení s organizací, organizační strukturou a pracovní náplní jednotlivých oddělení. Dále se zaměřuje na dílčí kroky, které provázejí tvorbu plánu nástupnictví: plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, firemní vzdělávání, kariéra. Druhá část je zasvěcena tvorbě plánu nástupnictví ve společnosti MEDIATEL. Byly definovány pozice, pro které se následníci hledali a došlo k výběru konkrétních pracovníků pro účast v plánu nástupnictví. Z nich pak byli zvoleni nejvhodnější kandidáti, kteří byli zapracováni do plánu nástupnictví.

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 7 |
| 1. SPOLEČNOST MEDIATEL, SPOL. S R. O. | 9 |
| 1.1 ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI | 9 |
| 1.2 VEDENÍ SPOLEČNOSTI | 10 |
| 1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI..... | 11 |
| 2. LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI..... | 14 |
| 2.1 ZDROJE V ORGANIZACI | 14 |
| 2.2 LIDSKÝ KAPITÁL, LIDSKÉ ZDROJE, LIDSKÝ POTENCIÁL? | 15 |
| 3. PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI | 17 |
| 3.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ V ORGANIZACI..... | 17 |
| 3.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 19 |
| 3.3 CÍLE PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 20 |
| 3.4 PROCES PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 20 |
| 3.5 PROGNOZY POTŘEBY A ZDROJŮ PRACOVNÍCH SIL | 21 |
| 3.6 NA CO BYCHOM PŘI PERSONÁLNÍM PLÁNOVÁNÍ NEMĚLI ZAPOMÍNAT? | 22 |
| 4. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | 24 |
| 4.1 CO JE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ? | 24 |
| 4.2 VÝZNAM HODNOCENÍ | 26 |
| 5. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ..... | 29 |
| 5.1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ | 29 |
| 5.2 ROZVOJ MANAGEMENTU | 32 |
| 5.3 METODY PROFESNÍHO ROZVOJE | 34 |
| 5.4 LIDÉ, KTERÍ NAPOMÁHAJÍ OSOBNÍMU RŮSTU MANAŽERŮ | 37 |
| 6. KARIÉRA..... | 40 |
| 6.1 DEFINICE POJMU KARIÉRA..... | 40 |
| 6.2 POJETÍ KARIÉRY | 42 |
| 6.3 ŘÍZENÍ KARIÉRY V ORGANIZACI..... | 43 |
| 6.4 KARIÉROVÉ PLÁNY | 44 |
| 6.5 VÝHODY PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 7. PLÁNY NÁSTUPNICTVÍ | 48 |
| 7.1 CO TVOŘÍ PLÁN NÁSTUPNICTVÍ? | 48 |
| 7.1 PLÁNY NÁSTUPNICTVÍ V KOMERČNÍ SFÉŘE | 51 |
| 7.2 ZPRACOVÁNÍ PLÁNU NÁSTUPNICTVÍ | 53 |
| | |
| 8. PLÁN NÁSTUPNICTVÍ VE SPOLEČNOSTI MEDIATEL, SPOL. S R.O. | 58 |
| | |
| 8.1 PRO KTERÉ POZICE HLEDÁME NÁSLEDNÍKY?..... | 59 |
| 8.2 POPIS PRACOVNÍCH POZIC PRO PLÁN NÁSTUPNICTVÍ..... | 60 |
| 8.2.1 KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍ POZICE – GENERÁLNÍ ŘEDITELKA | 60 |
| 8.2.2 KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍ POZICE – VÝKONNÝ FINANČNÍ ŘEDITEL..... | 62 |
| 8.2.3 KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍ POZICE – VÝKONNÝ OBCHODNÍ ŘEDITEL | 63 |
| 8.2.4 KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍ POZICE – VÝKONNÝ ŘEDITEL PRO BUSINESS DEVELOPMENT | 64 |
| 8.2.5 KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍ POZICE – VÝKONNÝ ŘEDITEL PRO TECHNICKÝ ÚTVAR | 65 |
| 8.2.6 KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍ POZICE – VÝKONNÝ ŘEDITEL PRO LIDSKÉ ZDROJE A HOSPODÁŘSKOU SPRÁVU | 66 |
| 8.2.7 KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍ POZICE – VÝKONNÝ ŘEDITEL MARKETINGU | 67 |
| 8.3 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V JEDNOTLIVÝCH TÝMECH | 68 |
| 8.3.1 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ – GENERÁLNÍ ŘEDITELKA..... | 69 |
| 8.3.2 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ – FINANCE..... | 72 |
| 8.3.3 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ – OBCHOD | 73 |
| 8.3.4 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ – BUSINESS DEVELOPMENT..... | 75 |
| 8.3.5 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ – TECHNICKÝ ÚSEK..... | 76 |
| 8.3.6 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ – LIDSKÉ ZDROJE A HOSPODÁŘSKÁ SPRÁVA..... | 77 |
| 8.3.7 PŘEHLED PRACOVNÍKŮ V ODDĚLENÍ – MARKETING | 80 |
| 8.4 ZPRACOVÁNÍ VYBRANÝCH PRACOVNÍKŮ DO PLÁNU NÁSTUPNICTVÍ..... | 81 |
| 8.5 FINÁLNÍ NÁVRH PLÁNU NÁSTUPNICTVÍ SPOLEČNOSTI MEDIATEL | 82 |
| | |
| ZÁVĚR | 83 |
| | |
| SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ: | 85 |

Úvod

Je možné kvalitně vést firmu bez kompletního plánu nástupnictví? Je plán nástupnictví zárukou dobře připraveného plánu vzdělávání? Nakolik je firemní vzdělávání ovlivněno strategickými cíli firmy a přípravou nástupců? Jsou manažeři dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, které jim může společnost nabídnout? A je jejich kvalifikace odpovídající nárokům, které na ně jejich pozice klade? A jaký způsob přípravy plánu nástupnictví je pro společnost MEDIATEL, spol. s r.o. nejvhodnější?

Toto jsou otázky, na které se snaží dát odpověď tato magisterská práce. Jejím cílem je vytvoření návrhu plánu nástupnictví pro společnost MEDIATEL, spol. s r.o. Představení firmy čeká na čtenáře hned v první části, poté se zevrubně věnuji lidským zdrojům a jejich plánování v organizaci. Přecházím pak k hodnocení pracovníků, které tvoří základnu pro výběr vhodných kandidátů pro plán nástupnictví. Pokračuji k firemnímu vzdělávání, tedy nosnému tématu celé práce – vždyť jakým plánem by byl souhrn následníků, kdyby se následně nepromítl do vytvoření vzdělávacích programů pro jednotlivé účastníky? Poté se zastavuji u kariéry a kariérového plánování, tolik důležité složky lidské životní dráhy každého jedince. Poslední dvě kapitoly se věnují plánům nástupnictví s důrazem na vytvoření plánu následníků pro společnost MEDIATEL. Jeho představením práce končí.

Úroveň zaměstnanců se rozhodujícím způsobem podílí na tom, co společnost brzdí, případně posiluje. Zdaleka nejde pouze o jejich kvalifikaci, pokud ji chápeme jen úzce pragmaticky, nýbrž o znalost. Je to zdroj, který nepodléhá fyzické ani morální amortizaci. Používáním se neznehodnocuje, naopak se obohacuje, roste, „nabaluje“ na sebe další znalosti. Pěstování znalostí je odrazem potřeb řešení. Vyřešení však přináší nové potřeby řešení, a tudíž i nové požadavky na znalosti. Můžeme tedy říci, že znalosti plodí řešení, a ta implikují nové požadavky na další znalosti. Každá znalost představuje jakési „silové pole“, které „přitahuje“ – v zájmu žádoucího řešení, např. nového produktu či nové služby – další a další znalosti.¹

¹ Srov.: BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686, s. 30.

Vznik této práce pro mne nebyl vůbec jednoduchý – první stránky se rodily už v roce 2007, poslední úpravy pak probíhaly v první třetině roku 2010. Co se zdálo být nevýhodou a přítěží, se nakonec ukázalo jako největší plus, které jsem při psaní využívala celou dobu. Konkrétně se jednalo o možnost sledovat změny, které nastaly po nástupu generální ředitelky Kimberli J. Lewis. Z Ameriky s sebou přivezla svěží vítr, který – jak se někdy zdálo – se měnil až v uragán. Došlo k výrazné reorganizaci společnosti, nastavení nových pravidel a postupů, zboření zažitých norem. Vše bylo provázeno nepříjemnostmi a těžkostmi, které ale, jak můžu dnes s odstupem hodnotit, přinesly i mnoho pozitivního. Nahlédněte nyní společně se mnou pod pokličku společnosti MEDIATEL a posuďte sami, co všechno a hlavně jakým způsobem, se v letech 2006 – kdy Kimberli J. Lewis nastupuje na pozici generální ředitelky – až 2010 událo.

1. Společnost MEDIATEL, spol. s r. o.

V názvu práce se objevují dva důležité pojmy, se kterými se čtenář setká téměř na každé stránce – plán nástupnictví a společnost MEDIATEL. Plánu nástupnictví a jeho postupné tvorbě se budu věnovat v druhé polovině textu, nyní představím toho, komu by měl být tento plán důležitým pomocníkem, tedy společnost MEDIATEL.

1.1 Základní představení společnosti

Společnost MEDIATEL, spol. s r.o., byla založena v roce 1991 a je součástí vydavatelské skupiny European Directories S.A. (dříve YBR Group), která sdružuje vydavatele seznamů v České republice, Dánsku, Finsku, Nizozemsku, Polsku, Rakousku, Slovensku, Švédsku a na Gibraltar. MEDIATEL má více než 600 zaměstnanců, sídlo společnosti je v Praze, regionální kanceláře v Brně, Českých Budějovicích, Plzni, Pardubicích a Ústí nad Labem. Od roku 1994 působí společnost MEDIATEL také na Slovensku se sídlem v Bratislavě.²

MEDIATEL je vydavatelem řady inzertních produktů, z nichž nejznámější jsou tištěné Zlaté Stránky a v posledních letech i jejich internetová podoba www.zlatestranky.cz. MEDIATEL vydává každoročně na 60 seznamů o celkovém ročním nákladu 4,5 milionu výtisků.³

V roce 2006 byla generální ředitelkou jmenována Kimberli J. Lewis, která nahradila na této pozici Zuzanu Řezníčkovou. Po krátkém seznámení se společností, která jí ale nebyla v té době cizí, už zde působila ve vedoucí funkci v obchodním oddělení v devadesátých letech minulého století, nastartovala proces změn, který je možné kontinuálně sledovat až do současnosti. Změny postihly všechny myslitelné procesy a produkty, které se firmy dotýkají – příkladem jsou personální změny, úpravy inzertních

² Srov.: *MEDIATEL* [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/o-nas>>.

³ Srov.: *MEDIATEL* [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/o-nas>>.

produktů, důraz na Business development, snaha o udržení minimálně srovnatelné nabídky s konkurencí a mnoho dalších. Mezi nejvýznamnější okamžiky posledních 4 let patří navázání spolupráce s Googlem – databáze Zlatých Stránek je součástí Google Maps, zahájení spolupráce s volny.cz, CET 21 – tn.cz, nova.cz nebo dnes již ukončená kooperace s portálem idnes.cz. V roce 2009 se Skype a Zlaté Stránky.cz stávají strategickými partnery v oblasti bezplatného volání do firem.⁴

MEDIATEL se v posledních letech snaží dohnat ztrátu, kterou z velké části způsobilo „usnutí na vavřínech“, které bylo citelné na konci devadesátých let, kdy neměly výrazného konkurenta. S příchodem a především rozvojem dostupnosti internetu se ale tato situace změnila, míst, kde je pro zákazníka velmi snadné získat kontakt na obchodníka a pro inzerenta zveřejnit reklamu, přibývalo nebývalou rychlostí a Zlaté Stránky tak přestávaly být jediným zdrojem informací. V této fázi bohužel vedení společnosti zaspalo a nová internetová verze www.zlatestranky.cz se na internetu objevuje až v roce 2007. První verze byla sice k dispozici už od roku 1997, ale o plnohodnotném katalogu firem informačně srovnatelném s konkurencí (především www.firmy.cz) je možné hovořit opravdu až od roku 2007.⁵

1.2 Vedení společnosti

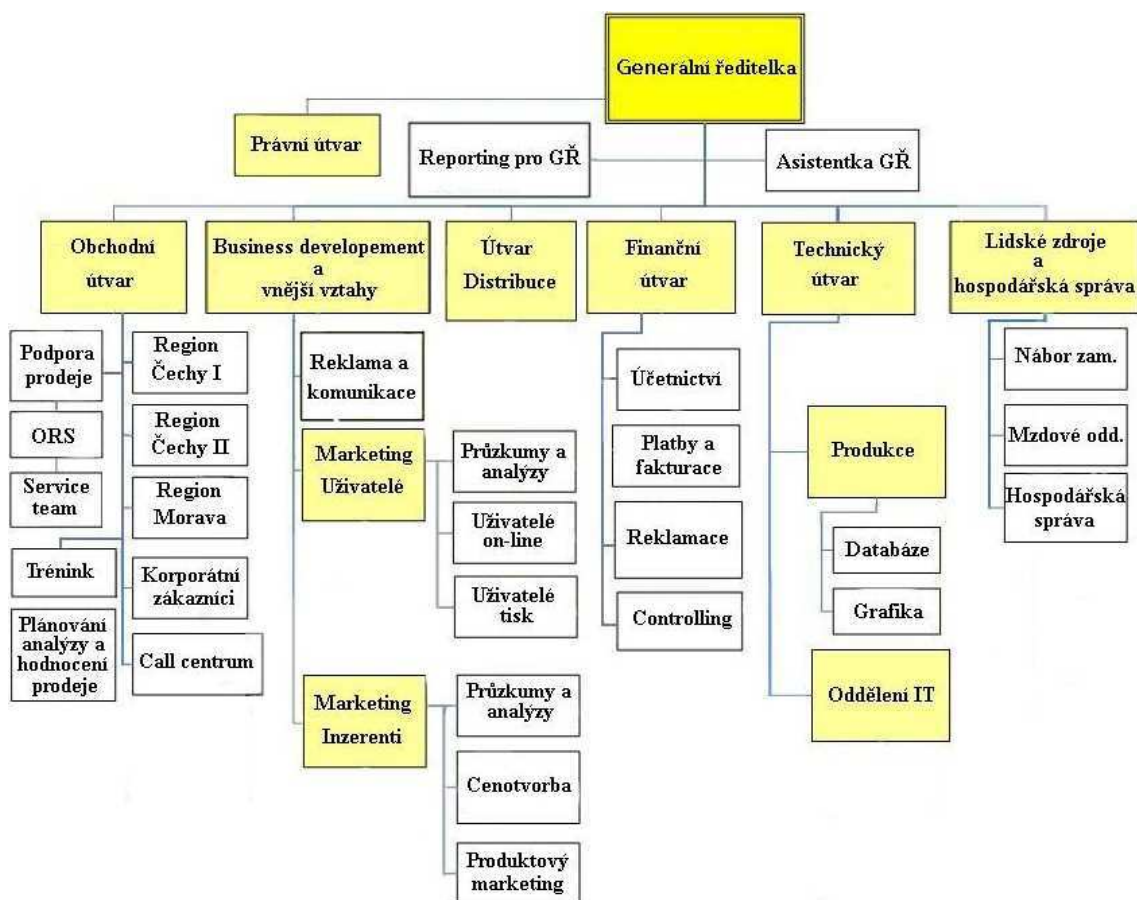
Vedení společnosti je mezinárodní – generální ředitelka **Kimberli J. Lewis** je Američanka, výkonná ředitelka pro obchod **Amanda Bence** je Australanka, výkonný ředitel technicko-projektového úseku **Stefan Fillibeck** pochází z Německa, finanční ředitel **Maciej Szegda** je Polák. I na jiných pozicích nacházíme zástupce dalších států, výkonná ředitelka marketingu **Cornelia Blümer** je Holanďanka, jeden z obchodních ředitelů **Patrik Rusiňák** je Slovák.⁶

⁴ MEDIATEL [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.MEDIATEL.cz/onas/vyznamne-mezniky/>>.

⁵ HASALÍK. *Lupa* [online]. c1998-2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/jak-vznikaly-internetove-zlate-stranky/>>.

⁶ MEDIATEL [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.MEDIATEL.cz/onas/vedeni-spolecnosti/>>.

1.3 Organizační struktura společnosti



Obr. 1 Organizační společnosti MEDIATEL, spol. s r.o. – zdroj: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

Organizační struktura společnosti je funkcionální, tedy základní organizační forma, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.⁷ Kariéra v této organizační struktuře může být popsána jako **jednoznačná**. Je dána odborným zaměřením pracovníka. Sledováním kolegy s podobnou kvalifikací si pracovník ujasní svůj vlastní postup v rámci organizace a získává určitou jistotu do budoucna. Má však dosti omezené možnosti změny funkce vzhledem ke své úzké specializaci⁸, což je pro

⁷ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 92.

⁸ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 96.

tvorbu plánu nástupnictví klíčová informace – doškolení na všech pozicích musí být důkladné.

Obchodní útvar je nejdůležitějším útvarem ve společnosti, jeho činnost má rozhodující vliv na velikost tržeb podniku. Jeho součástí jsou regionální obchodní týmy mající na starosti osobní kontakt se zákazníky-inzerenty, Call centrum zajišťující provoz bezplatné linky pro zákazníky, oddělení pro plánování, analýzu a vyhodnocování prodeje inzerce a oddělení zajišťující podporu obchodního oddělení. Mezi podpůrná útvary patří oddělení tréninku obchodních zástupců, trenéři školí obchodní zástupce při nástupu a trénují je průběžně při zavádění nových produktů. Probíhá i školení obchodních dovedností. Dále sem řadíme Service team a ORS (Online Reporting Services), tito zpracovávají dokumenty spojené s uzavřenými inzertními smlouvami.⁹

Útvar **Business development a vnějších vztahů** je rozdělený na tři dílčí oddělení podle druhů zákazníků společnosti:

Oddělení reklamy a komunikace, zodpovědné za vytváření reklamních kampaní a komunikaci nových produktů směrem k zákazníkům – jak uživatelům, tak inzerentům.

Marketingové oddělení – inzerenti; členové tohoto týmu vytváří nové produkty, jejich cenotvorbu a prodejní pomůcky pro obchodní útvar, oddělení je také zodpovědné za analýzy a průzkumy trhu zaměřené na inzerenty a konkurenci v oblasti inzertních médií.

Marketingové oddělení – uživatelé; oddělení, jehož úkolem je zvýšení uživatelské již vytvořených produktů společnosti prostřednictvím jejich zkvalitňování, i toto oddělení se zabývá výzkumy, ale v tomto případě zaměřenými na uživatelskou produktů.¹⁰

Útvar **distribuce** je zodpovědný za výrobu a distribuci produktů společnosti¹¹ k cílovým zákazníkům, tedy uživatelům Zlatých Stránek, a to jak domácnostem, tak i firmám.

Finanční oddělení má na starosti kromě vedení účetnictví společnosti a vystavování faktur zákazníkům, navíc oddělení reklamací (Customer service), oddělení vymáhání

⁹ Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹⁰ Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹¹ Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

pohledávek a Controlling. Tato oddělení jsou zahrnuta pod finance z důvodu potřeby sdílení stejných informací týkajících se plateb zákazníků - inzerentů.¹²

Technický útvar je zodpovědný za informační technologie společnosti. Je sem přiřazeno také oddělení Produkce, vytvářející podklady k výrobě tištěných produktů. Produkce zpracovává informace a vytváří podobu tištěných produktů. Součástí útvaru je i vlastní grafické studio. Toto oddělení je zařazeno v technickém útvaru zejména z důvodu potřebné maximální podpory informačních technologií.¹³

Lidské zdroje a hospodářská správa jsou zodpovědny za nábor a výběr zaměstnanců, správu benefitů, hodnocení, personální poradenství pro manažery celé společnosti, přípravu podkladů pro mzdy (zpracování mezd je outsourcováno), personální agendu a správu movitého i nemovitého majetku společnosti.¹⁴

Právní oddělení společnosti je pak útvar o jedné osobě – podnikové právniče.¹⁵

¹² Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹³ Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹⁴ Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹⁵ Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

2. Lidské zdroje v organizaci

Po představení společnosti MEDIATEL se zaměřím na postupnou tvorbu plánu nástupnictví, a to v následujícím pořadí: lidské zdroje v organizaci, plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, firemní vzdělávání, kariéra a samotný plán nástupnictví.

Protože nositeli plánu nástupnictví jsou lidé, tedy lidské zdroje, podívejte se nyní se mnou na to, co lidské zdroje pro organizaci představují a čím konkrétně jsou pro MEDIATEL.

2.1 Zdroje v organizaci

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace (podniku) jsou nezbytné základní zdroje:

- a) materiálové (stroje, zařízení, materiál, energie),
- b) finanční,
- c) lidské.¹⁶

Neustálé shromažďování a zajišťování koordinovaného působení těchto tří zdrojů je základním úkolem managementu (podnikového řízení). Nejdůležitější zdroje jsou lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) základním úkolem podnikového managementu.¹⁷

Materiálové zdroje ve společnosti MEDIATEL, spol. s r.o. jsou na vysoké úrovni, vybavení obchodníků a nejvyššího vedení společnosti je nadstandardní – služební automobily, služební mobilní telefony, u těch nejlepších též notebooky a přenosné

¹⁶ Srov.: PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7, s. 112-3.

¹⁷ Srov.: PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7, s. 112-3.

připojení na internet, v roce 2008 obchodníci nově dostávají též navigační systémy, které zpětně vyhodnocují jako velkého pomocníka a zdroj časové úspory.¹⁸

Finanční kapitál je zdrojem, se kterým v posledních letech společnost trochu bojuje. Rok 2008 byl po 4 letech první, kdy společnost zaznamenala meziroční růst¹⁹ a finanční zdroje pro následující rok byly navýšeny – v rozpočtech, připravených vedením české části společnosti, nebyly provedeny významné škrty a návrhy prošly schvalovacím procesem bez větších úprav.

Lidským zdrojům ve společnosti MEDIATEL se budu věnovat z několika různých úhlů pohledu v celé práci, pro tuto chvíli zmíním, že všechny důležité pozice společnosti jsou obsazené, v žádném oddělení není nezvladatelný nedostatek pracovníků a zatím bez hodnocení kvality zaměstnanců můžu tedy tuto kategorii označit jako bezproblémovou.²⁰

2.2 Lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál?

Pro účely této práce pokládám za vhodné vysvětlit často se zde opakující pojmy lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál a zejména zdůraznit rozdíly mezi nimi.

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, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.²¹

¹⁸ Srov.: MEDIATEL, Praha: Směrnice o nástupu nového pracovníka do společnosti MEDIATEL, spol. s r.o.. 2005, 3 s.

¹⁹ *Výroční zpráva 2008 : MEDIATEL Česká republika* [online]. [2010] [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101041894&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=3a74f42d432e0fa1c1081094b676cd35>>.

²⁰ MEDIATEL [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.jobs.cz/pd_search/search?action=jd&design=MEDIATEL_cs&exports=13653555&brand=21200101&cat=MEDIATEL&sourcebrand=jobs.cz&source=jobs>.

²¹ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 72.

Lidské zdroje se chápou jako soubor dovedností, kvalifikací a potencialit k nim založených v subjektech podílejících se na vytváření ekonomického růstu.²² Představují je lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů.²³

Pro cíl této práce mne ale zajímají pouze lidé, kteří jsou v pracovněprávním vztahu s nějakou organizací, konkrétně tedy ti, kteří mají pracovní smlouvu se společností MEDIATEL. Pracovníci, o kterých se budu zmiňovat při tvorbě plánu nástupnictví, představují tedy jak lidské zdroje, tak lidský kapitál firmy.

Lidský potenciál znamená soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti.²⁴

Lidský potenciál je téma, kterým se budu zabývat ve velké míře. Vyberu následníky do plánu následnictví podle jejich současného výkonu, tedy pracovního kapitálu a budu se snažit předvídat, jakým způsobem, jak rychle a kvalitně jsou schopni se zapracovat na novou pozici – tedy budu odhadovat, jaký je jejich potenciál.

²² Srov.: PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 1. vyd. Praha : Portál, 1997. 495 s. ISBN 80-7178-170-3, s. 38.

²³ Srov.: VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 20.

²⁴ Srov.: VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7, s. 20.

3. Plánování lidských zdrojů v organizaci

3.1 Strategické plánování v organizaci

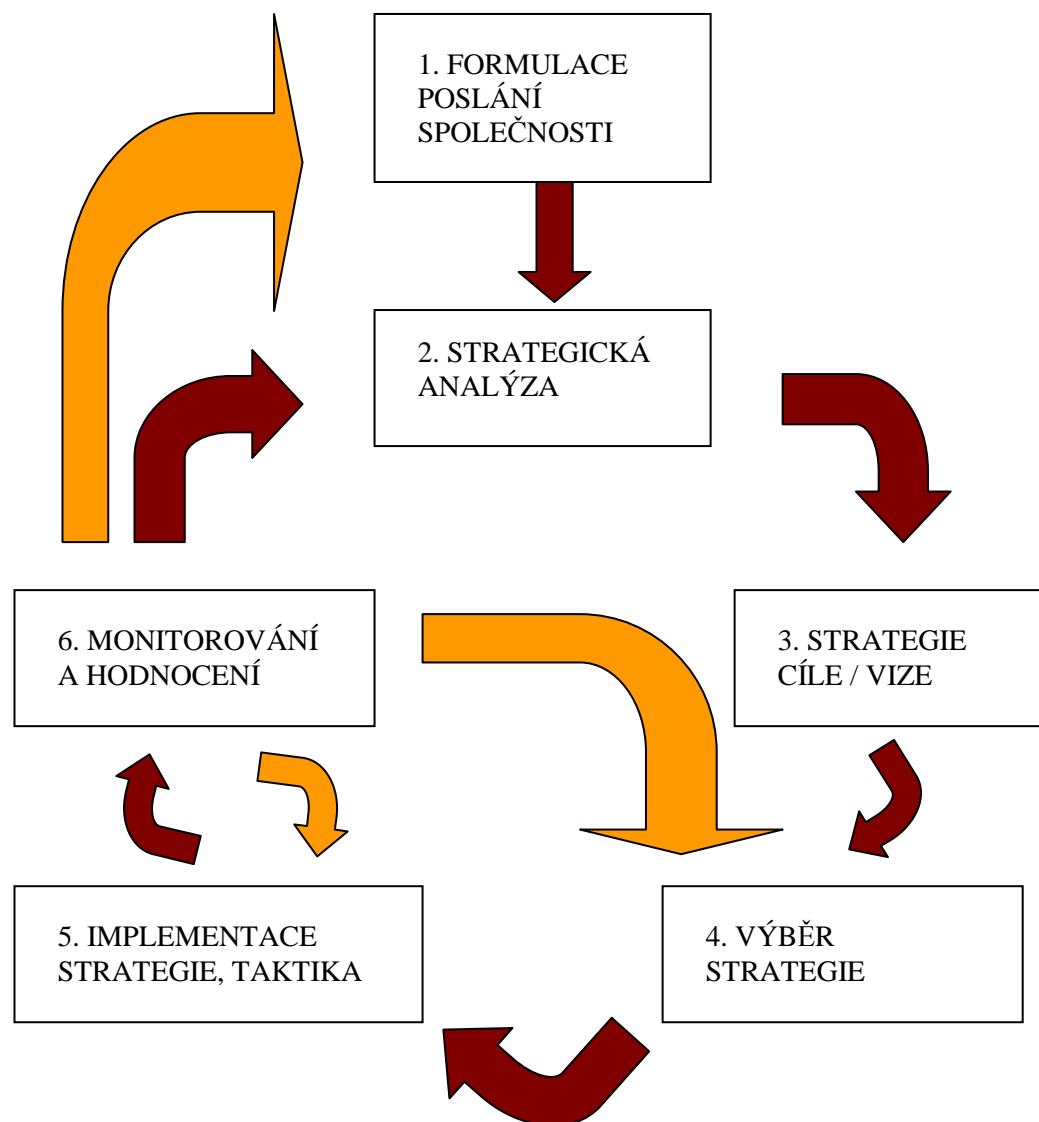
Plány každé organizace a tedy i plán nástupnictví společnosti MEDIATEL musí nutně vycházet z vyšších plánů a cílů. Podstatným a určujícím nástrojem pro rozvoj společnosti je strategický plán, který se pak postupně upřesňuje ve všech navazujících plánech a činnostech – ať už dlouhodobých, krátkodobých, operačních, operativních, plánech výroby, plánech lidských zdrojů a ostatních.

Kromě stanovení cílů, které se v každém plánu objevují, slouží také k určení postupů a procesů, jakými těchto cílů může společnost dosáhnout. Zvláštní postavení v rámci plánování pak samozřejmě náleží personálnímu plánování.²⁵

Strategické plánování musí být nepřetržitý cyklus. Tento cyklus začíná formulováním poslání firmy. Pokračuje analýzou vnějšího prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu/výkonu firmy. Dalším krokem by mělo být stanovení reálné konkrétnější strategické vize a strategických cílů, podložené zamyšlením se nad budoucností a snahou o její předvídání. V následující fázi výběru strategie nastupuje generování několika možných alternativních strategií, zaměřujících úsilí celé firmy směrem k dosažení strategické vize. Důležitou úlohu hraje vyhodnocování těchto strategií, výběr strategie na základě zvolených kritérií.²⁶

²⁵ Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 87.

²⁶ Srov.: ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 22.



Obr. 2 Základní strategický plánovací model. Zdroj: ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.* 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 22.

Strategické plánování ve společnosti MEDIATEL je v rukou vrcholového managementu a zejména výkonných ředitelů, kteří mají rozhodující vliv na chod společnosti. V rámci dlouhodobého rozvoje došlo v roce 2008 k návrhu, že v průběhu následujících tří let bude připraven a implementován plán nástupnictví pro všechny důležité pozice ve společnosti a zároveň bude spuštěn program mentorinku, do kterého bude zapojena

převážná část „talentů“, jak zde nazýváme velmi perspektivní zaměstnance firmy, od kterých se po vložení určitého znalostního kapitálu očekávají vyšší výkony. Dalším strategickým rozhodnutím kromě rozvoje stávajících zaměstnanců byl pak neustálý nábor „talentů“ na všechny pozice s heslem – nenecháme si uniknout žádného kvalitního člověka, pokud nám do organizační struktury nezapadá dnes, vytvoříme pro něj nové místo, pokud ho můžeme zaměstnat ihned, tak to udělejme.²⁷

3.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v dostatečné kvantitě a kvalitě, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím přístupem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizační celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.²⁸

Personální plánování je ve společnosti MEDIATEL odvozeno ze strategických plánů, které se pak dále upřesňují v plánech personálních. Ty představí příslušný výkonný ředitel pracovníkům lidských zdrojů. Personální plány slouží jako podklad pro nábor nových pracovníků nebo naopak pro snižování stavů současných zaměstnanců. Plány jsou zahrnují jak poptávku po nových pracovnících, tak předpokládaný rozvojem stávajících zaměstnanců, který bývá zaměřen na krátkodobé či dlouhodobé vzdělávání v různých oblastech. Z něj pak vychází i vzdělávání v rámci plánů nástupnictví, které je rovněž součástí akčních ročních plánů. V případě společnosti MEDIATEL je žádoucí plánování nezaměřit pouze na nábor nových pracovníků, ale i na rozvoj stávajících.²⁹

²⁷ Srov.: MEDIATEL, Praha: Strategické cíle pro rok 2008. 2008, 39 s. Dostupné na intranetu společnosti MEDIATEL.

²⁸ Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 87.

²⁹ Srov.: MEDIATEL, Praha: Proces náboru a výběru. 2005, 19 s.

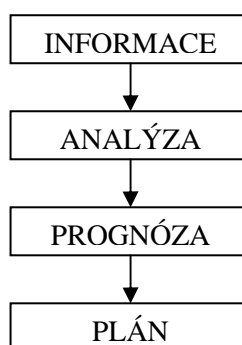
3.3 Cíle plánování lidských zdrojů

Cílem plánování lidských zdrojů je mimo jiné zabezpečit, aby organizace co nejlépe využívala lidské zdroje, mohla rozvíjet dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly a tak přispívat ke své schopnosti adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí a snižovala svou závislost na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná – znamená to formulování strategie udržení si pracovníků a strategie rozvoje pracovníků.³⁰

Kromě nábory je zde opět zdůrazněno udržení zkušených pracovníků, o které se společnost MEDIATEL nyní pokouší právě jejich začleněním nejen do mentorského programu, ale také jejich přímým zapojením do plánů nástupnictví, případně příslibem možného povýšení v následujících letech.³¹ Pokud se chystám přesunout manažera ze střední linie do vrcholového managementu, zůstane po něm volné místo, které bych v první řadě měla zkusit obsadit některým z jeho zkušených a schopných podřízených. Tím je možné zúčastněné motivovat k vyšším výkonům.

3.4 Proces plánování pracovníků

Páteří každého plánovacího procesu je posloupnost:³²



³⁰ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 404.

³¹ Srov.: MEDIATEL, Praha: Strategické cíle pro rok 2008. 2008, 39 s. Dostupné na intranetu společnosti MEDIATEL.

³² Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 92.

Obr. 3 Model plánovacího procesu. Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 92.

Plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:³³

- předvídání (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky);
- předvídání (prognózy) budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky);
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.

Informace ve společnosti MEDIATEL pocházejí ze dvou zdrojů – z dlouhodobého plánování, které připravuje vedení firmy a dále od manažerů, kteří řeší odchody a přesuny svých zaměstnanců a jsou poté povinni informovat o nově vzniklé potřebě pracovníků oddělení lidských zdrojů.³⁴ Je zde nastaven standardní postup, který dodržují zástupci všech oddělení vyjma obchodu, kde je nábor nových zaměstnanců nepřetržitý. Postup je následující – nadřízený informuje oddělení lidských zdrojů, to o jeho požadavku předá zprávu generální ředitelce a ta podle rozpočtu rozhoduje o případném spuštění náborového procesu.³⁵

3.5 Prognózy potřeby a zdrojů pracovních sil

Tvorba plánu následnictví představuje snahu o prognózu potřeby a zdrojů pracovních sil. Kromě toho, že pomáhá předcházet situaci, kdy se firma v krizovém okamžiku (nečekaný odchod zaměstnance na důležitém postu) ocitne bez řešení, slouží také jako jeden z významných zdrojů informací, na kterou pozici můžeme eventuálně potřebovat posilu. Je nutné vycházet ze dvou rozdílných prognóz – potřeby pracovních sil a zdrojů pracovních sil. Každá z prognóz je založena na vlastním okruhu analýz a informací.³⁶

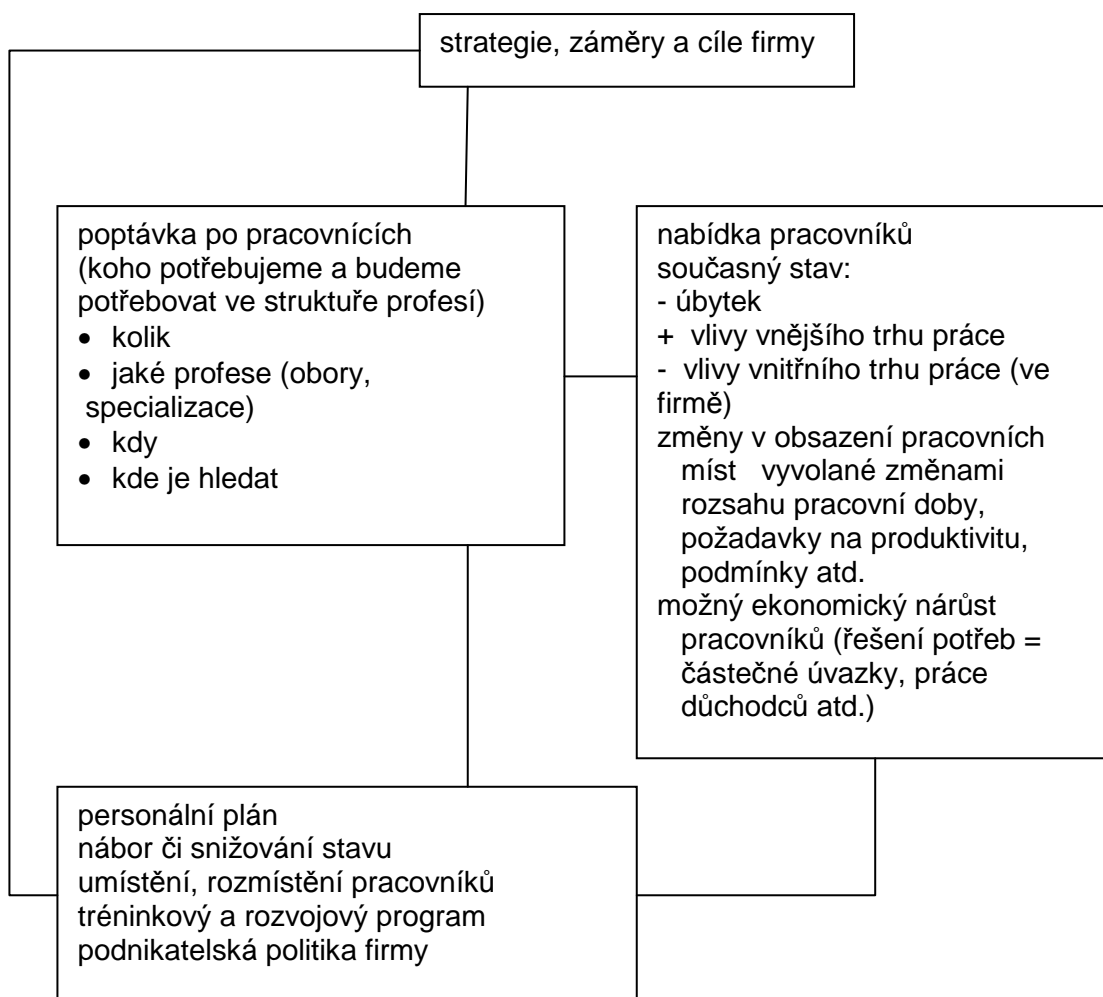
³³ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 330.

³⁴ Srov.: MEDIATEL, Praha: Proces náboru a výběru. 2005, 19 s.

³⁵ Srov.: MEDIATEL, Praha: Směrnice o nástupu nového pracovníka do společnosti MEDIATEL, spol. s r.o.. 2005, 3 s.

³⁶ Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 93.

Model personálního plánování:



Obr. 4 Praktické schéma pro sestavení personálního plánu. Zdroj: STÝBLO , Jiří, et al. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc : Anag, c2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1, s. 64.

3.6 Na co bychom při personálním plánování neměli zapomínat?

Personální plánování nemůže sledovat jen cíle podniku, týkající se potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby. Je třeba také respektovat, že člověk, pracovní síla, má své vlastní cíle a plány, přičemž řada z nich je spojena s jeho prací a jeho zaměstnavatelem. Ten musí svým pracovníkům vycházet vstříc a poskytovat jim dostatečnou představu o tom, do jaké míry budou moci realizovat své pracovní a

životní plány při práci v podniku. Proto neoddělitelnou součástí personálního plánování je i plánování personálního rozvoje pracovníků³⁷, kterému se věnuji podrobně v kapitole 5, týkající se firemního vzdělávání.

³⁷ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 60.

4. Hodnocení pracovníků

Před zařazením pracovníka do plánu nástupnictví je nejprve nutné udělat analýzu dostupných zdrojů, tedy zjistit, kterého z těch, kdo už ve firmě pracují, bychom mohli na příslušnou pozici využít. Hodnocení zaměstnanců je hlavním zdrojem této analýzy, pojďme se tedy podívat na to, co si pod touto částí řízení lidských zdrojů můžeme představit.

4.1 Co je hodnocení pracovníků?

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak jeho lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.³⁸

Tomu slouží **hodnocení pracovníků**, které **spočívá ve**:³⁹

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků je užitečným kontrolním a motivačním nástrojem. Aby se však stalo efektivní součástí řízení, musí je manažer umět dobře připravit, dodržovat správný postup a řídit jeho průběh.⁴⁰

³⁸ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 60.

³⁹ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 111.

⁴⁰ Srov.: ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 111.

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace a mělo by se tedy provádět v intervalu, který ještě aktuálnost informací o pracovním výkonu pracovníka zajišťuje. Zpravidla se doporučuje provádět hodnocení pracovníků jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku a organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení dívá na jejich práci.⁴¹

Zaměstnanci společnosti MEDIATEL projdou několika různými druhy hodnocení. První z nich je každoroční, provádí se vždy v lednu a slouží ke shrnutí předcházejícího roku, zdůraznění úspěchů a zjištění nezdarů a dále jako nástroj k nastavení zlepšení nežádoucího pracovního chování. Je rovněž provázeno úpravou základní mzdy, která ale nepřichází vždy, pouze při výborných pracovních výsledcích. Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený společně se zaměstnancem. Výhodou tohoto každoročního hodnocení je jeho oboustranně očekávaná pravidelnost a možnost získání zpětné vazby od nadřízeného, který, zejména pokud je součástí vrcholového managementu, často nemá čas podávat zpětnou vazbu přímo při výkonu práce.⁴²

Další hodnocení je pak čtvrtletní. Oddělení lidských zdrojů se v roce 2007 podařilo převést celou společnost na dvousložkový způsob odměňování – část mzdy je fixní, část variabilní.⁴³ Variabilní složka je vyplácena dle plnění cílů, které se každé tři měsíce, opět ve spolupráci s přímým nadřízeným, nastavují. Jedná se o tzv. řízení dle cílů neboli MBO. Vedoucí si společně se zaměstnancem domluví schůzku, na které se určí cíle pro nadcházející kvartál. Jejich počet se pohybuje mezi třemi až šesti cíli pro jednoho podřízeného. U každé položky je procentuálně zmíněna jeho důležitost, celkový součet tvoří sto procent. Oba účastníci schůzky by měli s nastavením cílů souhlasit a svůj souhlas stvrdit podpisem na formuláři pro MBO. Každý z nich dostane jednu kopii, aby mohl kdykoli zkontrolovat, k jaké dohodě došlo.⁴⁴

Při uzavření kvartálu pak dochází k výše zmíněnému hodnocení. V této fázi má hlavní slovo nadřízený, který krátce zhodnotí plnění nastavených cílů a oznámí zaměstnanci

⁴¹ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 113.

⁴² Srov.: MEDIATEL, Praha. *Mzdový řád – směrnice*. 2007, 12 s.

⁴³ Srov.: MEDIATEL, Praha. *Mzdový řád – směrnice*. 2007, 12 s.

⁴⁴ Srov.: MEDIATEL, Praha. *Mzdový řád – směrnice*. 2007, 12 s.

celkovou výši variabilní složky, kterou mu na základě splnění cílů stanovil. Pohyblivá část mzdy se může pohybovat od nuly až do stovacetipěti procent, čímž se rázem plnění cílů stává zajímavějším pro všechny zúčastněné.⁴⁵

Posledním způsobem je pak každodenní hodnocení běžných pracovních úkolů. I zde má nadřazený možnost dávat zpětnou vazbu svému kolegovi a ten může své pracovní chování dle jeho upozornění korigovat.⁴⁶

U plánu následnictví využijí všechny druhy hodnocení, zpětná vazba je pro nástupce důležitým pomocníkem, kterou by měl dostávat co nejčastěji. Hodnocení také pomáhá usměrňovat jeho aktivity podle představ vedení společnosti. Zároveň je možné upravovat plán vzdělávání dle dosavadních výsledků následníka – pokud se v některé oblasti učí rychleji než v jiné, je vhodné koncentrovat více zdrojů do obtížnějšího oboru.

Hodnocení navíc poskytuje zpětnou vazbu i mentorovi, který nástupce vede. Vypovídá o tom, jak se mentorovi daří předávat požadované informace a učí ho zlepšovat komunikaci v obtížných situacích, jakou může být opakované vysvětlování problematiky, která je pro mentora jednoduchá, ale nástupce ji není schopen správně pochopit. O mentorech ve společnosti MEDIATEL se můžete dočíst v kapitole 5.4.

4.2 Význam hodnocení

Hodnocení má význam pro firmu, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.⁴⁷ Hodnocení závisí na dobré a otevřené komunikaci mezi zaměstnancem a vedoucím. Jedním z cílů hodnocení je identifikovat vzdělávací potřeby a stanovit cíle pro příští hodnotící období. Tyto cíle musí být reálné a musí se vztahovat k danému pracovnímu místu, aby mohly být splněny.⁴⁸

⁴⁵ Srov.: MEDIATEL, Praha. Mzdový řád – směrnice. 2007, 12 s.

⁴⁶ Srov.: MEDIATEL, Praha. Personální manuál pro vedoucí pracovníky. 2007, 7 s.

⁴⁷ Srov.: ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 125.

⁴⁸ Srov.: MARTIN, David. *Personalistika od A do Z : Výkladový slovník užitých pojmů. Příklady z praxe.*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 80-251-1496-1. s. 85.

Firmy obecně mohou využít hodnocení pracovníků ke:⁴⁹

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačním spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:⁵⁰

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Další možná využití pracovního hodnocení:⁵¹

- *Informační nepřesnosti.* Špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, personálních plánů či jiných součástí informačního systému personálního managementu. Práce s těmito nepřesnými informacemi může vést k nesprávnému rozhodnutím v otázkách vybírání, odborné přípravy nebo propouštění zaměstnanců.
- *Chyby v rozvržení práce.* Špatný pracovní rozvrh může být příznakem špatně pojatého rozvržení práce. Pracovní hodnocení pomáhá tyto chyby rozpoznat.
- *Stejná pracovní příležitost.* Přesné pracovní hodnocení, které skutečně práci hodnotí, zajišťuje, že interní rozhodnutí o umístění pracovníků nebudou diskriminující.

⁴⁹ Srov.: ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 125.

⁵⁰ Srov.: ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 125.

⁵¹ Srov.: WEATHER, Williams B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X, s. 331.

- *Vnější vlivy.* Někdy je pracovní výkon ovlivňován faktory mimo pracovní prostředí, jako jsou např. rodina, finanční situace, zdraví či jiné soukromé záležitosti. Pokud jsou tyto faktory v hodnocení uvedeny, může nadřízený zaměstnanci pomoci i v této oblasti.

Pracovník si odnáší z hodnocení:⁵²

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

Hodnocení je cenným manažerským nástrojem, sloužícím především jako zdroj informací pro všechny jeho účastníky. Společnost MEDIATEL se jej snaží maximálně využívat zejména pro získání zpětné vazby, zjištění pracovních výsledků a odměňování, ale i v situacích, kterými se budu v textu dále primárně zabývat a těmi jsou příprava rozvojových plánů a následně i plánu nástupnictví.⁵³

⁵² Srov.: ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3, s. 125-126.

⁵³ Srov.: MEDIATEL, Praha. *Personální manuál pro vedoucí pracovníky.* 2007, 7 s.

5. Firemní vzdělávání

Vzdělávání a všeobecně i rozvoj pracovníků je nedílnou součástí plánu nástupnictví. Objevuje se při jeho tvorbě, při identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnance, který je do plánu nástupnictví zařazen a je nedílnou součástí samotného zavedení plánu následnictví do praxe. Jak jinak připravit následníka na novou funkci, než poskytnout mu potřebné vzdělávací akce, aby mohl práci na dané pozici bez problémů vykonávat?

5.1 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů.⁵⁴

Podnikové vzdělávání zahrnuje:⁵⁵

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- b) prohlubování kvalifikace;
- c) zvyšování kvalifikace;
- d) rekvalifikace;
- e) vzdělávání manažerů.

⁵⁴ Srov.: PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7, s. 157.

⁵⁵ Srov.: PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7, s. 157.

Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:⁵⁶

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu,
- iniciování a zvládání změn,
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.

Na jaké oblasti vzdělávání se podnikové vzdělávání pracovníků orientuje? Je to:⁵⁷

a) Oblast kvalifikace, konkrétně jde o:

- orientaci, což není nic jiného než zapracovávání nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat,
- doškolení, kdy jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě; jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.,
- přeškolení, které směřuje k osvojení si nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních.

b) Oblast rozvoje, která je orientovaná na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávající práce pracovníka v podniku. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Rozvoj je orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka než na práci, kterou pracovník momentálně vykonává.

⁵⁶ Srov.: BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686, s. 17.

⁵⁷ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 126.

Firemní vzdělávání musí být úzce propojeno s dalšími personálními činnostmi – kariérovým plánováním, výběrem pracovníků a řízením jejich adaptace ve firmě, hodnocením pracovníků atp.⁵⁸

Podnikové vzdělávání je ve společnosti MEDIATEL zajišťováno několika způsoby – tréninkovým oddělením, které spadá pod obchodní oddělení; manažery jednotlivých oddělení a pomocí externích školitelů a agentur.⁵⁹

Tréninkové oddělení má na starosti především rozvoj obchodníků a to jak „polních“ – tedy těch, kteří se zákazníky komunikují tváří v tvář a většinu pracovního dne tráví v terénu, tak i obchodníků v call centru. Členy interního školicího střediska jsou čtyři trenéři – dva se sídlem v Praze, dva v Brně a dva manažeři – jeden má na starosti Českou republiku, druhý Slovensko. Vzhledem k tomu, že obchodníci obou zemí prodávají takřka identický produkt, je možné některé části vzdělávacího programu spojit a dle počtu účastníků jej odškolit v Praze, v Brně nebo v Bratislavě. Trenéři obchodního oddělení trénují jak soft skills, tak i produktová školení. Manažeři jsou pak schopni provádět i manažerská školení – např. vedení lidí, řešení konfliktů nebo kurzy asertivity. Jejich služeb pak můžeme využít při sestavování plánu nástupnictví tam, kde bude třeba doplnit některé z manažerských dovedností.⁶⁰

Manažeři ostatních oddělení se se školením setkávají nejčastěji ve chvíli, kdy se do jejich oddělení zařazuje nový pracovník. Školení mohou být adaptační, znalostní i dovednostní. Nutným tréninkem je představení a seznámení se s ovládním speciálního softwaru, který používá v rámci své obchodní činnosti celá společnost a na jeho funkčnost je tedy navázána většina oddělení společnosti MEDIATEL.⁶¹

Externí školitelé a vzdělávací společnosti bývají využívány zřídka – většinou se jedná o školení počítačových dovedností, např. MS Office, případně MS Project, který se s rozmachem projektových týmů napříč organizací užívá stále častěji. Externího

⁵⁸ Srov.: MILKOVICH, George T. , BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993. 963 s. ISBN 80-8562-329-3, s. 485-6.

⁵⁹ Srov.: MEDIATEL, Praha. Tréninkové materiály. 2007, 37 s.

⁶⁰ Srov.: MEDIATEL, Praha. Tréninkové materiály. 2007, 37 s.

⁶¹ Srov.: MEDIATEL, Praha. Tréninkové materiály. 2007, 37 s.

trenéra si občas najímají i obchodníci – jeho služby jsou pak členům obchodního oddělení věnovány za odměnu, tedy pro ty, kteří mají nejlepší výsledky.⁶²

5.2 Rozvoj managementu

Plán nástupnictví se z pohledu vzdělávání a rozvoje zaměřuje především na střední úroveň managementu. Předpokládám, že nejhodnějšími následovníky bývají ti, kteří se svými nadřízenými přímo spolupracují a získávají tak každodenní i nezamýšlený trénink od zkušenějších pracovníků. Podívejme se tedy na to, jakým způsobem by rozvoj managementu mohl probíhat a co je pro něj charakteristické.

Špatní manažeři mohou mít katastrofický vliv na schopnost celé organizace přežít. Ze všech funkcí rozvoje lidských zdrojů je však rozvoj managementu nejvíce nepochopen a nejhůře realizován. Přesto jedinou charakteristikou, která odlišuje úspěšné organizace od jiných, ať jsou velké nebo malé, je kvalita manažerů.⁶³

Problémy, které jsou spojeny s návrhem programu a jeho uskutečněním, jsou mnohé, počínaje změnou povahy manažerské práce až po organizační politiku. Lees, který pokládá rozvoj managementu za „socio-politickou doménu managementu“, uvádí deset důvodů, proč organizace do svých manažerů investují:⁶⁴

1. Funkční – výkonnostní: nejobvyklejší a nejzřejmější důvod; tento koncept je zaměřen na zkvalitňování manažerských dovedností a ve svém důsledku na zvyšování výkonnosti firmy.
2. Zemědělský: touha „pěstovat“ manažery.
3. Funkční – defenzivní: vnímaná potřeba získat zásobu dovedností a znalostí pro nějakou nespecifikovanou budoucnost.
4. Socializace: rozvoj společného étosu nebo kultury.
5. Politické zpevnění: iniciování kulturních změn ve směru cílů vytyčených vrcholovým managementem.

⁶² Srov.: MEDIATEL, Praha. Tréninkové materiály. 2007, 37 s.

⁶³ Srov.: BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C. . *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2, s. 199.

⁶⁴ Lees 1992 in BELCOURT, WRIGHT 1998, s. 199.

6. Organizační dědičnost: zvyšování schopnosti „postupovat k vyšším metám ve firmě“.
7. Ohledy na širší okolí firmy: pokus získat přízeň zainteresovaných stran a akcionářů firmy vysláním politicky správných signálů o prostředí firmy a o sociálních otázkách.
8. Kompenzace: rozvoj managementu je poskytován jako způsob platby nebo kompenzace.
9. Psychická obrana: rozvoj je chápán jako obranný mechanismus, chránící manažera před podřízenými.
10. Obřadní: legitimizace a stvrzení společenského pořádku anebo pokrok prostřednictvím společenského pořádku.

Výzkumní pracovníci rovněž uvádějí 88 konkrétní úkolů osobního rozvoje, které jsou zvláště významné pro rozvoj manažerů opírající se o zkušenosti. Rozdělují je do následujících pěti skupin:⁶⁵

- Malé projekty a zahajování akcí, které vyžadují zejména přesvědčování, rychlé učení se novým věcem, práce pod časovým tlakem a spolupráci s novými lidmi.
- Menší zásahy a nápravná opatření, při nichž se projeví potřeba budování týmu, individuální zodpovědnosti a práce pod tlakem nadřazeného, termínů a emocí.
- Drobné strategické úkoly, které vyžadují intelektuální přístup a schopnost ovlivnit ostatní.
- Práce v kurzech a koučování jiných (to znamená učení nebo vedení ostatních, což vede k uvědomění si mezer ve vlastních vědomostech a dovednostech nebo ve schopnosti komunikovat s ostatními s využitím vlastních odborných zkušeností a intelektuálního vlivu).
- Mimopracovní aktivity, vyžadující vůdcovské schopnosti a práci s novými lidmi.

Co musíme udělat při vytváření systému a plánu rozvoje manažerů a specialistů? Především odvodit požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků ze strategie organizace a podnikových cílů promítnutých do projektu rozvoje lidských zdrojů. K tomu potřebujeme analýzu požadavků nezbytných a potřebných pro efektivní výkon

⁶⁵ Srov.: PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6, s. 59.

práce a analýzu stupně jejich naplnění u současných pracovníků. Potom můžeme kvalifikovaně navrhnout plán rozvoje lidských zdrojů.⁶⁶

To znamená především:⁶⁷

- stanovit metody, formy, techniky, prostředky,
- stanovit odpovědnost za plán a jeho části,
- realizovat plán, monitorovat a vyhodnocovat postup jeho realizace,
- eventuálně modifikovat plán, metody, formy jeho realizace s ohledem na zpětnou vazbu,
- vyhodnotit výsledky,
- připravit další cyklus.

Rozvojový plán vede v MEDIATELu ke vzniku plánu následnictví. Rozlišení jednotlivých termínů se budu věnovat v kapitole 7, pojednávající o nástupnických plánech.

5.3 Metody profesního rozvoje

Po stanovení, co a koho budeme pro účely plánu nástupnictví pro společnost MEDIATEL vzdělávat, musíme určit, jakým způsobem je vzdělávat. Metod firemního vzdělávání je nepřeberná spousta a jejich špatná volba může být rozhodující příčinou případné neúspěšnosti vzdělávací akce. Věnujme se tedy nyní představení rozdílných postupů, které můžeme při podnikových školeních využít.

Metody profesního rozvoje jsou záměrné, cílevědomě řízené postupy a způsoby jednání lektorů v rámci určitých organizačních forem. Dynamizují učební proces se zřetelem k potřebám a zájmům dospělých účastníků, jejich hodnotové orientaci, psychickým zvláštnostem i s přihlédnutím k jejich sociálnímu postavení a pracovnímu zařazení, k pracovním i životním zkušenostem, učební způsobilosti a způsobu života.⁶⁸

⁶⁶ Srov.: BARTÁK, Jan. *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha : Votobia, 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0, s. 76.

⁶⁷ Srov.: BARTÁK, Jan. *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha : Votobia, 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0, s. 77.

⁶⁸ Srov.: BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686, s. 143.

Rozlišení metod z hlediska toho, zda se učení odehrává na pracovišti, či mimo ně
- **metody rozvoje na pracovišti:** instrukce při výkonu práce, koučování, mentorink, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.⁶⁹

Vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce:⁷⁰

- je levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží, protože bude muset věnovat pozornost školenému,
- je zpravidla individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem školeného,
- přináší školenému praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti si osvojuje práci tedy názorně, a snadněji si je tak osvojí,
- učí se v konkrétních podnikových podmínkách, učí se pracovat s konkrétní podnikovou technikou a používat podnikových postupů.

Na druhé straně však:⁷¹

- nemáme v podniku vždy vhodné a schopné školitele, zejména jde-li o seznamování se s novou technikou a technologií, kterou v podniku zavádíme,
- nemáme vždy podmínky, aby vzdělávání probíhalo nerušeně,
- plné vytížení všech pracovníků způsobuje, že se těžko hledá školitel, který by mohl působit na školeného soustavně,
- část práce školitele, kterou nestihne proto, že se musí věnovat školenému pracovníkovi, musí někdo udělat, a to vzbuzuje nelibost těch pracovníků, kterým se rozšíří jejich povinnosti.

- **metody rozvoje mimo pracoviště:** přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, teambuilding, development centre, outdoorové aktivity.⁷²

⁶⁹ Srov.: BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686, s. 143.

⁷⁰ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 138.

⁷¹ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 138.

⁷² Srov.: BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686, s. 143.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou zejména kurzy na školách nebo ve školících institucích, ve zvláštních školících zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.⁷³

Vzdělávání mimo pracoviště má **výhody** v tom, že:⁷⁴

- kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky,
- školení pracovníci získají nejnovější informace, nejnovější znalosti a dovednosti,
- seznámí se s nejmodernějšími stroji a zařízeními,
- mají možnost si vyměnit zkušenosti s pracovníky jiných podniků,
- přinesou do podniku nové myšlenky a přístupy.

Na druhé straně vzdělávání mimo pracoviště má určité **nevýhody**:⁷⁵

- bývá dosti drahé (poplatek školící instituci, cestovní a ubytovací náklady, stravné, ale i ztráty fondu pracovní doby a produkce),
- bývá spíše zaměřené na teoretické poznatky, které však není vždy možné uplatnit v podniku,
- bývá někdy obtížně aplikovatelné v podniku, který má odlišné vybavení od toho, na němž se pracovníci školili,
- kurzy, které vzdělávací instituce nabízejí, nemusejí vždy a v plné míře vyhovovat potřebám podniku,
- podnik může mít problémy s uvolňováním pracovníků a během jejich nepřítomnosti mohou vzniknout problémy, které nelze bez nich vyřešit (zejména pokud jde o klíčové pracovníky).

⁷³ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 138-139.

⁷⁴ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 139.

⁷⁵ Srov.: KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9, s. 139-140.

Zvláštní pozornost ve vzdělávání dospělých (dalším učení) vyžadují tzv. aktivizační metody, mezi něž patří zejména:⁷⁶

- moderovaná diskuse,
- simulované situace,
- řešení případových studií,
- outdoorové aktivity,
- aktivní trénink.

5.4 Lidé, kteří napomáhají osobnímu růstu manažerů

Vzdělávání ale neprobíhá pouze při organizovaných akcích. Probíhá také nezáměrně, působením ostatních osob, které manažery obklopují. Při tvorbě plánu následovnictví můžeme tento způsob tréninku zařadit jako vliv mentorů, většinou nadřazených pracovníků.

Vliv lidí z okolí manažerů se může projevovat kladně nebo záporně v jednotlivých etapách učebního procesu a může se týkat obsahu, jednotlivých činností i samotného procesu. V sedmdesátých letech minulého století se v literatuře o rozvoji manažerů objevil nový pomocník manažerů – **studijní rádce (mentor)**. V klasické literatuře se studijní rádce vyskytoval již dávno předtím. Pochopitelně že neformálně existoval i ve zkušenostech manažerů. Myšlenka studijního rádce, jako starší uznávané osoby, která někomu pomáhá, začala být považována za hlavní potencionální přínos.⁷⁷

Mentor a jeho chování a vlastnosti:⁷⁸

- Moudrý, zkušený, zralý, je vzorem, vypráví „příběhy“ (case study).
- Radí, poskytuje hotové informace (odpovědi).
- Takřka výhradně je z prostředí organizace.

⁷⁶ Srov.: BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686, s. 143.

⁷⁷ Srov.: PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6, s. 48.

⁷⁸ Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 105.

MEDIATEL v rámci zařazení talentů do mentorinkového programu služeb a hlavně zkušeností mentorů využívají. Program je však v úplných začátcích a je brzo na jeho hlubší hodnocení.⁷⁹ Zpětná vazba od účastníků mentorinku je ale velmi pozitivní.

Mentorink je založen na následujících předpokladech:⁸⁰

- **Uplatnění principu seniority** (mentor je v organizaci respektovaný, požívá vysoký kredit).
- **Uplatnění principu „exteritoriality“** (mentor není ze stejné organizační jednotky).
- **Mentor není určený**, přidělený, vztah je závislý na vzájemné volbě.

V MEDIATELu se z těchto podmínek dodržují první dvě, třetí předpoklad naplněn není, mentoři jsou pevně přiděleni svým kolegům.⁸¹ Je možné, že při prvních úpravách mentorského programu ale dojde k úpravě, stejně tak můžeme očekávat, že tato varianta může vzniknout samovolně a účastníci v rámci mentorinku si sami najdou další mentory, kteří už jim nebudou určeni, ale naopak se zhostí této role dobrovolně.

Osob, které mohou manažerovi pomoci v učení, je celá řada:

Na pracovišti: Nadřízení, profesionální poradci – interní nebo externí, studijní rádci, kolegové, podřízení.

Mimo pracoviště: Vzdělavatelé, autoři odborných prací, poradci, přátelé a známí, členové rodiny, konkurenti, kolegové v dobrovolných asociacích, kolegové v externích kurzech, studijní rádci.⁸²

V rámci kvalitní přípravy plánu nástupnictví je vhodné brát v úvahu všechny dostupné zdroje rozvoje pracovníků. Mentorink bude jednou z okrajových, ale zároveň velmi důležitých součástí vzdělávacích aktivit ve společnosti, především pokud MEDIATEL využije časově náročného, ale komplexního přístupu při zpracování následnického

⁷⁹ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Strategické cíle pro rok 2008*. 2008, 39 s. Dostupné na intranetu společnosti MEDIATEL.

⁸⁰ Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 105.

⁸¹ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Strategické cíle pro rok 2008*. 2008, 39 s. Dostupné na intranetu společnosti MEDIATEL.

⁸² Srov.: PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6, s. 49.

plánu k tomu, aby výsledkem po zaškolení byl „hotový“ pracovník schopný okamžitého výkonu na dané pracovní pozici.

6. Kariéra

Pojďte se nyní společně se mnou podívat na plán nástupnictví z druhé strany – tedy pohledem toho, kdo je do plánu nástupnictví zařazen, toho, kterého pro účely této práce nazýváme následovníkem. Pro něj je participace v plánu následnictví možností kariérové změny a někdy i jejím jmenovatelem. Kariéra pracovníka a především její vertikální posuny jsou pro zaměstnance jedním z nejvýznamnějších pracovních mezníků a najdeme jen málo členů managementu, které kariérní přesuny nechávají klidnými. Proto i veškeré kariérní změny, které přichystá pro pracovníka vedení společnosti, je třeba pečlivě zvážit a v největší možné míře prodiskutovat s daným zaměstnancem tak, aby byla situace maximálně přehledná pro obě strany. Podívejme se nyní na základní informace k pojmu kariéra a jeho využití v plánech nástupnictví.

6.1 Definice pojmu kariéra

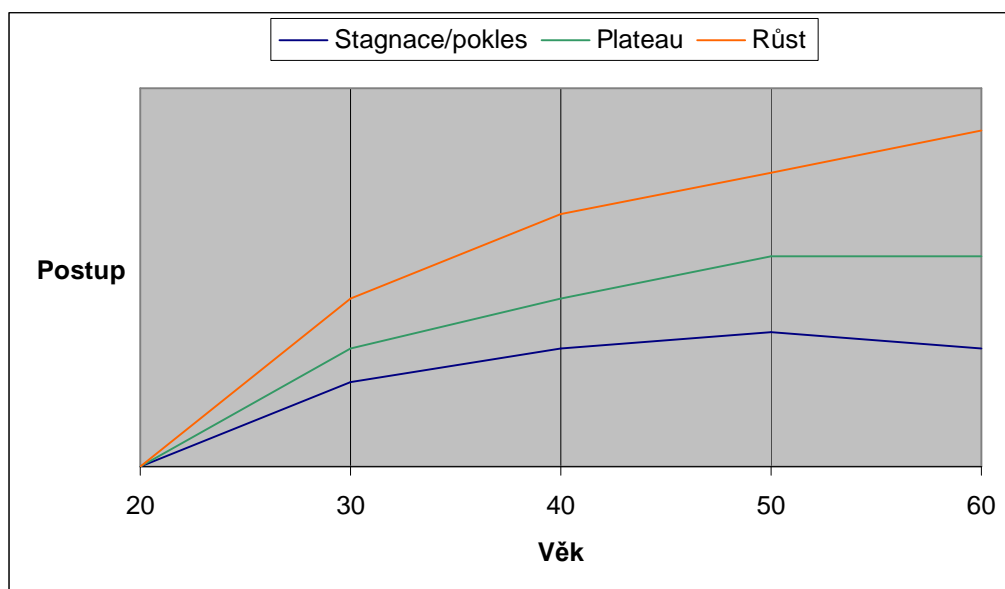
Pro kariéru můžeme najít dvě různé definice – první na kariéru nahlíží jako na profesní zařazení na vysokém stupni osobních možností⁸³, tedy jako na určitý moment. Druhé vysvětlení pak kariéru chápe jako profesionální životní dráhu, posloupnost pracovních míst, které pracovník zaujímal v průběhu svého ekonomicky aktivního života. Tato posloupnost většinou prochází různými fázemi – hovoříme o fázích (stupních) kariéry. Z časového hlediska se rozlišuje pět fází: poznávání a příprava, rozvoj a zformování, střední kariéra, pozdní kariéra a útlum. Vzhledem k tomu, že předpoklady pro růst kariéry jsou zcela individuální, může nastat situace, kdy je již předpoklad dalšího růstu a tím i dalšího povýšení nereálný – hovoříme o kariérovém stropu.⁸⁴

„Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec. Kariéru lze tedy chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí a dosažené společenské postavení. Pro kariéru je významná cílevědomost člověka, tedy jeho promyšlená snaha dosáhnout vytčeného cíle. K tomu

⁸³ Srov.: PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7, s. 93.

⁸⁴ Srov.: PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7, s. 93.

patří i odvaha jít obtížnou cestou, ctižádost, vytrvalost, víra v sama sebe a také určitá dávka štěstí.“⁸⁵



Obr. 5 Křivky rozvoje kariéry. Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 539.

„Profesní kariéra (pracovní kariéra, profesní dráha) je ta složka životní dráhy člověka, která je vázána na jeho pracovní aktivitu. Zahrnuje období, po které je člověk zařazen do pracovního procesu, to znamená od jeho vstupu do prvního pracovního poměru (do zaměstnání, do podnikatelské aktivity) do jeho trvalého ukončení. Tato kariéra znamená vždy sekvenci prací, profesí a pozic, které jedinec zastával v průběhu svého pracovního života. Profesní kariéra je zpravidla ukončena odchodem do důchodu. Pokrývá tedy podstatnou část života většiny lidí.“⁸⁶

Rozvoj kariéry má dvě složky – jednak úsilí jedince o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané **plánování kariéry**, a jednak úsilí organizace, která umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – **management kariéry**. Pro člověka i pro organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy se pracovník

⁸⁵ Srov.: MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha : H&H Vyšehradská s.r.o, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X, s. 93.

⁸⁶ Srov.: MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha : H&H Vyšehradská s.r.o, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X, s. 93-94.

realizuje ve shodě s potřebami a možnostmi vlastními i s potřebami a možnostmi firmy.⁸⁷

6.2 Pojetí kariéry

Co je měřítkem kariéry? Názory na pojetí kariéry jsou individuálně odlišné a jsou popisovány jako **kritéria kariéry**:⁸⁸

- pozice, postavení v organizaci,
- hodnost (např. v armádě),
- reálná moc,
- plat,
- počet podřízených,
- symboly (osobní auta, vybavení kanceláře),
- rozsah spravovaného majetku,
- rozvoj zkušeností a znalostí,
- tvůrčí a duševní náročnost práce,
- sebeuspokojení.

Každé z uvedených pojetí kariéry je možné a nelze říci, že některé z nich je lepší či horší. Záleží především na přístupu člověka, na tom, který pohled odpovídá jeho mentalitě. Úspěšnost kariéry je vždy vyhodnocována v rámci individuálního hodnotového systému – ten, kdo klade na první místo dosažení co nejvyšší funkce v organizační hierarchii, bude považovat za úspěšnou kariéru obsazení pozice ve vrcholovém vedení. Ten, komu bude záležet především na odborném růstu, však takovou funkcí pohrdne a bude se ohlížet po místě, které přináší nové poznatky a zkušenosti. Přitom oba mají v rámci svého přístupu pravdu – nezpronevěřují se svým ideálům.⁸⁹

⁸⁷ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 277-278.

⁸⁸ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 278.

⁸⁹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1994. 109 s. ISBN 80-7169-083-X, s. 11.

Tento poznatek je velmi důležitým pro přípravu plánu nástupnictví. Pokud špatně vyberu – v souladu s uvedenými příklady – špičkového odborníka bez zájmu o vedení lidí na následnickou manažerskou pozici, dojde v lepším případě v průběhu zaškolování, v horším případě až po obsazení postu, k nespokojenosti na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Když si tento fakt přiznám již ve fázi výběru následovníka, kandidáta na účast v plánu nástupnictví, ušetřím zbytečně vydané síly i finance, které by jeho zácvik stály.

6.3 Řízení kariéry v organizaci

Kariéra každého zaměstnance by ale v pojetí lidských zdrojů nebyla tolik zajímavá, pokud bychom ji nespojili s očekáváním společnosti. Životní dráha jednotlivce je nesmírně důležitou kategorií při zkoumání lidských potřeb a motivů, můžeme ji však takto samostatně zařadit spíše do oblasti psychologie. V řízení lidských zdrojů nás pak ale na prvním místě zajímá, nakolik je možné sladit potřeby zaměstnance a zaměstnavatele ke vzájemné spokojenosti.

Soulad člověka a organizace znamená **sjednocení** potřeb, možností a očekávání i sjednocení představ o vzájemném **rozvoji**. Důsledkem sjednocení potřeb, možností a očekávání je:⁹⁰

- plné využití potenciálu pracovníka pro dosahování cílů organizace,
- sebeaktualizace jedince a jeho spokojenost.

Vzájemný rozvoj znamená, že:⁹¹

- pracovník hledá nové perspektivy pro organizaci,
- organizace hledá nové perspektivy pro pracovníka.

Poslední fází celého procesu je sjednocení potřeb a požadavků plánů pracovníků, pracovního místa a jedince. Toho lze dosáhnout vybudováním systému kariérového plánování, jehož nástroji jsou **kariérové plány**.⁹²

⁹⁰ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 290.

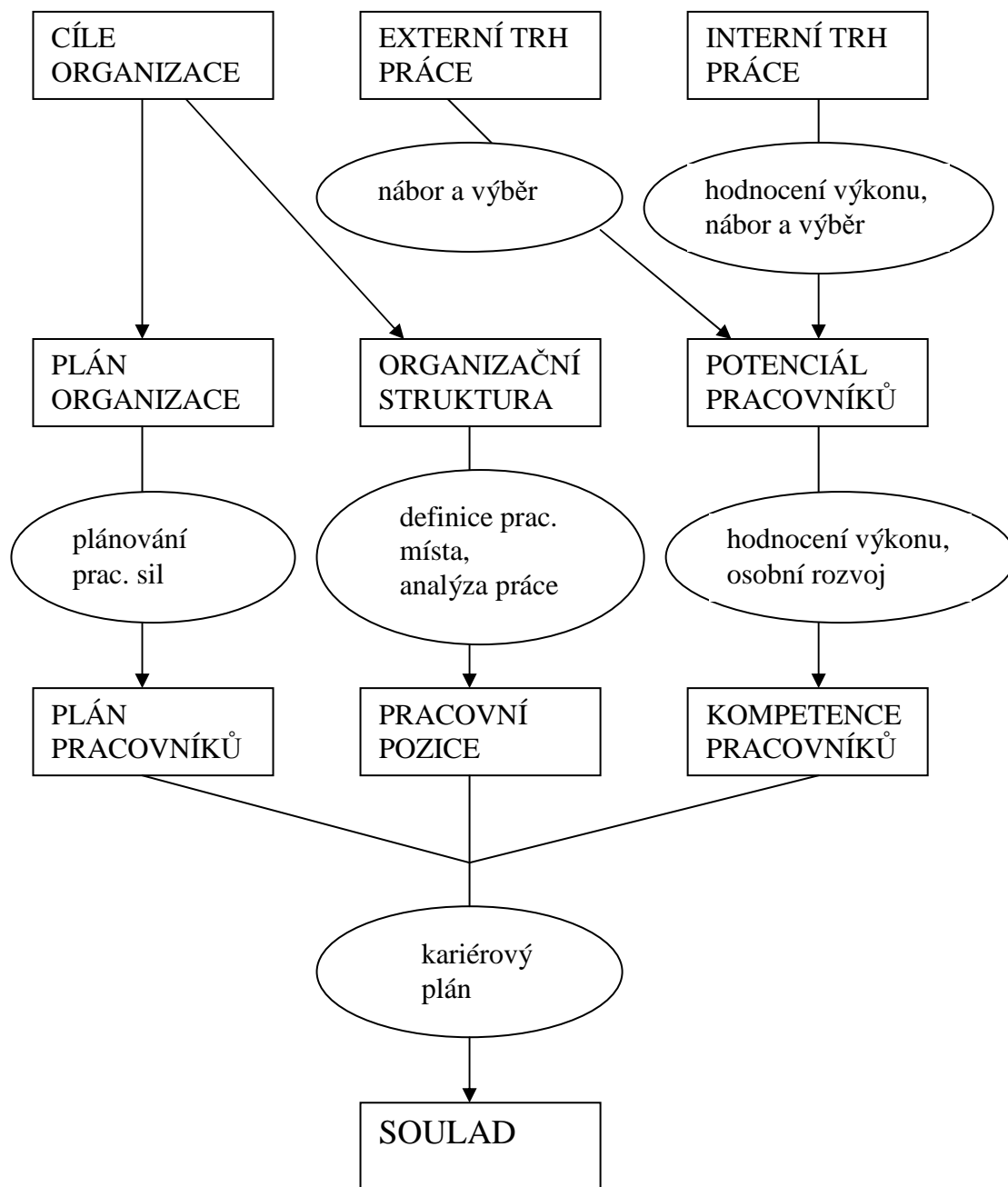
⁹¹ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 290.

6.4 Kariérové plány

Kariérový plán se stává vyvrcholením procesu budování souladu mezi člověkem a organizací. Je nástrojem personální politiky organizace a současně nástrojem seberealizace a jistoty pracovníka. Odrážejí se v něm: požadavky personálního plánu na obsazení míst v organizaci, požadavky pracovního místa a kariérová orientace pracovníka a jeho požadavky na realizaci individuálního potenciálu.⁹³

⁹² Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 291.

⁹³ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 292.



Obr. 6 Systém řízení kariéry v organizaci. Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 291.

Kariérový plán by měl vznikat ve spolupráci pracovníka, přímého nadřízeného a odborníka-personalisty (nebo externího poradce) a měl by být pravidelně inovován. Postup zpracování lze organizovat takto:⁹⁴

⁹⁴ Srov.: BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 292.

1. Personální útvar provede sám nebo ve spolupráci s externími pracovníky analýzy příslušných funkcí (alespoň nejjednodušší).
2. Personální útvar sám nebo s externisty připraví individuální diagnostiku – nejlépe metodou development centre nebo jinou metodou posuzování s využitím hodnocení pracovního výkonu.
3. Personalista udělá revizi organizační struktury a zváží další perspektivu pracovníka včetně dalších možných vhodných pozic.
4. Personalista, vedoucí a pracovník kontrolují plnění intervencí od poslední schůzky.
5. Vedoucí společně s pracovníkem provede revizi jeho současného umístění, shrne výhody, nevýhody, problémy, které z tohoto umístění vyplývají.
6. Pracovník navrhne možnosti dalších intervencí k dosažení souladu se zastávaným nebo perspektivním místem a personalista mu je pomáhá formulovat.
7. Vedoucí seznámí pracovníka s dalšími možnostmi jeho kariéry.
8. V případě jasných dalších záměrů se opakuje postup 4. až 5. pro perspektivní místo.
9. Vedoucí spolu s pracovníkem za pomoci personalisty formulují nové znění kariérového plánu.

Komplexní kariérové plány se v současnosti ve společnosti MEDIATEL plošně nezpracovávají. Existuje vlastně jen jeden a to pro generální ředitelku, který byl vytvořen nikoli přímo MEDIATElem, ale zástupci oddělení lidských zdrojů společnosti European Directories v Holandsku. Tento plán je ale z pochopitelných důvodů dostupný pouze generální ředitelce.

6.5 Výhody plánování kariéry

Tvorba kariérových plánů přináší zaměstnavatelům, zaměstnancům a zároveň i jejich vztahu mnoho pozitiv. Uvádíme zde jejich částečný seznam:⁹⁵

- *Vyvíjí zaměstnance vhodné k povýšení.* Plánování pracovního postupu pomáhá vyvíjet vnitřní zdroje talentů k povýšení.

⁹⁵ Srov.: WEATHER, Williams B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X, s. 331.

- *Snižuje fluktuaci.* Zvýšená pozornost a zájem o pracovní postup zaměstnance vytváří větší loajalitu k organizaci.
- *Ukazuje na potenciál zaměstnanců.* Plánování pracovního postupu podporuje zaměstnance v odhalování vlastních schopností, protože před sebou mají konkrétní cíle.
- *Podporuje rozvoj zaměstnance.*
- *Omezuje hromadění.* Bez personálního plánování je pro vedoucího snažší hromadit podřízené. Kariérové plánování nutí zaměstnance, vedoucí i personální oddělení brát v úvahu kvalifikaci zaměstnanců.
- *Uspokojuje potřeby zaměstnance.*

Všechny výše jmenované klady představují velká lákadla pro obě zúčastněné strany. Zaměstnavatel uspoří finance – snížení fluktuace šetří náklady na nábor a výběr nových zaměstnanců, na jejich vstupní zaškolení a následnou adaptaci před podáním stoprocentního pracovního výkonu; omezení hromadění zaměstnanců snižuje náklady na mzdy, znatelnou položku rozpočtu každé společnosti (s výjimkou snad jen neziskových organizací, ve kterých pracují pouze dobrovolníci). Osobní rozvoj zaměstnance, upozornění na vlastní potenciál a uspokojování jeho potřeb pracovníka pozitivně nabíjejí při každodenním pracovním nasazení a motivují ho k podávání dobrých výkonů.

Mohu tedy konstatovat, že kvalitně zpracovaný plán nástupnictví spojený s rozvojovým a kariérovým plánem by společnosti MEDIATEL měl přinést mnoho užitku a to nejen po finanční stránce, ale také rozvojem spokojenosti zúčastněných pracovníků.

7. Plány nástupnictví

Nyní jste se společně se mnou přiblížili k hlavnímu tématu práce, k plánu nástupnictví. Nejdříve se na následovnické plány podívám z obecného pohledu a postupně přejdu k těžišti práce, tvorbě plánu nástupnictví pro společnost MEDIATEL. Ta se jej zavázala začlenit do svých dlouhodobých plánů a proto je nyní dalším důležitým krokem v mé práci zjistit, jaké informace pro detailní zpracování plánu následníků bude nutné získat.

7.1 Co tvoří plán nástupnictví?

Cílem plánování následnictví v manažerských funkcích je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodné manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z podniku či převedením dosavadních držitelů pracovních míst na jinou práci. Cílem je však zabezpečit, aby byli k dispozici manažerské kádry pro obsazení nových pracovních funkcí, k jejichž vytvoření může v budoucnu dojít.⁹⁶

Plánem nástupnictví se pro účely této práce rozumí právě zmíněná charakteristika. Konkrétní vytvořený plán nástupnictví pro společnost MEDIATEL bude sledovat cíl, aby pro všechny důležité manažerské pozice byl určen následník, v ideálním případě více než jen jeden. Plány rozvoje zaměstnanců-následníků společně pak tvoří s dalšími informacemi finální plán nástupnictví. Kariérové plány pak zase budou součástí plánu nástupnictví především z pohledu zúčastněného následníka, který by po konzultaci s nadřízeným pracovníkem měl takto určený kariérní posun odsouhlasit. Hroník⁹⁷ považuje termíny rozvojový plán a kariérový plán za synonyma, nikoli jinou kvalitu, protože kariéru lze chápat jako pohyb všemi možnými směry.

Informace pro plánování následnictví v manažerských funkcích pramení z přehledů o organizaci a z prognóz poptávky a nabídky. Plány následnictví bude ovlivňovat

⁹⁶ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 544.

⁹⁷ Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 103.

dynamika kariéry v organizaci a také hodnocení pracovního výkonu a potenciálu, které poskytuje informace – často omezené validity – o tom, kdo je v současnosti či v budoucnosti připraven obsadit volné pracovní funkce. Tyto informace musejí být zaznamenávány a uchovávány tak, aby bylo možné rozhodovat o povyšování pracovníků a nahrazování odcházejících pracovníků, a také aby bylo možné ve vhodnou dobu zorganizovat vzdělávání nebo získávání dalších zkušeností pro osoby s potenciálem nebo pro osoby vybrané k povýšení.⁹⁸

Velkou část těchto informací je možné získat při pravidelném hodnocení zaměstnanců, které společnost MEDIATEL provádí ve třech rozdílných časových úsecích – ročně, čtvrtletně a pravidelně při výkonu práce, takřka každodenně. Důležitým poznatkem, který při spojení tvorby plánu nástupnictví a využití hodnocení nyní získávám, je nutnost zaznamenávat výsledky hodnotících pohovorů tak, abychom jejich výstupy mohly využít při volbě následníků a přípravě vzdělávacích a rozvojových akcí pro konkrétní pracovníky.

Rozvojový plán je základní metodou plánování kariéry. Navazuje na hodnocení pracovníků, kde nadřizený spolu s hodnoceným dospějí k dohodě o rozvoji, ve které probíhá základní zadání – rozvojové cíle a oblasti.⁹⁹

Při tvorbě rozvojových plánů vycházíme z identifikace současných a budoucích cílů firmy, z analýzy stávajících manažerů a specialistů a prognózy jejich rozvoje, z identifikace personálních rezerv – nástupců. Na základě toho lze sestavit školící plány pro dosažení shod. Jsou-li odchylky větší, než je v možnostech plánování rozvoje stávajících pracovníků, pak je nutné k sestavení plánu nábory nových pracovníků.¹⁰⁰

Cílem mým je ale v maximální možné míře využít zaměstnance z vlastních zdrojů. Pokud případné zaškolení na novou pozici nebude vyžadovat například absolvování několikaletého kurzu, či schopnost vykonávat činnost, kterou by pracovník třeba ze

⁹⁸ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 544.

⁹⁹ Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 103.

¹⁰⁰ Srov.: BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0, s. 94.

zdravotních důvodů dělat nemohl, můžu už nyní stanovit, že se pokusím o obsazení pozic v plánu nástupnictví společnosti MEDIATEL z vlastních zdrojů organizace ve 100 % případech.

Individuální plán rozvoje předpokládá:¹⁰¹

- rámcové stanovení profesních plánů zaměstnance, manažera, specialisty;
- identifikaci jeho aspirací, ambicí, ctižádosti, představ o vlastním profesním a kariérovém rozvoji;
- průměr firemních potřeb a předpokladů jedince do společně formulovaných konkrétních cílů;
- stanovení způsobu dosažení těchto cílů;
- dohodu o podmínkách realizace (včetně kontrolních a hodnotících mechanismů).

Plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví jsou obvyklou součástí rozvojových plánů. Jsou zpracováním možného pohybu dvěma směry v kariéře (získávání dalších odborností a postup v hierarchii).¹⁰²

Zastupitelnost představuje krátkodobé převzetí výkonu práce někoho druhého, kdo dělá stejnou nebo podobnou práci či s ní má zkušenost. Pakliže se jedná o stejnou práci, které je v dané chvíli jen o něco více, nejedná se o rozvoj. Někdy záměrně pověřujeme zastupováním člověka, pro něhož výkon práce bude novou zkušeností. Zastupování můžeme mít plánovitě připraveno, neboť lze předvídat řadu událostí, kdy zastupovaný nebude přítomen (dovolená, pracovní cesta apod.)¹⁰³

Společnost MEDIATEL zastupitelnost řeší pomocí tzv. Back-up plánu.¹⁰⁴ Tento plán obsahuje všechny manažerské pozice a pozice specialistů, s důrazem na posty, které nejsou ve firmě zdvojené. Každý zapojený pracovník tedy ví, že při očekávané i neočekávané absenci jeho nadřízeného nebo kolegy může předpokládat, že se objem

¹⁰¹ Srov.: BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0, s. 98.

¹⁰² Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 103.

¹⁰³ Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 104.

¹⁰⁴ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Back-up Plán*, 2008, 3 s.

jeho práce znatelně navýší. Zároveň je ale důležité zajistit dvě podstatné podmínky – informovat v maximální možné míře zastupitele o významných pracovních událostech, které mohou v průběhu absence zastupovaného nastat a zaručit, že zastupitel bude mít dostatek schopností, dovedností a zkušeností, aby zástup vůbec zvládl.

V případě personálních rezerv a plánu následnictví (nástupnictví) se jedná o koncept, který má dlouhodobější horizont než rozvojový plán, i když bývá jeho součástí („vyčuhují z něj“). Plány nástupnictví a program personálních rezerv je rozvojem, do něhož jsou zakomponovány různé rozvojové a vzdělávací aktivity.¹⁰⁵

Je vhodné při plánech nástupnictví dbát tří zásad.¹⁰⁶

- Každý manažer má mít svého nástupce.
- Vhodným počtem nástupců jsou dva až tři.
- Každý nástupce (personální rezerva) je připravována na více než jednu konkrétní pozici – spíše na skupinu pozic.

Při tvorbě plánu následnictví pro společnost MEDIATEL se budu držet prozatím prvních dvou zásad – pro každého manažera na úrovni výkonných ředitelů stanovím nástupce, optimálně více než jednoho. Třetí podmínku budu brát spíše jako doporučení pro další práci s plánem nástupnictví – pokud po implementaci a spuštění budou někteří následníci vykazovat lepší než očekávané výsledky, je možné přemýšlet o jejich přípravě i na jiný než původně určený post.

7.1 Plány nástupnictví v komerční sféře

Podívejme se nyní na to, co o plánech nástupnictví říká praxe – tedy manažeři a odborníci z prostředí lidských zdrojů.

¹⁰⁵ Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 104.

¹⁰⁶ Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 104.

Téměř polovina soukromě vlastněných firem na celém světě nemá plán na budoucí změnu vlastnictví, zjistila celosvětová studie PricewaterhouseCoopers „Rodinné podniky 2007/2008“. Této úplně první globální studie rodinných firem (tj. firem přímo řízených vlastníky – fyzickými osobami) se zúčastnilo téměř 1500 podniků z 28 zemí. Z podniků s ročním obratem méně než 50 milionů EUR nemá budoucí plány vlastnictví 56 % dotázaných a u firem založených před méně než 20 lety je to dokonce 60 %.¹⁰⁷

MEDIATEL není rodinným podnikem, ale i přesto je tato komparace pro účely této práce zajímavá. Pokud rodinné podniky, kde vlastníci jsou zároveň i řediteli nebo manažery ve své firmě, nevnímají přípravu plánu nástupnictví jako jeden z klíčových úkolů, mohou se při zavádění plánu ve společnosti MEDIATEL ocitnout v situaci, kdy bude velmi obtížné vrcholovému managementu, případně akcionářům vysvětlit důležitost tohoto projektu a opodstatnit tak jeho finanční náročnost.

„Většina českých rodinných podniků, tedy firem založených a vlastněných fyzickými osobami, existuje v nové či obnovené struktuře méně než 18 let a jsou tedy stále v rukou první generace, případně následovníků podnikatelů ještě z období před rokem 1948,“ řekl Petr Šobotník, partner v oddělení auditu PricewaterhouseCoopers, a dodal: „Ti, kteří se k podnikání dostali až po roce 1989, se otázkou nástupnictví zatím nemuseli zabývat, ale dříve či později budou muset řešit, kdy, zda, jak a komu svůj podnik předají či prodají. S tím souvisí řada kroků, které je třeba zajistit, ať už v oblasti finanční, daňové, právní, procesní apod. Tato skutečnost nabývá na významu i s rostoucí velikostí těchto firem, které začínající vlastníci vyiplali do obrátů v řádech stovek milionů korun. Jejich vlastníci si uvědomují nutnost řešení otázky, jak dále pokračovat.“¹⁰⁸

¹⁰⁷ PricewaterhouseCoopers. c2009-2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2007/polovina-soukrome-vlastnenych-firem-nema-plan-budouci-vlastnicke-struktury.jhtml>>.

¹⁰⁸ PricewaterhouseCoopers [online]. c2009-2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2007/polovina-soukrome-vlastnenych-firem-nema-plan-budouci-vlastnicke-struktury.jhtml>>.

Nástupnictví z vlastních řad má jednu přednost navíc, a sice tu, že vyjde levněji. Neboť získání šéfa zvenčí si skoro vždy vyžaduje tolik peněz, že by se jimi naplnil pancéřový vůz na převoz cenností.¹⁰⁹

Finanční náročnosti angažování pracovníka z externích zdrojů jsem ji vědoma, i z tohoto důvodu se budu snažit o maximální využití interních zaměstnanců. Další podstatnou příčinou pro toto rozhodnutí je snaha o získání konkurenční výhody, která přichází při výchově vlastních talentů – a to i za cenu časové náročnosti pro všechny účastníky plánu nástupnictví. Velmi důležitým momentem při výběru následníků z vnitřku firmy je jejich motivování – pokud vidí, že se společnost MEDIATEL zajímá o jejich další rozvoj, důsledkem by měla být jejich větší angažovanost v celém procesu a v širším pohledu i jejich spokojenost s tím, jak s jejich kariérou dráhou organizace pochopitelně s jejich souhlasem pracuje.

Jestliže je kvalitní plánování nástupnictví tak smysluplné, proč není rozšířenější?

Jistě, někdy dochází k tomu, že správní rada si musí vybrat vrcholového manažera zvenčí, aby se s věcmi pohnulo. Technologická společnost IBM se například v roce 1993, když chtěla změnit podnikovou kulturu, obrátila na šéfa potravinářské firmy Nabisco Lou Gerstnera. Německá společnost Siemens jmenovala šéfem Petera Löschnera z farmaceutické firmy Merck, aby se distancovala od dlouhodobé praxe, která poškodila její image. (Kvůli získání velkých zakázek Siemens korumpoval vlivné osoby v zahraničí).¹¹⁰

7.2 Zpracování plánu nástupnictví

Nyní pokročím ke zpracování plánu nástupnictví a jeho formální úpravě. Víím, jak plán vytvořit, co by měl obsahovat, ale nestanovila jsme zatím formu, ve které bude zachycen a uchován pro další kontrolu a případné úpravy.

¹⁰⁹ PRCHAL, Miroslav. *Modernizace.ihned.cz* [online]. c1996-2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10005770-22442900-600000_detail-jack-a-suzy-welchovi-radi>.

¹¹⁰ PRCHAL, Miroslav. *Modernizace.ihned.cz* [online]. c1996-2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <http://modernizace.ihned.cz/c4-10005770-22442900-600000_detail-jack-a-suzy-welchovi-radi>.

Záznamy, které budeme provádět, nemusejí být příliš podrobné. Složitá evidence a přehledy informací a podrobné plány následnictví přeplněné barevnými značkami a jinými symboly jsou ve skutečnosti – snad jen s výjimkou největších a nejbyrokratičtějších organizací – ztrátou času. Všechny potřebné informace lze zaznamenat do jednoduchého schématu následnictví v manažerských funkcích.¹¹¹

Počítačový personální informační systém může za pomoci metod modelování schopností obsahovat informace o dovednostech, schopnostech a zkušenostech jednotlivých pracovníků a také informace o hodnocení jejich pracovního výkonu a potenciálu. Je možné evidovat i seznamy charakteristik klíčových pracovních míst a tyto informace lze porovnávat s výše uvedenými informacemi o pracovnících. To poskytuje vodítko nejen k tomu, abychom mohli uvážit, kdo je k dispozici k pokrytí uvolněných pracovních míst jak v současnosti, tak v budoucnosti, ale i vodítko pro zpracování plánů kariéry, které by měly zajistit realizaci potenciálu lidí.¹¹²

MEDIATEL využívá personální informační systém společnosti Datacentrum a to nejen pro personalistiku, ale i pro zpracování mezd. Mzdové účetnictví je outsourcováno, pro zjednodušení navazujících procesů také do společnosti Datacentrum. Informační systém Datacentrum pro Windows (DC1) v části personalistika umožňuje:¹¹³

- evidovat údaje o zaměstnancích v osobních kartách (vzdělání, školení, lékařské prohlídky, předchozí zaměstnání atd.),
- poskytovat informace o školení zaměstnanců (druh školení, místo, periodicita, cena, školitel, úroveň školení atd.),
- poskytovat informace o lékařských prohlídkách (jednorázové, periodické, kontrola termínů prohlídek),
- řídit platové postupy zaměstnanců,
- sledovat přidělené pracovní pomůcky,
- vytvářet archiv bývalých zaměstnanců,

¹¹¹ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 544.

¹¹² Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 546.

¹¹³ *Datacentrum : systems & consulting, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-03-30]. Datacentrum pro Windows. Dostupné z WWW: <http://www.datacentrum.cz/d1/produkty_dc1.php>.

- tisknout předem definované formuláře (např. pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, platové výměry, atd.),
- evidovat a tisknout personální údaje o zaměstnancích (potvrzení o zaměstnání, podklady pro odchod do důchodu, jubilea, přepočtené stavy atd.),
- předávat hromadná hlášení zdravotním pojišťovnám (formulář, disketa, hlášení),
- zpracovávat měsíční uzávěrky pro načítání údajů (započtené dny, praxe, věk),
- pracovat se standardními textovými editory.

Personální informační systém, který společnost MEDIATEL využívá, tedy může sloužit z jedné strany jako zdroj informací, z druhé strany jako nositel informací. Pokud se rozhodnu Datacentrum upotřebit v procesu plánování nástupnictví, bude nutným předpokladem doplnění veškerých informací, které jsou o následnících k dispozici, do personálního systému. Toto může zároveň dobře posloužit i pro další účely v rámci řízení lidských zdrojů ve firmě – plánování všech školení, tvorba kariérových plánů, podklady pro hodnocení. Mínusem u tohoto kroku pak bude časová náročnost zpracování vstupních údajů.

Plán nástupnictví zpracuji do podoby jednoduché tabulky, která se nachází na straně 55. Vstupní informace, které budu uvádět, jsou následující:¹¹⁴

- útvar, pro který plán nástupnictví bude zpracován,
- jméno současného manažera,
- jeho funkce,
- jeho věk,
- datum narození,
- výsledky hodnocení,
- je-li manažer schopný povýšení, na jakou funkci a kdy.

U možných následníků pak budu doplňovat tyto údaje:¹¹⁵

- jejich jména (1. a 2. volba),

¹¹⁴ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 545.

¹¹⁵ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 545.

- funkce, kterou zastávají v současné chvíli a
- kdy bude připraven.

Vše, co bude plán následnictví pro společnost MEDIATEL obsahovat, z čeho se bude skládat a jakým způsobem jednotlivé části pospojují v celek, jsem už představila. Nečekejme tedy déle a pojděte se se mnou podívat na vyvrcholení této práce, tedy přípravu nástupnického plánu vydavatele Zlatých Stránek.

| SCHÉMA NÁSLEDNICTVÍ MANAŽERŮ | | Útvar | | Ředitel/Manažer | |
|------------------------------|--------|-------|----------------|---|--------------------|
| Současný manažerský personál | | | | Možní následníci | |
| Jméno | Funkce | Věk | Datum narození | Hodnocení | |
| | | | | Výkon | Potenciál |
| | | | | Je-li schopný povýšení, na jakou funkci a kdy | |
| | | | | Jména (1. a 2. volba) | |
| | | | | Funkce | Kdy bude připraven |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Tab. 1 Schéma následnictví v manažerských funkcích. Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 545.

8. Plán nástupnictví ve společnosti MEDIATEL, spol. s r.o.

Nyní se nacházíme ve finální části této práce, vytvoření reálného plánu nástupnictví pro společnost MEDIATEL. Nejdříve označím posty, pro které budu následovníky určovat, poté se zaměřím na výběr vhodných kandidátů, který bude vycházet z popisu jejich dosavadních zkušeností, znalostí a zhodnocení jejich současného výkonu a potenciálu jejich rozvoje.

Pro společnost, která nás touto prací provází, jsou podobně jako pro ostatní komerční firmy klíčové posty generálního ředitele, výkonného obchodního ředitele, výkonného finančního ředitele a výkonného personálního ředitele. I při krátkodobé nečekané nepřítomnosti pracovníků na těchto pozicích často dochází ke zmatkům a nedorozuměním různé intenzity, čemuž se všechny zúčastněné strany samozřejmě snaží vyhnout. Pozice ostatních výkonných ředitelů – Business development, technický úsek, marketingový ředitel – sdílí většinu informací se svými nejbližšími podřízenými (na rozdíl od výše zmíněných vedoucích pracovníků, kdy velká část obsahu jejich pracovních činností zůstává nepřístupná pro podřízené z důvodu citlivosti informací), obvykle tedy problémy tohoto rázu nevznikají.

Přesto naplánuji nástupce na všech postech exekutivních ředitelů s tím, že u generálního, obchodního, finančního ředitele a ředitele pro lidské zdroje a hospodářskou správu se pokusím o určení hned několika kandidátů. Při následném zácviku a potřebném vzdělávání můžu u těchto zaměstnanců provést další hodnocení průběhu zaškolování a plán nástupnictví přehodnotit a upravit.

MEDIATEL je mezi společnostmi, které mají zpracovaný plán nástupnictví, nováčkem. Organizace v posledních letech prošla několika velkými změnami vedení. Koncepce rozvoje společnosti byla většinou naprosto odlišná; kromě společného cíle všech ziskových organizací – profitu. Dlouhodobé plánování muselo ustoupit rychlým

změněm v obsazení managementu. Tato situace nebyla příliš vstřícnou pro plánování následovnictví.¹¹⁶

Současné vedení reprezentované generální ředitelkou Kimberli J. Lewis je v čele společnosti už čtyři roky.¹¹⁷ Největší změny už byly uskutečněny, nebo alespoň nastartovány a nyní je prostor pro pohled do vzdálenější budoucnosti. Do karet firmě také nahrává příznivý ekonomický stav společnosti, který je vyjádřen zlomem v meziročních ztrátách a obratem k růstu.¹¹⁸ To samozřejmě napomáhá ochotě akcionářů vložit peníze nejen do současnosti, ale i do dalších dnů, tedy investovat do vzdělávání pracovníků. Je tedy ideální chvíle pro vytvoření plánu nástupnictví a jeho okamžité spuštění.

8.1 Pro které pozice hledáme následníky?

V první fázi plánování následnictví, jejíž zpracování je i cílem této práce, je nutné zaměřit se na vrcholové vedení společnosti. Tým výkonných ředitelů prošel po nástupu generální ředitelky výraznými úpravami. Všichni členové nejvyššího vedení byli vybráni nebo potvrzeni ve svých funkcích v posledních čtyřech letech, jedná se o relativně mladý tým, nepředpokládá se jejich odchod.¹¹⁹ Máme možnost vybrat jejich nástupce, kterým chybí i více let zkušeností a postupně je vzdělávat tak, aby byli schopni plnit úkoly, které vyžaduje jejich současná pozice, ale i se zaměřit na další rozvoj, který by pomohl k dosažení nových přínosů pro společnost.

Vrcholové vedení společnosti je tvořeno generální ředitelkou **Kimberli J. Lewis**, výkonným finančním ředitelem **Maciejem Szegdou**, výkonnou obchodní ředitelkou **Amandou Bence**, výkonným ředitelem pro Business development **Lubošem Čiperou**, výkonným ředitelem pro technicko-projektový úsek **Stefanem Fillibeckem**, výkonnou

¹¹⁶ *MEDIATEL* [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/o-nas>>.

¹¹⁷ *MEDIATEL* [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/o-nas/vedeni-spolecnosti>>.

¹¹⁸ *Výroční zpráva 2008 : MEDIATEL Česká republika* [online]. [2010] [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW:

<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=101041894&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=3a74f42d432e0fa1c1081094b676cd35>>.

¹¹⁹ *MEDIATEL* [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/o-nas/vedeni-spolecnosti>>.

ředitelkou pro lidské zdroje a hospodářskou správu **Janou Rohelovou** a výkonnou ředitelkou marketingu **Cornelií Blümer**.¹²⁰

8.2 Popis pracovních pozic pro plán následnictví

Pro stanovení toho, jaké dovednosti, znalosti a zkušenosti očekávám od následníků na pozicích, které budou součástí plánu nástupnictví, bych měla použít, případně vytvořit, pokud neexistují, popisy pracovních pozic. Popisy pracovních míst poskytují základní informace o pracovním místě členěné podle jednotlivých názvů vykonávaných prací, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, celkovém účelu a hlavních odpovědnostech nebo hlavních úkolech či povinnostech.¹²¹

Pokud bude nutné přikročit k tvorbě popisů pracovních pozic, dojdou k nim pomocí analýzy pracovních míst, kterou je možné definovat jako inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka.¹²²

Vzhledem k rozsahu této práce není možné projít analýzou všech pracovních míst, které budou součástí plánu následnictví, stejně tak není možné sledovat kompletní popisy pracovních pozic. Pro další účely se proto zaměřím na klíčové charakteristiky pozic získané z popisů pracovních míst, kterými MEDIATEL disponuje a dále i na klíčové charakteristiky ideálních kandidátů.

8.2.1 Klíčové charakteristiky pracovní pozice – generální ředitelka

Pozice generální ředitelky byla v posledních letech postem, na kterém probíhaly časté změny. Současná ředitelka Kimberli J. Lewis přišla do společnosti MEDIATEL v roce

¹²⁰ MEDIATEL [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/o-nas/vedeni-spolecnosti>>.

¹²¹ Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 317.

¹²² Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 66.

2006 a na této pozici vystřídala Zuzanu Řezníčkovou, která ji zastávala od roku 2005.

¹²³ Od té doby se nové generální ředitelce podařilo zavést velké množství změn. Jednou z nich je právě i příprava plánu nástupnictví, který společnosti dříve chyběl.

Pozice generální ředitelky je velmi specifická, její obsazení v plánu nástupnictví nebude snadné. Je třeba najít někoho, kdo bude mít dostatečné zkušenosti s obchodem, vyhledáváním nových obchodních příležitostí, dále pak s vydáváním a přípravou telefonních seznamů a v neposlední řadě zkušenosti s vedením lidí. ¹²⁴

Následník by měl mít vysokoškolské vzdělání, ideálně se zaměřením na obchod, ekonomii, management. Vysoká škola humanitního směru je také možná, ale pouze při odpovídající následující praxi v oblasti obchodu. ¹²⁵

Obchodní zaměření společně se zkušeností s vedením lidí a odpovědností za vedení velkého projektu, či ideálně celé společnosti jsou charakteristiky, které budeme hledat v předchozích pracovních zkušenostech kandidáta. ¹²⁶

Pokud se podíváme na osobnostní profil kandidáta, měli bychom pátrat po následujících vlastnostech: samostatnost, vytrvalost, odolnost, schopnost čelit krizovým situacím, stresu a velkému tlaku okolí, časová flexibilita, ochota k častým služebním cestám, schopnost přesvědčit, rychle se rozhodovat, výborné komunikační a prezentační dovednosti. ¹²⁷

Z praktických dovedností je pak nezbytná výborná znalost práce na PC – základní balík kancelářských aplikací MS Office, e-mailová aplikace MS Outlook – dále pak rychlá schopnost učení se novým PC programům, které může firma v budoucnu implementovat. Výborná angličtina je nutností, vedení vydavatelské skupiny je

¹²³ MEDIATEL [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: < <http://www.MEDIATEL.cz/o-nas/vedeni-spolecnosti>>.

¹²⁴ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – generální ředitel*. 2007, 5 s.

¹²⁵ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – generální ředitel*. 2007, 5 s.

¹²⁶ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – generální ředitel*. 2007, 5 s.

¹²⁷ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – generální ředitel*. 2007, 5 s.

částečně z Holandska, částečně z Velké Británie¹²⁸, znalost německého jazyka výhodou – mezi klíčovými zaměstnanci je několik Němců.¹²⁹

Ideální kandidát bude určitě přicházet z vnitřku společnosti, případně stejně jako současná generální ředitelka z pobočky, která působí v zahraničí. Oblast vydávání a přípravy telefonních seznamů je natolik specifická, že případné zapracovávání kandidáta „z ulice“ by bylo velmi časově náročné a navíc by ani neplnilo myšlenku plánu nástupnictví tak, jak si vedení společnosti předsevzalo – tedy využít potenciálu stávajících zaměstnanců a dát jim šanci k dalšímu kariérnímu a osobnostnímu růstu.¹³⁰

8.2.2 Klíčové charakteristiky pracovní pozice – výkonný finanční ředitel

Současný finanční ředitel společnosti MEDIATEL nastoupil v lednu 2008, je tedy služebně nejmladším členem týmu. Pozice finančního ředitele vykazuje ve firmě o něco lepší stabilitu než pozice generálního ředitele, předchůdce Macieje Szegdy Luděk Laštovka byl členem nejvyššího vedení společnosti tři roky a nyní působí v centrále European Directories v Londýně.¹³¹

Luděk Laštovka ve společnosti zavedl mnohé úpravy, které se s úspěchem udržely až do současnosti. Maciej Szegda pak měl oproti ostatním výkonným ředitelům poměrně lehkou situaci, kdy na místo exekutivního finančního ředitele přišel ve chvíli, kdy byl jeho nový tým stabilizovaný a plně funkční s tím, že všichni věděli, jaká je jejich pracovní náplň.

Úspěšný výkonný finanční ředitel by měl mít zkušenosti z této pozice alespoň 2 roky, z oddělení financí pak minimálně 5 let, ideálně z různých pozic – např. účtárna,

¹²⁸ *European Directories* [online]. 2009 [cit. 2010-02-24]. Contact Us. Dostupné z WWW: <www.europeandirectoriest.com/contact>.

¹²⁹ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – generální ředitel*. 2007, 5 s.

¹³⁰ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Strategické cíle pro rok 2008*. 2008, 39 s. Dostupné na intranetu společnosti MEDIATEL.

¹³¹ *LinkedIn* [online]. 2010 [cit. 2010-02-24]. Ludek Lastovka. Dostupné z WWW: <www.linkedin.com/ppl/webprofile?vmi=&id=1052425&pvs=pp&authToken=ySdv&authType=name&locale=en_US&trk=ppro_viewmore&lnk=vw_pprofile>.

Controlling apod. Jeho vzdělání by mělo být vysokoškolské se zaměřením na ekonomii, finance. Kandidát musí mít výbornou znalost angličtiny, PC dovednosti. A v neposlední řadě zkušenosti s vedením lidí.¹³²

8.2.3 Klíčové charakteristiky pracovní pozice – výkonný obchodní ředitel

Výkonná obchodní ředitelka Amanda Bence je na své pozici od roku 2007. Je Australanka, původně do společnosti přišla na jednoroční působení v rámci změn, které proběhly po odchodu Zuzany Řezníčkové a příchodu ředitelky Kimberli J. Lewis.

¹³³

Post výkonného obchodního ředitele je druhým nejvýznamnějším pracovním místem ve společnosti MEDIATEL. Manažer, zastávající tuto pozici, je zodpovědný za veškeré obchodní aktivity, které společnost vytváří. Zároveň jeho oddělení produkuje všechen zisk. Stejně tak je velmi důležitá dobře nastavená spolupráce s generálním ředitelem, jsou v každodenním kontaktu a nesoulad mezi nimi by mohl mít kontraproduktivní vliv na strategii, kterou bude obchodní oddělení praktikovat.¹³⁴

Exekutivní obchodní ředitel musí mít zkušenosti s vedením lidí, ideálně s vedením obchodních týmů různých velikostí, sám by měl mít předchozí praxi s prodejem. Celková doba strávená na rozdílných pozicích v obchodě by měla činit alespoň 5 let, ale u tohoto pracovního místa platí více než jinde, že každý rok praxe navíc je velké plus.¹³⁵

Výkonný obchodní ředitel by neměl postrádat potřebnou míru rozhodnosti, samostatnosti a ochoty riskovat. Musí být otevřený novým myšlenkám a postupům, schopen probouzet a následně uplatňovat svou kreativitu. Nebát se nepopulárních

¹³² Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – finanční ředitel*. 2007, 5 s.

¹³³ Srov.: MEDIATEL [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/onas>>.

¹³⁴ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – obchodní ředitel*. 2007, 5 s.

¹³⁵ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – obchodní ředitel*. 2007, 5 s.

rozhodnutí. Vzhledem k obchodnímu zaměření bude ceněna i dávka zdravé soutěživosti, která obchodníka žene k dalším cílům.¹³⁶

Podíváme-li se na další očekávané dovednosti, určitě mezi ně opět patří výborná znalost angličtiny a to i s ohledem na pozici generálního ředitele, která je nyní obsazena Američankou, výborná znalost práce na PC – výkonný obchodní ředitel často tvoří reporty, přehledy a statistiky obchodních výsledků, je zde i výhodou řidičský průkaz kvůli služebním cestám do poboček po celé republice, které exekutivní obchodní ředitel navštěvuje. Vysoká škola není nutností, ale spíše výhodou, u této pozice jednoznačně upřednostňuje společnost MEDIATEL především zkušenosti z obchodní praxe.¹³⁷

8.2.4 Klíčové charakteristiky pracovní pozice – výkonný ředitel pro Business development

Výkonný ředitel pro Business development by měl být především vizionář, inovátor a nadmíru kreativní člověk. Úkolem jeho oddělení je vývoj nových produktů a snaha o predikci budoucího směřování celého oboru. Kromě vymýšlení novinek se musí zaměřit i na inovaci stávajících inzertních forem.¹³⁸

Opět ocením zkušenost s vedením lidí, je třeba i velká míra empatie, podřízení v tomto oddělení jsou trochu „jiní“ pracovníci – vizionáři, kreativci, příznivci novinek, schopní vidět dále do budoucnosti než ostatní. Oddělení Business development je ve společnosti MEDIATEL velmi ceněno a s jeho zástupci se jedná s velkou opatrností. Obchodníci produkty prodávají, ale bez vývoje nových produktů by prodej pravděpodobně jednoho dnes výrazně klesl, či úplně ustal. A to si firma – pokud má zájem o další rozvoj – nemůže dovolit.¹³⁹

¹³⁶ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – obchodní ředitel*. 2007, 5 s.

¹³⁷ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – obchodní ředitel*. 2007, 5 s.

¹³⁸ Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹³⁹ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro Business development*. 2007, 5 s.

Exekutivní ředitel pro Business development by měl mít zkušenosti s podobnou prací, ideálně i s projektovým vedením, které se v tomto oddělení často aplikuje. Schopnost analytického myšlení, spojování neobvyklého a hledání souvislostí mezi zdánlivě nesourodými informacemi je velkou výhodou. Musí umět prosadit svůj názor, prezentovat své myšlenky jasně a účinně, měl by zvládnout nadchnout své publikum. Rozhodnost je další hledanou vlastností.¹⁴⁰

Anglický jazyk se hodí nejen pro komunikaci s ostatními česky nehovořícími kolegy, ale i pro hledání nových směrů v cizojazyčných materiálech. Dobrá znalost práce na PC je samozřejmostí.¹⁴¹

8.2.5 Klíčové charakteristiky pracovní pozice – výkonný ředitel pro technický útvar

Výkonný ředitel technického útvaru společně se svými podřízenými představuje podpůrnou funkci pro celou společnost. Je zodpovědný za dvě velká oddělení – oddělení informačních technologií zahrnující helpdesk, vývojáře, správce aplikací a databází a oddělení produkce, které zpracovává informace a objednávky z obchodního oddělení a společně s dalšími informacemi vytváří podobu tištěných produktů.¹⁴²

Oddělení jsou relativně specifická – zástupci útvaru IT jsou technicky zaměřeni pracovníci, zaměstnanci z druhého oddělení jsou administrativní pracovníci, jejichž hlavní náplní jsou především rutinní činnosti. Jejich nadřízený tedy musí být schopen úspěšné kooperace s různými typy lidí.¹⁴³

Měl by mít vystudovanou vysokou školu se zaměřením na informační technologie, musí být schopen a ochoten se neustále dále vzdělávat – obor se rozvíjí víc než rychlým tempem – a zároveň mít kapacitu nové informace vstřebávat a předávat dále

¹⁴⁰ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro Business development*. 2007, 5 s.

¹⁴¹ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro Business development*. 2007, 5 s.

¹⁴² Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹⁴³ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro technický útvar*. 2007, 5 s.

svým podřízeným. Ruku v ruce s tímto požadavkem jde i výborná znalost informačních technologií, které se ve společnosti používají.¹⁴⁴

Praxe z podobné pozice a zkušenost s vedením týmu jsou nutným předpokladem, stejně jako znalost anglického jazyk, v tomto případě i odborné angličtiny zahrnující oblast informačních technologií.¹⁴⁵

8.2.6 Klíčové charakteristiky pracovní pozice – výkonný ředitel pro lidské zdroje a hospodářskou správu

Výkonný ředitel pro lidské zdroje, to je trochu „jiná“ pozice. Společně s celým oddělením představuje stoprocentně podpůrnou funkci pro organizaci. Negeruje zisk, ale může významně ovlivnit úspory a stejně tak se podílí i na skladbě nákladů – tam především při určování mzdové politiky společnosti. Jaké kvality tedy budeme hledat u postu exekutivního ředitele lidských zdrojů?

Opět jsou zde nezbytné zkušenosti, ideálně ze stejné pozice, případně mnoholetá praxe na manažerské pozici HR. Očekávám znalost všech procesů řízení lidských zdrojů, výbornou orientaci v Zákoníku práce a povědomí o dalších příslušných právních normách. Výhodou zde pak budou znalosti o zaměstnávání cizinců a řešení záležitostí ohledně jejich pobytu, pracovních povolení a podobně.¹⁴⁶

U výkonného HR ředitele ale potřebujeme najít i velmi barevnou paletu osobnostních předpokladů. Musí být empatický, schopný se vcítit do potřeb lidí a umět je sladit s potřebami organizace, nadmíru komunikativní, schopen vysvětlit složité právní situace i těm, kteří se s nimi setkávají poprvé. Jeho prezentační a přesvědčovací dovednosti by měly být na vysoké úrovni. Je symbolem nejvyššího zástupce ve

¹⁴⁴ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro technický útvar*. 2007, 5 s.

¹⁴⁵ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro technický útvar*. 2007, 5 s.

¹⁴⁶ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro lidské zdroje a hospodářskou správu*, 2007, 5 s.

společnosti ohledně lidských zdrojů, jak se k pracovníkům chová on, takové chování může být očekáváno i od ostatních členů vedení a vůbec celé organizace.¹⁴⁷

Vzdělání by měl získat na vysoké škole zaměřené na andragogiku, případně personalistiku, ideální bude i psychologie. Toto ale není podmínkou, humanitní směr či případně ekonomická vysoká škola je rovněž dostačující. Pak je ale nutné absolvovat alespoň kurz personalistiky a doplnit tak praktické zkušenosti i o teoretickou základnu.
148

Angličtina, znalost práce na PC a řidičský průkaz jsou u tohoto místa samozřejmostí.¹⁴⁹ Další cizí jazyky by pak byly výhodou především při komunikaci s cizinci, kterých je ve firmě hned několik.¹⁵⁰

Ve firmě MEDIATEL je tato pozice obohacena o vedení hospodářské správy, tzv. Facility management. Spadá sem starost o vozový park, mobilní telefony, budovu centrály a všechny ostatní prostory, které MEDIATEL využívá. Oproti pozici HR ředitele je zde kladen vyšší důraz na zkušenost se správou rozpočtu za určitou část aktivit společnosti; náklady hospodářské správy, které jsou tvořeny všemi zaměstnanci společnosti, tvoří podstatnou část budgetu firmy a proto je výhodou, pokud má pracovník na této pozici zkušenosti se zpracováním a následným vedením rozpočtu.¹⁵¹

8.2.7 Klíčové charakteristiky pracovní pozice – výkonný ředitel marketingu

A konečně poslední pozice z exekutivní ředitelské skupiny – výkonný ředitel marketingu. MEDIATEL je společností, kterou živí prodej reklamy a marketing tak

¹⁴⁷ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro lidské zdroje a hospodářskou správu*, 2007, 5 s.

¹⁴⁸ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro lidské zdroje a hospodářskou správu*, 2007, 5 s.

¹⁴⁹ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro lidské zdroje a hospodářskou správu*, 2007, 5 s.

¹⁵⁰ Srov.: MEDIATEL [online]. c2006 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.MEDIATEL.cz/onas>>.

¹⁵¹ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel pro lidské zdroje a hospodářskou správu*, 2007, 5 s.

představuje jedno z nejdůležitějších míst na cestě reklamy od klienta k finálnímu zákazníkovi – tedy od firmy, nabízející své produkty k uživateli, který cítí potřebu jejich produkty užívat.

Výkonný marketingový ředitel by měl mít vysokoškolské vzdělání, vhodným oborem může být marketing, ekonomie, management, ale v některých případech i umělecké zaměření. Marketing se sice z jedné strany zajímá o finanční stránky výroby produktu, více jej ale na druhé straně trápí produkt samotný – to, zda zaujme, překvapí, šokuje, prostě přesvědčí zákazníka ke koupi. Pokud se tedy v kandidátovi na tuto pozici mísí obě zaměření, může to být pro něj i pro firmu pouze k užítku.¹⁵²

Jako každý exekutivní ředitel musí mít zkušenosti s vedením lidí, stejně jako předchozí praxi na obdobné pozici. Je vhodné, pokud prošel nejen marketingovými odděleními různých firem, zkušenost z reklamní agentury může být také užitečná.¹⁵³

Očekávám kreativní osobnost se smyslem pro detail. Měl by mít schopnost zaujmout, ať už slovem nebo svými výtvary. Velmi otevřený a komunikativní, talentovaný ve svém oboru působnosti. Stejně tak je ale nutné, aby měl analytické myšlení, které uplatní při zpracovávání statistik o představách, chování a zvycích cílového klienta.¹⁵⁴

Bude pro něj nezbytná výborná znalost angličtiny, práce s počítačem – především MS Excel pro vyhodnocení výsledků statistik, které má k dispozici.¹⁵⁵

8.3 Přehled pracovníků v jednotlivých týmech

Poté, co jsem se seznámila s požadavky, které kladou jednotlivé pozice plánu nástupnictví na jejich představitele, přeju k přehledu pracovníků, kteří v odděleních pracují a k jejich krátké profesní charakteristice, která by měla pomoci při výběru konkrétních osob pro plán nástupnictví.

¹⁵² Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel marketingu*. 2007, 5 s.

¹⁵³ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel marketingu*. 2007, 5 s.

¹⁵⁴ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel marketingu*. 2007, 5 s.

¹⁵⁵ Srov.: MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – ředitel marketingu*. 2007, 5 s.

8.3.1 Přehled pracovníků v oddělení – generální ředitelka

U generální ředitelky bude tento přehled trochu specifický. Její oddělení a její podřízení jsou tvořeni ostatními výkonnými řediteli, pro jejichž pozice budeme také hledat následníky. Představím je tedy za chvíli trochu podrobněji, nyní ještě připomenutí klíčových charakteristik, které u nástupců hledáme (vychází z popisu v kapitole 8.2.1):

- zkušenosti s obchodem, vyhledáváním nových obchodních příležitostí,
- zkušenosti s vydáváním telefonních seznamů,
- zkušenosti s vedením lidí,
- VŠ vzdělání ideálně zaměřená na obchod, ekonomii, management,
- samostatnost, vytrvalost, odolnost, schopnost čelit krizovým situacím, stresu, časová flexibilita, rychlé rozhodování, schopnost přesvědčit, výborné komunikační a prezentační dovednosti,
- výborná znalost práce na PC,
- výborná znalost anglického jazyka, německý jazyk výhodou.

Výkonný finanční ředitel Maciej Szegda působí ve společnosti MEDIATEL dva roky. Dlouhé roky svého profesního života strávil v organizacích, které mají něco společného s telekomunikacemi – ať už se jedná přímo o firmy, které působí v telekomunikacích, nebo o organizace vydávající telefonní seznamy.¹⁵⁶ Má velké znalosti oboru. Jeho zaměření je ale už od počátku dané – jsou to finance. S obchodem zkušenosti nemá. A navíc na pozici finančního ředitele odvádí výbornou práci.

Oproti tomu Amanda Bence zastávající post výkonné obchodní ředitelky má velké zkušenosti s obchodem. V minulosti působila jako obchodní ředitelka a také jako ředitelka národního call centra.¹⁵⁷ Její zkušenosti s vedením lidí i s obchodem jsou pro vedení celé společnosti dostačující. Jejím limitem by mohla být malá zkušenost s jinými součástmi firmy – např. marketing, lidské zdroje, finance. Vždy měla na starosti

¹⁵⁶ Srov.: *Kto kogo* [online]. c2009-2010 [cit. 2010-02-26]. Maciej Iwo Szegda. Dostupné z WWW: <http://www.ktokogo.pl/Maciej_Szegda#wspolpracownicy>.

¹⁵⁷ *LinkedIn* [online]. c2010 [cit. 2010-02-26]. Amanda Bence. Dostupné z WWW: <http://www.linkedin.com/ppl/webprofile?vmi=&id=3147567&pvs=pp&authToken=ehCz&authType=name&locale=en_US&trk=ppro_viewmore&lnk=vw_pprofile>.

obchodní oddělení, případně sama pracovala jako obchodnice, nikdy ale nepracovala v jiném oboru.

Luboš Čipera, výkonný ředitel pro Business development, také není ve své pozici nováčkem. Na podobném postu pracoval dříve pro jinou společnost, dále působil jako generální ředitel, zastával pozici marketingového a obchodního ředitele a navíc byl i vlastníkem jiné firmy.¹⁵⁸ Ze všech doposud zmíněných kandidátů má nejvíce různorodých zkušeností a jeho další velkou výhodou je to, že je Čech. U cizinců se předpokládá, že po určité předem stanovené době vrátí do své rodné země – např. Amanda Bence původně měla v České republice strávit pouze 1 rok, její působení ve společnosti MEDIATEL ale už teď trvá 4 roky a zatím se neočekává, že by chtěla odjet zpět do Austrálie – což by jí společnost samozřejmě umožnila, ale v případě tvorby plánu nástupnictví musím i tuto informaci vnímat jako podstatnou.

Exekutivní ředitel pro technický úsek Stefan Fillibeck přišel do České republiky a do společnosti MEDIATEL v roce 2006 na žádost generální ředitelky Kimberli J. Lewis.¹⁵⁹ Spolupracovali již dříve ve společnosti Sutter a Kimberli byla se Stefanovou prací natolik spokojená, že ho požádala, aby jí pomohl při zavádění změn, které MEDIATEL v té době čekaly. Tak se i stalo a Fillibeck se po dohodě s generální ředitelkou rozhodl, že zůstane i v následující fázi, tedy při udržování nově nastolených procesů. Je především počítačovým odborníkem. Jeho zkušenosti rovněž pochází z oblasti vydávání telefonních seznamů.

Jana Rohelová, výkonná ředitelka pro lidské zdroje a hospodářskou správu, dříve působila na stejném postu ve společnostech z různých oblastí působnosti. Do společnosti MEDIATEL také přišla na žádost generální ředitelky, ale nikoli té současné, o spolupráci ji prosila Zuzana Řezníčková. Jana se rozhodla její nabídku přijmout a rozvíjet oddělení lidských zdrojů, které ve chvíli jejího nástupu čítalo pouze 1 HR generalistku. Tento cíl byl postupně naplněn – v současné chvíli je HR oddělení tvořeno 10 lidmi. Jana je velmi klidná, pracuje intuitivně, a tento přístup jí často

¹⁵⁸ *LinkedIn* [online]. c2010 [cit. 2010-02-26]. Luboš Čipera. Dostupné z WWW: <<http://www.linkedin.com/profile?viewProfile=&key=753340&authToken=nzWY&authType=name&trk=pbmap>>.

¹⁵⁹ *EADP* [online]. 2010 [cit. 2010-02-26]. Participants. Dostupné z WWW: <<http://www.eadp.org/index.php?q=node/14124>>.

usnadňuje řešení nelehkých personálních sporů. V průběhu reorganizace, kterou společnost procházela v letech 2007 až 2009 bylo nepříjemných schůzek velké množství, ale právě díky přítomnosti výkonné HR ředitelky převážně končily smírně. Ve své funkci je výborná, pro pozici generální ředitelky jí ale schází zkušenosti s obchodem.

Cornelia Blümer, marketingová ředitelka, je další výpomocí ze zahraničí povolanou generální ředitelkou. Stejně jako Stefan Fillibeck i ona pracovala ve společnosti Sutter.¹⁶⁰ Cornelia má výhodu ve znalostech fungování vydavatelské firmy, její velká mínus jsou nejen nulové zkušenosti v obchodní sféře, ale především velmi špatná úroveň anglického jazyka, která by nestačila při komunikaci s vedením European Directories, kde je oficiálním jazykem angličtina.¹⁶¹

Pokud se znovu podívám na požadavky, které jsou na ideálního kandidáta kladeny a porovnáám je s tím, co o jednotlivých potencionálních nástupcích nyní vím, mohu zvolit nejvhodnější účastníky plánu nástupnictví pro pozici generálního ředitele. Zkušenosti s obchodem mají Amanda Bence a Luboš Čipera. Vydávání telefonních seznamů zná z jiných firem Stefan Fillibeck a Cornelia Blümer, všichni ostatní se s ním setkali při práci ve společnosti MEDIATEL. Zkušenosti s vedením lidí mají všichni exekutivní ředitelé v organizaci, stejně tak jako absolvování vysoké školy, oba předpoklady jsou vstupním požadavkem na pozici výkonného ředitele ve firmě. Znalost práce na PC je u všech bezproblémová, angličtina je slabou stránkou Cornelia Blümer. Vzhledem k bohatým zkušenostem v obchodním oddělení u současné výkonné obchodní ředitelky a k pestré praxi exekutivního ředitele pro Business development bych pro zařazení do plánu nástupnictví zvolila Amandu Bence a Luboše Čiperu.

¹⁶⁰ *Yasni* [online]. c2010 [cit. 2010-02-26]. Cornelia Blümer. Dostupné z WWW: <<http://www.yasni.de/person/bl%FCmer/cornelia/cornelia-bl%FCmer.htm>>.

¹⁶¹ *European Directories* [online]. c2009 [cit. 2010-02-26]. Management. Dostupné z WWW: <<http://www.europeandirectories.com/about/management>>.

8.3.2 Přehled pracovníků v oddělení – Finance

Oddělení Financí je tvořeno 4 podútvary – největší z nich je účtárna, dále reklamace, vymáhání pohledávek a Controlling.¹⁶² Po prvním předvýběru vhodných kandidátů nám zůstali v síti následující dámy: hlavní účetní Jana Jasková, vedoucí oddělení vymáhání pohledávek Kateřina Fürstová a senior controllerka Michaela Kocourková.

Připomenutí klíčových charakteristik, které u následníka hledáme (viz kapitola 8.2.2):

- minimálně 2 roky praxe na obdobné pozici, z oddělení financí alespoň 5 let,
- VŠ se zaměřením na ekonomii, finance,
- výborná znalost anglického jazyka,
- znalost práce na PC,
- zkušenosti s vedením lidí.

Jana Jasková je ve společnosti krátce, nastoupila v lednu roku 2009. V předcházejících letech pracovala 7 let na funkci hlavní účetní ve velké dopravní firmě. Účtárna byla tvořena 16 lidmi, jednalo se tedy o poměrně velké oddělení.¹⁶³ Zkušenosti s lidmi by byly pro naši pozici dostačující. Chybí ale praxe v jiných odděleních – Controlling, případně audit a angličtina není na potřebné úrovni.

Kateřina Fürstová je mladá zaměstnankyně, která v oddělení vymáhání pohledávek začala svou profesní dráhu a to ještě při studiu na VŠ a postupně se před dvěma roky vypracovala na vedoucí celého úseku. Její výhodou je vystudovaná Vysoká škola ekonomická, obor finance a výborná angličtina, kterou vypilovala při ročním pobytu v USA.¹⁶⁴ Nevýhodou by pak ale mohl být právě její věk, je jí jen 32 let, mohla by mít problémy s respektem od starších kolegů, zároveň hrozí i závist, která by jí novou příležitost mohla znechutit. Stejně jako Jana Jasková navíc nemá bližší zkušenost s dalšími odděleními.

¹⁶² Srov.: PETERKOVÁ, Zuzana. *Vztahový marketing a CRM*. [s.l.], 2008. 55 s. Bakalářská práce.

¹⁶³ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Jana Jasková*. 2009.

¹⁶⁴ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Kateřina Fürstová*. 2009.

Michaela Kocourková vystudovala ekonomii na Masarykově univerzitě. Pracovala 4 roky ve společnosti Honeywell, kde získala zkušenosti z oddělení Controllingu, účtárny a fakturace a Reportingu. Její poslední pozicí byla senior controllerka, kterou zastává i nyní ve společnosti MEDIATEL.¹⁶⁵ Zároveň vede malé oddělení, které čítá 4 pracovníky. Její angličtina je na velmi dobré úrovni.

Požadavek praxe na obdobné pozici neplní ani jedna z kandidátek, což není na překážku, v oddělení financí ale všechny zaměstnankyně působily déle než 5 let. Vysokou školu se zaměřením na ekonomii absolvovaly Kateřina Fürstová i Michaela Kocourková, obě také mají angličtinu na velmi dobré úrovni. Znalost práce na PC a zkušenosti s vedením lidí najdeme u všech tří kandidátek. Vzhledem k tomu, že pozice výkonného finančního ředitele nutně požaduje vysokoškolsky vzdělaného pracovníka, do plánu nástupnictví můžeme zařadit pouze Kateřinu Fürstovou a Michaelu Kocourkovou.

8.3.3 Přehled pracovníků v oddělení – Obchod

V obchodním oddělení se potencionální následník bude hledat asi nejsnáze. Nejblíže podřízenými pracovníky Amandy Bence jsou totiž 3 obchodní ředitelé, kteří ve firmě působí pro účely zařazení do plánu nástupnictví relativně dlouhou dobu – mezi 3 a 10 lety. Nyní se podíváme na bližší popis těchto kandidátů, předtím ale krátký sumář požadovaných klíčových charakteristik (více informací lze dohledat v kapitole 8.2.3):

- zkušenosti s vedením lidí, ideálně obchodních týmů,
- předchozí praxe s prodejem,
- celková praxe v obchodě alespoň 5 let,
- rozhodnost, samostatnost, ochota riskovat, otevřenost novým postupům, kreativita, zdravá soutěživost,
- výborná znalost angličtiny, práce na PC, řidičský průkaz,
- VŠ výhodou.

¹⁶⁵ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Michaela Kocourková*. 2009.

rozhodnutí se o konečném „výherci“ bych proto navrhla dále ještě zpracovat jejich osobnostní profily, které by poukázaly na určité skutečnosti, vztahující se k jejich práci a při výběru by tak přidaly další zajímavé informace. Pravděpodobně by usnadnily další postup selekce.

8.3.4 Přehled pracovníků v oddělení – Business development

Na začátku opět připomenu požadavky na post výkonného ředitele pro Business development (další informace jsou k nalezení v kapitole 8.2.4):

- osobnostní předpoklady – vizionář, inovátor, kreativec,
- zkušenost s vedením lidí,
- empatie,
- zkušenosti s podobnou pracovní náplní, projektovým vedením,
- analytické myšlení, hledání souvislostí,
- schopnost prosadit svůj názor, prezentovat své myšlenky,
- rozhodnost,
- velmi dobrá znalost anglického jazyka, práce na PC.

V oddělení Business development nacházím pouze jednoho vhodného kandidáta a tím je Petr Voplakal. Celé oddělení prošlo výraznou přeměnou a Petr je společně s Lubošem Čiperou jediný, kdo byl členem týmu před i po reorganizaci úseku. Jeho zkušenosti jsou z hlediska přínosu pro společnost v případě zařazení do plánu nástupnictví oproti ostatním kolegům zajímavější. Byl účastníkem zavádění změn a postupného přerodu organizace a může kromě svých osobnostních kvalit využít i několikaletou zkušenost z prostředí firmy. Tuto výhodu u jeho nově přijatých kolegů zatím postrádám.

Petr Voplakal vystudoval systémovou analýzu na VŠE a masovou komunikaci na Univerzitě Karlově. V oboru mobilních komunikací a marketingu se pohybuje téměř 10 let. Od roku 2003 pracoval v marketingu společnosti Eurotel pro segment korporátních zákazníků. Do týmu MEDIATELu přišel v roce 2006. Nyní zodpovídá za strategii a vývoj nových produktů a služeb MEDIATELu včetně mobilních. Je členem skupiny, která řídí rozvoj mobilních služeb v rámci skupiny European Directories tj. na 8

evropských trzích (Švédsko, Finsko, Dánsko, Nizozemí, Polsko, ČR, Slovensko, Rakousko).¹⁶⁹ Jeho jazykové znalosti a počítačové dovednosti jsou na vynikající úrovni.

8.3.5 Přehled pracovníků v oddělení – Technický úsek

Než představím pracovníky technického oddělení, kteří jsou v užším výběru pro plán nástupnictví, připomenu opět požadavky, které jsou od výkonného ředitele technického úseku vyžadovány (více v kapitole 8.2.5):

- schopnost spolupráce s různými typy zaměstnanců,
- VŠ se zaměřením na IT,
- ochota dále se vzdělávat,
- výborná znalost informačních technologií,
- praxe na obdobné pozici,
- zkušenost s vedením lidí,
- výborná znalost angličtiny, i odborné.

Do výběru pro plán nástupnictví se probojovali dva kolegové – Tomáš Holec a Alexandr Jeránek.

Tomáš Holec pracuje na pozici manažera oddělení helpdesku již od roku 2006, vede dva podřízené. Je nadšeným objevovatelem nových technologií, on je tím, kdo ve firmě prosazuje nákup nových produktů s ohledem na jejich užitečnost. Vystudoval Českou zemědělskou univerzitu obor Informatika. Jeho angličtina je na velmi dobré úrovni především v psané formě, porozumění a komunikace mu činí menší obtíže. Je ale schopen se rychle zlepšovat, rád se učí.¹⁷⁰

Alexandr Jeránek pracuje jako manažer Správy databází a aplikací, oddělení čítá celkem 5 lidí. Ve společnosti MEDIATEL pracuje také od roku 2006, nastupoval společně s Tomášem Holcem. Jeho analytické myšlení se prokázalo při několika

¹⁶⁹ *Internet Advertising Conference* [online]. c2010 [cit. 2010-03-28]. Profily přednášejících. Dostupné z WWW:

<http://iac.spir.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=52>.

¹⁷⁰ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Tomáš Holec*. 2009.

projektech, kde zaštiťoval z pohledu IT vývojářskou část a to s velmi dobrými výsledky. Jeho angličtina je na vynikající úrovni, studoval jeden rok v Americe. Absolvoval VŠE se zaměřením na informatiku. Jeho podřízení si občas stěžují na problémy v komunikaci, nejasně předává informace, hodnotící pohovory probíhají občas v napjaté atmosféře.¹⁷¹

Po shrnutí zkušeností a dovedností obou kandidátů bych se i přes problémovou komunikaci s podřízenými přiklonila k výběru Alexandra Jeránka do plánu nástupnictví. Vede větší tým a jeho znalosti a dovednosti v oboru IT jsou v MEDIATELU velmi uznávané. Jeho kladem je i výborná angličtina. Problémová komunikace se dá výrazně zlepšit pomocí tréninku soft skills, případně mentorinkem, kde by mu jako mentor mohla být přiřazena Jana Rohelová, výkonná ředitelka pro lidské zdroje a hospodářskou správu. Její komunikační dovednosti jsou na vynikající úrovni.

8.3.6 Přehled pracovníků v oddělení – Lidské zdroje a hospodářská správa

Ke spojení dvou zdánlivě nesourodých oddělení – lidské zdroje a hospodářská správa – pod vedení jednoho výkonného ředitele došlo v roce 2007. Pojítka mezi nimi je ale velmi jasná, oba úseky mají podpůrnou funkci a navíc jejich jednotlivé úkoly na sebe často navazují – např. při náboru nového pracovníka po podepsání pracovní smlouvy, které probíhá na personálním oddělení, jsou jeho první kroky směřovány právě do kanceláře hospodářské správy, kde dostává vstupní kartu, mobilní telefon, případně automobil, pokud se tyto pomůcky k jím zastávané pozici vztahují.

Výběr nástupců už ale natolik jednoznačný není. Pokud do plánu nástupnictví na post výkonného ředitele pro lidské zdroje a hospodářskou správu bude zařazen pracovník z HR oddělení, bude nutné doplnit jeho znalosti o široké penzum informací z oblasti Facility managementu – řízení vozového parku, správy mobilních telefonů pro celou společnost, nebo kompletní péči o firemně užívané budovy. A to samé platí i v opačném případě, tedy při obsazení této pozice zaměstnancem z úseku hospodářské

¹⁷¹ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Alexandr Jeránek*. 2009.

správy. Ideální kandidát by pak byl ten, kdo má dřívější zkušenosti z obou oddělení, nositel takového profesního profilu se ale v současné chvíli v organizaci nevyskytuje, bude tedy nutné vybrané následníky důkladně vyškolit.

A jaké byly požadavky na nástupníka na pozici výkonného ředitele pro lidské zdroje a hospodářskou správu (viz kapitola 8.3.6)?

- zkušenosti ze stejné pozice, případně dlouhá praxe v HR,
- znalost všech procesů řízení lidských zdrojů,
- výborná orientace v Zákoníku práce,
- znalosti o zaměstnávání cizinců výhodou,
- empatie,
- komunikativní,
- prezentační a přesvědčovací dovednosti,
- VŠ se zaměřením na andragogiku, personalistiku, psychologii, případně ekonomii,
- dobrá znalost AJ, práce na PC, řidičský průkaz, další jazyky výhodou,
- zkušenost se správou rozpočtu ve společnosti.

Jan Klejna vede hospodářskou správu od roku 2007. Na obdobné pozici v jiných společnostech pracoval 7 let, je dovedným odborníkem ve Facility managementu. Třetím rokem studuje Vysokou školu finanční a správní, obor Řízení podniku a podnikové finance. Jeho znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů jsou na úrovni zkušeného manažera – umí si s pomocí kolegy z personálního oddělení vybrat vhodné podřízené ve výběrovém řízení, vytvořit pro ně adaptační plán, vést je, motivovat a hodnotit. Celkový přehled a hlavně praxe z HR mu ale chybí. Jeho počítačová gramotnost je na vysoké úrovni, je jedním z neformálních firemních „excelovských guru“ – zná odpověď na každou všetečnou otázku, která při práci v tomto tabulkovém procesoru vyvstane u méně technicky zdatných kolegů. Problémem je úroveň dorozumění se v anglickém jazyce, především porozumění anglicky hovořícím kolegům není v současné chvíli dostačující pro potřeby zařazení Jana do plánu nástupnictví.¹⁷²

¹⁷² MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Jan Klejna*. 2009.

Veronika Böhmová je senior HR generalistou a z pohledu úseku lidských zdrojů zodpovídá za všechna oddělení společnosti MEDIATEL kromě obchodního oddělení. Její profesní záběr je zde velmi široký, musí být schopna například při náborových aktivitách posoudit kvalitu kandidátů na pozice IT specialistů, pracovníků marketingu nebo odborníků z lidských zdrojů. Vystudovala vyšší odbornou školu se zaměřením na personalistiku. Ve společnosti pracuje od roku 2007. Už od počátku je zástupkyní Jany Rohelové v době její nepřítomnosti. Vykazuje vynikající znalost Zákoníku práce, v pracovněprávních otázkách jí není možné vyvést z míry, zná odpověď na každou otázku. Její celková praxe v oblasti lidských zdrojů je 10 let, již od počátku pracovala na pozici HR generalisty, má tedy menší či větší zkušenosti se všemi částmi řízení lidských zdrojů. Vede napřímo 2 podřízené, junior HR generalistu a asistentku. Angličtinu má na vynikající úrovni, PC dovednosti velmi dobré.¹⁷³

Vzhledem k zde uvedeným krátkým popisům dovedností obou kandidátů bych na pozici nástupníka upřednostnila Veroniku Böhmovou a hlavním důvodem pro tuto volbu jsou její zkušenosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Na pozici výkonného ředitele pro lidské zdroje a hospodářskou správu přece jen převládá část HR – ve chvíli, kdy je na místě manažera hospodářské správy schopný zaměstnanec, jako je například Jan Klejna, omezí se řízení tohoto útvaru na nejnnutnější manažerské zásahy. Mezi ně patří schvalování výdajů, podpisy faktur, tedy operativní záležitosti a na druhé straně pak strategická rozhodnutí – například nákupy nového vybavení (automobily, mobilní telefony), přesuny poboček a s nimi spojené stěhování a podobně. Hospodářská správa tedy běží hladce a ředitel se pak může soustředit na chod oddělení lidských zdrojů. Proto bych volila Veroniku Böhmovou, která práci v řízení lidských zdrojů zná a pro zařazení do plánu nástupnictví plní všechny předpoklady kromě vystudované vysoké školy, což není nepřekonatelná překážka.

¹⁷³ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Veronika Böhmová*. 2009.

8.3.7 Přehled pracovníků v oddělení – Marketing

Jaké jsou předpoklady kvalitního kandidáta na pozici výkonného ředitele pro marketing (blíže v kapitole 8.2.7)?

- VŠ vzdělání, zaměření ekonomie, marketing, management, umělecké zaměření,
- zkušenost s vedením lidí,
- praxe na obdobné pozici,
- kreativní osobnost,
- smysl pro detail,
- schopnost zaujmout,
- otevřený, komunikativní, talentovaný,
- analytické myšlení,
- výborná znalost AJ, práce na PC (Excel).

V oddělení marketingu byl předvýběr lehký. V roce 2008 došlo ke kompletní reorganizaci oddělení, od té doby většina původní pracovníků tým marketingu opustila a tým je zcela nově postaven až na jednoho člena. Tím je Petr Sobíšek. Pracuje v MEDIATELU od roku 2001, „přežil“ tedy už několik generálních ředitelů. Do společnosti nastoupil ihned po absolvování VŠE, nemá žádné jiné pracovní zkušenosti. V marketingu už vystřídal tři pozice, všechny ve stejném oddělení, které v současnosti nazýváme marketingové oddělení – inzerenti. Pracuje na pozici specialisty marketingu, vede juniorního kolegu a asistentku. Je pečlivý, analyticky orientovaný, odvádí velmi kvalitní práci na PC, na Excel je odborníkem. Mluví výborně anglicky.¹⁷⁴ Z výše uvedených požadavků mu chybí jen zkušenost s vedením většího počtu lidí, nikdy nebyl manažerem více než 2 zaměstnanců. Praxi ale může získat v průběhu dalších let a to i v rámci tréninků po zařazení do plánu nástupnictví. Je tedy vhodným následovníkem a zařadím ho nástupnického plánu.

¹⁷⁴ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Petr Sobíšek*. 2009.

8.4 Zpracování vybraných pracovníků do plánu nástupnictví

A nyní se nacházím před posledním krokem – musím shromáždit všechna hodnocení a rozhodnutí, které jsem při předchozí přípravě plánu nástupnictví pro společnost MEDIATEL provedla a vložit je do tabulky představené k kapitole 7.2 – Zpracování plánu nástupnictví. Výsledek si můžete prohlédnout na následující stránce.

Informace, které bylo nutné doplnit, jsem získala z osobních složek jednotlivých výkonných ředitelů – Kimberli J. Lewis¹⁷⁵, Macieje Szegdy¹⁷⁶, Amandy Bence¹⁷⁷, Luboše Čipery¹⁷⁸, Stefana Fillibecka¹⁷⁹, Jany Rohelové¹⁸⁰ a Corneli Blümer¹⁸¹.

Hodnocení, pomocí bodových hodnot od 1 do 10, kde 10 je maximum bylo získáno také z osobních složek, které obsahují záznamy z hodnotících pohovorů společnosti MEDIATEL.

Stanovení období, ve kterém bude následník připraven na výkon nové funkce je mým odhadem, určeným na základě tří faktorů: současných výsledků, zkušeností pracovníka a náročnosti nově zastávané pozice.

Ještě mi zbývá vysvětlit zkratky, objevující se v tabulce: VŘ – výkonný ředitel, BD – Business development, MK – Michaela Kocourková, KF – Kateřina Fürstová, LZ – lidské zdroje a HS – hospodářská správa.

Takto zpracovaný plán nástupnictví podává jasnou a přehlednou formu základní informace o manažerských funkcích výkonných ředitelů ve společnosti MEDIATEL a také o jejich následnících. Následujícím krokem – který už nebude součástí obsahu mé práce – by pak bylo podrobné rozpracování plánu následníků pro každého jednotlivého účastníka a jejich rozvinutí do rozvojových plánů.

¹⁷⁵ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Kimberli J. Lewis*. 2009.

¹⁷⁶ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Maciej Szegda*. 2009.

¹⁷⁷ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Amanda Bence*. 2009.

¹⁷⁸ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Luboš Čipera*. 2009

¹⁷⁹ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Stefan Fillibeck*. 2009

¹⁸⁰ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Jana Rohelová*. 2009

¹⁸¹ MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Cornelia Blümer*. 2009

8.5 Finální návrh plánu nástupnictví společnosti MEDIATEL

| SCHÉMA NÁSLEDNICTVÍ MANAŽERŮ | | Útvar | | Ředitel/Manažer | | |
|------------------------------|-----------------------------|-------|----------------|---------------------------------------|-----------|---|
| Současný manažerský personál | | | | | | |
| Jméno | Funkce | Věk | Datum narození | Hodnocení (od 1 do 10, 10 je maximum) | | Je-li schopný povýšení, na jakou funkci a kdy |
| | | | | Výkon | Potenciál | |
| Kimberli J. Lewis | generální ředitelka | 51 | 24.11.1959 | 9 | 9 | jen mimo Mediatel |
| Maciej Szegda | VŘ pro finance | 41 | 17.8.1969 | 8 | 8 | x |
| Amanda Bence | VŘ pro obchod | 44 | 19.7.1966 | 9 | 9 | generální ředitelka |
| Luboš Čipera | VŘ pro Business development | 46 | 13.10.1963 | 10 | 9 | generální ředitel |
| Stefan Fillibeck | VŘ pro technický úsek | 43 | 8.11.1966 | 8 | 8 | x |
| Jana Rohelová | VŘ pro LZ a HS | 44 | 25.2.1964 | 9 | 9 | x |
| Cornelia Blümer | VŘ pro marketing | 42 | 25.5.1967 | 7 | 7 | x |
| | | | | Jména (1. a 2. volba) | | Kdy bude připraven |
| | | | | A. Bence, L. Čipera | | oba do dvou let |
| | | | | M. Kocourková, K. Fůrstová | | senior controllerka, vedoucí odd. vymáhání pohledávek |
| | | | | P. Rusiňák, V. Buřta, J. Eichler | | senior obchodní ředitelé |
| | | | | Petr Voplakal | | senior specialista pro BD do jednoho roku |
| | | | | Alexandr Jeránek | | správa aplikací a databází do dvou let |
| | | | | Veronika Böhmová | | senior HR generalista do dvou let |
| | | | | Petr Sobišek | | senior specialista marketingu do tří let |

Tab. 2 Schéma následnictví v manažerských funkcích. Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 545.

Závěr

Cílem této práce bylo vytvoření plánu nástupnictví pro společnost MEDIATEL, spol. s r.o., vydavatele Zlatých Stránek.

Plánování nástupnictví je jednou z technik řízení lidských zdrojů, která v sobě spojuje různé personální činnosti – plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, firemní vzdělávání, kariérové plánování. Pro účely této práce jsem zvolila právě výše uvedený postup pro zpracování konkrétního následnického plánu.

V první kapitole se čtenář seznámil s organizací, která nás celou prací provázela – MEDIATEL spol. s r.o. Bylo představeno vedení firmy, organizační struktura a pracovní náplň jednotlivých oddělení.

Poté přecházím k těm, bez kterých by plán zůstal jen plánem a nenašel by naplnění, a to k lidem, zaměstnancům firmy, představují lidské zdroje v organizaci MEDIATEL. Další kapitola je v logické návaznosti o plánování lidských zdrojů – čtenář zde nachází vysvětlení plánování v organizacích, dále pak už aplikované na oblast HR: cíle plánování, proces plánování, prognózy pracovních sil.

Čtvrtá kapitola si klade za cíl opsat systém hodnocení ve společnosti MEDIATEL, opět s ohledem na využití při procesu přípravy plánu následnictví. Jsou zde zařazeny a ozřejmeny způsoby hodnocení, které jsou později v části osmé zúročeny při tvorbě konkrétního nástupnického plánu.

Kapitola o firemním vzdělávání se věnuje podnikovému vzdělávání v obecné rovině, pak přechází do rozvoje managementu, nejsou opomenuty metody profesního rozvoje a uzavírá se částí o lidech, kteří napomáhají osobnímu růstu manažerů.

Šestá kapitola pak měla za cíl přiblížit čtenáři pojem kariéra, to jak může být rozdílně vnímán podle úhlu pohledu, jak se řídí kariéra v organizaci, jak vypadá kariérové plánování a jaké jsou jeho výhody.

V sedmé kapitole, nazvané Plány nástupnictví, jsem představila pojem plán nástupnictví, vysvětlila rozdíly mezi kariérovým, rozvojovým a následnickým plánem a přidala jsem několik informací z praxe o tom, jaké oblibě se tento nástroj řízení lidských zdrojů těší u majitelů rodinných firem. Je zde zmíněna i forma, ve které budu plán nástupnictví společnosti MEDIATEL uchovávat.

Těžištěm práce se pak stává kapitola osmá, nazvaná Plán nástupnictví ve společnosti MEDIATEL, spol. s r.o. Ta začíná určením pozic, pro které budeme hledat nástupníky, přechází do popisu klíčových charakteristik zvolených postů a do přehledu pracovníků v jednotlivých týmech, aby se uzavřela zapracováním vybraných kandidátů do plánů nástupnictví a především finálním návrhem plánu nástupnictví pro společnost MEDIATEL, který čtenář může najít na straně 82. Výsledek této práce bude prezentován vedení organizace a v případě schválení bude použit jako podklad pro spuštění plánování nástupnictví.

Jak jsem zmínila v úvodu, tato závěrečná magisterská práce vznikala několik let, konkrétně v období podzim 2007 až jaro 2010. To, co se zdálo být překážkou, se ale při finálním zpracování ukázalo být největším kladem práce. Jen díky dostatečně dlouhému období, ve kterém jsem měla možnost sledovat chod firmy, změny, které nastolila generální ředitelka Kimberli J. Lewis a hlavně jejich postupné dopady na život v organizaci a na firemní výsledky, jsou pro mne výsledky této práce velkým a příjemným překvapením. A věřím, že některé z nich objeví i pozorný čtenář.

Seznam literatury a ostatních zdrojů:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, Jan. *Lidé a změny*. 1. vyd. Praha : Votobia, 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0.
- BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686
- BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C.. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1994. 109 s. ISBN 80-7169-083-X.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3 .
- MARTIN, David. *Personalistika od A do Z : Výkladový slovník užitých pojmů. Příklady z praxe.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 80-251-1496-1.
- MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha : H&H Vyšehradská s.r.o, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- MILKOVICH, George T. , BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993. 963 s. ISBN 80-8562-329-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje : Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 1. vyd. Praha : Portál, 1997. 495 s. ISBN 80-7178-170-3. Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J.: *Pedagogický slovník*, 1.vyd Praha 1995, Portál. ISBN 80-7178-029-4

STÝBLO , Jiří, et al. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc : Anag, c2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1.

ŠULEŘ, Ondřej. *Manažerské techniky III.*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WEATHER, Williams B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Datacentrum : systems & consulting, a.s. [online]. 2010 [cit. 2010-03-30]. Datacentrum pro Windows. Dostupné z WWW: <http://www.datacentrum.cz/d1/produkty_dc1.php>.

EADP [online]. 2010 [cit. 2010-02-26]. Participants. Dostupné z WWW: <<http://www.eadp.org/index.php?q=node/14124>>.

European Directories [online]. c2009 [cit. 2010-02-24]. Contact Us. Dostupné z WWW: <www.europeandirectories.com/contact>.

European Directories [online]. c2009 [cit. 2010-02-26]. Management. Dostupné z WWW: <<http://www.europeandirectories.com/about/management>>.

HASALÍK. *Www.lupa.cz* [online]. c1998-2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.lupa.cz/clanky/jak-vznikaly-internetove-zlate-stranky/>>.

Internet Advertising Conference [online]. c2010 [cit. 2010-03-28]. Profily přednášejících. Dostupné z WWW: <http://iac.spir.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=52>.

Kto kogo [online]. c2009-2010 [cit. 2010-02-26]. Maciej Iwo Szegda. Dostupné z WWW: <http://www.ktokogo.pl/Maciej_Szegda#wspolpracownicy>.

LinkedIn [online]. c2010 [cit. 2010-02-26]. Amanda Bence. Dostupné z WWW: <http://www.linkedin.com/ppl/webprofile?vmi=&id=3147567&pvs=pp&authToken=ehCz&authType=name&locale=en_US&trk=ppro_viewmore&lnk=vw_pprofile>.

LinkedIn [online]. c2010 [cit. 2010-02-26]. Luboš Čipera. Dostupné z WWW: <<http://www.linkedin.com/profile?viewProfile=&key=753340&authToken=nzWY&authType=name&trk=pbmap>>.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Amanda Bence*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Cornelia Blümer*. 2009

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Jana Jasková*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Jana Rohelová*. 2009

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Kateřina Fürstová*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Kimberli J. Lewis*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Luboš Čipera*. 2009

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Maciej Szegda*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Michaela Kocourková*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Petr Sobíšek*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Stefan Fillibeck*. 2009

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Tomáš Holec*. 2009.

MEDIATEL, Praha. *Osobní složka: Veronika Böhmová*. 2009.

MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – výkonný finanční ředitel*. 2007, 5 s.

MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – generální ředitel*. 2007, 5 s.

MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – výkonný obchodní ředitel*. 2007, 5 s.

MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – výkonný ředitel marketingu*. 2007, 5 s.

MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – výkonný ředitel pro Business development*. 2007, 5 s.

MEDIATEL, Praha: *Popis pracovní pozice – výkonný ředitel pro technický útvar*. 2007, 5 s.

MEDIATEL, Praha: *Proces náboru a výběru*. 2005, 19 s.

MEDIATEL, Praha: *Směrnice o nástupu nového pracovníka do společnosti MEDIATEL, spol. s r.o.*. 2005, 3 s.

MEDIATEL, Praha: *Strategické cíle pro rok 2008*. 2008, 39 s. Dostupné na intranetu společnosti MEDIATEL.

MEDIATEL, Praha. *Tréninkové materiály*. 2007, 37 s.