

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské navazující prezenční studium

2007 – 2011

Bc. Klára Šmejkalová

Řízení kariéry

Career management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
datum

.....
Klára Šmejkalová

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá oblastí řízení kariéry z pohledu organizace. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů, přístupů a metod v procesu řízení kariéry. Samostatná kapitola je věnována aktuální problematice talent managementu a dále interpretaci výzkumu kariérního poradenství na pracovišti, který porovnává přístupy zaměstnavatelů k řízení kariéry svých zaměstnanců v 25 státech Evropské unie. Součástí diplomové práce je také začlenění oblasti řízení kariéry do souboru ostatních personálních činností v organizaci.

Praktická část popisuje konkrétní ukázkou práce s perspektivními zaměstnanci organizace, a to představení implementace rozvojového programu pro talentované a klíčové zaměstnance. Závěr diplomové práce obsahuje zhodnocení efektivity programu včetně doporučení pro jeho případné pokračování v budoucnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení kariéry, kariéra, talent, talent management, nominace, motivace, rozvoj, stabilizace, poradenství, zaměstnavatel, zaměstnanec, kariérová kotva, kompetence

ABSTRACT

The thesis deals with the career management from the perspective of the organization. The theoretical part concerns the definition and explication of the terminology (basic terms), approaches and methods in the process of the career management. The separate chapter is dedicated to the current issue of talent management and also to the interpretation of the research of career counseling in the workplace, which compares the approaches of employers to the career management of their employees in 25 states of the European Union. The incorporation of the domain of career management to the set of other HR activities in the organization makes also part of this thesis.

The practical part of thesis describes the concrete example of work with prospective employees of the organization, i.e. the presentation of implementation of the development program for talented and key employees. The conclusion of the thesis comprises the evaluation of the effectiveness of the program, including the recommendations for its potential continuation in the future.

KEYWORDS

Career management, career, talent, talent management, nomination, motivation, development, stabilization, counseling, employer, staff, career anchor, competence

OBSAH

ABSTRAKT	3
ABSTRACT	4
0 ÚVOD	7
1 ŘÍZENÍ KARIÉRY	9
1.1 Význam kariéry a kariérového poradenství	12
1.2 Fáze kariéry	14
1.3 Kariérový pohyb a kariérové typy	17
1.4 Metody plánování kariéry	23
1.5 Osobnost jedince z pohledu řízení kariéry	25
1.5.1 Motivace	26
1.5.2 Teorie motivace	28
1.5.3 Charakteristiky jedince v procesu řízení kariéry	30
2 TALENT A TALENT MANAGEMENT	36
2.1 Proces talent managementu	39
2.2 Strategie stabilizace talentů	41
3 KARIÉROVÝ ROZVOJ NA PRACOVÍŠTI	45
3.1 Přehled kariérového poradenství na pracovišti	48
3.2 Případové studie	49

4	ŘÍZENÍ KARIÉRY V SYSTÉMU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	53
5	PROGRAM PRO TALENTOVANÉ A KLÍČOVÉ ZAMĚSTNANCE	58
5.1	Požadované kompetence účastníků programu	62
5.2	Nominace a výběr zaměstnanců do programu	65
5.3	Obsah programu pro talentované a klíčové zaměstnance.....	73
5.4	Zhodnocení přínosu programu pro organizaci.....	76
6	ZÁVĚR.....	82
7	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	84
8	PŘÍLOHY	89

0 ÚVOD

Dnešní společnost se potýká s následky celosvětové hospodářské krize. V souvislosti s omezenými provozními rozpočty organizací klesají i rozpočty na mzdy a vzdělávání zaměstnanců. V době, kdy většina organizací snižuje své náklady, se tak v podnikových strategiích objevují cíle zaměřené na personální obsazení dané organizace, které se následně začleňují do jednotlivých personálních strategií. Vrcholové vedení si již skutečně uvědomuje, že v době neustálých změn bude pro naplnění strategických cílů potřebovat kvalitní a kompetentní jak management, tak i ostatní zaměstnance. V důsledku tohoto zjištění se v organizacích stále více pracuje s talenty. Označují a stabilizují se klíčoví zaměstnanci a celkově se přemýšlí o personálním zajištění důležitých úkolů v budoucnu.

Cílem mé diplomové práce je shrnutí teoretických poznatků z oblasti řízení kariéry zaměstnanců a poukázat na provázanost oblasti řízení kariéry na další personální činnosti. Představuji konkrétní vzdělávací program s talentovanými a klíčovými zaměstnanci organizace, včetně doporučení ke zlepšení v jeho následujících ročnících. Ve své diplomové práci současně uvádím i výsledky výzkumu kariérového rozvoje na pracovišti provedeného National Institute for Careers Education and Counselling pro Evropské centrum pro rozvoj odborného vzdělávání (Cedefop), který byl realizován za finanční podpory Evropské Unie (dále jen EU) a nabízí srovnání 35 zaměstnavatelů napříč EU.

Diplomovou práci jsem rozdělila do pěti kapitol. První kapitola je věnována problematice oblasti řízení kariéry. Obsahuje definici základních pojmů včetně objasnění dynamiky kariéry, kariérních typů a metod řízení kariéry. Pozornost je věnována osobnosti jedince v procesu řízení kariéry, jeho motivaci a osobnostním charakteristikám, které mají vliv na řízení kariéry v organizaci. Ve druhé kapitole představuji problematiku talent managementu jako důležité součásti dnešní personální práce většiny organizací a současně jedné z metod

řízení kariéry. V následující kapitole popisují výsledky výzkumu kariérového rozvoje, který mapuje služby poskytované v oblasti kariérového poradenství zaměřeného na rozvoj zaměstnanců v 25 státech EU. Součástí výzkumu byl také sběr 35 případových studií z praxe zaměstnavatelů. Čtvrtou kapitolou uzavírám teoretickou část diplomové práce. Kapitola je věnována oblastem personální práce, na které má řízení kariéry zaměstnanců vliv. Upozorňuji zde na propojení řízení kariéry zaměstnanců s ostatními personálními činnostmi v organizaci.

V závěrečné páté kapitole popisují konkrétní rozvojový program pro talentované a klíčové zaměstnance ve Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR. Uvádím systém implementace prvního ročníku programu, v závěru kapitoly navrhuji opatření na zlepšení programu a doporučení k odstranění chyb pro případné zahájení dalších ročníků. Popis tohoto konkrétního programu jsem zvolila z důvodu vlastní participace při jeho implementaci, kdy jsem působila jako vedoucí projektu.

Závěrem bych tímto chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její inspirativní a podnětné vedení.

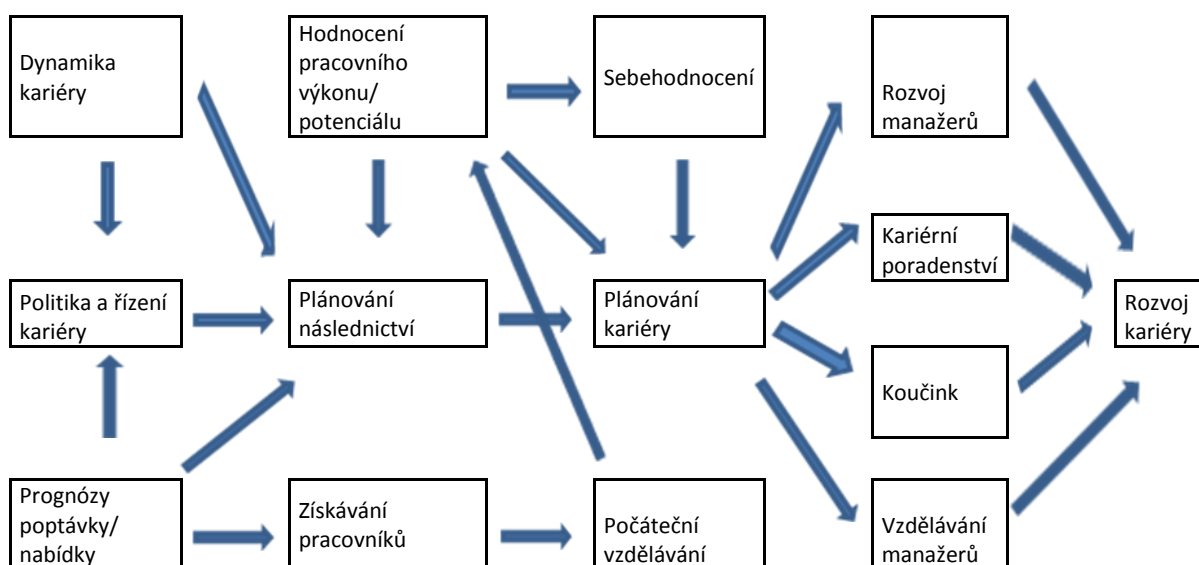
1 ŘÍZENÍ KARIÉRY

Pojem kariéra můžeme chápat ve dvou významech. V užším významu kariérou označujeme „profesní zařazení na vysokém stupni osobních možností“, v širším významu chápeme kariéru jako profesionální životní dráhu, tzn. „posloupnost míst, které pracovník zaujímal v průběhu svého ekonomicky aktivního života“ (Palán, 2002, s. 93). V dnešní době si stále více zaměstnanců uvědomuje, že za svou kariéru je třeba převzít vlastní odpovědnost. V tomto případě kariéra nabývá podoby psychologické smlouvy, kdy zaměstnanec upřednostňuje spíše své vlastní potřeby a hodnoty, než hodnoty a potřeby zaměstnavatele. Důsledkem této změny roste hodnota a síla vytvořených kontaktů a komunikačních dovedností. Mnoho zaměstnanců proto používá tzv. defenzivní řízení kariéry, které spočívá v mapování trhu práce a sledování volných pozic v oboru, a to i v případě, že nehodlají měnit zaměstnavatele (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 52–53).

Samotná definice pojmu kariéra je mnohoznačná a každý z autorů na něj pohlíží z jiného úhlu pohledu. Kariéru je možné definovat jako životní dráhu, především profesionální, během které jedinec získává nové zkušenosti a prostřednictvím rozvoje svého potenciálu dochází k seberealizaci (Bělohlávek, 1994, s. 11). Jinak vnímá kariéru Greenhaus a Callanan (2009, s. 10), a to jako „model délky a průběhu zkušeností souvisejících s prací v průběhu života jedince“. Na kariéru je možné nahlížet jako na kariéru osobní, nebo také jako na kariéru pracovní. Pracovní kariéru je možné sledovat v personálních materiálech. Především se jedná o výčet dosažené kvalifikace a hierarchického postupu, kdy hovoříme o objektivní (vnější) kariéře. Druhým pohledem je subjektivní (vnitřní) kariéra, která je zaměřena na význam událostí v pracovním životě z pohledu jedince. Pracovní kariéra je často spojována s vertikálním postupem. Uplatňována může být v organizacích s lineární organizační strukturou. Počet takových pozic je samozřejmě omezený, proto se organizace stále častěji zaměřují na horizontální rozvoj svých zaměstnanců.

Tento rozvoj je spojen s obohacováním znalostí vykonávaných činností a přehodnocováním rozhodovacích kompetencí. Od zaměstnanců je tím vyžadována vyšší samostatnost. Rozvoj kariéry obsahuje dvě složky, plánování a řízení kariéry. Plánování kariéry, která je zaměřena na vlastní iniciativu a aktivitu jedince, kdy si nastavuje „vlastní cestu“. Organizace může být jedinci nápomocna k dosažení vlastních cílů řízením kariéry, kdy mu umožní rozvoj jeho potenciálu. (Tureckiová, 2004, s. 98).

Obr. č. 1: Plánování a řízení kariéry v organizaci (převzato z Tureckiová, 2004, s. 99)



Oblast, zkoumající kariéru, lze rozdělit na dvě části. Na snahu jednotlivce o dosažení svých kariérních cílů označovanou jako plánování kariéry a snahu organizace pomáhat zaměstnancům rozvíjet svůj potenciál a tím i jejich růst, označovanou jako řízení kariéry. Na kariéru se standardně nahlíží přes dosažené pozice, které jsou symbolem určitého sociálního statutu a jsou spojené s vyšší odměny či dalšími benefity. Obdobou pracovních pozic jsou hodnosti udělované ve specifických oborech jako armáda, policie, ale také školství (akademická hodnost). Dalším z kritérií kariéry je bezesporu mzda, případně plat. Toto kritérium velmi jasně určuje rozdíly mezi jednotlivými

zaměstnanci organizace, případně mezi předchozí a současnou zastávanou pozicí. O významu a postavení zaměstnance v určité pozici vypovídají také symbolické předměty, které jsou s pozicí spjaté. Zde se může jednat o služební automobil, samostatnou kancelář a v neposlední řadě i množství podřízených zaměstnanců. Jinak se nahlíží na manažera, který vede tři podřízené a jinak na manažera s dalšími podřízenými útvary, který vede další vedoucí zaměstnance a řadové zaměstnance v řádu stovek (Bělohlávek, 1994, s. 9–11).

Kariéra jedince je velmi důležitým faktorem, a to především vzhledem k následujícím skutečnosti: většinu produktivního života stráví každý z nás v zaměstnání. Zaměstnání a pozice, na které je jedinec zařazen, má výrazný vliv na postavení člověka ve společnosti. Existující uspokojivá pracovní činnost je spolu se spokojeným osobním životem a zájmy jedním z pilířů, které činí člověka šťastným a pracovní oblast také nabízí největší prostor k seberealizaci a bývá základním zdrojem obživy. Pracovní kariéru je možné klasifikovat podle čtyř základních modelů struktury kariéry. Převažující typ struktury v pracovní kariéře má vliv na hodnotovou a postojoyou orientaci zaměstnance. Tento vliv je ambivalentní, protože všechny tyto faktory se promítají do celkové kariéry člověka a pomáhají dotvářet jeho osobnost. Profil osobnosti zaměstnance se skládá z pěti základních složek. Ze složky biologické, činnostní (tvořenou zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi), motivační, společenské a etické. Rozlišujeme následující struktury:

- *stálá struktura kariéry* je výsledkem shody profesní přípravy a vykonávaným zaměstnáním. V průběhu profesního života tak zaměstnanec nemění obor své profese. Tento typ pracovní kariéry je častý u vyhraněných specialistů;
- *stálá struktura kariéry* je spojena s *přechodem do manažerských pozic* a je nadstavbou předchozího typu. Dochází k němu v případě, kdy zaměstnanec postupně přebírá odpovědnější pozice, spojené s vedením pracovního týmu;

- *nestálá struktura kariéry* nastává v situaci, kdy jedinec není zcela spokojen s oborem své profesní přípravy. Častá je změna profesního oboru, a to i opakovaně;
- *o difúzní struktuře kariéry* je možné hovořit v případě, kdy vykonávané zaměstnání naprosto neodpovídá oboru, na který se jedinec připravoval. V tomto případě dochází k častým změnám pracovního zařazení. Častější výskyt tohoto typu struktury je u jedinců s nižším vzděláním (Bedrnová, Nový, 2007, s. 532–535).

Řízení kariéry se může ubírat vícero směry. Organizace si může vychovávat vlastní talenty, nebo se zaměřit na získávání talentovaných jedinců mimo organizaci. Řízení kariéry může cílit i na manažery, kteří náhle stagnují a zdánlivě se již nemohou posunovat v hierarchii dále.

1.1 Význam kariéry a kariérového poradenství

S rozvojem znalostní ekonomiky je třeba změnit chápání pojmu kariéra. Během 20. století byl tento pojem chápán jako zvolené povolání a pracovní dráha zaměstnanců, spíše potom zařazených na manažerských pozicích. Pojem kariéra byl spojován především s hierarchickým postupem v rámci organizace. Toto pojetí se však v posledních letech mění. Jedná se o široký pojem, který v sobě zahrnuje i pouhou představu, jak se jedinec chce rozvíjet v pracovním nebo osobním životě. V této souvislosti tak můžeme hovořit i o konceptu celoživotního učení. Kariéra je proto spojena s budoucností každého jednotlivce, s jeho potřebou získávat další potřebné dovednosti a znalosti, které mu mohou pomoci dosáhnout lepšího postavení na trhu práce, ale i v osobním životě. Důsledkem této změny v chápání se objevují i nové pojmy jako například kariérové portfolio, kdy jedinec vykonává více prací zároveň, případně také nový pojem kariéra bez hranic (*boundaryless career*). V tomto případě se jedná o situaci, kdy dochází k hierarchickému postupu

při střídání několika organizací. Tyto pojmy jsou i reakcí na to, že především znalostní pracovníci již nejsou vázáni pouze k jedné organizaci, jednomu zaměstnavateli, ale více loajálnější jsou ke svému oboru a své profesní komunitě. Podpora kariérového rozvoje je důležitá nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Dále existují také ekonomicky zdůvodnitelné aspekty kariéry, a to například:

- kariéra a vzdělávání jsou vzájemně neoddělitelně spjaty. Zaměstnanci získávají znalosti a dovednosti na vyšší úrovni tím, že sami provádějí činnosti, které tyto dovednosti zdokonalují;
- přesunem zaměstnanců na jiná místa v organizaci se předávají znalosti. Tento přenos znalostí je důležitý pro vyšší flexibilitu organizace a její připravenost na změny;
- druhem kariérového pohybu je také rozvoj kultury a hodnot;
- kariérový rozvoj je hlavním nástrojem pro motivaci a stabilizaci kvalitních zaměstnanců a současně i pro jejich přilákání do organizace (Kariérový rozvoj na pracovišti, 2009, s. 16–18).

Svou roli v kariérovém poradenství zastává i stát. Na 3. mezinárodním sympoziu o kariérovém rozvoji a veřejné politice, které se konalo v roce 2006 v Sydney, vzešlo doporučení, aby státy oblast kariérního poradenství ovlivňovaly třemi způsoby. Jedná se o přípravu jedinců před vstupem na trh práce, podporu kariérního rozvoje u zaměstnaných osob a oblast reintegrace pracujících (zde se jedná o skupinu osob, které střídavě vstupují a vystupují z pracovního procesu). EU si v Lisabonské agendě předsevzala, že se do roku 2010 stane znalostní ekonomikou. Toto předsevzetí je do jisté míry závislé na připravenosti lidí ke vstupu na trh práce a na tom, jaké mají možnosti pro rozvoj své kvalifikace a v neposlední řadě na způsobu získávání informací potřebných k vlastnímu kariérovému rozvoji. Pozitivní kariérový rozvoj je jedním ze způsobů, jakým si organizace mohou udržet ty nejlepší zaměstnance.

Od organizací se však v tomto směru očekává jistý posun ve firemní kultuře. Organizace se musí naučit dostatečně motivovat své zaměstnance, především ty znalostní (Kariérový rozvoj na pracovišti, 2009, s. 19–21).

1.2 Fáze kariéry

Podstatou řízení kariéry je poskytování příležitostí zaměstnancům k postupu v hierarchii organizace, k jejich rozvoji. Organizace k tomuto procesu přistupuje proto, aby měla dostatek talentovaných zaměstnanců pro svou budoucí potřebu. Proces řízení kariéry obsahuje poskytování možností rozvoje, plánování kariéry a nástupnictví ve vedoucích pozicích. Na proces řízení kariéry je možno nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Z pohledu zaměstnanců je cílem procesu řízení kariéry poskytovat vedení a podporu, které jsou třeba k realizaci a využití jejich potenciálu a k dosažení úspěšné kariéry. Dalším cílem je motivace takového způsobu, aby si byli vědomi toho, že jsou pro organizaci důležití, že se s nimi počítá. Tím získají od organizace příslib rozvoje a poskytnutí vzdělání, které jim zaručí osvojení schopností a dovedností na takové úrovni, jež bude pro jejich další kariérní růst nezbytná. Z pohledu organizace se jedná o zajištění dostatečného počtu talentů, kteří v budoucnosti obsadí klíčové pozice (Armstrong, 2007, s. 335).

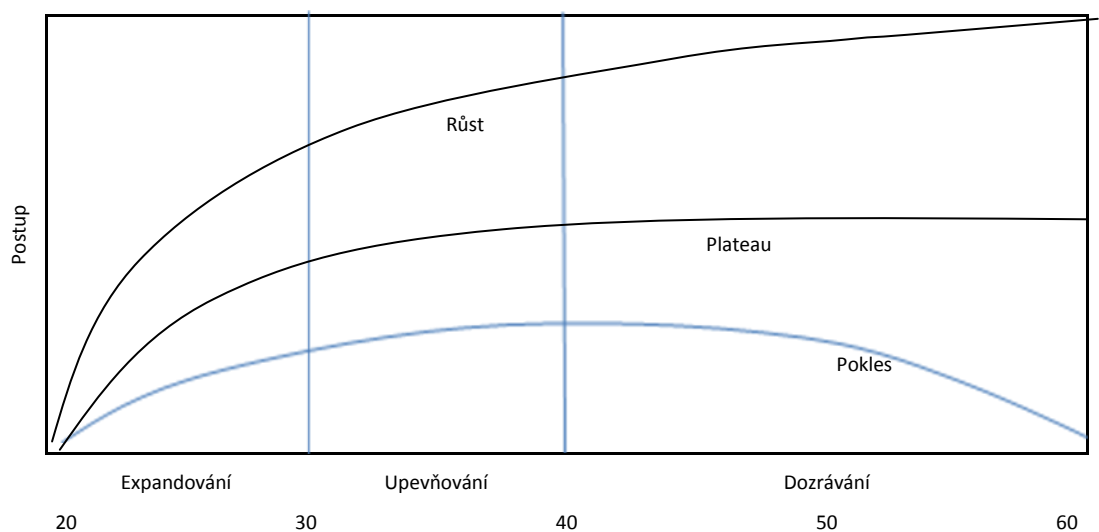
Autoři se ve svých publikacích zmiňují o fázích kariéry, ne všichni ale kariéru člení do stejných fází. Palán (2002, s. 93) uvádí následující fáze: poznávání a příprava; rozvoj a zformování; střední kariéra; pozdní kariéra a útlum. Naproti tomu např. Cejthamr s Dědinou fáze kariéry dělí následovně:

- *vstup do povolání* – v této fázi se zaměstnanec snaží adaptovat a stát se efektivní součástí organizace. Dochází k osvojování si běžných pracovních návyků a postupů, zvyká si pracovat se zpětnou vazbou. Současně se sžívá s kulturou organizace a učí se sociálním normám v pracovním prostředí;

- *raná fáze kariéry* pokračuje po úspěšné adaptaci. V této fázi se zaměstnanec rozvíjí a snaží se dosáhnout vyšší a odpovědnější pozice;
- do *fáze plného členství* zaměstnanec vstupuje kolem 30 let věku. Během této fáze zaměstnanec přijímá náročnější úkoly, někteří zaměstnanci získávají první manažerské zkušenosti. Dochází k rozvoji potřebných kompetencí a rozhoduje se, zda se kariéra zaměstnance bude do budoucna ubírat směrem manažera nebo specialisty;
- *střední fáze* je o stabilitě. Zaměstnanec v této době často řeší i osobní problémy spojené s rodinným životem, bilancuje. Tato fáze je poslední, ve které je možné úspěšně změnit obor;
- *pozdější fáze* je spojena s přípravou na ukončení produktivního života a odchodem do starobního důchodu. Úspěšní zaměstnanci se stávají mentory a kouči, kteří předávají své bohaté zkušenosti mladším kolegům. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 53).

Jiným způsobem rozděluje fáze vývoje kariéry Armstrong (2007, s. 335), který se zmiňuje o třech fázích kariéry, a to o expandování, upevňování a dozrávání.

Graf 1: Křivka vývoje kariéry (podle Armstrong, 2007, s. 336)



Další možné etapy kariérové dráhy uvádí Hroník, který ji rozděluje podle věku zaměstnance následovně:

- *věk kvalifikace* označuje období, do kterého si jedinec utváří vlastní kvalifikaci, zpravidla do 25 let věku;
- *věk budování kariéry* končí dosažením 35 let. Nejedná se zde pouze o postup v hierarchii organizace, často se jedná o získávání specializace. Na konci tohoto období již bývá rozhodnuto, zda se zaměstnanec bude ubírat po dráze manažera, či specialisty. V případě manažerské dráhy jedinec často přebírá první vedoucí pozici. Věk budování kariéry je označován také jako věk expanze. Expanze se neomezuje pouze na pracovní oblast, ale také na rodinný život. Věk 35 let je jistým mezníkem, kdy většina populace založila rodiny, objevují se první krize, které mají vliv na pracovní výkon;
- *věk akcí úspěchu a realizace* spadá do věkového rozpětí 35 až 45 let. Vrchol v kariéře přichází u většiny manažerů kolem 40 let věku. Toto zjištění může být pro většinu zaměstnanců frustrující, přichází tedy potřeba vlastní seberealizace, dochází ke změnám zaměstnavatele. Zaměstnanci si uvědomují svoji „poslední“ šanci na změnu;
- *věkem splácení* je období do 50 let, které znamená především předávání získaných zkušeností mladším kolegům. Většina zaměstnanců již zůstává na svých pozicích, povýšení jsou ojedinělá;
- *věk tradic, postavení a vlivu*, náročné období od 50 do 60 let, které se v případě nezdarů může stát také věkem rezignace. Zaměstnanci mají sítě kontaktů a zkušeností, které je potřeba v organizaci zachovat. V některých případech se však můžeme setkat s nechtím sdílet nabyté zkušenosti s ostatními. Je potřeba u zaměstnance eliminovat pocit nenahraditelnosti. Jedná se o období přípravy na stáří;

- *věk důstojnosti* přichází mezi 60 až 65 roky. Je obdobím, kdy zaměstnanci opouštějí pracovní prostředí a odcházejí do starobního důchodu. Na toto období navazuje poslední etapa, a to věk moudrosti (Hroník, 2007, s. 297–303).

1.3 Kariérový pohyb a kariérové typy

V průběhu pracovního života dochází k různým změnám. Jedinec se posouvá v rámci hierarchie organizace na vyšší nebo nižší pracovní pozice, mění zaměstnavatele, případně i obor svého zaměření. Tyto změny nazýváme kariérovým pohybem. Touto problematikou se zabývali autoři E. H. Schein a E. E. Jennings, kteří vytvořili následující klasifikace kariérových pohybů:

- Dimenze kariérového cyklu – E. H. Schein

Tato koncepce uvádí tři základní dimenze kariéry, ze kterých vycházejí tři kategorie kariérového pohybu. Jedná se o rozměr hierarchický, funkcionální a radiální. Jedinec se v organizaci ve většině případů pohybuje hierarchicky. V tomto případě zaměstnanec postupuje od nižších pozic k vyšším, opačný směr je spíše ojedinělý. Pokud jedinec přestupuje mezi různými odbornostmi, lze hovořit o funkcionálním rozměru kariéry. V některých případech to může být následkem rekvalifikace jedince. Jedná se tak o novou kariérní dráhu, která bývá nazývána tzv. novou kariérou. Posledním možným rozměrem je rozměr radiální, který nastává v případě, že se jedinec posouvá v rámci své odbornosti na různá specializovaná místa. Např. v oblasti HR se jedinec může specializovat postupně na různé oblasti jako odměňování, vzdělávání, personální administrativa a zastávat tak pozici specialisty, či se zaměřit na veškeré činnosti a stát se generalistou.

- Mobilografie – E.E. Jennings

Tato koncepce se zabývá kariérovým pohybem zaměstnanců v manažerských pozicích a uvádí pro jednotlivé pohyby tzv. skóre mobility, a to technické (posun na ne - manažerskou pozici), povýšení (posun na pozici s vyšší odpovědností, výše v hierarchii organizace), lateralita (posun na stejné úrovni na jinou odbornost), setrvání, sestup na nižší pozici a odchod z organizace. Součástí této koncepce je určité přiřazování bodů k jednotlivým posunům. Systém je však poněkud složitý, protože v určitých fázích kariéry se body liší. Vliv mají i zkušenosti manažera, zda se v pozici teprve orientuje, či není dost silný na osvojení si náročnější pozice (Bělohlávek, 1994, s. 13–20).

Kariéra člověka uspokojuje jednu z potřeb jedince, a to potřebu seberealizace nebo například dosažení „vysněné“ pozice. Způsob, jakým jedinec dosahuje svých potřeb v oblasti kariéry, nazýváme kariérovým typem. Odborná literatura uvádí v oblasti kariérových typů tři základní teorie.

Mc Clellandova teorie známá jako **teorie manažerských potřeb** (Kocianová, 2010, s. 29) rozděluje zaměstnance do tří skupin podle toho, kterou potřebu preferují. Teorie slouží k identifikaci potřeb zaměstnanců zařazených na manažerských pozicích. Pro tyto účely Mc Clelland stanovil tři základní potřeby: potřebu výkonu, potřebu přátelství a potřebu moci (Palán, 2002, s. 94). Naproti tomu Kocianová (2010, s. 29) uvádí za stanovené potřeby sounáležitost, prosazení se a poziční vliv a úspěšné uplatnění. Spolu s potřebami teorie uvádí očekávané chování a motivaci zaměstnanců. Osoby s vysoce zastoupenou *potřebou výkonu/úspěšného uplatnění* očekávají odpovídající náročnost zadaných úkolů, příliš snadným či naopak obtížným se však vyhýbají. Důvodem může být strach z neúspěchu, protože potřebují pravidelně zažívat pocit z dobře odvedené práce. Tento typ zaměstnanců je samostatný, soutěživý a potřebuje neustálou zpětnou vazbu o tom, jak se jim daří. Dalším typem jsou jedinci s převažující *potřebou přátelství/sounáležitosti*.

Tito zaměstnanci budou spokojeni ve větším pracovním kolektivu, nejsou vhodní pro činnosti izolovaných specialistů. Posledním typem jsou zaměstnanci s *potřebou moci/prosazení se a pozičního vlivu*, kteří aspirují na vedoucí pozice v organizaci, kde v nich budou úspěšní pouze tehdy, pokud tuto potřebu uplatní v souladu se zájmy organizace (Palán, 2002, s. 94).

Odborníci neustále hledají ideální spojení optimálních vlastností jedince s určitým typem kariéry tak, aby bylo dosaženo vlastní seberealizace. Klasifikaci typů kariéry uvádí Holland, a to podle potřeb osobnosti. Jako základní potřeby uvádí potřebu výkonu, potřebu přátelství a potřebu moci. Na základě preferencí těchto potřeb rozděluje jedince do šesti typů **osobnosti podle pracovního prostředí**.

- *Realistický typ* se vyznačuje agresivním chováním, jeho schopnosti a dovednosti vynikají v prostředí spojeném s fyzickou aktivitou
- *Zkoumavý typ* je přemýšlivý, zvědavý a oprošťuje se od emocí. Je ideální pro oblast přírodních věd.
- *Sociální typ* je zaměřen na mezilidské vztahy, proto je vhodnou volbou povolání poradenství, personalistika, případně i diplomacie.
- *Konvenční typ* potřebuje prostředí s jasně stanovenými pravidly. Může být úspěšný v oboru účetnictví, statistika nebo bankovníctví.
- *Podnikavý typ* prosazuje své zájmy, umí pro ně získat i ostatní. Uplatní se v oborech právo a management.
- *Umělecký typ* inklinuje k tvůrčímu prostředí (Palán, 2002, s. 94–95).

Kariérové kotvy jako první uvedl Edgar H. Schein (Lébrová, 2006, s. 1) v 70. letech 20. století. Nejprve zmiňuje pět kariérových kotev, později v 80. letech přidává další tři nové kotvy. Každá kariérová kotva je souborem subjektivního obrazu:

1. schopností a vlastního talentu;
2. motivů a potřeb;
3. hodnot a postojů.

Preference jednotlivých kotev se vytváří během prvních let po nástupu do zaměstnání. Zaměstnanec průběžně získává pracovní i životní zkušenosti, které mu umožňují hlubší sebepoznání. Kariérovou kotvu jedince tvoří vlastní představa o talentu, schopnostech, motivech, potřebách, postojích a hodnotách. Kariérová kotva tak ovlivňuje volbu pracovní kariéry. Schein je u jedince přesvědčen o dominanci pouze jedné kotvy. Ale i v jednom oboru, na jedné pozici mohou existovat činnosti, ke kterým je zapotřebí různých kotev. Pokud zaměstnanec vykonává zaměstnání, které není v souladu s jeho kariérovou kotvou, může docházet k demotivaci a případně i ke změně zaměstnání. V případě souladu však můžeme pozorovat spokojenost zaměstnance, efektivitu a zvýšený výkon. Základními kariérovými kotvami jsou:

- *Kotva jistota*

Základní potřebou osob s touto kariérovou kotvou je především jistota stabilního zaměstnání, pravidelného a odpovídajícího příjmu, dostatečná nabídka zaměstnaneckých výhod. Jedná se o jedince přizpůsobivé hodnotám i kultuře organizace. Naopak nebývají ambiciózní, bojí se možného propouštění, proto aspirují na pozice u velkých a stabilních zaměstnavatelů. Jistota je pro ně důležitá i v mimopracovním životě, nebudou tedy pravděpodobně ochotni se stěhovat za zaměstnáním.

- *Kotva autonomie*

Jedinci s touto kotvou potřebují nezávislost, a to i v zaměstnání. Potřebují vlastní pracovní tempo a volný styl vedení. Rizikem je častá neúcta k pravidlům, proto je u nich velmi důležitá průběžná kontrola. Touží po samostatnosti a dělat si věci po svém, mohou se tedy dobře uplatnit při vlastním podnikání. Nevyhledávají zaměstnání ve státní správě a ve velkých výrobních organizacích.

- *Kotva manažerská kompetence*

Toto je kotva manažerů, případně jedinců, kteří na manažerské pozice aspirují. Podávají optimální výkon i v dobách krize, ve stresu a při měnících se podmínkách. To, zda dosáhnou manažerské pozice je u nich věcí osobní cti. Pokud této pozice nedosáhnou, je možné je motivovat finančně. Výši odměny totiž považují stejně jako postavení v organizaci za měřítko úspěchu. Budou si ze své podstaty tedy vybírat organizace, které nabízejí možnost kariérního růstu spojenou s vyšší rozhodovací pravomocí nebo takové, o kterých je obecně známo, že své zaměstnance odměňují v porovnání s trhem nadstandardně.

- *Kotva technicko-funkční kompetence*

Základní potřebou jedinců s touto kariérovou kotvou je rozvíjení svých znalostí v oboru, důležitá je náplň práce. Kariéru si plánují především v rámci odbornosti. Pokud mají zastávat manažerskou pozici, dávají přednost odborné manažerské funkci, po obecné manažerské pozici netouží. Pokud dostanou nabídku na vyšší pozici, lepší ohodnocení, pravděpodobně ji odmítnou, pokud bude mimo jejich odbornost a tudíž jim nebude garantován odborný růst. Možnost zdokonalování dovedností je motivuje více než peníze, přestože odpovídající odměnu odborných znalostí považují za významnou.

- *Kotva kreativita*

Jak již vypovídá označení kotvy, jedná se o tvořivé jedince. Potřebují neustále vytvářet něco nového, primární motivací je „dílo“, až poté finanční odměna. Lidé s touto kotvou jsou méně odpovědní, proto nebývají vhodní pro vedoucí pozice. Zanedbávají „rutinní“ povinnosti, neustále chrlí nové nápady, někdy i bez ohledu na jejich reálnost. Tím si vytváří mezi kolegy nepřátele, je vhodné mít pro tyto účely v kolektivu někoho, kdo je schopen kreativce krotit. Úskalím tohoto typu je neschopnost dotahovat své projekty do zdárného konce. Po prosazení

svých návrhů a nápadů jejich zájem o problém opadá, často nejsou schopni jej zrealizovat (Bělohlávek, 1994, s. 23-27).

V 80. letech přidává Schein (Lemrová, 2006, s. 1) k původním pěti kariérním kotvám tři kotvy nové, a to na základě provedených studií, jejichž výsledky vedly k přepracování dosud známé teorie tím, že identifikoval osm kariérních kotev (Volker, 2004, s. 8).

- *Kotva služba*

Zaměstnání v souladu s osobními hodnotami a prospěchem společnosti je hlavní potřebou jedinců s touto kariérní kotvou. Tito lidé se velmi snaží prospět ostatním a vytvořit pro ně hodnotu. S těmito typy se nejčastěji můžeme setkat u zaměstnavatelů, kteří jim umožňují zahrnout do práce významné hodnoty. Důraz kladou na kvalitu hodnot jedinců, než na jejich dovednosti a kvalifikaci. Tito lidé chtějí „zlepšit svět“, avšak spravedlivou odměnu. Odměna ale nemusí být finanční, daleko více preferují možnost povýšení na pozice s větším vlivem a větší nezávislostí. Požadují uznání a podporu od nadřízených i kolegů. Při jejím nedostatku od organizace odchází do „nezávislejších“ profesí.

- *Kotva výzva*

Zaměstnanec s kotvou výzva motivuje zvládání těžkých úkolů, řešení téměř neřešitelných problémů a úspěch v konkurenci. Typické je zaměření pouze na jeden cíl – vítězství. U některých tato motivace vede k hledání zaměstnání, ve kterém budou řešit stále obtížnější úkoly a problémy. Často nechápou kolegy bez podobných aspirací. To, zda práce poskytuje či neposkytuje neustálé příležitosti pro „sebetestování“, má vyšší hodnotu než typ zaměstnavatele, možnost rozvoje a růstu i výše odměny. Pokud jim není přidělována dostatečně náročná práce, nudí se a na pracovišti podkopávají pracovní morálku.

- *Kotva životní styl*

Hledání rovnováhy mezi osobními, rodinnými a pracovními prioritami je základní potřebou této skupiny. V tomto případě se jedná o snahu skloubit potřeby jednotlivce, rodiny a kariéry, kdy osobní a rodinné potřeby mívají přednost před kariérou. Lidé mající tuto kotvu vyhledávají zaměstnavatele nabízející alternativní pracovní úvazky, pružnou pracovní dobu, dovolenou nad rámec zákoníku práce apod. (Lemrová, 2006, s. 3).

1.4 Metody plánování kariéry

Zásadní pro plánování kariéry je kariérní plán, který je náčrtem kariérní dráhy zaměstnance v organizaci. V průběhu kariérové dráhy se mohou objevovat plány zastupitelnosti a plány nástupnictví. V minulých obdobích bylo standardem mít především ve velkých organizacích zpracované kariérní mapy, v posledních letech se však od těchto map ustoupilo. Základní metodou plánování kariéry je rozvojový plán, který navazuje na proces hodnocení zaměstnanců, během kterého jsou stanoveny základní rozvojové oblasti. Tvorba rozvojových plánů již dnes není v kompetenci personalistů, zodpovídají za ně linioví vedoucí a samozřejmě zaměstnanci sami. Obvyklou součástí rozvojových plánů jsou plány zastupitelnosti a plány následnictví.

- *Plány zastupitelnosti* ošetřují zabezpečení strategických úkolů v okamžiku nepřítomnosti zaměstnance, který ji standardně vykonává. Zastupitelnost je tedy převzetí činnosti jiného zaměstnance na předem stanovený časový úsek. Pověření zaměstnance zastupováním může přispět k jeho osobnímu rozvoji. Zastupitelnost je možné plánovat, Pokud se nejedná o nepředvídatelnou situaci, je většinou známo, kdy a na jak dlouho zaměstnanec nebude přítomen na pracovišti.

- *Plány následnictví* mají dlouhodobější charakter. Při jejich tvorbě se doporučuje vycházet ze základních pravidel: každý manažer má mít svého nástupce, ideálně více než jednoho a každý určený nástupce by měl být připravován na více než pouze jednu pozici. (Hroník, 2007, s. 101–103).

Organizace pracují s plány následnictví na základě procesu hodnocení zaměstnanců a současně výsledků práce s talentovanými zaměstnanci. Důvodem této činnosti je zjištění, zda se v organizaci nacházejí jedinci připravení na roli nástupců v pro organizaci klíčových pozicích. Pokud již takové zaměstnance organizace objeví, zjišťuje, zda mají ty správné znalosti a dovednosti rozvinuté na požadované úrovni. Tím, že organizace identifikuje možné nástupce, je možné se na ně zaměřit a rozvíjet je žádoucím směrem. Z tohoto důvodu také vznikají programy pro talenty případně i pro další skupiny zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci důležití, o kterých se zmiňují v následujících kapitolách mé diplomové práce (Hroník, 2007, s. 24 – 29).

Zda tvořit v organizacích formální plány nástupnictví či kariérní řády je otázkou. Špatně komunikovaný proces může ve vybraných jedincích vzbudit předpoklad, že brzy získají vyšší pozici. Pokud jejich očekávání nedojde naplnění, mohou se velmi rychle z motivovaných a aktivních zaměstnanců stát zaměstnanci pasivní, kteří se začnou rozhlížet po nabídkách u konkurence. Dalším z rizik je obava stávajících manažerů. Ne všichni již totiž pochopili, že součástí manažerské práce je také rozvoj podřízených zaměstnanců, že je možné vychovat si zástupce a v některých případech i nástupce. Tento typ manažerů potom nebude podporovat rozvoj svých zaměstnanců.

„Plány personálního rozvoje, mezi něž patří především plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci, projasňují pracovní perspektivu pracovníka a do jisté míry ovlivňují jeho pocit sociální jistoty.“ (Koubek, 2005, s. 110). Plán kariéry obvykle představuje výčet rozvojových aktivit, které

se identifikují jako potřebné k následnému převzetí odpovědnější pozice. Součástí bývá i stanovený časový rozsah, případně harmonogram plnění plánu. S plány kariéry je úzce spojeno celé plánování následnictví (někdy též uváděno jako nástupnictví), které je však i nástrojem pro plánování budoucí potřeby obsazení klíčových pozic. Plány následnictví se již netvoří cíleně pro jednotlivé zaměstnance, ale pro konkrétní pozice, mohou mít podobu pyramidy nebo řetězce. Není neobvyklé v plánech uvádět více než jednoho zaměstnance vhodného k povýšení. Samo umístění na „čekací listinu“ však není zárukou skutečného povýšení a není nárokové. Plány by měly být dynamické, měnit se dle potřeby a aktuální připravenosti jednotlivých zaměstnanců (Koubek, 2005, s. 110–112).

1.5 Osobnost jedince z pohledu řízení kariéry

V procesu řízení kariéry je důležité pracovat také s individuálními charakteristikami jednotlivých zaměstnanců. Zásadní v dané oblasti je samotná motivace zaměstnance k vlastnímu rozvoji a kariérnímu růstu v rámci organizace. Pro účinné řízení kariéry zaměstnanců je nutné motivovat zaměstnance takovým způsobem, aby měli zájem na vlastním aktivním přístupu k rozvoji. Zaměstnanci si ale musí být vědomi toho, že jsou pro organizaci důležití, že se s nimi počítá. Důležitou roli zde proto hrají přímí nadřízení, kteří by měli své podřízené motivovat takovým způsobem, aby pro ně byl vlastní rozvoj důležitý a viděli v něm smysl. Cílem motivace je vytváření takového prostředí a motivačních nástrojů, které povedou k angažovanosti a výkonnosti zaměstnanců. Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro organizaci perspektivní, je ochotný na sobě pracovat. Motivace je důležitá u všech zaměstnanců, u identifikovaných talentovaných a klíčových lidí v organizaci je potom naprosto zásadní. Je neúčinnějším nástrojem jejich stabilizace, dosažení jejich spokojenosti a zvýšení výkonu. Každý jedinec, analogicky tedy i zaměstnanec, směřuje své jednání k dosažení vlastních potřeb. To, jakým

způsobem jich dosahuje, je dáno jeho motivací. Pojem motivace vznikl ze slova motiv (latinsky movere = hýbat, pohybovat). Motiv je základní jednotkou motivace a vysvětluje příčiny našeho chování. Nuttin označil motiv za „faktor aktivace a řízení způsobů chování“ (Nakonečný, 2003, s. 124). Nakonečný tuto definici považuje za nepřesnou, motivy označuje jako „psychologické příčiny směru a intenzity chování“ (Nakonečný, 2003, s. 125). „Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování“ (Armstrong, 2007, s. 220).

1.5.1 Motivace

Motivace je jednou ze základních substruktur osobnosti, současně je i součástí dynamiky osobnosti. V lidské psychice fungují určit vnitřní hybné síly (motivy), které orientují činnost jedince, současně jej aktivují, udržují tuto aktivitu po celou dobu motivovaného jednání. Motivace působí současně ve třech dimenzích:

- dimenze směru zaměřuje a orientuje motivaci určitým směrem, říká „co chci a co nechci“;
- dimenze intenzity určuje úsilí jedince k dosažení cíle;
- dimenze stálosti umožňuje překonávat překážky při vykonávané činnosti (Bedrnová, Nový, 2007, s. 362–363).

„Motivačním faktorem, zejména pro pracovníky disponující znalostmi, je tentýž faktor, který motivuje dobrovolníky. Jak víme, dobrovolníci musí ze své práce čerpat větší uspokojení než placení zaměstnanci právě proto, že za ni nedostávají zapláceno. Ze všeho nejvíce potřebují výzvy svým schopnostem. Potřebují znát poslání organizace a věřit v ně. Potřebují nepřetržité školení. Potřebují vidět výsledky“ (Drucker, 2000, s. 28).

Základem motivace je motiv, důvod nebo stimul každého jednání, které vede k dosažení cíle. Jsou tvořeny ze dvou složek, energizující a současně řídící. Dodávají jedinci energii a udávají směr, způsob a postup, jak cíle dosáhnout. Motivy nejsou u všech jedinců stejné, každý z nás upřednostňuje jiný typ motivů. Pokud má vedoucí zaměstnanec dobře motivovat své podřízené, je třeba znát jejich dominantní motivy.

- Peníze – významný motiv pro většinu zaměstnanců. Někteří zaměstnanci se silným motivem jsou schopni pro peníze téměř čehokoli. Pokud má organizace dostatek finančních prostředků, může finanční motivací u tohoto typu zaměstnance dosáhnout nadstandardního výkonu.
- Osobní postavení – motiv, jehož zastoupení se předpokládá u zaměstnanců na manažerských pozicích. Projevuje se potřebou rozhodovat a vést podřízené.
- Výkon – pro organizaci jeden ze zásadních motivů u zaměstnanců. Zaměstnanci s motivem výkonu jsou v zaměstnání převážně spokojeni a svým nadšením mohou strhnout i ostatní. Projevuje se u nich soutěživost, účinná bude častá pochvala.
- Mezilidské vztahy – typ zaměstnanců nejvíce zaměřen na atmosféru v pracovním týmu i celé organizaci.
- Jistota – typ orientovaný na stálost prostředí. Zaměstnanci neradi přijímají změny, nestojí o pracovní úspěchy ani o nadstandardní příjmy.
- Odbornost – motiv zaměřený na profesní rozvoj. Nejdůležitější pro tento typ lidí je prohlubování kvalifikace, touží stát se uznávanými odborníky.
- Samostatnost – zaměstnanci s tímto typem motivu nejraději pracují individuálně, ideálně bez nadřízeného, věci si chtějí dělat po svém.
- Tvořivost – typ plný nápadů s potřebou neustále vymýšlet něco nového (Bělohávek, 2008, s. 39–43).

1.5.2 Teorie motivace

Pracovní motivace je možné dosáhnout dvěma cestami. Zaměstnanci se mohou motivovat sami tak, že vykonávají práci, která je v souladu s jejich potřebami nebo mohou být motivováni organizací např. pochvalou, odměnou apod. Jsou známy dva typy motivace. Vnitřní motivace je tvořena faktory, které si tvoří jedinec sám. Ovlivňují a usměrňují chování jedince z jeho vlastní podstaty. Vnější motivace je tlakem z vnější. Může být jak pozitivní, tak negativní. Mnoho autorů se již v minulosti motivací zabývalo. Vznikly tak známé teorie motivace.

- *Teorie instrumentality* je známá od druhé poloviny 19. století a vychází z Taylorových metod vědeckého řízení. Vznikla v souvislosti s potřebou racionalizace práce. Říká, že zaměstnanec bude motivován, pokud budou odměny a tresty přímo závislé na jeho pracovním výkonu. Motivování zaměstnanců tímto způsobem je založeno na systematické kontrole a je stále ještě v organizacích hojně využíváno.
- *Teorie založené na potřebách*, které potřeby chápou jako obsah motivace. Pokud nejsou potřeby uspokojovány, je vyvoláno chování, které směřuje k jejich uspokojení. Nejznámější teorií motivace je jistě ta, kterou sestavil Maslow. Domnívá se, že jedinec musí své potřeby uspokojovat postupně. Po uspokojení potřeby nižšího stupně se jedinec zaměřuje na potřebu vyšší. Jediná potřeba, která nemůže být uspokojena nikdy, je potřeba nejvyšší, potřeba seberealizace. Potřeby jedince seřadil hierarchicky od nejnižších k vyšším takto: fyziologické potřeby; potřeby jistoty a bezpečí; sociální potřeby; potřeba uznání; potřeba seberealizace (Armstrong, 2007, s 226). Další známou teorií motivace založenou na potřebách je McClellandova teorie manažerských potřeb, kterou již uvádím v kapitole 3.1 a v neposlední řadě Alderferova teorie ERG, která předpokládá tři základní kategorie potřeb. Potřeby existenční zajišťující udržování vnitřní rovnováhy jedince; potřeby

interakční, vyjadřující potřebu sociálních kontaktů a potřeby růstové, stimulující jedince k produktivitě. F. Herzberg v roce 1957 definoval svoji dvoufaktorovou teorii, založenou na výzkumu pracovní spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců. Výsledky ukázaly, že jsou zaměstnanci v práci uspokojováni pocitem z dobře odvedené práce, povýšením a uznáním. Nespokojenost zaměstnanců vychází především z dosažené výše odměny, z pracovního prostředí a mezilidských vztahů. Definoval dva faktory, které ovlivňují přístup zaměstnanců k práci – motivátory (satisfaktory), které stimulují pracovní spokojenost a dissatisfaktory (hygienické vlivy) které slouží jako eliminace nespokojenosti v zaměstnání.

- *Teorie zaměřené na proces* jsou poslední skupinou známých teorií motivace. Teorie cíle formulována Lathamem a Lockem říká, že „Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon“ (Armstrong, 2007, s 226). Teorie očekávání známá jako Wroomova expektační teorie je zaměřena na chování jedince v závislosti na jeho motivech, ...„motivace člověka je úměrná významu, který, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle“ (Kocianová, 2010, s. 32). Poslední známou teorií motivace je Adamsova teorie spravedlnosti, která zkoumá, jak se s jedincem zachází s porovnáním s ostatními lidmi. Jedinec bude více motivován v případě, pokud vnímá, že se s ním zachází spravedlivě a naopak (Kocianová, 2010, s. 27-33).

Změnu znalostí a dovedností zajistí organizace vhodnými rozvojovými aktivitami, avšak postoje a motivy mohou vedoucí zaměstnanci ovlivňovat u svých podřízených použitím vhodného motivačního nástroje. V případě, kdy zaměstnanec splní zadaný úkol nadstandardně, je vhodné použít pochvalu. Jedná se o motivační nástroj posilující požadované chování, je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Při poskytování pochvaly je třeba ze strany

nadřízeného dodržování určitých zásad. Pochvala by měla být pokud možno co nejvíce konkrétní. Zaměstnanec musí vědět, proč je chválen. Pochvala musí být adresná. V případech, kdy je pochválen celý pracovní tým, je vhodné vyzdvihnout i jednotlivce, kteří na úspěchu nesou nejvyšší podíl. Chválit je nutné ve vhodný okamžik, ideálně bezprostředně po vykonané práci a měla by být vyslovena veřejně. Kritika je nástrojem negativní motivace. Dává se jí zaměstnanci najevo, jaké chování je nepřípustné. Při kritice je důležité seznámit se s důvody pochybení. Vytýkají se konkrétní věci, adresně a na základě doložitelných podkladů, je zaměřená na pracovní výsledky či nepřiměřené chování. Kritika může být spojena i s různými druhy postihu jako např. snížení osobního ohodnocení, přidělování jednodušších úkolů, předáním vytýkacího dopisu apod. Při opakovaném porušování pracovních povinností, či nedostatečném pracovním výkonu může dojít až k ukončení pracovního poměru se zaměstnancem. Nástroj, který současně motivuje a rozvíjí zaměstnance. Nové úkoly se zadávají postupně s jasnými instrukcemi. Od nadřízeného je v případě volby tohoto nástroje vyžadována častější kontrola stavu plnění úkolů (Bělohlávek, 2010. s. 19–21).

Motivace, aspirace zaměstnance, kariérové kotvy, vnímání toho, co organizace nabízí je obsahem psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Psychologická smlouva je zásadní z hlediska realizace vzájemného propojení potřeb jedince s potřebami organizace, je možné ji definovat jako závazek k jednání na základě individuálních přesvědčení o povinnostech, které existují mezi dvěma nebo více stranami (Stickland, Herriot, 1997, s. 476-479).

1.5.3 Charakteristiky jedince v procesu řízení kariéry

Pro potřeby řízení kariéry zaměstnance je vedle jeho motivace, vztahu k vykonávané práci a pohledu na svoji kariérovou dráhu důležité znát potenciál zaměstnance, tedy jeho schopnosti, dovednosti, vlastnosti a současně

i motivaci k požadovanému výkonu. Potenciál se v průběhu života mění, úzce souvisí s nabytými zkušenostmi, zvládnutými úkoly apod. Potenciál člověka je tedy souborem:

- vloh a schopností, kdy vlohy člověk získává narozením, jsou vrozené. Pokud má jedinec příznivé prostředí pro jejich rozvoj, mohou se transformovat ve schopnosti. Schopnost označujeme jako připravenost pro vykonávání určité činnosti, k jejímu dosažení pozitivně přispívá také učení. Schopnosti lze rozdělit na specifické a obecné;
- znalostí a dovedností, přičemž znalosti jsou označovány jako teoretické poznatky, které lze získat ve škole, na přednášce, semináři nebo například samostudiem. Pro úspěšný výkon ale pouhá teorie nestačí. Naproti tomu dovednosti již představují praktické zvládnutí činnosti;
- osobnosti (tedy vlastností, postojů a motivů). Pro úspěch v zaměstnání jsou důležité určité rysy osobnosti. V literatuře jsou jako základní rysy uvedeny: orientace na výkon, orientace na lidi, odhad situace, sebekontrola, odpovědnost, vytrvalost, kreativita, asertivita a odolnost vůči stresu (Bělohlávek, 1994, s. 47–49).

Charakteristiky jedince je možné také rozdělit do tří oblastí, a to na osobnostní, sociální a profesní. Současně je podle míry rozvinutí jednotlivých charakteristik možné určit i vhodné pracovní uplatnění. *Osobnostní charakteristiky* popisují jednotlivé predispozice, které jsou základem rozvoje v profesní oblasti. Jsou stabilní a v průběhu života se zásadně nemění, do skupiny osobních charakteristik je možné zařadit následující vybrané charakteristiky.

- Adaptabilita jako způsob a rychlost přizpůsobení se změnám. Zaměstnanec, který má tuto schopnost dobře rozvinutou se projevuje postřeh, pohotové reakce a nápady na řešení vzniklé situace. Pro takové jedince je změna přitažlivá, jednájí spontánně, proto se uplatňují

v situacích, kde je třeba operativnost v řešení. Rizikem u zaměstnanců s rozvinutou adaptabilitou je jistá zbrkllost, chybí důslednější analýza situace. Pro jedince s rychlejší adaptací jsou například vhodné pozice obchodníka, učitele nebo exekutora.

- Otevřenost novým podnětům. Jedinci s touto vlastností potřebují neustále nové podněty, nové informace. Okolí takového člověka vnímá jako iniciativního. Nemá problém se na cokoli zeptat, sám od sebe radí ostatním, aniž by to však bylo třeba. Má silně rozvinutou potřebu dále se vzdělávat, učit se novým věcem. Důležitější než cíl je pro něj samotná práce.
- Definování priorit jako schopnost od sebe oddělit podstatné a nepodstatné. Tato charakteristika má vliv na způsob a především rychlost při řešení méně strukturovaných úkolů. Pokud jedinec umí definovat priority, pracuje efektivně, i při složitém úkolu se zabývá podstatou problému. Pokud je zařazen na řadové pozici, s nejvyšší pravděpodobností se u něj nesetkáme s prací přesčas, umí si práci zorganizovat a má přiměřený time-management. Rozpoznávání priorit se člověk učí během prvních let svého pracovního života, rozhodující hranicí pro osvojení si této schopnosti je 28 let věku. Osoby s rozvinutou schopností se budou prosazovat na pozicích tiskový mluvčí, kouč, asistentka nebo ekonom.
- Kreativita jako schopnost vymýšlet nové neotřelé způsoby práce. V tomto případě je důležité rozlišovat mezi touto schopností a schopností vylepšovat již zavedené procesy. Kreativní zaměstnanec přichází s novými nápady při řešení složitých úkolů, hledá alternativy a nebojí se riskovat. Pro svoji práci potřebuje volné vedení. V organizaci se osvědčuje při implementaci nových procesů, pokud se ale projekt začíná ubírat žádoucím, již definovaným směrem, jeho nadšení a výkon upadá.
- Dominance jako míra průbojnosti. Projevuje se touhou mít přehled o situaci a současně mít na vývoj situace vliv. Dominantní jedinec

komunikuje přímo, konkrétně a jasně. Je úspěšný při řízení podřízených. Dominanci je možné vyzorovat z neverbální komunikace, především z podání ruky a postoje. Dominantní osoby se prosazují jako piloti, lékaři a záchranáři (Evangelu, 2009:53-73).

Sociální charakteristiky předurčují jednání jedince v mezilidských vztazích a chování v sociálních situacích. Mají základ v osobnostních charakteristikách, jejich úroveň je však ovlivněna prostředím, výchovou a získanými zkušenostmi. Jsou naučitelné, je možné je změnit, přeučit, případně je dále rozvíjet. Mezi vybrané sociální charakteristiky patří:

- odolnost vůči stresu – schopnost zvládat zátěžové situace racionálním způsobem. Je možné se jí naučit na základě životních zkušeností. Zaměstnanec se silnou odolností vůči stresu řeší problémy racionálně, obstojí při náhlých náročných úkolech;
- empatie jako schopnost vcítit se do prožívání druhých osob. Vysoká empatie je žádoucí u pracovních pozic, ve kterých je na denním pořádku komunikace s jinými lidmi;
- vyjednávání – schopnost argumentovat a přesvědčit a umění kompromisu. Dobrý vyjednávač je asertivní, jedná přímočaře, má potřebu vítězství a vlivu. Vyjednávači se uplatní v manažerských pozicích, obchodě, případně jako psychologové;
- organizační schopnosti umožňují třídit informace a efektivně začleňovat jednotlivé činnosti nebo procesy při řešení konkrétních úkolů. Je však možné rozlišovat mezi inklinací k organizování činností či informací nebo organizování lidí. Silně rozvinuté organizační schopnosti se projevují logickým myšlením či schopností motivace zaměstnanců k realizaci záměrů. Osoby s výbornými organizačními schopnostmi jsou vhodné na pozice asistentky, lektora, manažera i personalisty;

- všeobecný přehled – orientace jedince ve světě. Takový jedinec má znalosti napříč jednotlivými obory, tyto znalosti však nemusejí být detailní. Na jeho úroveň má vliv prostředí, ve kterém se člověk pohybuje a přístup k informacím. Pokud máme všeobecný přehled, jsme schopní objektivní kritiky získaných informací, naše názory jsou flexibilnější. Všeobecný přehled se uplatní například při vědecké práci, ve školství nebo auditorských firmách (Evangelu, 2009, s. 74-90).

Profesní charakteristiky určují, zda zaměstnanec obstojí na dané pracovní pozici. Bývají také označovány jako silné a slabé stránky zaměstnance. Jsou souhrnem osobnostních i sociálních charakteristik, které doplňují zkušenosti z pracovního života jedince. Pro personalisty i manažery je důležité poznat úroveň těchto charakteristik a současně určit míru možného rozvoje. Profesní charakteristiky je opět možné dále rozvíjet a zdokonalovat. Za tyto charakteristiky bývají označovány:

- zaměření na kariérový postup jako motivace k dosahování vyšších pozic v hierarchii organizace. Pokud má zaměstnanec potřebu postupu v kariéře, je pro něj důležitý sociální status a je velmi citlivý na případné snižování vlastní pozice. Právě proto je snadné jej motivovat. Vystupuje energicky a snaží se o získání autority, a to jak formální tak neformální. Nebývá stresován blížícím se termínem, jeho výkonnost je stabilní. Rizikem je možný nedostatek sebereflexe. Lidé orientovaní na kariéru jsou typicky vhodní do manažerských pozic na vyšších stupních řízení, uspět mohou i v politice. Zajímavé pro ně budou i pozice spojené s určitou prestiží;
- zaměření na rozvoj osobnosti do šířky jako upřednostňování rozvoje v odbornosti, získávání nových informací. Jedinci neaspírují a priori na manažerské pozice, naopak je pro ně lákavá kariéra specialisty, experta. Zde nastává zásadní rozpor při povyšování zaměstnanců do vedoucích pozic. Častá je praxe, kdy se vedoucím stává největší

odborník z pracovního týmu. Tím může docházet k jisté demotivaci nově povýšeného zaměstnance, protože s novou odpovědností postupně klesá odbornost, která je často spojena i s poklesem výkonnosti. Zaměstnanci, zaměřeni na svůj rozvoj v dané odbornosti jsou na své znalosti náležitě pyšní, vzdělávají se sami od sebe. Nevýhodou může být u některých jedinců strategie nenahraditelnosti, nemusejí být ochotni předávat své bohaté znalosti dál směrem do organizace;

- autorita – schopnost vystupovat jako neformální autorita je kombinací vlastností, které předurčují sebevědomý projev. Pokud si je zaměstnanec schopen vybudovat neformální autoritu, můžeme u něj pozorovat jistou dominanci a pravděpodobně zaměření na vlastní rozvoj v odbornosti. Bývá vyrovnaný, sebejistý a umí se ovládat. Neformální autorita bývá někdy popisována i jako charisma. Zaměstnanci, kteří tuto autoritu nemají, bývají nejistí, často i z důvodu mezer ve znalosti oboru. Nacházíme je v lepších případech na řadových pozicích v organizaci, popřípadě se s nimi setkáváme s jako neoblíbenými manažery;
- potřeba výkonu poukazuje na míru soutěživosti, potřebu vyššího sociálního statusu a potřeby stabilně vysokého výkonu. Zaměstnanec s rozvinutou potřebou výkonu je efektivní, pozitivní a práce je pro něj důležitější než osobní život. Pro organizaci je jednoznačně přínosem, jeho výsledky jsou na velmi dobré úrovni. U těchto jedinců je třeba počítat s možností vyhoření, a to přibližně po čtyřech letech po nástupu, proto v tomto období mohou mít tendenci ke změně zaměstnavatele. (Evangelu, 2009, s. 91–104)

2 TALENT A TALENT MANAGEMENT

Mnoho organizací v posledních letech zavádí programy pro talentované zaměstnance a zabývá se otázkou, jak tyto zaměstnance identifikovat. Rozvoj talentů se tak stává jednou ze stabilních činností personalistů. Správná identifikace zaměstnanců s potenciálem do budoucna organizacím zajišťuje dostatek schopných lidí, připravených převzít klíčové pozice a schopných realizovat strategické záměry organizace. „V tomto neustále se měnícím, globálním a na technologie náročném podnikovém a podnikatelském prostředí se stává získávání a udržení si talentů konkurenčním bojištěm“ (Ulrich, 2009, s. 32). „Úspěšné organizace pro-aktivně a systematicky přijímají opatření k zajištění lidských zdrojů, schopných pro plnění současných a budoucích obchodních požadavků organizace. Takové organizace tak provádějí talent management, který je jejich rozhodující činností ve snaze uspět“ (Berger, Berger, 2010, 1. kap.).

Termín „talent management“ poprvé uvedl David Watkinson v článku z roku 1998. Definoval ho jako: "proces získání a udržení prospěšných zaměstnanců, kterému přiřkládají stále větší strategický význam konkurenční firmy" a nazval ho "válka o talenty". Problémem rozvoje talentu je skutečnost, že málokdy je tento proces strategický a jednotný a současně sdílený všemi zaměstnanci napříč organizací. „Rozvoj talentu se netýká jen několika zvláštních jedinců. Skutečný rozvoj talentu znamená rozvíjet silné stránky kteréhokoli člověka. Spočívá v ocenění rozmanitosti a povzbuzení k tvořivosti a nápaditosti. Ale především to znamená pracovat na vytvoření prostředí, v němž firma vře energií a lidé jsou plní vzrušeného očekávání, kdykoli se pouští do práce“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 50).

Důvodem pro zavádění talent managementu v organizacích je konkurenční výhoda na trhu. Talentů bývá zpravidla v populaci kolem 10 – 15 %, analogicky tak můžeme usuzovat, že stejný počet talentů nalezneme v každé organizaci.

Programy cílené na talenty zvyšují výkonnost a urychlují kariéru naprosté většině těch, kteří takové programy absolvují. Hovoří se až o 90 % z nich. V neposlední řadě jsou také důležitým stabilizátorem. Důležité je, aby byl talent management v organizaci funkční a efektivní. Organizace by proto měly dodržovat následující zásady: umožnit talentům vstup na jakoukoli pozici v organizaci; nevytvářet ze skupiny talentů uzavřenou elitu; nabídnout účastníkům programu reálné šance na další uplatnění a nezapomenout komunikovat i se zbytkem organizace (Hroník, 2007, s. 109–110).

Vymezení talentu popřípadě nadání se zdá být jednoduché. Nadání je označováno jako soubor schopností, které jednotlivce předurčují k nadprůměrným výsledkům, talent potom rozvinutým nadáním. Talent je slovo latinského původu. Vychází ze slova *talentum*, kterým byla označována váhová i peněžní jednotka, představující cca 26 kg. V novém zákoně je talent spojován s podobenstvím, které končí tím, že „kdo má, dostane ještě přidáno“, také souvisí s řeckým slovem *talássai*, které znamená nést, snášet, vytrvat. Co ale činí jedince talentovaným? Každý z nás by pravděpodobně odpověděl jinak. S talentovanými lidmi se spojují slova jako sebevědomí, jedinečná osobnost, kreativita, důvtip, pružnost, zodpovědnost, odhodlání apod. Talentem ale svým způsobem může být cokoli. Cokoli, co je děláno s nadprůměrnými výsledky. Každá organizace, která se chce talenty zabývat, si proto musí nejdříve stanovit, kdo je talentem pro ni (Hroník, 2007, s. 108-109).

Talent management, ale i řízení kariéry obvykle pokrývá pouze menšinu zaměstnanců ve společnosti. Talent management nebo také rozvoj talentů zavádějí organizace jako postup, kterým identifikují talentované zaměstnance a způsob, jakým se jim nadále věnují k rozvoji potřebných znalostí, dovedností a kompetencí, které budou v budoucnu moci uplatnit pro potřeby dané organizace. Největších úspěchů dosahují takoví zaměstnavatelé, u kterých jsou vize a hodnoty v souladu s hodnotami jejich zaměstnanců. Rozvoj talentů potom závisí na tom, zda je organizace schopna vybudovat firemní kulturu

založenou na důvěře a sdílení těchto hodnot. Talent management představuje používání souboru takových aktivit, které zabezpečí stav, kdy organizace přitahuje, udržuje si, motivuje a rozvíjí talentované lidi, které potřebuje.

Celková koncepce talent managementu se však v praxi organizací objevují se až po roce 2000. Zpočátku masivního rozvoje této strategie se ozývaly hlasy, že si organizace zbytečně moc všímají talentů, které se vyskytují mimo organizaci, na trhu práce či u konkurence a dostatečně se nevěnují talentům, které již v organizaci mají k dispozici. Řízení talentů vede k plánování nástupnictví a tím k zajištění obsazenosti klíčových pozic v organizaci těmi správnými lidmi. Existují názory, že se tento proces týká pouze klíčových zaměstnanců. Talentem ale disponuje každý jedinec, pouze někteří ho mají více a druzí méně. Cílem řízení talentů je vytvoření „poolu“ jedinců, kteří jsou kvalifikovaní, angažovaní a loajální (Armstrong, 2007, s. 327-330). Vývojové fáze talent managementu popisuje Cheese. Jedná se o tři následující fáze:

- *osobní kontrola*

Organizace se snaží především zajistit základní personální aktivitu, a to administrativu. V této fázi je pozornost personálního oddělení zaměřena na aktivity spojené s odměňováním, náborovým procesem apod. Manažeři se talentem nezabývají. Na zaměstnance nepohlížejí jako na jednotlivce, ale jako na skupinu;

- *rozvoj pracovníků*

V této fázi se pozornost zaměřuje mnohem více na rozvoj lidí. Je podporováno řízení výkonnosti, a to i vzděláváním, organizace je orientovaná na cíl. Uvedené aktivity ale nejsou plně integrovány a prováděny důsledně, mnohdy nemají podporu liniových manažerů ani zaměstnanců. Neexistují podmínky pro strategické sledování talentů;

- *talent management*

Organizace zavádějí strategické procesy v oblasti personální práce. Potřeby talentu definují kompetenční modely, které jsou propojeny s nábořem talentů, jejich rozvojem a rozmisťováním. Personální oddělení zajišťuje procesy napříč celou organizací, včetně procesu odměňování. Podporována je pracovní výkonnost, sledují se investice do talentů napříč organizací (Cheese, Craig, Thomas, 2008, 2. kap.).

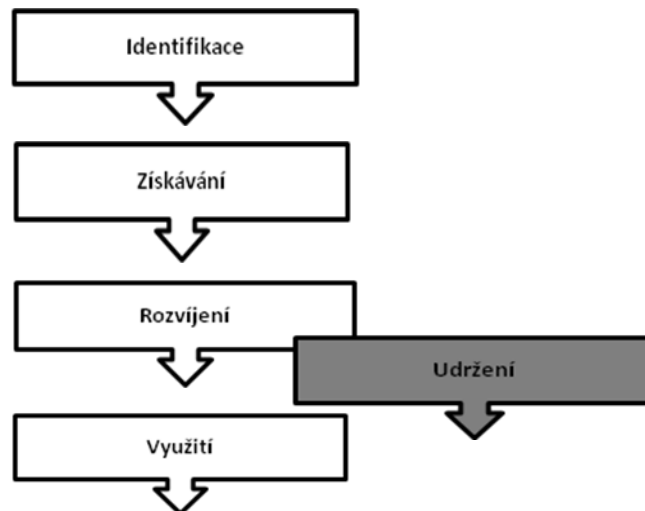
2.1 Proces talent managementu

Základní součástí procesu talent managementu je identifikace zaměstnanců, kteří splňují předem definovaná kritéria pro talent v organizaci. Pokud se zdaří identifikovat talentované zaměstnance, je třeba je získat (motivovat) pro vstup do programu. Organizace nemusí talenty hledat pouze mezi stávajícími zaměstnanci, je možné poohlížet se i za branami společnosti. Vhodným prostředím, kde hledat, jsou například vysoké školy. Dnes již nestačí nabízet studentům různé trainee programy, témata diplomových prací či prázdninové stáže. V posledních letech se objevují tendence zřizovat přímo v rámci vysokých škol a jejich jednotlivých kateder nové studijní programy a předměty, kde přednášejícími jsou sami specialisté z organizace. Při přednáškách tak mohou pozorovat studenty, jejich aktivitu a výkonnost kontinuálně. Dalším zdrojem talentů by mohla být například armáda. Především mezi mladými důstojníky, kteří prošli náročnou přípravou a již získali zkušenosti s vedením podřízených. Samotný rozvoj potom můžeme rozlišit na:

- trainee programy, kdy jsou účastníci do organizace najati na zpracování předem stanoveného úkolu či projektu. Během programu jsou hodnoceni a organizace si v závěru vybírá pouze ty nejúspěšnější, kteří následně získají pracovní pozici a pracovní smlouvu;

- talent development, který pracuje již se stávajícími zaměstnanci organizace. Jedná se o zaměstnance, kteří nebývají v organizaci zpravidla déle než 3 roky, přesto již ukázali svůj potenciál k náročnějším a zodpovědnějším pozicím (Bělohlávek, 2007, s. 110–115).

Obr. 2: Proces talent managementu (převzato z Hroník, 2007, s. 110)



Pro každou organizaci je důležité, aby v ní chtěli pracovat lidé, kteří mají vysoký potenciál a pro společnost jsou přínosem. Proto by se středem zájmu měla stát strategie atraktivního zaměstnavatele. Pro naplnění této strategie je zapotřebí mít mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání na trhu práce dobrou pověst. Tato pověst je ovlivněna jak hospodářskými výsledky, tak tím, co může organizace takovým uchazečům nabídnout, především personální politikou. Tvorba atraktivní zaměstnavatelské značky se řídí stejnými marketingovými pravidly jako při cílení na zákazníky a klienty organizace a bývá označována pojmem personální marketing. Postup při její realizaci je možné shrnout do následujících kroků:

1. analýza potřeb ideálního uchazeče o zaměstnání a případná úprava nabídky;

2. audit firemních hodnot, zda skutečně podporují atraktivitu zaměstnavatele a tyto hodnoty začlenit do prezentace značky;
3. průzkum a vyhodnocení oblastí, které ovlivňují dojem zaměstnanců i veřejnosti o atraktivitě zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 331).

Při samotném náboru je třeba vědět, jaké zaměstnance organizace potřebuje a bude potřebovat v budoucnu, koho hledá. Pro stanovení těchto požadavků je možné zaměřit se na již úspěšné zaměstnance organizace a zanalyzovat, do jaké míry měli rozvinuté své schopnosti již při nástupu do organizace. Vhodnou formou jsou neformální rozhovory se zaměstnanci, při kterých personalisté zjišťují důvody, které vedly k tomu, že reagovali právě na nabídku dané organizace, co jim bylo sympatické a současně je možné zjistit, co například v nabídce chybělo, či stále chybí, což přispěje i ke stabilizaci těchto zaměstnanců (Armstrong, 2007, s. 331–332).

2.2 Strategie stabilizace talentů

Odchody talentovaných a klíčových zaměstnanců nejsou pro organizaci žádoucí, avšak je nutné přijmout fakt, že k tomuto jevu dochází. Mnoho organizací se tomu snaží předcházet stabilizačními strategiemi. Aby byly tyto strategie úspěšné, je třeba podle Branhamy (2004, s. 15–18) znát faktory, které stabilizaci ovlivňují:

- pověst organizace;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- styl vedení;
- příležitost k rozvoji;
- odměňování pracovního výkonu.

Talentovaní pracovníci jsou zvědaví a potřebují ke své motivaci a stabilizaci podnětnou práci, výzvy v podobě náročných úkolů, příležitost prosadit se a konstruktivní zpětnou vazbu. Také potřebují vědět, kam společnost směřuje a k jakému cíli se má jejich práce ubírat. Pokud budou tito zaměstnanci spokojeni a bude-li se jim dostávat podnětné práce za odpovídající odměnu, snáze odolají pokušení odejít ke konkurenci a budou připraveni odmítnout nabídky head hunterů. Součástí denní praxe personalistů by měla být analýza odchodů všech zaměstnanců, především ale těch pro společnost perspektivních. Sběr těchto dat odhalí oblasti, na které je vhodné se zaměřit a jak upravit politiku stabilizace, aby k takovýmto odchodům nedocházelo. Rizikem je ne vždy přílišná otevřenost zaměstnanců při těchto pohovorech, proto je možné tuto analýzu provádět zpětně kontaktováním odešlého zaměstnance až několik dní po ukončení pracovního poměru. Další možností jsou průzkumy spokojenosti stávajících zaměstnanců, které je možné provádět anonymně, například na firemním intranetu. Plány stabilizace by měly obsahovat taková opatření, aby organizace mohla pružně reagovat na zjištěné nedostatky (Armstrong, 2007, s. 332–334).

Organizace by se měly na důvody, které vedou kvalitní zaměstnance, tedy talenty, potažmo klíčové zaměstnance, k odchodu z organizace zaměřit a eliminovat je. Jedním z často uváděných důvodů odchodu je, že zaměstnanci nevidí provázanost vlastního výkonu na výši odměny. Mnoho kvalitních zaměstnanců dává přednost lepší nabídce zaměstnání, obvykle lépe honorované. Je pro ně demotivující, pokud mají pocit, že si společnost jejich práce neváží a jsou odměňováni stejně jako zaměstnanci, kteří ve srovnání s nimi pracují méně, případně na méně náročných úkolech. U této skupiny je proto důležité navázat odměnu na dosažený výkon, například dalším ujednáním o mzdě formou smlouvy o mzdových nárocích na určité období, zpravidla na kalendářní rok. Tyto smlouvy jsou již dnes běžné pro zaměstnance na vyšších manažerských postech, je tedy otázkou, zda je rozšířit i na perspektivní zaměstnance. Dalším důvodem je, že zaměstnanci nevidí či si

nevšimnou možností k růstu a kariérnímu postupu. „Jestliže si zaměstnanec nepovšimne nebo neuvědomí, že přišla příležitost k růstu nebo postupu, potom žádná reálně neexistuje“ (Branham, L., 2004. s. 16). Zaměstnanec je tak často při rozhodnutí o odchodu z organizace překvapen, pokud mu jeho nadřízený sdělí, že s ním měl do budoucna „povyšovací“ úmysly. Další možnou chybou je skutečnost, že plány nástupnictví a celá nástupnická politika se tvoří na nejvyšších úrovních ve společnosti a následně není sdílána se zaměstnanci, kterých by se v budoucnu mohla týkat (Branham, 2004, s. 15-16).

Důvodem k odchodu z organizace může být i přesvědčení zaměstnance o nedůležitosti jím vykonávané práce. Každý by měl cítit a vědět, jak jeho práce přispívá k úspěchu organizace. V této oblasti je velmi důležitá role nadřízeného, který musí umět vysvětlit smysluplnost činnosti svých podřízených a zasadit ji do vize a cílů organizace. Důvodem k odchodu z organizace bývá také neexistence příležitostí k uplatnění talentu zaměstnance. Tento důvod může pramenit i z nevhodně zvoleného zaměstnání nebo špatného zařazení jedince v organizační struktuře. V některých případech jsou důvodem nereálná či přemrštěná očekávání zaměstnanců. Ohroženou skupinou jsou zde absolventi především vysokých škol, kteří často očekávají rychlou kariéru a přinejmenším ihned manažerskou pozici. Z reálného světa na trhu práce potom mohou být rozčarováni a přes svůj možný přínos pro organizaci hledat uplatnění jinde. Chybou, která k tomuto rozčarování vedla, je nedostatečné vysvětlení podmínek dalšího pracovního postupu či pracovních podmínek již při procesu náborem zaměstnance. Důvodem k odchodu kvalitních zaměstnanců je často i osoba nadřízeného, který neumožňuje osobnostní rozvoj svých podřízených. Často takové chování pramení ze strachu o udržení si vlastní pozice. Manažer se bojí, že by jej jeho podřízený mohl profesně přerůst a v pozici nahradit. K perspektivnímu zaměstnanci se potom chová přezíravě, urážlivě a v některých případech i neeticky. Podle Smye a Wrighta (Branham, 2004, s. 17)“ je možné pozorovat tři typy zneužívání zaměstnanců organizací:

- systémové zneužívání nastává v případě, kdy organizace jedná jinak, než sama hlásá a nedodrží závazky vůči svým zaměstnancům;
- strukturální zneužívání, které je dáno vnějšími tlaky trhu a zaměstnanec se cítí být zneužíván, pod tlakem v atmosféře strachu;
- záměrné zneužívání manažery odpovídající bossingu. Nadřizený v tomto případě zaměstnance nemotivuje, pouze bezdůvodně zastrašuje a kritizuje (Branham, 2004, s. 16-18).

„Kultura obětování“ je dalším typem kultury zneužívání, která se projevuje požadavkem nepřiměřených obětí ze strany zaměstnanců, potřebou, aby zaměstnanci byli trvale k dispozici, nereálnými termíny na splnění svěřených úkolů a také tzv. „Pony expres“ managementem („jezděte po nich tak dlouho, dokud nepadnou“). V prostředí, kde je uplatňována kultura obětování je možné pozorovat zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, kteří jsou naprosto vyčerpaní a vystresovaní (Branham, 2004, s. 18).

3 KARIÉROVÝ ROZVOJ NA PRACOVÍŠTI

Výzkum „Kariérový rozvoj na pracovišti. Průzkum služeb kariérního poradenství pro zaměstnané osoby“, vydal v roce 2009 v češtině Dům zahraničních služeb MŠMT. Výzkum mapoval služby, které jsou poskytovány v oblasti kariérového poradenství zaměřeného na rozvoj zaměstnanců v 25 státech EU. Součástí výzkumu byl také sběr 35 případových studií z praxe zaměstnavatelů, a to jak ze soukromého, tak veřejného i státního sektoru. Výzkum navazuje na dílčí studie Evropského centra pro rozvoj odborného vzdělávání (European Centre for the Development of Vocational Training = Cedefot), OECD a Evropské vzdělávací nadace. Realizátorem výzkumu byl National Institute for Careers Education and Counselling (NICEC). Předtím, než přistoupím k interpretaci jednotlivých oblastí provedeného výzkumu po dílčích kapitolách, shrnu bych základní závěry, ke kterým zpracovatelé dospěli. Tyto závěry je možné rozčlenit do následujících bodů:

- *Podpora kariérového rozvoje zaměstnaných osob*
Efektivní poradenství v budoucnu prospěje všem stranám (zaměstnancům, zaměstnavatelům, ale i celé společnosti). Podpora kariérového rozvoje je jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele součástí strategie, díky níž se obě strany lépe vyrovnají se změnami. Prospěch z podpory kariérového rozvoje mají i jednotlivé státy, posiluje se tím rozvoj znalostní ekonomiky a předchází vysoké nezaměstnanosti.
- *Poradenské služby poskytované zaměstnavatelem*
Ve většině společností neexistuje jasný postup zaměřený na kariérový rozvoj. Pokud tyto postupy existují, často se zaměřují pouze na skupiny manažerů a absolventů vysokých škol. Ostatním zaměstnancům potom radí linioví manažeři. Kariérový rozvoj zaměstnanců odpovídá jak potřebám organizace, tak potřebám jednotlivců. Pozornost kariérovému rozvoji bude nutné především v situacích, kdy se diverzifikují požadavky na zaměstnance.

- *Zprostředkovatelé*

Na trhu se objevuje stále více zprostředkovatelských organizací, které nabízejí různé portfolio nabízených služeb, mezi nimiž nechybí ani kariérové poradenství. Důležitou roli v této oblasti sehrávají i odbory. Poradenské služby se stále častěji poskytují soukromě, což je dáno i stále rozšířenějším používáním internetu a tedy lepším přístupem k informacím. Stírá se odlišnost kariérového poradenství s náborem zaměstnanců, protože mnoho serverů zaměřených na nabídku pracovního uplatnění obsahuje i informace z kariérodního rozvoje. Svoji úlohu hrají i nově vznikající sociální sítě a oborově specializované servery.

- *Veřejná politika*

Veřejné služby zaměstnanosti, které pomáhají v danou chvíli zaměstnaným osobám, téměř neexistují. V zemích Evropské unie zaměstnanci služeb využívají pouze minimálně. Výjimkou je Francie se službou *bilan de compétences* (bilanční diagnostika) a obdobně i Velká Británie s *Learndirect*, které poskytují služby pro zaměstnané osoby. Ostatní služby se potom zaměřují především na málo kvalifikované osoby, které se pokoušejí zapojit do procesu vzdělávání (Kariérový rozvoj na pracovišti, 2009, s. 11-12).

Domnívám se, že se od roku 2009, kdy výzkum proběhl, situace poněkud změnila, alespoň tedy v České republice. Mnoho organizací se již komplexním řízením kariéry svých zaměstnanců zabývá. S měnícími se podmínkami bývá celá oblast řízení kariéry již zapracována do personálních strategií. Organizace se sice věnují převážně zaměstnancům na manažerských pozicích, avšak jejich rozvoj zaměřují na oblast řízení lidí, motivaci a celkový rozvoj podřízených zaměstnanců. Pozornost je věnována i zaměstnancům na nevedoucích pozicích, organizace ve svých řadách hledají zaměstnance s potenciálem stát se v budoucnu úspěšným manažerem a zaměstnance, kteří disponují klíčovými znalostmi. I v České republice existují na trhu poradenské společnosti, které

svým klientům nabízejí službu kariérního poradenství. Tyto organizace se především zaměřují na psychodiagnostické testování a doporučení oblastí, ve kterých by se klient měl nadále rozvíjet. Stát se na oblasti kariérního poradenství podílí formou rekvalifikací či jiných kurzů, které jsou primárně určeny pro nezaměstnané osoby, případně osoby se zdravotním handicapem či ženy před návratem do zaměstnání po rodičovské dovolené. Kariéru zaměstnanců organizací stát svými opatřeními a programy nepodporuje.

Závěrečná zpráva výzkumu také představuje své tři hlavní závěry, které jsou zásadní pro budoucí strategii a praxi kariérového poradenství.

- strategie pro poskytování kariérového rozvoje většině zaměstnaných osob není dostatečně efektivní;
- stále důležitější roli v této oblasti hrají zprostředkovatelské organizace;
- pro jednotlivce jsou dovednosti, které jsou potřebné k zvládnutí kariérního rozvoje stále více důležité (Kariérový rozvoj na pracovišti, 2009, s. 12-13).

Pro zaměstnavatele z výsledků výzkumu plyne, že se jim podaří udržet si kvalifikované a motivované zaměstnance, pokud budou svým zaměstnancům na všech úrovních pomáhat využívat a rozvíjet své vlastní schopnosti a dovednosti. Výzkum však poukazuje také na několik faktorů, které brání efektivní podpoře kariérního rozvoje:

- absence kontinuálního financování;
- odborníci na kariérní poradenství a personalisté nemluví vždy stejným jazykem, případně nepoužívají stejnou terminologii;
- chybějící znalost organizací o vnitřním trhu práce v dané organizaci;
- jednotlivci nemají potřebnou znalost trhu práce a potřebné dovednosti k vlastnímu kariérnímu rozvoji;

- lidé si neuvědomují potřebu vlastního kariérního rozvoje (Kariérový rozvoj na pracovišti, 2009, s. 13).

3.1 Přehled kariérového poradenství na pracovišti

Není překvapivé, že zaměstnanci podporu kariérového rozvoje na pracovišti považují za velmi nesystematickou. Výsledky výzkumu uvádějí, že ve Velké Británii má pouze jedna čtvrtina organizací připravenou strategii kariérového rozvoje pro všechny své zaměstnance. Jen jedna třetina respondentů potom uvádí, že se řízení kariérového rozvoje věnuje jejich top management seriózně. Strategie jsou v této oblasti mnohdy obecné a často jde pouze o hesla. Kariérní rozvoj je ve většině organizací orientován spíše na klíčové skupiny osob. Pro ostatní zaměstnance je tak většinou jedinou možností, kdy mohou probrat svůj osobní rozvoj, pravidelné hodnocení zaměstnanců. Pouze málo organizací dosud zavedlo systémy na podporu vlastní kariérové dráhy (self-management of careers). Jako zdroj informací je v těchto organizacích především firemní intranet. Jinou používanou možností ve velkých organizacích je zavádění call center zaměřených na řešení personálních otázek. Tyto typy poradenství odpovídají skupinám kariérového rozvoje v organizacích podle Hirsche, který rozlišuje tři typy podpory: na úrovni organizace (plánování nástupnictví, rozvoj talentů); pomocí personálních procesů (hodnocení zaměstnanců); samostatně řízená kariérová dráha (elektronické poradenství). (Kariérový rozvoj na pracovišti, 2009, s. 25-26).

Stávající přístup organizací předpokládá vlastní iniciativu zaměstnanců v oblasti své kariéry. Podporu u zaměstnavatele většinou nalezne u svého nadřízeného, komplexní přístup zastřešený HR oddělením bývá spíše výjimkou, standardně zde získá pouze základní informace. V praxi se v poslední době stále více uplatňuje postup zveřejňování volných pracovních míst v interní nabídce na intranetu nebo na příslušných nástěnkách. Následující graf popisuje procesy používané v kariérovém rozvoji.

Obr. 3: Procesy v kariérovém rozvoji (podle Kariérového rozvoje na pracovišti, 2009, s. 27)

HLAVNÍ PERSONÁLNÍ PROCESY		
PODNIKOVÉ ŘÍZENÍ KARIÉRY	Popis práce a vymezení kompetencí	VLASTNÍ ŘÍZENÍ KARIÉRY
Plánování nástupnictví a rozvoj osob s vysokým potenciálem	Formální kontrola: Hodnocení/ kontrola rozvoje Plány osobního rozvoje	Poskytování informací a poradenství týkajících se kariéry: svépomoc a intranet workshopy poradenství
Osobní podpora, např. mentoři, koučové	Testování/hodnocení dovedností, např. testy, assesment centra, komplexní 360° hodnocení	
Plány rozvoje	Vedení a jeho rozvoj Školení a vzdělávání	Samostudium
Řízený postup v kariéře	Postupy obsazování volných míst	Nabídka volných míst v rámci podniku

3.2 Případové studie

Součástí provedeného výzkumu jsou i případové studie, kterých se zúčastnilo 35 zaměstnavatelů napříč zeměmi Evropské unie. Obsahují jak konkrétní postupy jednotlivých zaměstnavatelů, tak i jejich porovnání. Obsahují jak konkrétní postupy jednotlivých zaměstnavatelů při vytváření podmínek pro kariérní rozvoj zaměstnanců, tak i jejich porovnání. Zatímco zaměstnavatelé zaměřují svoji pozornost především na kariérní rozvoj vedoucích zaměstnanců, talentovaných jedinců a specialistů, státní organizace podporují nezaměstnané občany nebo osoby sice zaměstnané, ale s nízkou kvalifikací. Na následujících případech je patrné, že se praxe v kariérovém rozvoji v jednotlivých zemích EU od sebe příliš neliší. Rozdíly jsou znatelné v rozsahu podpory zaměstnanců.

- *Německo*

Ve středně velké společnosti s mezinárodním zastoupením byly zavedeny následující procesy. Volná pracovní místa se inzerují na firemním intranetu. Hodnocení výkonu probíhá u všech zaměstnanců, je koncipováno jako roční a jeho obsahem jsou stanovené cíle, výkon

a kroky směřující k dalšímu rozvoji. Zjištěná data se zaznamenávají do standardizovaného formuláře společného pro celou společnost. Na základě výsledků hodnocení se vybraným zaměstnancům umožňuje získávání nových pracovních zkušeností, případně i rozvoj formou stínování určené pozice. Každým rokem probíhá proces plánování nástupců, který je zaměřen na klíčové a vedoucí pozice ve společnosti. Tento proces provádí vedoucí personálního oddělení společně s regionálními manažery. Výsledkem tohoto procesu bývá povýšení, rozvoj zaměřený na posílení potřebných dovedností, rotace práce nebo zahraniční stáž. Permanentně jsou také vyhledáváni talentovaní zaměstnanci.

- *Finsko*

V telekomunikační společnosti Nokia byly zavedeny workshopy zaměřené na kariérový rozvoj, které jsou nabízeny všem zaměstnancům společnosti. Tyto workshopy se provádí od roku 2005 a jsou na něm probírána témata zaměřená na rozvoj jednotlivců a plánování přístupu k rozvoji v poměru 70/20/10. Tento poměr vede k dosažení kariérových cílů tak, že 70 % rozvoje je realizováno formou projektů, z 20 % koučinkem nebo mentoringem a z 10 % formou školení. Workshopy jsou vedeny regionálním týmem personalistů, který obsah workshopu upravuje dle lokálních potřeb. Součástí workshopu jsou diskuze s kolegy, kteří již jsou v rámci organizace uznávaní, a kteří hovoří o své kariérní cestě. Pro společnost Nokia je důležité, aby měl každý zaměstnanec svůj kvalitní plán osobního rozvoje, na jeho sestavení pracuje sám zaměstnanec společně se svým přímým nadřízeným.

- *Velká Británie*

Organizace místní správy ve Velké Británii pracuje se systémem hodnocení, který dále využívá k identifikaci vzdělávacích potřeb a dalšího rozvoje zaměstnanců. Každé dva roky zde probíhá dotazníkové šetření, zda u zaměstnanců proběhlo během hodnocení

i doporučení k rozvoji. Hodnocení zaměstnanců neprobíhá plošně, v roce 2002 ho absolvovalo pouze 61 % zaměstnanců, kteří se do šerení zapojili. Na základě těchto zjištění se od roku 2005 provádí hodnocení zaměstnanců pravidelně a procento zhodnocených tak již v tomto roce vrostlo na 86 %. Toto opatření mělo dopad i na celkovou spokojenost zaměstnanců, která vzrostla ze 61 % v roce 2001 na 69 % v roce 2005.

- **Itálie**

Ve většině dotazovaných italských podniků se plánuje školení a podpora pro nové zaměstnance ihned po jejich nástupu již během adaptace. Po nástupu zaměstnance je zjišťováno, do jaké míry je potřebné počáteční školení. Většina společností poskytuje i koučink. Možnosti kariérového rozvoje závisí především na samotných zaměstnancích na jejich přístupu a iniciativě. Strategie personálního oddělení v oblasti kariérového rozvoje je koncipována pro všechny zaměstnance společnosti, největší přínos ale mají pro vrcholový management. Realizují se například i interní programy pro rozvoj zaměstnanců, zatímco většina větších organizací využívá možnosti externí spolupráce a řeší tuto otázku dodavatelsky. Z výzkumu vyplývá strategie společností identifikovat talentované zaměstnance, kterým se následně pomáhá v jejich rozvoji.

- **Porovnání přístupů v malých a velkých organizacích**

Velké společnosti mají své postupy řízení kariérového rozvoje dobře zdokumentované, v malých a středních organizacích je situace méně přehledná. V malých organizacích se většinou personální otázky řeší neformální cestou, která je však přijatelná pouze v případě dobře fungujících vztahů v organizaci. Častěji také mnohem flexibilněji vytvářejí nová pracovní místa, případně redesignují již stávající pracovní pozice. Praxe řízení kariéry v těchto společnostech je především otázkou jednoho až dvou zaměstnanců, kteří v prostředí menší organizace dostatečně znají detailně jak její personální obsazení tak zaměstnance.

Oproti tomu ve velkých organizacích se procesu kariérového rozvoje zaměstnanců věnují především personalisté zařazení na centrálách společností, kde však tuto znalost zaměstnanců nemají a ani to není vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců možné. Z tohoto důvodu tak mají personalisté pouze omezenou představu o potřebách zaměstnanců v oblasti kariérového rozvoje (Kariérový rozvoj na pracovišti, 2009, s. 28-34).

Přístup organizací ke kariérenímu rozvoji zaměstnanců je pochopitelný. Pro organizace je efektivní orientovat se na menší skupiny zaměstnanců. Z mého pohledu by ani nebylo ekonomické poskytovat kariérení poradenství a rozvoj všem zaměstnancům. Mezi zaměstnanci vždy nalezneme individuální rozdíly v jejich výkonu, potenciálu i v úrovni kompetencí důležitých pro úspěšné vykonávání činností na pracovních místech. Organizace především usilují o zajištění strategických procesů dle zaměření svého působení. Usilují tedy o stabilizaci znalostních zaměstnanců, pro které je řízení kariéry signálem, že jsou pro organizaci důležití. Na druhé straně je pochopitelná snaha o zajištění mladých perspektivních zaměstnanců, kteří jsou schopni stávající klíčové zaměstnance v budoucnu nahradit. Nemyslím si, že takto nastavený systém řízení kariéry a priori vylučuje kariérení rozvoj zbylé skupiny zaměstnanců. Pokud je systém jasně nastaven a komunikován v rámci celé organizace, může působit motivačně na všechny zaměstnance v organizaci. Každý zaměstnanec nese především vlastní odpovědnost za svůj rozvoj, existence kariéreních a rozvojových programů pouze pro vybrané zaměstnance ale může zvýšit výkonnost jednotlivců, kteří budou usilovat o zařazení do skupiny zaměstnanců, kterým je kariérení rozvoj poskytován.

4 ŘÍZENÍ KARIÉRY V SYSTÉMU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Na oblast kariéry zaměstnanců mají vliv téměř veškeré personální procesy v organizaci a opačně řízení kariéry ovlivňuje ostatní personální procesy. Při vytváření pracovních míst je zásadní jasně definovat pracovní činnosti, které se na daném pracovním místě budou vykonávat. Tuto informaci nejlépe předá zaměstnanec, který na stejném, případně podobném pracovním místě již pracuje. V případě, že v organizaci vzniká pracovní místo, na kterém budou vykonávány činnosti zcela nové, dosud nikým nevykonávané (např. v důsledku změny legislativy), zdrojem informací by měl být příslušný vedoucí zaměstnanec. Součástí tvorby nových pracovních míst je stanovení nároků na zaměstnance, který bude na příslušné místo zařazen, a to včetně kompetencí, kterými by měl disponovat. Již při vzniku pracovního místa je možné určit, zda bude pro organizaci jedinečné a tím potažmo klíčové. Klíčovitost pracovního místa pro organizaci se jistě promítne v procesu náboru a výběru vhodného zaměstnance. Již v této fázi je možné přemýšlet o jeho obsazení interním zaměstnancem, pro kterého by tento přesun mohl být kariéřním postupem, organizace tak může uplatnit zaměstnance, kteří byli identifikováni jako talentovaní, perspektivní, pokud disponují požadovanými kompetencemi.

Organizace personálním plánováním plánuje budoucí vývoj v potřebě lidských zdrojů, jehož součástí je i plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců. Jednou z oblastí personálního plánování je v době změn charakteristik pracovních míst potřeba prozkoumat možné cesty řízení a rozvoje kariéry zaměstnanců (Bratton, Gold, 2001, s. 179). Organizace se touto činností snaží odhalit skryté zdroje mezi stávajícími zaměstnanci. Na základě analýz tak může zjistit, zda má pro budoucí úkoly zaměstnance již k dispozici, či zda je má hledat mimo organizaci. Plánování kariéřního rozvoje zaměstnanců je zásadním stabilizačním prvkem a přispívá do budoucna k zabezpečení potřeb počtu a struktury zaměstnanců (Koubek, 2005, s. 89 – 92).

Oblast řízení kariéry zásadně ovlivňuje proces náboru a výběru zaměstnanců. Cílenou inzercí lze jednoduše oslovit skupiny potenciálních zaměstnanců, o které organizace stojí. Obsazování pracovních míst však může sloužit také jako motivační faktor u již stávajících zaměstnanců. Každá organizace již ve svých řadách má schopné kolegy, kteří jsou připraveni k převzetí náročnějších pozic. Důležitou součástí obsazování pracovních míst je zvolení vhodné metody výběru zaměstnanců. Dnes personalisté již s pouhým výběrovým rozhovorem často nevystačí. Stále častěji je uplatňována metoda Assessment center, při které je možné během stejného časového úseku posoudit více uchazečů ve stejných situacích. Během výběru zaměstnanců je vhodné zjišťovat také hodnotovou orientaci uchazečů, zda jsou v souladu s hodnotami organizace. Mezi personalisty je totiž již zažitý výrok že, „organizace si vybírá zaměstnance podle toho, co umí, ale propouští je z důvodu jejich chování“. V případě, kdy je v organizaci uskutečňováno řízení kariéry a existují rozvojové a kariérní plány jednotlivých zaměstnanců, je možné v oblasti náboru ušetřit nemalé finanční částky. Pro většinu klíčových a strategických pozic je již vytipováno několik zaměstnanců, do kterých již ve většině případů organizace investovala v jejich rozvoji a přípravě. Bylo by proto neefektivní těchto zaměstnanců nevyužít.

Hodnocení zaměstnanců je v oblasti řízení kariéry klíčovou činností. Poskytuje totiž vstupní data pro identifikaci kvalitních zaměstnanců a zjišťuje jejich potenciál. Hodnocení zaměstnanců není v dnešní době již postačující pojem, stále více se hovoří o řízení výkonnosti, které v literatuře pojem hodnocení zaměstnanců postupně nahrazuje. „Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté“ (Hroník, F., 2006, s. 13). Následující tabulka shrnuje základní rozdíly.

Obr. 4: Rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 417)

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monologický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností, slouží k poznání a využití kvalifikace zaměstnanců a současně k efektivnímu rozvíjení jejich kariéry. Přispívá k motivaci zaměstnanců a nastavení spravedlivého odměňování v organizaci. Organizace využívá hodnocení zaměstnanců k zvyšování výkonnosti, rozvoji potenciálu a plánování vhodných nástupců do klíčových pozic. Pro manažery je hodnocení zaměstnanců nástrojem, jak motivovat a zvyšovat výkon svého týmu, umožňuje poskytnutí zpětné vazby. Efektivní systém hodnocení bývá zpravidla navázán na systém odměňování v organizaci, proto je možné na základě dosažených výsledků rozhodovat o výši mzdy a tak spravedlivě ohodnotit přínos jednotlivých zaměstnanců. Pro zaměstnance je hodnocení možností, jak vyjádřit své potřeby, plány a kariérní cíle. Současně si odnáší názor na jím zpracovávané činnosti a úroveň jeho pracovního výkonu (Bělohlávek, 2005, s. 59–60).

Efektivního hodnocení dosáhne organizace v případě, kdy zahrnuje všechny tři oblasti hodnocení: výkon, předpoklady pro pracovní výkon a pracovní chování. Výkon a pracovní výsledky jsou oblastí, která je dobře měřitelná.

Výkon je možné hodnotit jak přímo, v případech, kdy je možné jej číselně vyjádřit (obrat, chybovost apod.), tak nepřímo v situacích, kdy je výkon potřeba odhadnout. Pro tento typ hodnocení se používají nejrůznější stupnice a škály, které diferencují podřízené zaměstnance od nejlepšího k nejméně výkonnému. Hodnocení předpokladů, tedy potenciálu, způsobilosti a praxe, je často doplňováno o hodnocení požadovaných kompetencí. V poslední době je u zaměstnavatelů rozšířená praxe zavádět kompetenční modely, které se následně zapracovávají do systému hodnocení. Kompetence potom následně mohou být standardizovanými kritérii hodnocení, nebo tzv. klíčovými způsobilostmi, které jsou potřeba pro naplnění firemní strategie a zdokonalení výkonu společnosti. Kompetence standardně definujeme jako způsobilost, soubor předpokladů k výkonu určité činnosti. Kompetenční model soustřeďuje kompetence, které jsou potřebné a žádoucí pro vykonávání určité pracovní pozice v organizaci. Výhodou kompetenčních modelů v organizaci je především jednotný jazyk personalistů a „zbytku“ společnosti, poskytují jednotná kritéria pro všechny zaměstnance, jsou tedy základem pro efektivní systém hodnocení, odměňování i rozvoj zaměstnanců (Hroník, 2007, s. 20-30).

Nejvíce používanou návazností hodnocení na další procesy je systém odměňování zaměstnanců. Pro toto provázání je nutné stanovit, jakým způsobem bude výsledek dosažený v hodnocení převeden na odměňování. Zaměstnanci musí být s tímto převodem předem seznámeni. Hodnocení a následná odměna by neměla být překvapením. Hodnocení zaměstnanců má nejvíce vliv na pohyblivé složky mezd zaměstnanců. V organizacích bývá často zakázáno sdělovat výši své mzdy ostatním kolegům. Na zveřejňování existují dva různé pohledy. První volí zveřejňování výše mzdy, protože mzda je silným motivačním faktorem a zaměstnanci ji navzájem stejně znají, ať již zákaz platí či nikoliv. Opačný pohled argumentuje závisť zaměstnanců a následnou nespokojeností, proto volí možnost mzdy nezveřejňovat. Další návazností na hodnocení zaměstnanců je návaznost na rozvoj zaměstnanců. Během hodnocení je možné formulovat rozvojové cíle, které bývají zpravidla

maximálně tři. Nejde však pouze o zapsání se na školení, které vypíše tréninkové oddělení. Stále více jsou preferovány rozvojové aktivity, které nic nestojí a zaměstnanci je mohou absolvovat během výkonu své práce (Hroník, F., 2006, s. 78–84).

Na základě výsledků hodnocení může organizace velmi snadno identifikovat jedince, kterým by bylo vhodné se dále individuálně věnovat, tzn. rozvíjet. Fungující systém hodnocení může generovat skupinu talentovaných zaměstnanců, kteří v budoucnu pomohou zajistit strategické úkoly organizace. Ukázkou možného rozvoje uvádím v následující kapitole této práce.

5 PROGRAM PRO TALENTOVANÉ A KLÍČOVÉ ZAMĚSTNANCE

Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR zavedla v roce 2010 program pro talentované a klíčové zaměstnance společnosti. Popis uvedeného programu jsem zvolila z důvodu mé participace při jeho vzniku, kdy jsem působila jako vedoucí projektu při implementaci. Tento personální projekt byl oceněn i cenou České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, získal třetí místo v soutěži HR Excellence Awards 2010. O umístění nominovaných projektů rozhodovali účastníci konference – především odborníci z oblasti HR – 22. 03. 2011 v Praze.

Dříve, než se budu zabývat samotným programem, uvádím stručně základní informace o organizaci. Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR (dále jen VZP ČR), bývá veřejností vnímána jako státní organizace, tak to ale není. VZP ČR je veřejně právní organizací. Byla zřízena zákonem č. 551/1991 Sb. s účinností ke dni 1. 1. 1992. Hlavním předmětem činnosti VZP ČR je obecně na jedné straně výběr pojistného na zdravotní pojištění a na straně druhé poskytování zdravotní péče. Organizační strukturu VZP ČR tvoří Ústředí se sídlem v Praze a dále třináct Krajských poboček se sídly v krajských městech. Top management VZP ČR tvoří ředitel spolu s jednotlivými náměstkyněmi a řediteli krajských poboček. VZP ČR již několik let redukuje počty svých zaměstnanců (na Krajských pobočkách na základě benchmarkingu v letech 2008–2013 až o 10 %). Důvodem k tomuto kroku je požadavek na zefektivnění provozu, dále stav ekonomiky v České republice a kroky ve státní sféře, které mají přímý vliv na chod VZP ČR v příjmové i výdajové oblasti. Optimalizací počtu zaměstnanců se současně snaží dosáhnout jednoho ze strategických cílů VZP ČR, kterým je docílit poměru 1700 pojištěnců na jednoho zaměstnance. Na Ústředí proběhlo snižování počtu zaměstnanců o 10 % v letošním roce.

Personální činnosti jsou dnes ve VZP ČR ještě částečně decentralizované. Od ledna letošního roku byla zcentralizována mzdová účtárna a oblast odměňování. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců již také probíhá kromě externího vzdělávání centrálně. Oblastí, kterou centralizace ještě čeká, je oblast personální agendy a administrativy. Na krajských pobočkách zajišťují personální činnosti samostatná personální oddělení, která jsou v přímé podřízenosti řediteli krajské pobočky. Agendu personální agendy a pracovně právní problematiky zastřešuje Úsek personálních záležitostí na Ústředí, kde se tvoří metodika a jednotné systémy personální práce, včetně jejich implementace.

V posledních dvou a půl letech se v oblasti personálních procesů nastavilo mnoho změn. Většina z nich se dotkla všech zaměstnanců. Ať již úpravou systému odměňování, zavedením docházkového systému nebo periodického hodnocení zaměstnanců. Nastavil se centrální adaptační proces, assesment centra, HR reporting. Během roku 2009, kdy se VZP ČR potýkala s ekonomickou krizí, se zaváděla standardizace ekonomických agend. Při přípravě personální strategie na rok 2010 bylo myšleno také na to, že v těžkých dobách je potřeba připravit pro zaměstnance rozvojové a především motivační programy. Soustředit se na povzbuzení a nastavit možnost pro schopné vyniknout. Finančních prostředků již nebylo tolik jako v minulých letech, a proto je bylo třeba pečlivě zacílit. František Hroník ve své knize Manažerská integrita (2008, s. 72) píše: Je snadnější změnit naši kvalifikaci než naše základní hodnoty. Každý člověk má ve svém životě nějaká vodítka, podle kterých se řídí na své cestě za svým cílem. Tato vodítka jsou hodnotami, i když je tak honosně nenazýváme.

Rozvojové programy v roce 2010 byly proto připraveny pro ty, kteří mají hodnotový systém v souladu s hodnotami VZP ČR (mají tzv. commitment, neboli sounáležitost, spolupatřičnost), mají potenciál a znalosti. Je totiž obecně známo, že produktivita je výsledkem commitmentu, nikoli nařízení. Jedním

ze strategických cílů VZP ČR je proklientsky se orientovat, to ve své podstatě znamená i změnu firemní kultury, protože každý zaměstnanec má svého klienta. Pro rok 2010 byly připraveny 3 hlavní rozvojové programy: Manažerská akademie, Talent management akademie (TMA) a program pro klíčové zaměstnance (KLÍČE). Jejich absolvováním nebyla dána záruka kariérního postupu ani doživotní jistoty zaměstnání, přínosy jsou však oboustranné.

Při počtu 12 zdravotních pojišťoven na českém trhu a vzhledem k jejich vysoce specifické činnosti, upravované navíc množstvím zákonů včetně jejich četných novelizací, je téměř nemožné nacházet na pracovním trhu „hotové specialisty“ nebo „klíčové lidi“. K udržení konkurenceschopnosti a ke svému rozvoji potřebuje VZP ČR dostatečné množství zaměstnanců, kteří budou nejen ambiciózní, ale i odborně připravení zastávat řídicí funkce od střední až do nejvyšší úrovně, nebo funkce vysoce kvalifikovaných specialistů. Možným řešením je výchova pracovníků s talentem nebo potenciálem stát se specialistou nebo klíčovým zaměstnancem z vlastních řad. Dle zkušeností jiných firem urychluje efektivně zavedený a propracovaný systém práce s talentovanými zaměstnanci nejen růst nebo rozvoj firmy, ale je také stabilizačním a motivačním nástrojem pro zaměstnance. Přínosy programu pro talenty lze sledovat jak na straně společnosti, tak na straně účastníka programu.

V době, kdy na trhu práce i přes vyšší nezaměstnanost vládne boj o schopné a připravené odborníky si VZP ČR uvědomuje, že ty nejcennější odborníky již ve svých řadách má. Vedle skupinového vzdělávání a individuálních seminářů se proto zaměřuje i na individuální plány rozvoje, cílené přímo na konkrétní zaměstnance, kteří mohou organizaci přinést nové hodnoty. Nové rozvojové programy umožní zabývat se „vlastními“ lidmi, rozvíjet jejich potenciál a ocenit jejich schopnosti a práci, kterou již odvedli. Dalším neopomenutelným přínosem je úspora mnohdy nemalých částek, které jsou vynakládány na nábor a adaptaci nových zaměstnanců. Ty se potom mohou

investovat do dalšího rozvoje všech. Jen pro představu, náklady na nábor zaměstnance na řadovou pozici dle HR reportingu činí 6 000,- Kč, u manažerských pozic se částka pohybuje kolem 30 000,- Kč. Navíc 25 % zaměstnanců opouští VZP ČR do jednoho roku po vzniku pracovního poměru.

Nové rozvojové programy, Talent Management Akademie (TMA) a KLÍČE, jak již samotné názvy vypovídají, jsou vyhrazeny klíčovým a talentovaným zaměstnancům. Jedná se o velmi úzkou skupinu lidí, proto bylo důležité pečlivě zvážit, kdo bude do programu zařazen. O účasti v programu nerozhodovali sami personalisté a manažeři, možnost nominovat byla dána všem zaměstnancům. Pro projekt rozvoje talentovaných (program TMA alias PUMY) a klíčových zaměstnanců (program KLÍČE alias SOVY) byly zvoleny tyto cíle:

- najít zaměstnance s potenciálem k vedoucím rolím, nejenom z hlediska organizační hierarchie, ale také s potenciálem k vedení projektových týmů (program TMA, PUMY);
- identifikovat klíčové zaměstnance s klíčovými znalostmi a pomoci jim v rozvoji k lektorství, mentorství a koučování (program KLÍČE, SOVY);
- posílit vztah mezi účastníky programu a vizí, cíli, strategií a hodnotami organizace;
- zajistit dostatek perspektivních zaměstnanců pro naplnění 14 strategických cílů VZP ČR do r. 2013;
- vyvarovat se propuštění klíčových lidí v rámci procesu optimalizace počtu zaměstnanců.

Před samotným spuštěním programu proběhla předimplementační analýza, při které projektový tým komunikoval program kolegům personalistům a vedoucím zaměstnancům. Původní myšlenkou bylo zavedení talent managementu ve VZP ČR. Během workshopů s vedoucími zaměstnanci, které se konaly jak na Ústředí, tak na Krajských pobočkách, bylo zjištěno, že program v takové podobě nepodpoří. Za mnohem důležitější považovali věnovat

se klíčovými zaměstnancům a až poté talentům. Tím vznikla druhá polovina programu zaměřená na klíčové zaměstnance.

5.1 Požadované kompetence účastníků programu

Z diskusí s vedoucími zaměstnanci vyplynulo, že talentovaný pracovník ve VZP ČR by měl splňovat 5 následujících kompetencí.

- *Řízení změn* – zaměstnanec hledá a navrhuje příležitosti ke zlepšení činnosti svého útvaru; dokáže vysvětlit změnu a naplánovat její průběh; umí získat zainteresované jedince pro řešení dané změny; vnímá podmínky z okolí a dokáže se jim přizpůsobit; předvídá rizika a v rámci svých kompetencí jim předchází; s odstupem času vyhodnocuje přínos změny; připravuje svůj tým na změny (motivuje, plánuje, podporuje, hodnotí).
- *Komunikativnost* – zaměstnanec dokáže efektivně reagovat na změny podmínek; dokáže měnit zažitá stereotypy; experimentuje při řešení problémů; je propagátorem změn a pružný ve všech činnostech; je schopen rychle se přizpůsobit jiným pracovním úkolům.
- *Osobní integrita* – zaměstnanec pozitivně propaguje VZP ČR jako organizaci; uznává a naplňuje strategii VZP ČR; odpovědně plní dohody a svěřené úkoly; je na něho spolehlivý; v rámci svých kompetencí dokáže přijímat rozhodnutí a nést za ně odpovědnost; vyvaruje se kritiky, aniž by poskytl lepší návrh.
- *Odpovědnost* - zaměstnanec má smysl pro povinnost; je obezřetný k riziku; přípravě věnuje patřičnou pozornost; řídí se uzavřenými dohodami; předem zvažuje důsledky svého jednání; dokáže odhadnout důsledky svého jednání; nese odpovědnost za svá rozhodnutí.
- *Týmová spolupráce* - zaměstnanec ochotně spolupracuje s ostatními, umí pracovat v kolektivu; sdílí své zkušenosti a vědomosti s druhými;

aktivně se zapojuje do skupinových úkolů; vytváří pozitivní atmosféru ve skupině; analyzuje potřeby týmu, nabízí pomoc druhým; ztotožňuje se se skupinovými cíli a úkoly; přijímá odpovědnost za výsledky týmu.

Vybrané kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, jejichž naplnění u zaměstnance považováno za dobrý předpoklad pro vstup do programu pro talentované pracovníky. Byly vybrány ze souboru 15 měkkých kompetencí určených pro periodický proces hodnocení zaměstnanců VZP ČR, aktualizovaný pro hodnocení v květnu 2009. Užitečnými vodítky pro vyhledávání talentů mohou být také následující růstové vlastnosti, které v různé míře naplňují výše uvedené kompetence. Mezi ně patří schopnost myslet mimo obvyklé hranice; zvědavost a nadšení učit se novému; sociální vyspělost a empatie a emoční vyrovnanost. Naopak antagonisticky neboli brzdícím vlivem na rozvoj talentovaného zaměstnance působí vlastnosti, které je třeba u nominovaných pracovníků vyloučit. Jsou to přílišné osobní ambice; velmi úzká technická expertíza; perfekcionalismus; a posedlost výsledkem.

Obecným smyslem řízení talentů je rozvoj vybraných pracovníků tak, aby byli připraveni obsadit a zvládnout klíčové pozice ve společnosti. V ideálním případě jsou klíčové pozice obsazeny klíčovými lidmi, kteří by měli, dle diskusí projektového týmu s vedoucími zaměstnanci pojišťovny, splňovat následujících 5 kompetencí (rovněž kompetence vybrané ze souboru kompetencí určených pro hodnocení zaměstnanců VZP ČR v květnu 2009).

- *Samostatnost* – zaměstnanec si dokáže vyhledat a zadat práci; v rámci svých pravomocí nezávisle rozhoduje o postupech nutných k dosažení výsledku; umí pracovat bez souhlasu většiny; je schopný zajistit si pro řešení problému informace a podklady; úkoly řeší samostatně, přináší nová řešení; je schopen zastávat svůj názor.

- *Profesní odbornost a růst* – zaměstnanec se vzdělává a rozvíjí; samostatně řeší odborné problémy; sleduje vývoj a trendy ve svém oboru; umí spojovat nové se známým; aplikuje externí i interní předpisy do praxe; využívá efektivně (počítačovou) techniku; uvědomuje si své nedostatky a pracuje na jejich odstranění.
- *Orientace na výsledek* – zaměstnanec je vytrvalý; bere na sebe odpovědnost; plní úkoly v požadovaném tempu, kvalitě, množství a termínech; dbá na dotažení věcí do konce; požadovaných výkonů dosahuje bez nutnosti kontroly od druhých; správně stanovuje priority a optimálně nakládá s časem.
- *Analytický přístup* – zaměstnanec rozlišuje podstatné od nepodstatného; chápe souvislosti a umí s nimi pracovat, má smysl pro detail; dochází k logickým a realizovatelným závěrům; před rozhodnutím je schopen zanalyzovat více variant k dosažení cíle a rozhodnout se pro nejefektivnější.
- *Loajlnost* – zaměstnanec vhodným způsobem chrání informace; jedná tak, aby podpořil obchodní jméno firmy; předvídá rizika a předchází jim; angažuje se ve prospěch společnosti; jedná v souladu se strategií firmy; efektivně hospodaří se svěřenými prostředky.

Během přípravy programu byla za účelem odborného dohledu ustanovena tzv. „Rada starších“ složená z vybraných členů top managementu společnosti (krajští ředitelé, náměstci ředitele, ředitelé odborů). Tím byla zajištěna podpora jak vrcholového vedení, tak nižšího managementu, který byl touto formou informován o důležitosti programu. Úlohou Rady starších byla jak komunikace programu na vrcholové úrovni, tak především být pomocným hlasem při výběru nominovaných kandidátů. Rada starších spolupracovala při sestavování programu a každý její člen byl současně garantem přidělené skupiny talentů či klíčů.

Program pro talentované a klíčové zaměstnance byl sestaven jako roční od ledna do prosince roku 2010. Již od počátku prosince roku 2009 probíhala rozsáhlá informační kampaň. Program byl poprvé představen personální náměstkyní na gremiální poradě, kde byl vrcholovým vedením schválen. Následně byli s programem seznámeni vedoucí oddělení personálních záležitostí krajských poboček, kteří jej za podpory personální náměstkyně představili na poradě krajské pobočky vedoucím zaměstnancům. Všichni zaměstnanci byli seznámeni prostřednictvím prosincového čísla interního zpravodaje, který byl celý věnován právě programu pro talentované a klíčové zaměstnance včetně technikálií, kdy, koho a jak nominovat. Na intranetových stránkách Úseku personálních záležitostí se zřídila sekce s informacemi o novém programu včetně možnosti zasílat své dotazy.

5.2 Nominace a výběr zaměstnanců do programu

V rámci příprav se velmi diskutoval způsob nominace zaměstnanců do programu. Jako možný způsob nominace byly identifikovány následující varianty.

- *Nominace nadřízeným* – nadřízený zná nejlépe silné a slabé stránky podřízených zaměstnanců a ví, kdo z jeho týmu je klíčový, a tím i obtížně nahraditelný. Nadřízený rovněž ví, kdo v týmu má elán, motivaci a chuť učit se od tohoto klíčového pracovníka, a mohl by být tedy schopen odhadnout, zdali v něm dřímá potenciál profesně vyrůst na jeho odbornou a profesionální úroveň. Může sledovat např. rychlost adaptace na nové úkoly, iniciativu na poradách, specifické schopnosti jako lektorské, matematické, analytické, které vzejdou na povrch při plnění obvyklých denních pracovních povinností. Nadřízený pozoruje, na koho se kolegové v týmu obrací o radu, když žádají o pomoc s novým neznámým úkolem apod. Vedle výše zmíněného existuje několik

manažerských nástrojů pro hodnocení zaměstnanců, z nichž s mnohými jsou v pojišťovně zkušenosti:

- *Účast v projektech* – projevy zaměstnance v projektech vypovídají o jejich činnostech, zájmu pracovat i „nad rámec“ nutných povinností, zájmu o nové věci, postupy, metody a motivaci růst; projekt poskytuje příležitost pro nové zkušenosti (učení, rozvoj), pro odhalení samostatnosti, nezávislosti, a způsobu naložení s projektovou výzvou (odvaha, bázlivost). Projekty plní v procesu řízení talentů dvojí funkci: jednak jsou příležitostí pro vyhledávání talentů a jednak pro jeho rozvoj a sdílení zkušeností s jinými talenty. Je však nutno zvážit, zda jsou zaměstnanci v projektech opravdu přínosem a ne pouze „do počtu“, zda se do projektu hlásí sami, nebo jsou nominováni nezávisle na vůli. V době vzniku programu realizoval Úsek personálních záležitostí osm personálních projektů zaměřených interně s realizací většinou do dvou let. Úsek zdravotní péče tvořil dlouhodobý program kvality zdravotní péče o klienty pojišťovny pod názvem Akord. Na Úseku informačních a komunikačních technologií bylo vedle centralizace informačního systému realizováno dalších cca osmdesát projektů menšího rozsahu. Ekonomický úsek pracuje na standardizaci ekonomických agend apod.
- *Fungující systém hodnocení* – Hodnocení zpravidla zahrnuje hodnocení kompetencí a hodnocení výkonu. Výkon je měřitelný na základě jasných ukazatelů výkonnosti, které bývají kvantitativního charakteru (např. růst obrátu, počtu klientů, úspora nákladů, návratnost investic apod.). Od kvalitativních cílů zaměstnavatelé upouští vzhledem k jejich subjektivní povaze hodnocení. Ve VZP ČR byl v době přípravy programu krátce zavedený systém hodnocení, který je jednoduchý, rychlý, umožňující měřit výkonnost v 5 tvrdých ukazatelích a 15 měkkých kompetencí, sledovat požadavky na vzdělávání, sledovat plnění dlouhodobých úkolů a informovat o intervencích nadřazeného směrem k podřízenému. Proces hodnocení zaměstnanců v měkkých

kompetencích je však ve VZP ČR v počátcích, a tedy systém zatím není přijímán dostatečně objektivně, s respektem a důvěrou. Známý jsou obavy zaměstnanců o snížení osobního ohodnocení, neochota přiznat si vlastní rezervy a příliš subjektivní nebo shovívavé hodnocení ze strany vedoucích. Pro hodnocení výkonu nebyly v době příprav v pojišťovně stanoveny cíle, tzv. KPI (Key Performance Index). Technicky je tedy přítomný systém, který umožní jednoduše a efektivně hodnotit kompetence talentů i klíčových zaměstnanců, avšak vzhledem k subjektivitě hodnocení nelze výstupy ze systému použít k jejich vyhledávání.

- *360° zpětná vazba* – získání zpětné vazby od přímých spolupracovníků v několika rovinách: od kolegů, nadřízených, podřízených, popřípadě interního nebo externího klienta a možnost porovnání sebehodnocení a hodnocení spolupracovníků. Díky spojení různých rovin hodnocení je více objektivní než metody hodnocení, při kterých zaměstnanec hodnotí pouze jeho nadřízený. Metoda je ale technicky náročná na přípravu a neadekvátně finančně náročná pro aplikaci na všechny zaměstnance. Pro účely programu pro talentované zaměstnance byla zvažována spíše pro závěrečné hodnocení na konci rozvojového programu, kterých nebude více než 1–2 % z celkového počtu zaměstnanců. VZP ČR má s metodou zkušenosti, byla realizována pro skupinu náměstků ředitele a ředitelů KP v dubnu 2009. Pro zúčastněné byla dle jejich slov přínosem. S aplikací metody v širším rozsahu se zatím nepočítá.
- *Assessment / Development centrum (AC / DC)* – metoda využívá principu vícero očí (projevy účastníků AC/DC hodnotí více hodnotitelů); trvá zpravidla jeden celý den a umožňuje pozorovat chování účastníků v delším časovém úseku. Využívá různých metaforických, činnostních a kognitivních situací. Rozdíl AC a DC je ve výstupech. Metoda AC srovnává účastníky podle klíčových kompetencí a vytváří pořadí účastníků dle kritérií pro AC, metoda DC zhodnotí profil vybraných

kompetencí a určí potenciál jejich případného rozvoje. Obě metody umožňují komplexní zhodnocení silných a slabých stránek účastníků. Metoda AC/DC je finančně nákladná, neboť je při ní nutná účast externího partnera. Zaměstnanci pojišťovny v době vzniku programu nebyli proškoleni pro role hodnotitelů. Metoda se navíc opírá o kompetenční modely, se kterými se v pojišťovně začíná. V září 2009 byla spuštěna kampaň pro obeznámení vedoucích zaměstnanců VZP ČR s metodou AC, proběhlo zaškolení vybraných personalistů, do konce II. čtvrtletí roku 2010 byla vytvořena metodika pro aplikaci metody. Tím byly vytvořeny předpoklady pro realizaci metody vlastními silami nezávisle na externím dodavateli pro příští ročníky.

Pro potvrzení oprávněné nominace a správného výběru talentovaných a klíčových zaměstnanců bylo třeba ověřit, zdali mají potenciál k osobnímu růstu nebo zdali stojí „na hranici vlastních možností“. Stanovení potenciálu je možné porovnáním výsledků psychodiagnostických testů (měří předpoklady a výkonový potenciál) a aktuálních projevů chování (pozorovatelných v AC/DC popsaných výše), ze kterého je možné určit 4 skupiny hodnocených:

- Tahouni, kteří podávají kvalitní výkon v psychodiagnostických testech a v AC/DC, jinými slovy mají vysoký potenciál, který aktuálně naplňují. Cílem zaměstnavatele by mělo být udržet si tyto zaměstnance, protože budou dobrými průvodci pro talentované zaměstnance.
- Talenti, kteří podávají kvalitní výkon v psychodiagnostických testech a horší než optimální výkon v AC/DC. Přiměřeným rozvojem a motivací je lze připravit pro klíčové pozice.
- Opory týmu mívají kvalitní projev v AC/DC, ale v psychodiagnostických testech dosahují horšího než optimálního výkonu.

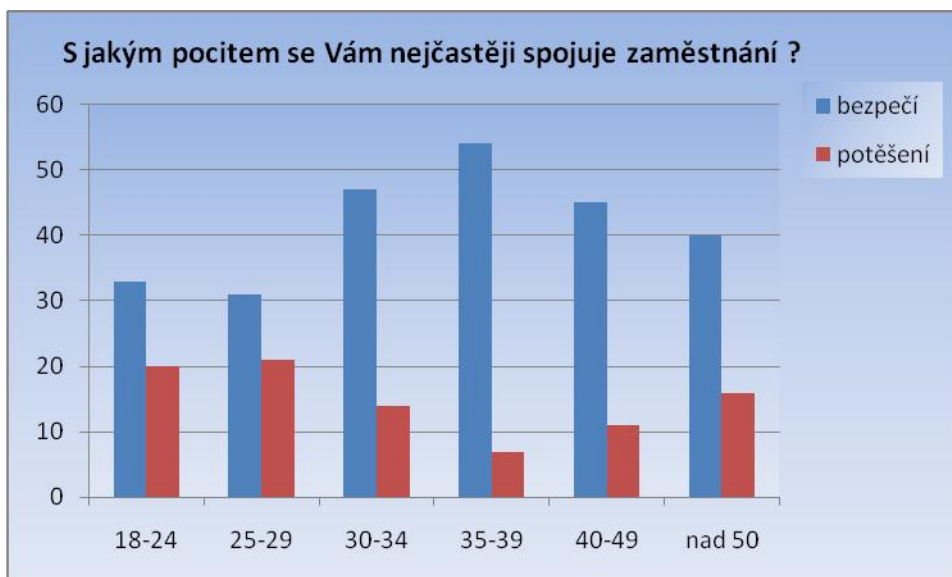
- Brzdy naopak proti tahounům dosahují horšího než optimálního výkonu v obou metodách, tedy jak v psychodiagnostických testech tak v AC/DC (podle Koubek Ladislav, konzultace programu, Brno, 2010).

Pro první ročník programu pro talentované a klíčové zaměstnance byl zvolen externí dodavatel, protože zkušenost VZP ČR s aplikací AC je založena především na metodice pro výběr kandidátů na volná pracovní místa, a nikoliv na identifikaci talentovaných či klíčových zaměstnanců. Výhodou externího dodavatele je profesionalita provedení a vysoce validní výsledky, co se týká potvrzení oprávněnosti nominace účastníků. Rizikem je ekonomická náročnost. Vyhledávání vhodných talentů a „klíčů“ je možné dvěma způsoby, a to hledat ve vlastních řadách nebo vně VZP ČR. Aby bylo toho vyhledávání úspěšné, je třeba vědět, koho chceme najít, tedy jaké kompetence má mít. Dle většiny známých teorií je talentovaných jedinců v populaci 1 %, tedy při počtu 4750 zaměstnanců se v době zahájení programu jednalo o skupinu cca 50 lidí.

Při vyhledávání talentovaných a klíčových zaměstnanců je kromě potřebných kompetencí nutné zvážit i obecná hlediska motivace a spokojenosti se zaměstnáním, která souvisí s vývojovými stádii osobnosti. Různé vývojové potřeby a hodnoty související se zralostí osobnosti a s věkem se odrážejí v různých fázích kariéry: Do 30 let věku je pro zaměstnance významný postup v kariéře. V období od 31 do 50 let na důležitosti nabývá schopnost řídit svoji kariéru a nalézt uspokojení v práci. V posledním období nad 50 let věku je pro zaměstnance významným faktorem jistota. Z uvedeného vyplývá, že nejvíce ambicí k učení a růstu mívají pracovníci přibližně do 30 let věku, posléze nastává období profesní stabilizace a energie se zaměřuje na péči o rodinu. Ve věku kolem 50 let nastupuje období předávání zkušeností a učení mladších. Tento trend je v souladu se zjištěními studie IPSOS, která se zabývala trendy pracovního trhu na území HI. města Prahy v únoru 2008. Studie dokládá, že lidé do 30 let spojují svůj pocit ze zaměstnání mnohem častěji s pocitem potěšení než lidé nad 30 let, pro které je práce především zdrojem

zabezpečení. Následující graf ukazuje procentuální četnosti u jednotlivých věkových kategorií; chybějící (nezobrazovaná) procenta jsou rozdělena mezi pocity hrdosti, rutiny, stresu a položku nevím. Na základě uvedených informací se dalo očekávat, že skupina nominovaných talentů či klíčových zaměstnanců bude věkově rozdělena dle výše uvedených trendů (www.openn.cz, 2009).

Obr. 6: Pocity spojované se zaměstnáním (zdroj www.openn.cz)



Projektovou skupinou a také s vybranými manažery byla dlouze diskutována otázka kritérií vstupu do programu, a to především pro talentované zaměstnance věkem, vzděláním a délkou trvání pracovního poměru ve VZP ČR. Pro omezení věkem hovoří výše uvedené poznatky, pro omezení vysokoškolským vzděláním hovoří fakt, že se očekává zvyklost na soustavnou studijní přípravu. Pro maximálně tříletou historii pracovního hovoří sama teorie talentu. Pronikavý talent by býval musel být mezi zaměstnanci objeven a oceněn, a pokud by nedostal příležitost, pravděpodobně by svůj talent již rozvíjel v jiné společnosti. Na základě předložených argumentů byly stanoveny tři nezbytné podmínky pro vstup do programu pro talenty: věk maximálně 35 let, maximálně tři roky trvání pracovního poměru a vysokoškolské vzdělání.

Spolu s kritérii nominace byly identifikovány vlastnosti a kompetence pro obě skupiny zaměstnanců. Klíčový zaměstnanec je odborníkem ve svém oboru. Je schopen samostatně pracovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Charakteristická je pro něj orientace na výsledek a analytický přístup. Obvykle klíčoví zaměstnanci prožili několik razantních změn, několik krizí a několik obměn svých kolegů a přitom ještě stále mají pracovní i osobní potenciál pro další rozvoj a předávání platných informací. Mají dostatek osobních kontaktů v ostatních útvarech a vědí tedy, na koho se obracet v případě potřeby. Talentovaný zaměstnanec je osobnost, která je neustále plná nápadů, které po realizaci přinášejí užitek. Jedná se o týmového hráče, který naprosto přirozeně sdílí svoje nápady, myšlenky a zkušenosti s kolegy. Ke svým činům se staví odpovědně a vystupuje a jedná v souladu s hodnotami organizace.

Pojišťovna nově představila své hodnoty až po komunikaci programu mezi zaměstnanci, u klíčových zaměstnanců se tak nezávisle na budoucích hodnotách v průběhu přípravy identifikovaly hodnoty Sounáležitost/sdílení, ve smyslu předávání znalostí a zkušeností, Odbornost jako profesionalita a znalost, pro kterou jsou klíčoví zaměstnanci váženými členy týmu, Vedení a mentorování méně zkušených kolegů a Atraktivita, kdy zařazení do programu je nezanedbatelným motivačním faktorem a současně veřejně oceňuje opravdu schopné a efektivní zaměstnance. Z počátečních písmen vznikne slovo **SOVA**, podle řecké mytologie symbol moudrosti a učení.

Hodnotami programu pro talentované zaměstnance byly stanoveny hodnoty Potenciál, kdy hodnota je v identifikaci zaměstnanců, kteří mají potenciál budoucího úspěchu na nástupnických nebo klíčových pozicích, případně ve strategických projektech. Dále Užitek, kdy program těmto zaměstnancům umožní propojení s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů a realizovat své nápady, Motivace proto, že poskytne talentům rozvoj vlastních schopností a tím přispěje k jejich stabilizaci ve společnosti. A společně

s klíčovými zaměstnanci i Atraktivita. Počáteční písmena hodnot pro talenty tvoří slovo **PUMA**, neboli symbol síly a dravosti.

Za nejvhodnější postup pro vyhledávání talentovaných a klíčových zaměstnanců byla zvolena nominace a následné potvrzení oprávněnosti nominace vhodně zvolenou metodou, která bezpečně identifikuje, kdo splňuje kritéria talentu v podmínkách VZP ČR a kdo ne. Možnost nominovat byla dána každému zaměstnanci, každý mohl nominovat kohokoli, v případě talentů mohli nominovat i sami sebe. Samotná nominace probíhala na intranetu formou vyplnění dotazníků (příloha A). V souhrnu v programu pro talentované zaměstnance 219 zaměstnanců udělilo 269 nominací 73 osobám, z nich kritéria splnilo 49. Obdobně u programu pro klíčové zaměstnance 442 zaměstnanců udělilo 448 hlasů 216 osobám, z nich kritéria splnilo 169. Nominace byl poněkud nešťastný název pro první krok výběru, neboť některá oddělení rozuměla, že nominace je jenom jedna, takže např. za celé oddělení vložila do formuláře jedno doporučení za celý odbor sekretářka odboru. Proto byl následně celý soubor zaměstnanců, splňujících kritéria, předložen Radě starších, jejíž členové nezávisle na sobě provedli další volbu. Na jejím základě tak vznikl soubor 30 doporučených zaměstnanců pro PUMY a 40 doporučených zaměstnanců pro SOVY. Těmto zaměstnancům bylo nabídnuto absolvovat psychologické testy, vstupenku do programu, kdy vyplněním testu souhlasili s účastí v programu. Samotná psychodiagnostika byla realizována online ve spolupráci s externím dodavatelem. Délka testů se v průměru pohybovala kolem 3,5 hodiny. Obě skupiny byly seřazeny podle dosažených výsledků, 20 nejlepších talentovaných a 30 nejlepších klíčových zaměstnanců obdrželo pozvánku do dvoudenního Development centra.

První společné setkání proběhlo na jaře, kdy se konalo DC. Účastníci byli rozděleni do skupin, ve kterých následně zůstali až do konce celého programu. Hodnotiteli se stali jak členové projektového týmu, tak členové Rady starších, spolu se zástupci externí organizace, kteří celé DC moderovali. Výsledkem DC

byla nejen zpráva pořadatele s doporučeními k rozvoji, ale také osobní zkušenost účastníků neboli sebepoznání v zátěžových a situačních zkouškách. Ze závěrečných zpráv vyplynula doporučení, která byla vodítkem projektovému týmu při přípravě rozvojových aktivit. Na DC zároveň účastníci obdrželi indexy, do kterých jim bylo po celou dobu programu zapisováno plnění a hodnocení úkolů, index současně sloužil jako kontrola prezence účastníků a také památka na absolvování programu.

5.3 Obsah programu pro talentované a klíčové zaměstnance

Úkolem realizátorů bylo zejména plánování harmonogramu a obsahu akcí, jejich lektorské a provozní zajištění ve spolupráci s příslušným oddělením (lokalita, čas, technika, ubytování), marketing – tj. zveřejnění prezentačních informací pro účastníky, informování ostatních zaměstnanců na intranetu, evidence účastníků včetně jejich aktivit, spolupráce se členy Rady starších – intervence v oblasti hodnocení, plánování obhajob závěrečných prací, příprava závěrečné konference včetně ceremoniálu, příprava průběžných prezentací pro vedoucí personálních oddělení na poradách apod. Plán vzdělávání byl sestaven podle kvantifikace jednotlivých doporučení. Kromě samotných kurzů byla zařazena skupinová práce na workshopech a inspirativní setkání s úspěšnými lidmi. Přestože kvalita lektorů a obsažnost kurzů byla vysoce kladně hodnocena – jak vyplynulo z hodnocení po skončení konkrétní akce a z dotazníků distribuovaných závěrem programu – v dotaznících se objevily také kritické hlasy na četnost vzdělávacích aktivit, na jejich kumulaci v letních měsících a zvenčí byl kritizován také obsah vzdělávání, který svým charakterem odpovídal manažerskému vzdělávání. V předimplementační analýze bylo doporučeno 8 akcí v rozložení 4x 1,5 denní školení směřované na pátek (půlden) a sobotu (celý den) a 4x 4hodinový workshop směřovaný na páteční odpoledne. Akce se však udály v pracovních dnech. Pro rozvoj většiny dovedností doporučených v DC (kromě komunikačních a prezentačních)

byly zaslány nabídky dvoudenních kurzů, kdy dodavatelé nechtěli přijmout odpovědnost za trénink dovednosti v jednom školícím dni.

Po absolvování DC byl na základě doporučení k rozvoji zjištěných ze závěrečných zpráv spolu s Radou starších sestaven harmonogram celého programu. Zástupci Rady starších se sešli jednotlivě s každým účastníkem, kde zkonzultovali závěrečnou zprávu a dohodli se na rozvojových aktivitách, které povinně absolvují. V závěrečných zprávách se totiž velmi lišil počet doporučení. Výsledkem byl zápis do indexu, kde se účastník zavázal k absolvování čtyř doporučených aktivit, současně se do indexu zapsala úroveň požadovaných kompetencí před spuštěním samotného rozvoje.

Obr. 7: Harmonogram rozvojového programu

	XI-09	XII-09	I-10	II-10	III-10	IV-10	V-10	VI-10	VII-10	VIII-10	IX-10	X-10	XI-10	XII-10
Všichni			Nominace											
Dodavatel				Ψ/DC										
Rada starších			Před výběr	Tvorba programu workshopů zvaní hostů, zadání projektových úkolů, supervize							Příprava hodnocení		Ceremoniál Hodnocení	
Klíče/ Talenti					I. Work shop	II. Work shop	III. Work shop	I. školení	II. školení	III. školení	IV. Work shop	IV. školení		
Realizační tým		Kampaň Briefing			Organizace školení na zákl. DC									
	XI-09	XII-09	I-10	II-10	III-10	IV-10	V-10	VI-10	VII-10	VIII-10	IX-10	X-10	XI-10	XII-10

Součástí programu byly také workshopy na předem určené téma, na které navazovala setkání s vybranou osobností. V závěru workshopů byla talentovaným a klíčovým zaměstnancům zadaná písemná práce na téma, související se zaměřením workshopů. První workshop vedený Františkem Hroníkem pod názvem Empowerment & faktory úspěchu byl dle ohlasů pro účastníky velmi inspirativní. Odpoledne následovalo setkání s tehdejší ministryní zdravotnictví paní Danou Juráskovou. Druhý workshop byl zaměřen na firemní kulturu a hodnoty společnosti, které v tu dobu byly nově komunikovány zaměstnancům pojišťovny. Odpoledne se účastníkům věnoval

bývalý viceguvernér České národní banky pan Luděk Niedermayer. Protože pojišťovna prochází řadou změn, téma třetího workshopu byla nasnadě. Řízení změn, aktuální téma a kompetence, která bude v budoucnu v pojišťovně stále více potřebná. O realizaci tohoto tématu byl požádán pan Tomáš Vašák, který svým originálním pojetím účastníky nadchl. Závěrečné setkání proběhlo netradiční formou, a to jako exkurze v koncernu Hyundai v Nošovicích. Při tomto setkání byli účastníci rovněž seznámeni s novým projektem 111, který má napomoci vnímání VZP ČR veřejností jako proklientsky orientované společnosti a s novinkami na Úsecích zdravotní péče a pojistného a správy pohledávek, které jsou pro VZP ČR zásadní.

V budoucích ročnících bych zvažila účast talentů a klíčových zaměstnanců na všech pořádaných akcích. Účastníci by měli dodržovat naplánovaný rozvoj (z DC a po konzultaci se členem Rady starších). Absolvovat kurz navíc bych umožnila pouze v případě neobsazeného kurzu. Volné kurzy je možné zpřístupnit i ostatním zaměstnancům. Řada účastníků neměla splněné stanovené rozvojové aktivity, ale za to se hlásila na všechny možné akce navíc, což poněkud snižuje význam DC. Vždy při přihláškách na kurzy bych proto kontrolovala, kdo je nahlášen a jestli se přihlásit může (zda má kurz doporučen, celková aktivita v průběhu programu apod.). V případě, že se jedná o a akci navíc, upozornit účastníka, aby konzultoval s vedoucím, zda souhlasí s touto aktivitou navíc. Od počátku programu byli účastníci upozorněni na svoji povinnost předložit v závěru programu svoji závěrečnou písemnou práci. Téma práce bylo stanoveno jako rozpracování jednoho ze strategických cílů VZP ČR do roku 2013. Volba cíle byla ponechána na účastnících. Člen Rady starších byl ustanoven jako vedoucí závěrečné práce, se kterým měli účastníci možnost diskutovat její zpracování. Z řad zaměstnanců pojišťovny si sami účastníci mohli zvolit svého oponenta. Pokud si jej nezvolili sami, byl jim realizačním týmem přidělen. V listopadu roku 2010 probíhaly obhajoby závěrečných prací, kdy jednotliví účastníci předstoupili před komisi složenou z top managementu, realizačního týmu a odborníků na zpracovávané téma, kde museli obhájit

své názory a postupy realizace, které ve svých pracích navrhli. Vyvrcholením celého programu byla závěrečná konference v prosinci 2010, kde nejlepší účastníci vybraní Radou starších a realizačním týmem předstoupili se svými pracemi, které prezentovali jak před všemi účastníky, tak před top managementem v čele s ředitelem VZP ČR, který poté všem účastníkům předal certifikát o absolvování programu. Na konferenci byl také shrnut celý pilotní program pro talentované a klíčové zaměstnance.

5.4 Zhodnocení přínosu programu pro organizaci

V úvodu této kapitoly jsem uvedla cíle, které si projektový tým stanovil pro hodnocení úspěšnosti programu. Níže se proto k jednotlivým cílům vracím a vyhodnocuji míru úspěšnosti.

Cíl č. 1: Program pomůže identifikovat pracovníky s vysokým potenciálem a perspektivou pro firmu, pro nástupnické pozice, pro strategické projekty apod. Příprava ambiciózních, ale i odborně připravených zaměstnanců zastávat řídicí funkce od střední až do nejvyšší úrovně, nebo funkce vysoce kvalifikovaných specialistů.

- **Splněno 100%.** Všichni účastníci v programech TMA a KLÍČE, které byly časově vysoce náročné, prokázali, že jsou vysoce motivováni k práci na svém seberozvoji. Tím, že vzdělávací akce proběhly v pracovních dnech, museli často svoje pracovní povinnosti plnit po pracovní době, psali eseje, netrpělivě očekávali jejich hodnocení managementem a všichni (až na jednoho zaměstnance, který z VZP ČR odešel za jinou nabídkou) odevzdali závěrečnou práci na téma naplnění jednoho ze strategických cílů pojišťovny.

Cíl č. 2: Program přinese zvýšení produktivity práce; snížení fluktuace perspektivních zaměstnanců; snížení nákladů na výběrová řízení; přispěje

k motivaci zaměstnanců. Umožní "využít" talentů a klíčových zaměstnanců pro specifické projekty. Talentovaní zaměstnanci se také dle zkušeností jiných firem stávají přirozenou autoritou, tahounem týmu. Program propojí účastníky s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů.

- **Splněno 50%.** Program jistě přispěl k motivaci účastníků, nicméně je třeba, aby odpovědnost za jejich další rozvoj a „připravenost“ převzali jejich nadřízení. Bez dalších výzev v podobě náročných a odpovědných úkolů může dojít naopak k demotivaci. Podařilo se propojení managementu s řadovými zaměstnanci v rámci programu, ale je otázkou, nakolik a jakými dalšími aktivitami toto propojení podporovat a rozvíjet. V každém případě lze za přínos považovat fakt, že 47 účastníků zpracovalo závěrečné práce na téma naplnění jednoho ze strategických cílů VZP ČR, a přestože tyto práce mají různou úroveň zpracování, autoři v nich předkládají řadu nápadů a myšlenek, které si zaslouží pozornosti, případně dalšího rozpracování.

Cíl č. 3: Program přispěje k motivaci účastníků zejména tím, že jim poskytne možnost rozvoje jejich schopností. Cílem je pracovat s talenty i klíčovými zaměstnanci tak, aby vnímali svoje místo ve společnosti jako prestižní, a byli s firmou dlouhodobě a výrazně spojeni. Stabilizační a motivační nástroj pro zaměstnance.

- **Splněno 100%.** Z dotazníkového šetření mezi účastníky po ukončení programu plyne, že účastníci si považují svoji účast v programu, oceňují vzdělávací aktivity, v osobní rovině si program užili a na otázku, co se jim líbilo nejvíce, se v odpovědích objevují skutečně všechny vzdělávací akce. Na otázku, co vypustit, se objevilo doporučení zrušit písemné práce nebo obhajobu.

Cíl č. 4: Program přispěje k budování reputace VZP ČR jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce, dále ke zlepšení firemního image a posunu

ve vnímání vnitřní kultury a hodnoty pojišťovny na trhu. Rovněž prestiž zařazení do programu může být nezanedbatelným motivačním faktorem.

- **Splněno 50%.** Z dotazníků je zřejmé, že účastníci vnímali ve většině případů podporu nadřízených. Rovněž od kolektivu cítili účastníci podporu alespoň v 1/3 případů, téměř 2/3 se pak stavěly k účastníkům neutrálně a pouze ojediněle se objevovala závist (která je rovněž důkazem popularity) a minimálně se účastníci setkali s nepochopením. V mnoha případech účastníci projevíli přání v programu nebo nějakém návazném programu pokračovat. Slabinou bylo, že v dotaznících odpovědělo 31 osob ze 47 absolventů programu. Atraktivitě vně organizace přispívá prezentace personální náměstkyně VZP ČR na konferenci „Kdyby firmy věděly, co všechno ví“.

Cíl č. 5: Podstatným úspěchem programu je množství **návrhů na realizaci strategických cílů VZP ČR do roku 2013**, které mohou přispět k finančním úsporám měřitelným v rozpočtech dalších úseků pojišťovny, které přinesly závěrečné práce absolventů programu. Úspěšnost programu je možné pozorovat i v dalších oblastech.

- Poměr počtu nominovaných a vybraných talentů/klíčů k počtu povýšených talentů/klíčů nebo počtu pracovních míst obsazených interními zaměstnanci, tj. uplatnění talentů během programu nebo krátce po jeho absolvování v zajímavých projektech nebo při náročných pracovních úkolech. Od ukončení programu bylo zaznamenáno 6 povýšení – jedno povýšení z referenta na specialistu a pět povýšení z odborných pozic na vedoucího oddělení/referátu. Někteří další účastníci se podílejí na strategických projektech.
- Délku setrvání zaměstnanců, kteří prošli programy TMA a KLÍČE v pojišťovně - lze očekávat, že přirozená fluktuace ve zbytku pojišťovny bude nižší než ve skupině účastníků programu, s ohledem na tradiční

produkt pojišťovny v kontrastu k obecnému zájmu talentovaných lidí, nacházet uplatnění v různých podmínkách, rozvíjet se a objevovat nové možnosti. Dále je proto možné pozorovat procento odchodů z programu pro talenty/klíče – z programu odstoupil pouze jeden zaměstnanec z důvodu změny zaměstnavatele.

- Měření návratnosti investic - např. porovnáním investovaných nákladů do rozvoje talentovaného/klíčového zaměstnance a nákladů na obsazení klíčové pozice, která by byla obsazena externím kandidátem. Zde by měl být brán ohled rovněž na úsporu nákladů na adaptační program při přijetí zaměstnance zevnitř pojišťovny oproti kontraktu s vítězem výběrového řízení zvenčí. Úspora nákladů na obsazení klíčových pozic – investice do rozvoje jednoho talentovaného/klíčového zaměstnance byla 34.102 Kč (tj. celkem 1.602.819 Kč pro 47 osob). Průměrná cena za jedno AC na manažerskou pozici je 37.500 Kč. Kromě potenciální úspory 3.398 Kč je nutno přičíst úsporu nákladů na adaptaci nového zaměstnance.

Pro první ročník bylo přínosné zjištění, že obě skupiny, myšleno TMA i KLÍČE si byly navzájem v mnoha ohledech užitečné. Mezi klíči byli někteří specialisté, ke kterým talentovaní s úctou vzhlíželi, a mezi talentovanými bylo více těch, kteří šli klíčovým příkladem průbojností a odvahou k radikálním názorům nebo řešením. Pro další ročníky by bylo vhodné plánovat rozvojový program pro obě skupiny více cílený na potřeby VZP ČR, tzn. odlišná očekávání od talentovaných a klíčových zaměstnanců, avšak se styčnými prvky, kde se při společné aktivitě sejdou obě skupiny. Program pro rok 2010 byl zaměřený na rozvoj těch dovedností, které byly doporučeny jednotlivcům v rámci DC, a přestože se v DC měřily kompetence určené pro jednotlivé skupiny, pro příští léta by bylo vhodné rozvoj zaměřit více dle očekávání, které od obou skupin VZP ČR očekává.

Pro další ročníky bych dle připomínek během programu zvážila specifitější popis podmínek nominace. V prezentacích pro zaměstnance navrhuji zařadit

shrnutí prvního ročníku – akce, které se konaly, úspěchy, podmínky celého programu, časová náročnost, čísla, grafy apod. Možná je i změna způsobu nominace. V prvním ročníku byla dána možnost nominovat všem zaměstnancům organizace, v následujícím ročníku bych považovala za vhodnější předat kompetenci pro nominaci vedoucím zaměstnancům. Tím by se eliminovala možnost nesouhlasu přímých nadřízených, kteří by byli více zainteresovaní na úspěchu svého podřízeného. Pro následné vyhodnocení nominace ponechat delší časové rozmezí, minimálně jednoho týdne, aby bylo hodnocení provedeno opravdu správně, bez zbytečných chyb. Po nominaci považuji za vhodné ještě jednou nominovaným jasně sdělit, jaké jsou organizační a časové podmínky průběhu programu (na příkladu z předcházejícího ročníku), aby se účastníci opravdu dobře rozhodli pro svou účast. Je třeba vzít v úvahu a respektovat, že ne každému tyto podmínky z jakýchkoliv důvodů budou vyhovovat. Tím by se také eliminovali ti, co nemají čas účastnit se vzdělávacích aktivit a nechtějí zpracovávat písemné práce.

Někteří členové Rady starších projeví slabou součinnost při spolupráci se svěřenými účastníky, a to jak v komunikaci, tak při hodnocení esejí a závěrečných prací. Především eseje a práce jsou významnou součástí celého programu. Také je třeba upozornit na skutečnost, že dávat účastníkům za každou cenu dobrou známku nemá význam. Hodnocení závěrečných prací bylo v některých případech velmi mírné. Oponenti nechtěli účastníkům uškodit, tak jim raději dávali dobré hodnocení. Považuji za vhodné upozornit je, že horší známka neznamena problém, důležité je, aby to jejich hodnocení odpovídalo skutečnosti. Slabinou práce Rady starších bylo, že ne všechny eseje ohodnotila, že ne všem účastníkům poskytla slovní hodnocení jejich závěrečné práce. Přitom již v analýze bylo doporučeno: „Ocenění pozitivních výsledků a upřímné hledání příčin neúspěchů a rezerv motivuje hodnocené k vyššímu výkonu“ (VZP ČR, 2009). Slabinou týmu realizátorů bylo nejednoznačné a tím nedůsledné vedení, které pramenilo z ustanovení dvou vedoucích projektu,

kumulace činností na zaměstnance z Ústředí, kteří byli přetížení a minimum odpovědností na krajích, kde úkoly byly především nárazové.

Do spolupráce na přípravě dalších ročníků bych zapojila účastníky z předchozího ročníku – nováčci by měli kontakt na někoho, kdo již program absolvoval a senioři by zase měli příležitost zůstat v dění. Možnou další formou spolupráce s absolventy programu je interní lektorství, dále mohou být oponenty závěrečných prací. Každý nováček by mohl dostat přiděleného seniora, jak si spolu svoji spolupráci nastaví a jak moc navzájem využijí své znalosti a zkušenosti bych ponechala jejich dohodě. Díky tomuto spojení by nováčci získali kontakty na další specialisty, kteří jim pomůžou např. při zpracovávání závěrečných prací. Celkově by mohlo dojít k propojování zaměstnanců napříč VZP ČR a alespoň částečnému odstraňování komunikačních bariér mezi jednotlivými pobočkami.

6. ZÁVĚR

Řízení kariéry zaměstnanců je oblastí, kterou se zabývá stále více organizací. Podnikové strategie a následně tedy i personální strategie a politiky organizací se musí vyrovnat s budoucím zajištěním úkolů a činností, které jim pomohou uspět. Personalisté a dnes již také samotní manažeři vědí, že mnohem efektivnější a mnohdy i méně finančně náročné je investovat do vlastních lidí, než hledat experty a klíčové zaměstnance pouze na vnějším trhu práce. V současné době organizace ustupují od dříve běžných kariérních map a kariérních řádů. Zaměstnancům se tak přímo nedeklaruje jejich budoucí kariérní postup v rámci organizace. Zavádí se programy talent managementu, jejichž absolventi jsou připraveni k převzetí náročnějších pracovních pozic.

Pokud organizace využívá procesu řízení kariéry, její zaměstnanci budou spokojenější, výkonnější a více motivovaní. Její zaměstnanci totiž vědí, že organizace s perspektivními jedinci pracuje, že pokud budou v práci opravdu dobří, dostanou šanci vyniknout. Organizace hledají ve svých řadách zaměstnance, kteří jsou talentovaní, mají předpoklady pro budoucí zajištění procesů v organizaci a zaměstnance, kteří mají jedinečné znalosti a dovednosti, které jsou pro organizaci strategické a klíčové. V celém procesu je důležitá správná komunikace principů identifikace a rozvoje a případné návaznosti na postup v hierarchii organizace, a to všem zaměstnancům.

Za oblast kariérního rozvoje a řízení kariéry nemají odpovědnost pouze personalisté. V oblasti řízení kariéry snad více než v jiných oblastech řízení lidí hrají klíčovou úlohu vedoucí zaměstnanci. Oni nejlépe znají schopnosti, dovednosti, kompetence, motivaci, výkon a potenciál svých podřízených. Nástrojem pro důkladné poznání zaměstnanců je proces periodického hodnocení zaměstnanců. Výsledky hodnocení zaměstnanců je možné využít jako zdroj pro nalezení perspektivních zaměstnanců uvnitř organizace a současně k zjištění jejich vzdělávacích potřebách. Oblast řízení kariéry

je provázána s většinou personálních činností v organizaci. Důležitým faktorem je zajištění stabilizace perspektivních a znalostních zaměstnanců, především pokud má organizace plochou organizační strukturu a není tedy tolik možností, kam v rámci hierarchie postupovat. Zaměstnance je třeba neustále motivovat a přidělovat takové úkoly, které je budou dále rozvíjet. Vhodnou metodou je uplatnění zaměstnanců například v projektovém řízení nebo jako vedoucích strategických projektů, pokud jim organizace nemá možnost nabídnout stálou manažerskou pozici. U klíčových zaměstnanců je nutné zajistit předávání a sdílení jejich unikátních znalostí, aby organizace předešla případnému odchodu zaměstnance i s jeho know-how.

Ve Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR se podařilo úspěšně nastavit proces talent managementu a práce s klíčovými zaměstnanci. Pro jeho možné budoucí pokračování jsem v závěru poslední kapitoly navrhla několik doporučení. Základním úskalím celého programu je nedostatečná komunikace programu s ostatními zaměstnanci organizace. Je nutné zabezpečit, aby program nebyl pouze činností příslušných personalistů a pár manažerů. Za nezbytné považuji zapojení přímých nadřízených účastníků programu již při přípravě programu, nastavování úrovně rozvoje účastníků a průběžné participace při kontrole plnění zadaných úkolů. Primárním cílem programu by nemělo být vypsání specializovaných kurzů v jednotlivých oblastech, větší důraz by měl být kladen na on the job aktivity, které jsou pro organizaci finančně méně nákladné. Tento přístup rovněž umožní zapojení účastníků programu z předchozího ročníku, a to jako interních lektorů či mentorů.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. ADAIR, J. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s.
2. ARMSTRONG, M. 1993. *Personell Management Practise*. London: Kogan Page, 1993. ISBN 0-7494-0226-1.
3. ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0460-2.
4. BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I. aj. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978 - 80 – 7261 – 169 – 0.
5. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1998. Praha: Grada Publishing, 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
6. BĚLOHLÁVEK, F. 1994. *Osobní kariéra*. Praha : Grada Publishing, 1994. 112 s. ISBN 80 – 7169 – 083 – X.
7. BĚLOHLÁVEK, F. 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 99 s. ISBN 80-251-0505-9.
8. BĚLOHLÁVEK, F. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
9. BĚLOHLÁVEK, F. 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
10. BERGER, L. A., BERGER, D. R. 2010. *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing,*

and Promoting the Best People. McGraff-Hill Professional, 2010. 576 s. ISBN 978-007-173955-9.

11. BRANHAM, L. 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 321 s. ISBN 80-251-0223-7.
12. BRATTON, J., GOLD, J. 2001. *Human Resource management: theory and practice*. 2nd ed. Routledge, 2001. 432 s. ISBN 0-80-583-8627.
13. BUCKLEY, R., CAPLE, J. 2004. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
14. Cejthamr, V., Dědina, J 2010. *Management a organizační chování*, 2.vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7. dostupné na <<http://books.google.cz/books>>
15. EVANGELU, J. E. 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
16. GREENHAUS, J. H., CALLANAN, G. A. 2009. *Career management*. 4th ed. SAGE Publications, Inc. 2009. 485 s. ISBN 1412978262.
17. HAYESOVÁ, N. 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení lidí*. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
18. HRONÍK, F. 2007. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
19. HRONÍK, F. 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

20. HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
21. HRONÍK, F. 2008. *Manažerská integrita*. Brno: MotivPress, 2008. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
22. CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. 2008. *The talent powered organization: strategie for globalization, talent management and high performance*. 1st ed. London: Kogan page, 2008. 276 s. ISBN 978-0-7494-4990-2. ISBN 80-86851-00-1.
23. KAMENÍČEK, J. 2003. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
24. *Kariérový rozvoj na pracovišti. Průzkum služeb kariérového poradenství pro zaměstnané osoby*. Dům zahraničních služeb MŠMT pro Centrum Euroguidance, 2009. 127 s. ISBN 978-80-87335-06-2.
25. KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
26. KOUBEK J. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
27. LEMROVÁ, S. Scheinovy kariérové kotvy a jejich zastoupení u českých politiků a manažerů, Úvodní studie, 26. 04. 2011, 23:10 dostupné na <cmps.ecn.cz/pd/2006/texty/pdf/lemrova>
28. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: Nakladatelství H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

29. NAKONEČNÝ, M. 2003. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2003. 336 s. ISBN 80-200-1289-3.
30. NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
31. NOVÝ, I. aj. 1993. *Psychologie a sociologie managementu*. Praha: VŠE v Praze, 1993. 188 s. ISBN 80-7079-470-4.
32. PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
33. PILAŘOVÁ, I. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-809247-20425.
34. SCHMID, V. 2004. *Changing way of career development*. GRIN Verlag, 2004. 15 s. ISBN 978-3-640-91452-4.
35. STICKLAND, R., HERRIOT, P. 1997: *The Management Of Careers: European Journal of Work and Organizational Psychology*. Erlbaum: Psychology Press, 1997. ISBN 0-86-377-9506.
36. THORNE K., PELLANT A. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
37. TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
38. TURECKIOVÁ, M. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

39. ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
40. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
41. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
42. www.openn.cz, prezentace s názvem Motivace a loajalita zaměstnanců, 25. 02. 2009, 15:40

6 PŘÍLOHY

Příloha A: Nominační dotazníky do programu TMA a KLÍČE

Příloha B: Statistické výsledky nominace

Příloha C: Ukázka indexů účastníků

Příloha A: Nominální dotazníky do programu TMA a KLÍČE

Postup nominace zaměstnanců do programu pro talenty

Do programu pro talenty můžete nominovat sami sebe, **svého kolegu, podřízeného, nadřízeného!**

Předpoklady pro vstup do programu: věk do 35 let, VŠ vzdělání, pracovní poměr max. 3 roky

Pokud si nejste jisti, zda Vámi vybraný zaměstnanec splňuje tato vstupní kritéria, nevadí, i přesto ho nominujte. V personálním portálu umíme za Vás toto prověřit. Do programu pro talenty TMA není vhodné nominovat zaměstnance, kteří mají příliš vysoké osobní ambice, jsou velmi úzce technicky/odborně vymezenými experty, jsou příliš perfekcionista nebo posedlí výsledkem.

Dotazník pro nominaci talentovaných zaměstnanců (*administrace intranetem*)

Jméno a příjmení vámi navržené osoby:(*systém identifikuje automaticky*)

Je aktivní? ANO/NE

Je zvědavý a hledá různé možnosti řešení problémů i za cenu, že ne vždy je jeho nápad zcela přínosný. Chce se aktivně zapojovat do řešení různých úkolů a problémů. Hledá a navrhuje příležitosti ke zlepšení, orientuje se ve změně a umí naplánovat její průběh, umí získat zainteresované pro řešení, předvídá rizika a předchází jim, vyhodnocuje přínos změny.

Je zodpovědný/á? ANO/NE

Má smysl pro povinnost, svědomitě plní úkoly, přípravě věnuje patřičnou pozornost, předem zvažuje důsledky, nese zodpovědnost za svá rozhodnutí.

Je tato osoba komunikativní? ANO/NE

Dokáže efektivně reagovat na změny podmínek, dokáže měnit zažitá stereotypy, je propagátorem změn a pružná ve všech činnostech, je schopna se rychle přizpůsobit jiným pracovním úkolům.

Je týmový/á hráč/ka? ANO/NE

Ochotně spolupracuje s ostatními, umí pracovat v kolektivu, sdílí své zkušenosti a vědomosti s druhými, aktivně se zapojuje do skupinových úkolů, vytváří pozitivní atmosféru, nabízí pomoc druhým, ztotožňuje se se skupinovými cíli a úkoly.

Je integrovaná osobnost? ANO/NE

Odpovědně plní dohody a svěřené úkoly, v rámci svých kompetencí přijímá rozhodnutí a nese za ně odpovědnost, vyvaruje se kritiky, aniž by poskytla lepší návrh. Jeho chování a hodnoty jsou v souladu s hodnotami naší pojišťovny.

Postup nominace zaměstnanců do programu Klíče

Do programu pro klíče můžete nominovat **svého kolegu nebo podřízeného**.

Předpoklady pro vstup do programu: pracovní poměr na dobu neurčitou, který trvá minimálně 1 rok, zařazení v nevedoucí pozici.

Pokud si nejste jisti, zda Vámi vybraný zaměstnanec splňuje technická vstupní kritéria, nevadí, i přesto ho nominujte. V personálním portálu toto umíme za Vás prověřit. Do programu pro talenty KLÍČE není vhodné nominovat zaměstnance, kteří jsou sice odborníky ve své profesi, ale nesdílí své zkušenosti a informace s ostatními, jsou příliš perfekcionistačtí nebo posedlí výsledkem.

Dotazník pro nominaci klíčových zaměstnanců (*administrace intranetem*)

Jméno a příjmení vámi navržené osoby:(*system identifikuje automaticky*)

Je odborník? ANO/NE

Zaměstnanec se vzdělává a rozvíjí; samostatně řeší odborné problémy; sleduje vývoj a trendy ve svém oboru; umí spojovat nové se známým; aplikuje externí i interní předpisy do praxe; využívá efektivně (počítačovou) techniku; uvědomuje si své nedostatky a pracuje na jejich odstranění.

Je samostatný a odpovědný? ANO/NE

Zaměstnanec si dokáže vyhledat a zadat práci; v rámci svých pravomocí nezávisle rozhoduje o postupech nutných k dosažení výsledku; umí pracovat bez souhlasu většiny; je schopný zajistit si pro řešení problému informace a podklady; úkoly řeší samostatně, přináší nová řešení; je schopen zastávat svůj názor.

Je orientovaný na výsledek? ANO/NE

Zaměstnanec je vytrvalý; bere na sebe odpovědnost; plní úkoly v požadovaném tempu, kvalitě, množství a termínech; dbá na dotažení věcí do konce; požadovaných výkonů dosahuje bez nutnosti kontroly od druhých; správně stanovuje priority a optimálně nakládá s časem.

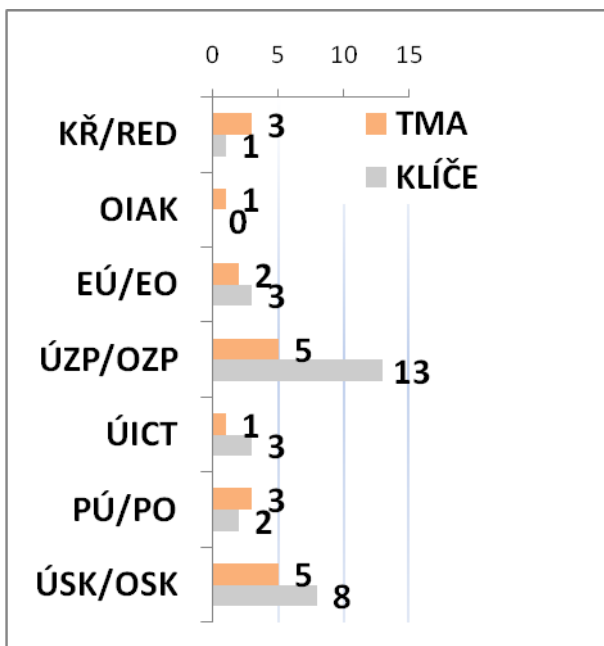
Je integrovaná osobnost? ANO/NE

Pozitivně propaguje VZP jako organizaci, uznává a naplňuje strategii VZP, odpovědně plní dohody a svěřené úkoly, v rámci svých kompetencí přijímá rozhodnutí a nese za ně odpovědnost, vyvaruje se kritiky, aniž by poskytl lepší návrh.

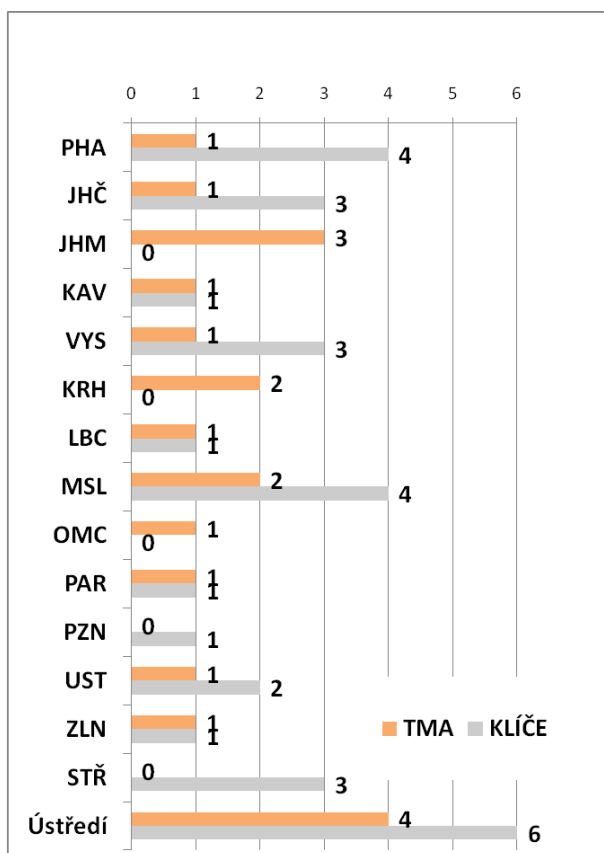
Má analytický přístup? ANO/NE

Zaměstnanec rozlišuje podstatné od nepodstatného; chápe souvislosti a umí s nimi pracovat, má smysl pro detail; dochází k logickým a realizovatelným závěrům; před rozhodnutím je schopen zanalyzovat více variant k dosažení cíle a rozhodnout se pro nejefektivnější.

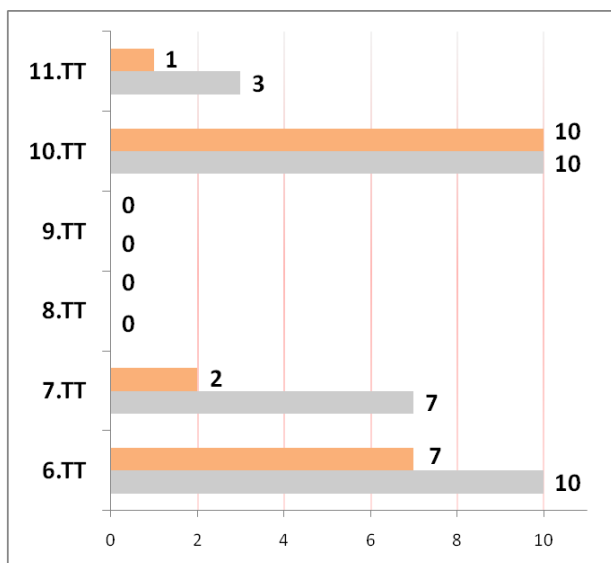
Příloha B: Statistické výsledky nominace



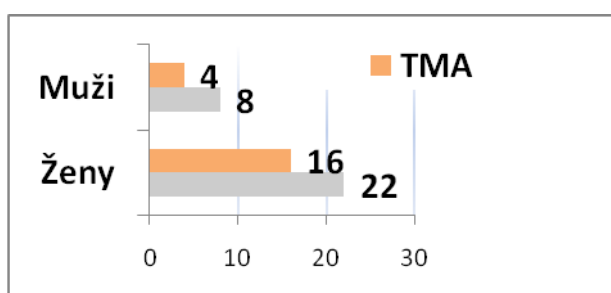
V první grafu je uvedeno, z jakých metodických bloků byli zaměstnanci nominováni. Je patrné, že největší počet nominací obdrželi zaměstnanci klíčových útvarů, a to Úseku zdravotní péče a Úseku služeb klientům. V prvním ročníku nebylo dovoleno nominovat žádného zástupce Úseku personálních záležitostí.



Druhý graf ukazuje četnost oprávněných nominací za jednotlivé organizační celky, tzn. jednotlivé Krajské pobočky nebo Ústředí.



Z grafu je možno vyčíst, v jakých tarifních třídách jsou zařazeni účastníci programu. Nejvyšší četnost byla zaznamenána u tarifní třídy 10, do které jsou zařazeni specialisté a u tarifní třídy 6, do které spadají odborní referenti.



Poslední graf znázorňuje zastoupení mužů a žen v programu.

