

PROCES PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY V PODNIKU

Hana Klupáková¹, Lucie Vnoučková²

¹ Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Kamýcká. 129, 165 00 Praha 6
Email:klupakova@pef.czu.cz

² Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9a,158 00 Praha 5
Email:lucie.vnouckova@vsem.cz

Abstract: The main purpose of the article is based on the theoretical background to specify key elements of the career planning process with regard to time development and modern trends of personal concepts. Consequently were conducted themes - career, career planning, and methods of career planning. It was used compilation and comparison of the authors to identify a gap and opposition in their opinion. Several methods of planning are described, together with their advantages and limits. Each of them is applicable to a specific type of organizational structure, type of company, career system and corporate culture. The concept of succession is suitable for a linear organizational structure. The development plan is suitable for a career in the "width". A good complement to these two methods is career paths that simply demonstrate the ways in career progress according to both methods described above.

Keywords: career, career route, development, plan, succession, SWOT matrix.

JEL classification: M120

Doručeno redakci: 27.3.2012; Recenzováno: 5.3.2013; 1.3.2013; Schváleno k publikování: 19.6.2013

Úvod

Změny ve společnosti si vyžadují nové znalosti, dovednosti a změnu profesí. Lidské zdroje se stávají pevným základem každého podniku. Existují podniky, které při pohledu na zaměstnance vidí náklady a ne investice. Existuje i řada zaměstnanců, kteří odmítají tyto změny přijmout a po svém zaměstnavateli požadují stabilitu a celoživotní zaměstnání. Rozvoj svých klíčových schopností a svou kariéru ponechávají v rukách podniku a jen pasivně čekají. Studie provedené v zahraničí poukazují na skutečnost, že rozvoj a profesní růst jsou zaměstnanci řazeny mezi klíčové faktory při výběru zaměstnání. Absence či neuspokojivé možnosti vedou zaměstnance k nespokojenosti a často až k odchodu z podniku. Podniku nepomůže ani „proklamace“ navenek. Zaměstnanci totiž rychle zjistí skutečný stav věcí a jsou rozčarováni a dochází u nich k odcizení a následnému odchodu.

Těmto skutečnostem je proto nutné přizpůsobit i proces plánování kariéry. V dnešní době je to právě jedinec, kdo by měl být zodpovědný za svou kariéru. Podnik by měl „pouze“ ukazovat cestu a podporovat ho. Existuje celá řada metod a způsobů plánování kariéry, z nichž každá má své výhody a limity. Hlavním cílem článku je proto na základě teoretických podkladů a již provedených studií uvést hlavní prvky procesu plánování s ohledem na vývoj personálních koncepcí v čase.

1 Cíl a metodika příspěvku

Hlavním cílem příspěvku je na základě teoretických podkladů a již provedených studií uvést hlavní prvky procesu plánování s ohledem na vývoj personálních koncepcí v čase. Dílčím cílem je uspořádání základních přístupů a pojmů v oblasti kariérního managementu a sumarizace problematiky. Postup zahrnuje identifikaci a charakteristiku jednotlivých prvků kariérního plánování a charakteristiku hlavních metod kariérního plánování.

Konstrukce metodiky vychází z modelu Stevensonova (1989), které definuje 4 základní části a to vymezení problému, konstrukce modelu, analýza modelu a syntéza závěrů. Tento model je respektován a v uváděném příspěvku jsou rozpracovány první dva body. Bylo provedeno studium odborné literatury českých i zahraničních autorů zaměřených na personální řízení, management, kariérní management, vzdělávání, rozvoj, psychologii a sociologii. Postupně byla v teoretických východiscích zpracována témata – kariéra; plánování kariéry, metody plánování kariéry. Pro zpracování rešerše bylo použito metody kompilace a komparace zdrojů s cílem identifikovat mezeru a protikladnost v jejich názorech (Stevenson, 1989; Disman, 2008). Na základě uvedených přístupů bylo sestaveno schéma kariéry v souvislostech životního cyklu pracovníka. Následně jsou uvedeny metody plánování kariéry. V návaznosti na získané poznatky jsou uvedeny současné trendy v plánování kariéry zaměstnanců, zohledňující moderní přístupy k řízení lidských zdrojů na základě výsledků studií, včetně krátkých doporučení pro jednotlivé typy podniků.

2 Definice kariéry

Lze identifikovat dva pohledy na kariéru. Prvním je kariéra jedince jako individuality, kdy je definována jako postup zaměstnance od prvního pracovního poměru do odchodu do důchodu a jedná se o celoživotní proces (Kociánová, 2010; Vendel, 2008). Druhým přístupem je kariéra podniková, to znamená množství a závažnost pracovních úspěchů a vykonávaných funkcí v rámci podniku (Dvořáková, 2004; Kociánová, 2010; Heller, 2004). Z hlediska časového vývoje, v období koncepce personálního řízení byla kariéra chápána jako postup nahoru, který znamenal pracovní úspěch. S postupným růstem významnosti lidských zdrojů, nezbytnosti kontinuity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, se měnilo i pojetí kariéry. Současné pojetí kariéry je širší než klasické chápání kariéry jako postupu v hierarchii podniku směrem vzhůru, neboť uznává při skládání mozaiky kariéry vícečetné trasy kariéry. Zaměstnanec má možnost volby, zda postupovat v kariéře směrem vzhůru, ať již vertikálně, diagonálně nebo jako specialista (Branham, 2004; Evangelu, 2009).

Lze polemizovat, nakolik je v praxi reálná americká idea „Dokážeš cokoli, co chceš“, neboť kariérní vývoj je limitován osobnostním a pracovním potenciálem jedince. Tedy jeho schopnostmi, motivací, hodnotami, postoji, vlastnostmi, aspiracemi a profesní kvalitou (Colvin, 2010, Dvořáková, 2004; Milkovich, 1993, Vronský, 2012). Pozitivní sebepředstava vede jedince k vysokým výkonům, ovšem nereálná a nekritická představa o vlastních schopnostech naopak vede k neopatrnosti, chybám a selháním. Dokazuje to celá řada případů z období začátku finanční krize, viz kauza Lehman and Brothers. V tomto duchu pak bývá kariéra často zaměňována s kariérismem, který označuje bezohledné budování osobní kariéry, bezohledné úsilí a prospěchářství (Halík, 2008; Dvořáková, 2004; Citrin, 2008). Kariérismus je typický pro jedince se silnou potřebou formální moci a obvykle nedostatečným osobním charismem.

3 Proces plánování kariéry

Pojem kariérní management podniku je proces řízení a plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců uskutečňovaný prostřednictvím kariérních tras. Vychází z kariérních konceptů při respektování individuálních a organizačních faktorů, které tyto koncepty ovlivňují (Armstrong, 2007; Colvin, 2010; Halík, 2008; Bartoníčková, 2007; Harold, 1991; Kirovová, 2011; Baruch, 2004; Milkovich, 1993). Zatímco při plánování kariéry má hlavní slovo jedinec, podporován podnikem, vlastní řízení kariéry jsou veškeré činnosti podniku směřující k zajištění prospěšného lidského potenciálu do budoucnosti (Armstrong, 2007). Plánování kariéry je stále se opakující proces v pracovním životě jedince. Znamená spojování aspirací jednotlivce s možnostmi konkrétního podniku (Donnelly, 1997; Armstrong, 2007). Jak bylo

naznačeno v předchozí kapitole, každý jedinec je limitován určitým souborem dovedností, silných stránek a znalostí. Proto prvním krokem v plánování kariéry by mělo být sebeurčení „kdo jsme a co od své práce očekáváme“ (Ziddle, 2011; Kleibl, 2001).

Proces plánování pracovní kariéry je vždy individualizovaný. Dle Koubka (2007) probíhá zhruba ve 4 krocích: 1. Zaměstnanec sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle. 2. Podnik hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého zaměstnance. 3. Zaměstnanec je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v podniku udělat. 4. Zaměstnanec a jeho nadřízený se radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry zaměstnance a zpracovat plány. Výsledkem procesu plánování je plán kariéry. Ten představuje sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují vzdělávání, osvojování si znalostí a zkušeností. Nemusí nutně směřovat k povýšení, ale může se zaměřovat i na přechod na důležitější práci, práci využívající lépe dovednosti a schopnosti (Dvořáková, 2004; Koubek, 2007). Pro vytvoření plánu kariéry je možné využití několika metod – více viz kapitola Metody plánování kariéry.

Postup plánování dle Weihricha (1982) představuje strategický přístup k plánování kariéry. Výhoda oproti Koubkovi (2007) je ta, že se nezaměřuje hned na jednu možnost, ale podrobně hodnotí vnitřní i vnější prostředí podniku a vytváří jednotlivé strategie. Pro zaměstnance je pak vybrána nejlepší alternativa. Plánování kariéry dle Weihricha (1982) sestává z následujících kroků:

1. Příprava osobnostního profilu. Zaměstnanec sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy. Určuje své postoje, hodnoty, osobnost a charakter - extroverze x introverze, cholerik x flegmatik x sangvinik x melancholik (Koubek, 2007; Weihrich, 1982).
2. Stanovení a rozvoj dlouhodobých osobních a profesních cílů. Zaměstnanec si stanovuje cíle v návaznosti na podnik. Drží se zde zásady SMART – vlastnosti správného cíle. Ta stanovuje, že každý cíl musí být S – specifický; M – měřitelný; A – vyzývající, R – realizovatelný, T - ověřitelný (Weihrich, 1982).
3. Identifikace a hodnocení současného prostředí, jeho příležitostí a ohrožení. Je možné použít metody ze strategického managementu, jako například STEP analýzu pro analýzu globálního prostředí, kdy se hodnotí vnější ekonomické, politické, technologické a sociálně-kulturní prostředí. Pro oblast kariéry je možné zkoumat například vývoj ekonomiky, pracovních příležitosti, daňovou politiku, zásady vládnoucí strany, demografický vývoj. Dále je možné s jistými omezeními použít metodu scénářů, Porterův model, analýzu atraktivity v odvětví, strategické mapy a analýzu konkurentů pro analýzy vnějšího prostředí. Z analýz vnitřního prostředí analýzu zdrojů a kompetencí, analýzu hodnotového řetězce či analýzu klíčových procesů. S jistými omezeními lze použít i klíčové faktory úspěchu a analýzu konkurenceschopnosti (Weihrich, 1982; Thompson, 2001).
4. Analýza osobních silných a slabých stránek. Odlišují se pro jednotlivé pozice a jednotlivé zaměstnance. Analyzují se například dovednosti technické – užívání metod, procesů; lidské dovednosti – jednání s lidmi, vytváření hodnoty prostřednictvím lidí jako týmu, entusiasmus; koncepční – schopnost rozpoznat důležité prvky celého obrazu; designové – schopnost najít problém a prakticky ho vyřešit (Weihrich, 1982).
5. Vytvoření strategických kariérních alternativ. Využívá se SWOT analýza, která se používá v nejobecnější rovině pro hodnocení podniku. Je jednoduchým nástrojem, který je možný použít i pro oblast kariéry. Jednotlivá písmena (SWOT) znamenají S – silné stránky zaměstnance, W – slabé stránky zaměstnance, O – příležitosti, T – ohrožení.

Účelem analýzy je na základě těchto 4 dimenzí najít optimální strategii, která vznikne propojením silných/slabých stránek a příležitosti/ohrožení, viz Tabulka 1.

Tabulka 1: SWOT matice

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	OS - využij	OW – rozviň
OHROŽENÍ (T)	TS - překonej	TW – odejdi

Zdroj: vlastní zpracování dle Weihrich (1982)

Ze SWOT matice lze odvodit 4 různé strategie. Strategie OS spojuje osobní silné stránky s příležitostmi v podniku. Je možné využít i příležitosti nabízené mimo podnik, ovšem předmětem analýzy je nalezení příležitostí pro růst a rozvoj zaměstnanců v podniku. Tato strategie je „optimální“ pro oblast kariéry, kdy se hledá příležitost, kdy by zaměstnanec uplatnil svůj potenciál. Obdobně strategie TS, kdy pomocí silné stránky zaměstnance je odvráceno hrozící nebezpečí podniku. Například manažer, který vytvoří zcela nový systém odměňování a tím udrží zaměstnance v podniku. Strategie OW představuje překonání slabé stránky využitím příležitosti v podniku. Jedná se o získání nové znalosti, naučení se novému vzorci chování. Strategie TW představuje spojení slabé stránky s ohrožením. Nejlepší variantou u této strategie je převedení zaměstnance na jinou pozici (Weihrich, 1982; Thompson, 2001; Armstrong, 2007).

6. Testování konzistence. V této fázi jsou porovnány strategie s osobnostním profilem. Racionálně se rozhoduje o spojení určité strategie s osobními preferencemi zaměstnance. Zaměstnanec je informován o tom, jaké se mu nabízí možnosti a jakou kariéru v podniku udělá. (Weihrich, 1982; Koubek, 2007).
7. Hodnocení a výběr nejlepší alternativy. Každá alternativa přináší rozdílnou míru rizika. V této fázi se zaměstnanec se svým nadřízeným radí, jaká alternativa je nevhodnější vzhledem k osobním a pracovním aspiracím, množství rizika, dlouhodobé orientaci (Weihrich, 1982; Koubek, 2007).
8. Vývoj krátkodobých cílů a úkolů. Individuální krátkodobé kariérní cíle musí přispívat k podnikovým cílům. Jde o rozpracování dlouhodobých cílů z kroku 2. Cíle musí být vyzývavé, jasné, měřitelné, ověřitelné (Weihrich, 1982).
9. Vytvoření plánu. Plán definuje, jak bude dosaženo cílů krok po kroku. Dále obsahuje, jak a kdy bude proces monitorován a hodnocen (Weihrich, 1982).
10. Implementace kariérního plánu. Kariérní plán se musí stát součástí ostatních plánů v personální oblasti (Koubek, 2007; Armstrong, 2008).
11. Monitorování a vyhodnocování procesu. Skládá se z hodnocení pokroku, jsou hodnoceny a opravovány odchylky od plánu a žádoucího stavu (Mintzberg, 1992; Weihrich, 1982).

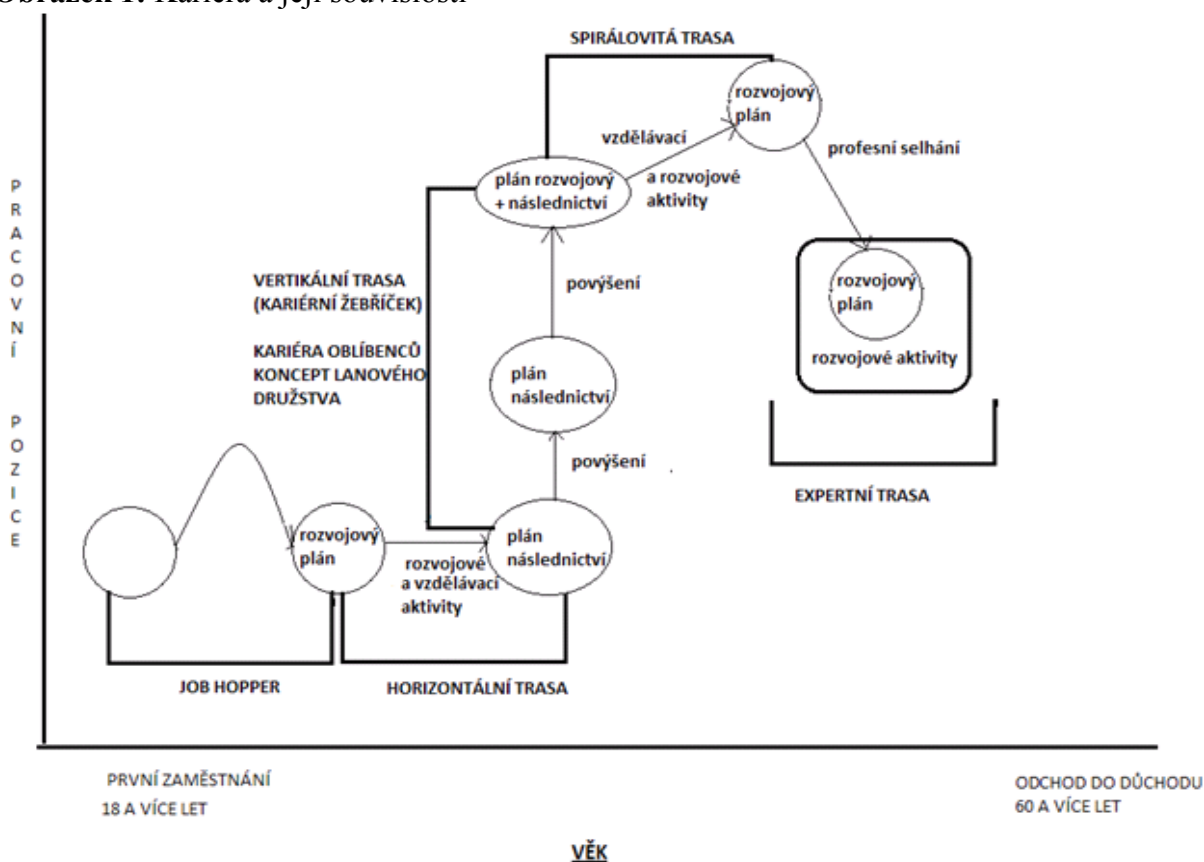
4 Metody plánování kariéry

Pro plánování kariéry lze využít několik metod. První a základní je plánování kariéry pomocí rozvojových plánů. Plán rozvoje zaměstnance je pak bodem, kterým prochází kariéra. Další možností je využití kariérních map a tras. Používají se jako doplňková metoda a jsou vhodné, pokud jsou definována jednoduchá pravidla postupu. Dále je možné využít plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví. Zastupitelnost představuje krátkodobé převzetí stejné nebo podobné práce. Ve srovnání s rozvojovým plánem je koncept

následnictví dlouhodoběji orientován. Obvykle však bývá součástí rozvojového plánu (Hroník, 2007; Branham, 2009). Zapojení jednotlivých pojmů vysvětluje obrázek 1. Obrázek ukazuje příklad průběhu kariéry, kdy pro názornost jsou do jednoho schématu zahrnuty všechny možné trasy, aktivity a skutečnosti, kterými jedinec v průběhu života může procházet.

Skrze vzdělávací a rozvojové aktivity se zaměstnanec připravuje na obsazení vhodného volného místa v organizační struktuře podniku. Jednotlivé pohyby v rámci organizační struktury představují kariérní trasu zaměstnance. Jednotlivé body kariéry představují metody rozvojové plány a plány následnictví. Do obrázku je zahrnuto i povýšení, tj. přecházení jedince na pracovní místo s vyšší odpovědností a pravomocemi. Ve schématu je též zahrnuto profesní selhání, tj. neschopnost jedince dále plnit pracovní úkoly s důsledky pro jedince i podnik (Branham, 2009; Halík, 2008; Schmidt, 2011).

Obrázek 1: Kariéra a její souvislosti



Zdroj: vlastní zpracování podle Branham (2009); Colvin (2010); Armstrong (2007); Dvořáková (2011); Koubek (2007); Hroník (2006), Martin (2007); Schmidt (2011); Kirovová (2011), Tureckiová (2004); Folwarczná (2010).

4.1 Metoda pomocí rozvojových plánů

Plán rozvoje jako metoda kariérního plánování je výstupem procesu rozvoje. Účelem plánu rozvoje je soustředit pozornost na rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě i pro budoucí interní mobilitu v rámci kariéry. Plán rozvoje se skládá z popisu budoucí pracovní funkce, individuálního plánu pracovního výkonu spolu s pracovními úkoly, hodnocení pracovníka a individuálního plánu vzdělávání a rozvoje, zaměřující se na upřesnění obsahu a způsobu realizace (Dvořáková, 2004; Kociánová, 2010; Barták, 2007). Plánování rozvoje probíhá zpravidla v průběhu pravidelných hodnocení,

mnohé podniky provádí diskuse týkající se kariérního rozvoje zaměstnanců s odstupem šesti měsíců od pravidelných ročních hodnocení nebo alespoň jednou ročně nezávisle na pravidelném hodnocení (Branham, 2009).

Při tvorbě plánu rozvoje se postupuje v následujících krocích:

1. Analýza současného stavu a potřeb - Fáze identifikace

Individuální rozvojové potřeby zaměstnanců lze identifikovat ze tří úhlů: podle subjektu vzdělávání, dle požadavků vyplývajících z funkce a dle požadavků do budoucnosti. Pokud je identifikováno dle subjektu vzdělávání, posuzují se individuální potřeby a přání. Potřeby zaměstnanců vyplývají z hodnocení pracovního výkonu, proto jsou naplněna jen ta přání, která se bezprostředně vztahují k výkonu (Hroník, 2006; Koubek, 2007; Halík, 2008). Identifikace dle požadavků funkce sestává z hodnocení nesouladu mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi. Dochází k dvojí situaci, kdy nároky jsou větší než způsobilosti a v tomto případě je zahájen rozvoj zaměstnance. Nebo jsou nároky práce menší než způsobilosti zaměstnance. V této situaci je zaměstnanec obvykle povýšen nebo převeden na náročnější práci. A poslední identifikace dle budoucích potřeb identifikuje rozvojové potřeby dle očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu (Armstrong, 2008; Hroník, 2006; Koubek, 2007; Halík, 2008).

2. Stanovení cílů rozvoje – fáze plánování

Stanovení toho, co má být rozvojem dosaženo. Obvykle se jedná o překonání problémů pracovního výkonu, osvojení si nových znalostí, dovedností a chování, posílení flexibility a zaměstnatelnosti (Weather, 1992; Urban, 2003; Schmidt, 2011; Branham, 2009).

3. Příprava plánu činností, akcí

To znamená, zodpovězení tzv. „Wo Fragen“ – co, kdy, kdo, jak, proč, kde, za jakých podmínek bude vzděláván/rozvíjen/školen (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010; Dvořáková, 2004; Koubek, 2004).

4.2 Metoda kariérních tras

Metoda kariérních tras je vhodná doplňková metoda, vyznačující se jistou jednoduchostí. Každý jedinec v rámci své kariéry postupuje po kariérních drahách (Dvořáková, 2004; Armstrong, 2007; Donelly, 1997) či kariérních trasách (Branham, 2009; Heller, 2004; Schmidt, 2011). Dále je používán pojem kariérní trasa, který je definován jako pořadí posloupnosti pracovních míst a pracovních funkcí, kterými jedinec postupuje během svého pracovního života (Branham, 2009; Donelly, 1997; Kociánová, 2010; Heller, 2004). Pro každý bod na trase je možné definovat pásma schopností, tj. to, co jedinci potřebují znát a umět v daném bodě (Armstrong, 2007).

Lze rozlišit několik modelových kariérních tras. Jedinci obvykle postupují po těchto trasách, každému se však během života jednotlivé trasy prolínají a proto ukázková kariérní trasa neexistuje. Není též možné srovnávat kariérní trasy napříč různými odvětvími podle určitého vzoru a okamžitě je bez bližších znalostí hodnotit. Je vždy nutné respektovat individualitu každého jedince a nabídnout mu určitý „model“, který si může individuálně upravit. Rozhodujícím kritériem pro diagnózu správného kariérního postupu je spokojenost zaměstnance a růst jeho výkonu (Schmidt, 2011; Branham, 2004).

Michael Driver provedl výzkum, ve kterém identifikoval čtyři různé trasy kariérního postupu (Branham, 2009). K těmto uvedeným trasám lze přiřadit kariéry oblíbenců a koncept lanového družstva, které představují extrémní případy špatných přístupů ke kariérním trasám. U těchto konceptů není důležité, kam zaměstnanec postupuje, ale důležité je, že postupuje dle svého nadřízeného.

První trasou je lineární postup. Jedná se o pohyb směrem vzhůru po tradičním kariérním žebříčku podniku. Pohyb vzhůru znamená vyšší plat, více odpovědnosti, lepší postavení, větší prestiž a více moci (Branham, 2009; Donelly, 1997; Monroe, 2007). Schmidt (2011) doplňuje, že koncepce kariérního žebříčku v sobě skrývá relativně rozšířený předpoklad, že růst v rámci hierarchie s sebou nutně nese nárůst uspokojení se sebou samým a že vyšší pozice automaticky vedou k větší zodpovědnosti, svobodě rozhodování, nezávislosti a kompetencím. Druhým postupem je expertní trasa. Zaměstnanec se stává autoritou nebo nejlepším ve svém oboru. Prohlubují se odbornosti (Branham, 2009). O expertní trase mluví i Evangelu (2009). Uvádí se, že kariéru je možné budovat vyhledáváním nových informací, jejich přeměnou v dovednosti a přiblížení se pozici specialisty v oboru. Zaměstnanec – specialista je schopen sám vyhledávat nové příležitosti a možnosti v oblasti, která se týká jeho zájmů a specializace (Branham, 2004).

Třetím typem je spirálovitá trasa. Kariérní postup probíhá přesunem na pozici vycházející z pozice předchozí, ale zahrnuje širší odpovědnost (Branham, 2009). Zaměstnanec tak přechází v rámci jednoho podniku do podobných oddělení vždy na vyšší funkci. Příkladem může být přestup z pozice vedoucího směny výroby do pozice vedoucího prodeje (Branham, 2009; Dvořáková, 2004; Branham, 2004). Otázkou je, nakolik je použitelná v podnicích, kde jsou velké bariéry mezi jednotlivými odděleními. Tato trasa též předpokládá velkou flexibilitu jedince, určitou samostatnost a všestrannost. Čtvrtým typem je přeskakující trasa, kdy se jedná o časté střídání pozic. Zaměstnanec může přecházet do pozic nevztahující se k předchozí práci, žene ho touha po pestrosti a nezávislosti (Branham, 2009). Job hopper žije v souladu s dílem skotského ekonoma a filozofa Adama Smithe „The Wealth of Nations”. Job hopper uvažuje tak, že vždycky se najde někdo, kdo mu zaplatí za jeho znalosti, dovednosti a schopnosti tolik, kolik bude chtít. Jakmile ho práce omrzí, přejde jinam.

V důsledku tlaků na zploštění organizační struktury podniku se objevují požadavky na nové kariérní trasy. Proto v podnicích, kde je málo míst k povýšení, je možné mluvit o tzv. horizontální kariéře. Jedná se o pohyb v rámci různých pracovních míst na stejné hierarchické úrovni. Tuto kariérní trasu lze charakterizovat rozšiřováním profesních schopností, rozvojem do šířky (Hroník, 2007; Schmidt, 2011; Dvořáková, 2004; Heller, 2004; Branham, 2004). V některých podnicích se prosazuje tzv. kariéra oblíbenců, tj. upřednostňování zaměstnanců, kteří se hrbí a jednají podle nadřízeného (patriarchy). Tito zaměstnanci prodávají sami sebe, kvůli kariéře se dostávají do submisivní pozice vůči převládajícímu názoru, neriskují ztrátu pozice konfrontací v případě problémů. V některých podnicích dochází k tomu, že i po odchodu patriarchy je systém dále anticipován zdola samotnými zaměstnanci. Ti se k novému vedení chovají v duchu starých tradic, tj. snaží se zavděčit a hrbit se, aby byli těmi oblíbenými, a od vedení očekávají kladnou reakci (Schmidt, 2011).

Koncept lanového družstva představuje vzájemné jištění všech členů skupiny na základě odpovídajícího rozložení rizika. Cílem je pojištění statutu vedoucího skupiny. Kariéru udělá jen ten, kdo bezpodmínečně poslouchá nadřízeného. Jeho uplatnění má však určitá omezení, neboť kariéra je pouze „potenciální“ a vázaná na postup nadřízeného. Při odchodu nadřízeného ze skupiny se rozpadá skupina a hypotetická šance podřízených na postup (Schmidt, 2011).

V posledních letech se ukazuje, že v podniku se prosadí jen takoví vedoucí skupiny a specialisté, kteří se spoléhají na své kompetence a schopnosti. Ti, jejichž profil je jasně definovaný a nezávislý (Schmidt, 2011).

4.3 Metoda plánů následnictví

Následnictví, někdy též nástupnictví, je plánování a řízení kariéry vybraných zaměstnanců s cílem připravit je pro obsazení volných vedoucích pozic v podniku vzniklých povýšením, odchodem do důchodu či převedením zaměstnanců na jinou práci (Hroník, 2006; Dvořáková, 2004; Kociánová, 2010). Je spojován s tradiční koncepcí kariéry, kdy ustanovení následníků bylo závazné pro všechny manažerské pozice obsazené zaměstnancem, u kterého se předpokládalo povýšení nebo přechod na jinou funkci nebo jehož věk přesáhl 50 let (Urban, 2003). Povýšení nebo též pracovní postup je definován jako přechod zaměstnanců na náročnější a odpovědnější pozici, který může být spojen i se zvýšením společenského postavení v rámci hierarchické struktury podniku (Dvořáková, 2004; Halík, 2008).

V současné době je spjato spíše s procesem sledování talentů či urychlovačem kariérního rozvoje (Branham, 2009). Nezaměřuje se již na obsazování pozice jedincem, ale na nalezení vhodné pozice pro jedince. Do středu zájmu se tak dostává jedinec. Plánování následnictví je založeno na informacích poskytovaných hodnocením pracovního výkonu a potenciálu. Ve velkých podnicích existují vysoce formalizované procesy plánování následnictví (Urban, 2003). Zaměstnanci se též zařazují do plánování následnictví často na základě seniority (věk, délka odborné praxe, doba zaměstnání) či subjektivního úsudku nadřízeného manažera (Dvořáková, 2004; Branham, 2009). Tato velká subjektivita je koncepci následnictví (nástupnictví) vytýkána. Nese sebou úskalí vzniku „lanových družstev“ či „kariéry oblíbenců“. Nejméně šťastnou volbou je pak povyšování na základě seniority – věkem, kdy dnešní turbulentní prostředí plné diskontinuálních změn obvykle vyžaduje na nejvyšších úrovních vedení jedince sice zralé a se zkušenostmi, ale dostatečně mladé a přizpůsobivé.

5 Současné přístupy k plánování kariéry

Vzhledem ke změnám v socioekonomickém prostředí došlo ke změnám v kariéře jedinců. Kariéra jedince se stala kratší, je proměnlivější a dochází k častým diskontinuitám (Ng et al., 2005). Jedinec se tak stává relativně nezávislým na podniku a dochází k posunu od tradičního paternalistického přístupu k individuálnímu plánování kariéry, který sebou přináší změnu obsahu psychologické smlouvy s posunem k transakční stránce (Arthur et al., 1999). V řadě podniků stále platí, že ač kariéra patří jedinci, tak je plánována a řízena podnikem (Baruch, 2004). Pro plánování kariéry jsou využívány techniky jako plány následnictví, kariérní žebříčky, rotace pracovních míst a funkcí, či obsazování interních pozic podle potřeby podniku (Baruch, 1999). Tyto metody mají své opodstatnění v případě podniků, které podnikají v relativně stabilním prostředí, jejich zaměstnanci stále vyžadují stabilitu a nedochází k častým změnám v produktu (Arthur et al., 1999).

Určitým mezistupněm mezi starým a novým přístupem je aplikace assessment center, kariérních workshopů či 360° zpětná vazba. Assessment centrum je speciální diagnostická metoda, která se standardně využívá pro výběr zaměstnanců a využívá více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Její aplikace se však osvědčila i jako metoda plánování kariéry. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, vypracovávají se případové studie a pro diagnostiku se používají se metody testového typu - výkonové testy, testy inteligence atd. 360° zpětná vazba je hodnocení založené na dotazníkovém šetření, kdy je zaměstnanec hodnocen jeho kolegy, podřízenými, nadřízenými i jím samotným. Může být použito jak pro hodnocení výkonu, hodnocení vztahů, přístupů či hodnocení kariérních možností. Kariérní workshopy na rozdíl od předchozích metod kladou důraz na interaktivnost řešení a nevyužívají přímých hodnocení a diagnostických testů (Baruch, 2004).

Méně známé jsou tzv. inventáře dovedností. Jde o hodnocení dovedností a schopností jedince, kdy podnik na základě výsledků hledá optimální pozici pro zaměstnance. Hlavní nevýhodou této metody je subjektivita hodnocení, proto se využívají modely schopností, jež podrobně vymezují schopnosti vyžadované pro jednotlivá pracovní místa. Dále matice schopností (kompetencí) členící (formou stručné slovní charakteristiky) jednotlivé schopnosti do určitých stupňů. Alternativní metodou kariérního plánování je i job posting. Jedná se o vnitropodnikovou aktivitu, v podstatě burzu pracovních možností a příležitostí, kdy sám zaměstnanec se na základě sebehodnocení sám navrhuje na dané pracovní pozice (Baruch, 1999).

Ovšem v případě tvorby plánů kariéry je nutné podporovat divergentní myšlení zaměstnance. V procesu individuálního plánování kariéry bývají rozlišovány následující kroky: sebehodnocení, identifikace kariérových příležitostí, vytyčování kariérových cílů, plánování aktivit, hodnocení. Do popředí se dostávají modely postavené na sebezposouzení či sebehodnocení jedince. Jedním z nich je tzv. Self-Determined Career Development Model (SDLMI), jehož záměrem je stanovit cíle zaměstnance. Zaměstnanec za pomoci hodnotitele ve 3 fázích určuje své pracovní problémy, překážky, stanovuje si cíle a způsoby jejich dosažení. V první fázi si jedinec zodpovídá otázku „Co je mým cílem?“, který sestává z 8 kroků a to identifikace cíle, pojmenování cíle, zajištění, že cíl je měřitelný a specifický, určení data, personalizace cíle, vyjádření cíle pozitivním způsobem, zajištění, že cíl je dosažitelný. V druhé fázi dochází k identifikaci a sestavení plánu. Jsou implementovány aktivity pro dosažení cílů. Ve třetí fázi dochází k evaluaci plánu (Wehmeyer et al., 2005).

V posledních letech roste význam internetu a proto i pro plánování kariéry se lze využít tzv. Making Better Career Decisions (MBCD). Jedná se o interaktivní systém plánování kariéry zřízený za účelem pomoci jedincům v projednání a tvorbě plánu kariéry. Systém je nastaven tak, že vede s uživatelem interaktivní dialog, poskytujeme mu kariérní alternativy a provází ho procesem kariérního rozhodnutí a poskytuje mu okamžitou zpětnou vazbu. Je založen na 3 stupňovém PIC modelu. Záměrem první úrovně je identifikovat „slibné alternativy“, které odpovídají preferencím uživatele, v druhé části jsou získány informace o těchto alternativách a v poslední fázi jsou tyto alternativy ohodnoceny a seřazeny (Gati et al., 2003).

Dosahovat cílů podniku lze pouze pomocí osobních cílů. Ty musejí být přijatelné pro zaměstnance i podnik. Nestačí ovšem jen stanovit cíl. Je třeba se k němu systematicky posunovat a nalézat cesty k řešení překážek a problémů. Pokud ovšem organizační cíle nejsou v souladu s přesvědčením zaměstnanců, mohou na nevědomé úrovni klást překážky k jejich dosažení (Knight, 2011).

Zásadami úspěšného rozvoje zaměstnanců v podnicích jsou (Colvin, 2010):

- motivace (silná vnitřní motivace jedince dosáhnout úspěchu);
- učitelé (podpora a tříbení schopností);
- zpětná vazba (neustálé srovnávání, hledání nedostatků pomocí konstruktivní kritiky, ale i nutná pochvala a další stimulace);
- podpora (dostatek času a volnosti pro cvičení a zdokonalování);
- vnější podmínky (vhodné nástroje, přístup k informacím apod.).

Bohužel, jak tvrdí autor (Colvin, 2010), řada podniků se k zaměstnancům chová zcela opačným způsobem. Například vnější stimulace je považována za spíše negativní. Demotivace a „bránění v rozvoji“ lze dále shledávat ve fixním nařizování úkolů, přizpůsobování lidí pracovním místům (místo, aby to bylo obráceně), fixní pracovní doba, nemožnost volit vlastní projekty a úkoly, nemožnost volit oblast rozvoje (v řadě podniků jsou

oblasti rozvoje voleny podle nejslabšího místa zaměstnance, přitom by bylo efektivnější zaměřit se na oblasti, kde již byl prokázán úspěch a jsou proto snadněji přístupné pro další rozvoj – i vzhledem k tomu, že zaměstnanec nemusí překonávat svůj odpor, naopak usilovně pracuje na něčem, v čem se cítí silný, dobrý a vidí své úspěchy, což jej dále motivuje), nedostatek hodnocení, žádná zpětná vazba, nemožnost učení se a rozvoje, neexistující vztahy pro možnost diskuse a podpory.

Stejně i Maxwell (2012) doporučuje podnikům, aby rozvíjely lidi v tom, v čem již projeví určité schopnosti. Tvrdí, že cílem by mělo být pomoci se dostat každému do pozice, kde bude dělat jednak to, co by měl, ale i to, co dělá rád, protože právě pak jsou lidé nejefektivnější. Autor jako pomocné pravidlo pro řízení kariéry zaměstnanců (ale lze použít i pro najímání, školení a rozmisťování) uvádí:

- 80 % pracovního času zabere práce v oblasti silné stránky zaměstnance;
- 15 % pracovního času zabere práce v oblasti, kde se zaměstnanec učí;
- 5 % pracovního času zabere práce mimo oblast silné stránky zaměstnance;
- 0 % pracovního času zabere práce v oblasti slabé stránky zaměstnance.

Aby bylo tohoto dosaženo, je třeba, aby manažeři skutečně znali své zaměstnance, jejich silné a slabé stránky a byli ochotni s nimi vést otevřené rozhovory. Peters (2011) zdůrazňuje, že jediné, na čem opravdu záleží z pohledu dlouhodobého zaměření podniku, jsou lidské zdroje a práce s nimi ve smyslu rozvoje. Vyzdvihuje při tom charakter lidí a zda se vedení organizace bude věnovat rozvoji každého zaměstnance, jako individualitě (podle Vronského (2012) po stránce pracovní i sociální – přizpůsobení se rolím, rituálům v chování tak, aby mohli rozvíjet své schopnosti a spolupracovat). Podkládá to tím, že lidé, kteří jsou rozvíjeni a podporováni podnikem se následně vysoce angažují a úsilí je navraceno díky oddanosti zaměstnanců svým kolegům, týmu a zákazníkům, otevřeností, informovaností, důvěryhodností, schopností se učit a nezávisle myslet a respektovat druhé.

Závěr

Plánování kariéry je složkou kariérního rozvoje již desítky let. Se změnami v koncepcích lidských zdrojů a koncepcí kariéry docházelo ke změně jeho významu. V průběhu 20. století bylo primárním cílem sladit požadavky podniku s kariérními aspiracemi jedince. Jedinec byl pasivní a přenechával veškerou aktivitu podniku. Organizační struktury byly vysoké a kariérní pohyb probíhal jen směrem vzhůru. Proto i plánování kariéry bylo dlouhodobě orientované a často založené na senioritě a celoživotním zaměstnání. V této době se úspěšně uplatňovaly metody jako plány následnictví, kariérní mapy a trasy, rotace pracovních míst. Koncept následnictví zaměstnancům dává signál, že podnik s nimi do budoucnosti počítá a zároveň jim ukazuje možnosti k rozvoji kariéry. Ovšem hlavní nevýhodou je, že zaměstnanec je obvykle vázán na určitou pozici v lineární struktuře. Oproti tomu koncept rozvojového plánu počítá i s jinými možnostmi kariéry a jedince rozvíjí spíše do šířky. Vhodným doplňkem těchto dvou metod jsou kariérní trasy, které jednoduše demonstrují způsoby postupu v kariéře dle obou výše uvedených metod.

Ovšem, jak uvádí Baruch (2004), postupně začala lidská společnost přecházet na postindustrialismus a modernismus. Změnily se a stále se mění socioekonomické a organizační podmínky. V podnicích probíhá zplošťování organizačních struktur. Začínají se uplatňovat participativní a transformační styly vedení, vznikají nové profese a pracovní místa. Od zaměstnanců je požadována vyšší flexibilita, adaptabilita, pozitivní orientace na změny a celoživotní učení (Kirovová, 2011). Proto vystupuje do popředí význam složky kariérního managementu – kariérního plánování. To v průběhu desetiletí změnilo přístup od direktivního

plánování podnikem k současnému pojetí, kdy odpovědnost za kariéru je svěřena do rukou jednotlivce. Jak uvádí Arthur et al. (1999) současné kariérní plánování je spíše krátkodobě orientované a má k dispozici řadu metod. Důraz je kladen na sebeposouzení jedince, na jeho volbu kariérních aspirací. Se vznikem proteovské kariéry či boundaryless totiž jedinec může plánovat svou kariéru nezávisle na podniku, neboť jedinec již nemůže počítat s jistotou a stabilitou pracovního místa.

Současným trendem je i talent management s využitím Talent Poolu, tedy práce s talentovanými, klíčovými zaměstnanci a plánování jejich kariéry (Horváthová, 2011). Vronský (2012) taktéž uvádí, že vzhledem k ekonomické nákladnosti adaptace nových pracovníků a jejich rozvoje je efektivnější zaměřit se na stabilitu personálu a rozvoj včetně plánování kariéry stávajících zaměstnanců. Bylo zjištěno, že pokud talentovaným a schopným zaměstnancům není nabídnuta možnost růstu či rozvoje kariéry, tyto zaměstnanci odcházejí z pracovní pozice a nacházejí lepší uplatnění právě díky transferu do jiné organizace. Těmto odchodům je však možné zabránit, neboť zaměstnanci projevují snahu zůstat, neboť preferují jistoty, znalost práce, prostředí i kolektivu (Linhartová, 2012). Proto pro zmírnění tendence zaměstnanců fluktuovat je třeba jim nabídnout reálnou možnost profesního rozvoje s jistou mírou sociální jistoty. Tímto způsobem organizace může vytvořit stabilní jádro, které udrží kritické znalosti a bude centrem usilujícím o úspěch organizace na trhu (Urbancová et al., 2012).

Jak již bylo zmíněno, existuje celá řada metod plánování kariéry. Baruch (1999) již pojmenoval 19 z nich a každá má výhody i limity. Podnik by měl volit vhodnou metodu plánování dle nastavení svého kariérního systému. Pokud systém odpovídá tradiční kariéře, kdy podnik nabízí dlouhodobost zaměstnání, procesy v podniku jsou hierarchicky seřazeny a centrálně plánovány, je upřednostněn růst v rámci podniku, lze podniku doporučit formální metody jako jednodimenzionální trasy, plány následnictví a rozvoje. Podnik ovšem riskuje, že zaměstnanec bude přetažen podniky, které mu nabídnou rozmanitost pracovních činností, nezávislost a kariéru napříč podnikem i do jeho partnerských organizací. V těchto podmínkách lze pak úspěšně aplikovat metody vyžadující aktivní účast zaměstnance. Za základní lze považovat kariérní rozhovory mezi zaměstnancem a nadřízeným, dále pak různé workshopy, assessment centra a v neposlední řadě job posting, který vzbuzuje v zaměstnancích soutěživost. Lze říci, že čím podnik bude vést zaměstnance k větší nezávislosti, tím více bude zaměstnanec kariérně spokojený. Podnik sice může o daného zaměstnance přijít v rámci podniku, ale dává tím jasný signál okolnímu prostředí, že mu jde v první řadě o zaměstnance a ne jen vyplnění výkazů a tabulek.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu Interní grantové agentury (IGA) České zemědělské univerzity v Praze, registrační číslo 20121023 „Vliv pohlaví na kariérní management v kontextu kariérních konceptů“ a financován Vysokou školou ekonomie a managementu, o.p.s.

Literatura

- [1] ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARTHUR, M. B., K. INKSON, and J. K. PRINGLE, 1999. *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.

- [3] BARUCH, Y., 1999. Integrated career systems for the 2000s. *International Journal of Manpower*. 20, 432–457.
- [4] BARTÁK, J., 2007 *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [5] BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odchází z firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [6] BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-7.
- [7] CITRIN, J., 2008. *The three principles of career management*. [cit. 2011-12-20]. Dostupný z: <http://www.spencestuart.com/yourcarea/management/1253>.
- [8] DISMAN, M., 2008. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.
- [9] DONNELLY, J. H. , et al., 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.
- [11] EVANGELU, J. E., 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [12] FIETZE, S., et al, 2011. Germany's Next Top Manager: Does Personality explain the Gender Career Gap? *Management Revue*, 22, (3). ISSN 0935-9915.
- [13] FOOT, M. and C. HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 978-8072-2651-52.
- [14] NG, W. H., et al., 2005. Predictors of Objective and Subjective Career Success. A meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 2, pp. 367-408.
- [15] HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [16] HEBÁK, P., et al., 2005. *Vícerozměrné statistické metody*. Praha: Informatorium. ISBN 80-7333-039-3.
- [17] HELLER, R., 2004. *Manuál manažera*. Praha: Euromedia Group-Ikar. ISBN 80-249-0465-9.
- [18] HORVÁTHOVÁ, P., 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [19] HRONÍK, F., 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [20] KIROVOVÁ, I., 2011. Od tradiční kariéry k současným kariérním koncepcím. *Československá psychologie*, 55, (4), s. 316 – 331. ISSN 0009-062X.
- [21] KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- [22] KNIGHT, S., 2011. *NLP v praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-213-4.
- [23] KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [24] KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [25] LINHARTOVÁ, L., 2012. Transfer zaměstnanců jako možnost kariérního rozvoje. *Trendy ekonomiky a managementu*, 6, (10). ISSN 1802-8527.
- [26] MAXWELL, J. C., 2012. *5 úrovní leadershipu*. Praha: BETA. ISBN 978-80-7306-497-6.
- [27] MILKOVICH, G. T. and J. W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
- [28] MONROE, J., 2007. *Ideální kariéra a zaměstnání. Osobní poradce pro výběr nejlepší práce a kariéry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1947-4.
- [29] NG, W. H., L. T. EBY, K. L. SORENSEN and D. C. FELDMAN, 2005. Predictors of Objective and Subjective Career Success. A meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58, 2, pp. 367-408.
- [30] PETERS, T., 2011. *Malé velké věci*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-222-2.
- [31] SCHMIDT, M., 2011. *40 největších mýtů o budování kariéry*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3740-9.
- [32] STEVENSON, W. J., 1989. *Introduction to Management Science*. Homewood: IRWIN. ISBN 0-256-03660-8.
- [33] THOMPSON, J., 2011. *Employees want advancement opportunities more than better compensation*. [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://bx.businessweek.com/career-management/view?url=http%3A%2Fmilestonemotivation.com%2Fwaht-employees-want-mor-than-money%2F>.
- [34] ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-3058-5.
- [35] URBAN, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 978 -80-86395-46-4.
- [36] URBANCOVÁ, H., et al., 2012. The influence of new management disciplines on the innovation in organizations. *Trendy ekonomiky a managementu*, 6 (10), 105-115. ISSN 1802-8527.
- [37] VRONSKÝ, J., 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-747-6.
- [38] VENDEL, Š., 2008. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1731-9.
- [39] WEATHER, W. B., 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-8085-605-044.
- [40] WEHMEYER, M. L., et al., 2005. Self-Determined Career Development Model. *Human resources management*, 30, (4), s. 431 – 457.
- [41] WEIHRICH, H., 1982. Strategic career management. *Human resources management*, 21, (2), s. 58 – 66.
- [42] ZIDLE, M., 2011. *Develop Your Career Exit Strategy NOW before you think you need one!* [cit. 2011-12-20]. Dostupné z: <http://www.career-development-help.com/career-exit-strategy.html>.