

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
bakalářské kombinované studium 2000 - 2006

Barbora Horčíčková

**Personální rozvoj jako nástroj k zajištění
konkurenceschopnosti firem**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2006

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Renata Kocianová

Oponent diplomové práce:.....

Datum obhajoby:.....

Výsledek obhajoby:.....

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

14.4.2006

Obsah	
0 Úvod	4
1 Řízení lidských zdrojů	6
1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	6
1.2 Pojetí řízení lidských zdrojů.....	7
1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů	9
1.4 Řízení lidských zdrojů a globalizace.....	10
2 Personální rozvoj	13
2.1 Systém rozvoje zaměstnanců	14
2.2 Formování pracovních schopností člověka v organizaci.....	15
2.2.1 Systém formování pracovních schopností člověka	16
2.2.2 Oblast odborného vzdělávání	16
2.2.3 Oblast rozvoje	17
2.3 Vybraná součást odborného vzdělávání – adaptace nových zaměstnanců	18
2.4. Nástroje rozvoje lidských zdrojů.....	19
2.4.1 Koučování	21
2.4.2 Mentoring	22
3 Personální rozvoj absolventů vysokých škol	25
3.1 Výhody a nevýhody absolventů vysokých škol pro zaměstnavatele	26
3.2 Adaptační programy pro studenty a absolventy.....	27
3.2.1 Management Shadowing program.....	28
3.2.2 Just–Pool program	30
3.2.3 Trainee Program	30
3.4 Skutečnosti vyplývající z mé praxe.....	32
3.4.1 Sběr a analýza informací.....	32
3.4.2 Návrh a realizace opatření	40
Závěr	43
Soupis bibliografických citací	45
Bibliografie	47
Seznam příloh	48

0 Úvod

Tato bakalářská práce nese název „Personální rozvoj jako nástroj k zajištění konkurenceschopnosti firem“. Domnívám se, že personální rozvoj zaměstnanců je aktuálním tématem podniků nejen v České republice. Dnes můžeme tvrdit, že podnikatelské subjekty překonaly etapu transformace z centrálně plánovaného hospodářství na systém tržní. Čas vymezený této úloze již vyprchal a firmy, které touto etapou úspěšně prošly, musí svou existenci a konkurenceschopnost neustále podporovat a rozvíjet. Hrozí totiž nebezpečí, že se podniky stanou obětí sebeuspokojení z dosažených výsledků a začnou stagnovat. Aby se tak nestalo, je třeba zamyslet se nad tím, kam a jakým způsobem směřovat. Dle mého názoru se většina firem koncentruje na přínosy, které jim přináší zlepšení image společnosti a komunikace uvnitř firmy, rozšíření týmové práce, zvýšení spokojenosti zákazníků, podpora inovací, pokles fluktuace apod. Právě tyto důvody mě přiměly k zamyšlení a vypracování této bakalářské práce.

Cílem mé práce je v teoretické části představit problematiku personálního rozvoje z hlediska zajištění konkurenceschopnosti firem. Při vymezení pojmu **personální rozvoj** vycházím z koncepce firmy Škoda Auto, kde pracuji v oddělení Personalistika managementu, konkrétně pak ve skupině personálního rozvoje. Pro účely této práce definuji personální rozvoj jako systém, který používá nástroje k cílenému rozvoji zaměstnanců (cílových skupin) v organizaci. Mezi cílové skupiny patří např. studenti, trainees, kandidáti do managementu, manažerský dorost a management.

V první kapitole své práce se krátce a obecně zmíním o řízení lidských zdrojů. V kapitole druhé se budu zabývat problematikou personálního rozvoje, formováním pracovních schopností člověka, tématem adaptace zaměstnanců při nástupu do zaměstnání a také vybranými nástroji personálního rozvoje. Navážu na toto téma v kapitole třetí, kde se zaměřím na význam absolventů vysokých škol, kteří podle mého názoru představují kvalifikovanou, flexibilní a motivovanou pracovní sílu, kterou je třeba hned na

začátku vzniku pracovního vztahu systematicky rozvíjet a vzdělávat. Uvedu přehled programů pro studenty a absolventy vysokých škol, figurující v současné nabídce firem. Budu se věnovat také problematice ze své praxe ve firmě Škoda Auto. Přiblížím jeden z nástrojů personálního rozvoje používaný v této firmě: jednoletý adaptační program pro čerstvé absolventy vysokých škol, tzv. Trainee program. S využitím teoretických znalostí se pokusím zaměřit na problematické skutečnosti, se kterými se setkávám v praxi. Pomocí dotazníku a pohovorů s vybranými skupinami pracovníků získám informace, které mi odkryjí již zmíněné problematické skutečnosti a na jejich základě představím vlastní návrh opatření zaměřený zejména na prevenci možných komplikací spojených s nově nastupujícími, mladými zaměstnanci do firmy Škoda Auto.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové za podnětné připomínky týkající se odborné a formální úrovně této práce. Další dík patří mým kolegům ze skupiny personálního rozvoje ve firmě Škoda Auto za podporu a vytvoření příjemných pracovních podmínek. Děkuji také účastníkům 12. ročníku Trainee programu ve Škoda Auto, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace ve formě odpovědí v dotazníku.

1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k organizaci, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ (Palán, 2002, s. 186)

1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Pokud se zaměříme na cíle řízení lidských zdrojů v obecné rovině, můžeme se zmínit především o schopnosti organizace úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí.

Dle jednotlivých autorů zabývajících se touto problematikou je účelem řízení lidí ve firmě především rozvoj výkonnosti všech jejích členů, ať už jednotlivců nebo skupin zaměstnanců, směřující k dosahování vysokého pracovního výkonu, a to jak v měřítkách kvantity (množství odvedené práce), tak především široce pojaté kvality....Hovoříme-li tedy o řízení lidí ve firmě, máme na mysli především řízení pracovního výkonu jednotlivců a skupin vedoucí k rozvíjení výkonnosti a udržení konkurenceschopnosti firmy jako celku i jejích jednotlivých částí (Tureckiová, 2004, s. 39).

Cíle řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2002, s. 28) spočívají v **zabezpečování a rozvoji pracovníků**, neboť tím organizace přispívá k získávání a udržení kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovní síly. Organizace by měla zároveň i předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet jejich

podstatné schopnosti. Mezi ně patří především užitečnost pracovníků, jejich potenciál a zaměstnatelnost. Uspokojit tyto potřeby znamená poskytovat lidem příležitost k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Dalším faktorem je **ocenění pracovníků**, jenž představuje zvyšování jejich motivace a oddanosti zaváděním politiky a postupů zajišťujících oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí. **Vztahy** jsou považovány za dílčí cíle řízení lidských zdrojů. Významně přispívají k vytváření ovzduší dobré atmosféry, souvisí s partnerstvím mezi managementem a pracovníky. Je žádoucí zavádět motivující způsoby řízení, které uznávají pracovníky jako mimořádně zainteresované a hodnotné, řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách a stylech práce. Se vztahy bezprostředně souvisí etický přístup k řízení pracovníků založený na péči o lidi a na spravedlnosti¹.

1.2 Pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii ukazující to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů. Storey (1989) (in Armstrong, 2002, s. 28) odlišuje dva základní myšlenkové proudy, určované vztahem k lidem ve firmě a modifikující přístupy a způsoby jejich řízení:

- a) Modely „měkké“ – odvozené spíše z psychologicko-sociálního pojetí, chápou člověka jako „zdroj zdrojů“, respektive jako zdroj „něčeho s potenciálně pozitivní hodnotou“ – v tomto případě zdroj myšlenek, nápadů, inovací; nositele individuálně specifického souboru znalostí a dovedností, které lze vzájemně propojovat (i v týmu); v tomto pojetí umožňují lidské zdroje (lidé) efektivní nakládání s ostatními typy zdrojů

¹ Základem teorie spravedlnosti, jejímž předním propagátorem je Stacey Adams (1965), je fenomén sociálního srovnávání. Zdůrazňuje skutečnost, že člověk je při plnění pracovních úkolů členem pracovní skupiny a v důsledku toho se nachází v určitých sociálních vztazích. Zájemce o problematiku Teorie spravedlnosti odkazujeme na text ROBBINS, S., COULTER, M. 2004. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

(materiál, finance) a jejich efektivní využívání; tak jsou zdrojem (či nástrojem) vývoje a organizace jako celku.

- b) Modely „tvrdé“, vycházejí oproti prvnímu náhledu, spíše z „ekonomického“ pohledu na lidi – člověk je v tomto přístupu považován za „zdroj jako každý jiný“, takže jako za „prostředek určený ke spotřebě“. (Tureckiová, 2004, s. 46) „Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru. Je založen na filozofii „kšeftu“ a povinností, která se zaměřuje na potřebu řídit lidi takovým způsobem, který se snaží od nich získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenční výhody (Armstrong, 2002, s. 28).

Autoři Doppler a Lauterburg hovoří o měkkých a tvrdých faktorech v souvislosti s nástroji podnikového rozvoje. Uvádějí „spíše“ měkké a „spíše“ tvrdé, neboť jejich jednoznačné dělení považují za irelevantní. Vztahují tyto faktory na jednotlivce, skupiny, celý podnik a jeho části, potom na jeho okolí (Doppler, Lauterburg, 1996, s.175).

S řízením lidských zdrojů úzce souvisí efektivní styl vedení, který je v rukou vedoucího pracovníka. Úspěšný vedoucí se dle Bělohlávka vyznačuje: koncepčním a operativním myšlením, asertivitou, citovou stabilitou, odpovědností a svědomitostí, odbornými a zároveň manažerskými dovednostmi, dále pak postojovým zaměřením na výkon, zákazníka a na tým. Existuje celá řada stylů vedení. Čím vyspělejší a zralejší jsou pracovníci, tím náročnější styl vedení může být použit. Za efektivní je označován styl týmový. Vedoucí mohou při vedení pracovníků využít emocionální prvky, jako je např. charisma, citové povzbuzení, zosobněná úcta a stimulace myšlení. Hovoříme o transakčním vedení, jímž manažeři upevňují ve firmách současný stav, přetvářejí organizaci, určují vize, snaží se formulovat dlouhodobé cíle, mění kulturní hodnoty a opírají se o sílu své osobnosti (Bělohlávek, 2005, s. 24).

1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů

Na úvod této podkapitoly se podívejme na slova Michaela Armstronga (1987), který odpovídá na otázku Davida Guesta (1989b), „Řízení lidských zdrojů a personální řízení: můžete říci v čem je rozdíl?“

„Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně, než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost. Nová láhev nebo nálepka může pomoci tento nedostatek překonat“ (Armstrong, 2002, s. 40-41).

Tato citace metaforicky popisuje význam pojmu „Řízení lidských zdrojů“ a „Personální řízení“. Podívejme se nyní do minulosti, konkrétně do poloviny 20. století, kdy podle Dvořákové (2001, s. 7) hovoříme o personální práci jako o „**personální administrativě**“. Je to proto, že personální práce v té době zajišťovala především evidenční a statistickou agendu, přičemž její role v managementu firmy byla pasivní.

S rozvojem společenských věd a sociálně - psychologických přístupů k řízení dochází ke vzniku specializovaných pracovišť - personálních útvarů, která již částečně zasahují do oblasti operativního řízení. V organizacích postupně vzniká funkce „nový“ manažer - personální ředitel a nová funkce řízení – personalistika. V 60. letech se personalistika prosadila pod názvem **personální řízení**. Vznikají první rozvojové programy pro manažery, plány pracovních sil, uplatňují se programy personálního rozvoje a obohacování práce. Paleta činností personálního řízení byla rozmanitá, ale nezasahovala významně do strategie firmy (Tureckiová, 2004, s. 39). Na počátku 80. let se ve vyspělých západních zemích projevovaly příznaky hospodářské recese

a mnohé firmy bojovaly o přežití. To vedlo k racionalizačním opatřením a k potřebě zvýšit efektivnost (Dvořáková a kol., 2001, s. 8).

V koncepci řízení lidských zdrojů osmdesátých let převažovala témata podnikové kultury, jejího řízení a propojování s firemní strategií a ostatními firemními procesy v zájmu dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidí. Vznikaly úvahy o nových formách vedení, řízení výkonu a na výkonu založeného hodnocení a odměňování. V letech devadesátých se rozvíjí týmová práce, učící se organizace, přičemž je stále větší důraz kladen na výkon, efektivitu procesů a jejich propojování do celopodnikových systémů. Na konci poslední dekády 20. století se začínají stále výrazněji, vedle označení řízení lidských zdrojů, používat spojení **rozvoj lidských zdrojů** případně **rozvoj lidského kapitálu**. Člověk již není pouhou pracovní silou či zdrojem, ale svébytnou, myslící a tvořivou lidskou bytostí (Tureckiová, 2004, s. 45).

Pro tuto dobu je charakteristický boj o talenty a s ním spojená skutečnost, že jde o řízení strategického faktoru, jehož pracovní způsobilost ovlivňuje klíčové konkurenční přednosti organizace. Investice do nehmotného kapitálu v organizacích (výzkum a vývoj, vzdělávání, rozvoj pracovních kompetencí apod.) mají vzrůstající tendence, neboť zaměstnanci se pro ně stávají jedinečným **intelektuálním kapitálem**. Převážně velké organizace hledají způsob jak intelektuální kapitál měřit a řídit. Jeho měřitelnost a uchopitelnost je obtížná, protože jde o znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků a nikdy nedokážeme zjistit, zda je využíván naplno.

1.4 Řízení lidských zdrojů a globalizace

„Globalizace je procesem, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným, a více na sobě navzájem závislým. Globalizace je proces, který zahrnuje zmenšující se svět, protože čas, který je nutný k přesunu člověka, zboží nebo informace z jednoho místa na druhé, se neustále zkracuje. Světoví občané jsou vystaveni globální kultuře, globální ekonomice a globální změně životního

prostředí v měřítku, které doposud nikdy neexistovalo.“ (Pichanič, 2004, s.11).

Tvrdá konkurence diktovaná neúprosnými tržními poměry mění hodnoty, staví před podniky nové imperativy. Globální management přijímá výzvy a absorbuje zkušenosti z praxe učících se organizací. Učící se podnik se ve své strategii zaměřuje na posílení svého postavení a hodnoty na trhu. Klíčem k získání konkurenční výhody je zejména práce s lidskými zdroji, jejich rozvoj a výcvik (Stýblo, 1998, s.65-67).

Významně se mění pojetí rozvoje kariéry. Zdůrazňuje se osobní odpovědnost jednotlivce za rozvoj vlastních schopností. „Globalizace s sebou přináší změny v požadavcích na lidské zdroje:

- potřeba adaptability a flexibility,
- nutnost kreativního přístupu a rozvoj vlastních schopností,
- kratší doba použitelnosti získaných znalostí,
- schopnost získávat informace, pracovat s nimi, využívat je ve vlastní práci,
- širší univerzální základ vzdělání jako předpoklad nutných celoživotních změn v kvalifikaci,
- schopnost vést a motivovat spolupracovníky,
- komunikativnost, kooperace a týmové práce,
- kariéra jako řetěz změn pohybu především na trhu práce,
- schopnost práce v cizím jazykovém a kulturním prostředí...“ (Kleibl, Dvořáková, 2001, s. 9-10)

Další z autorů zabývajících se novými trendy v globalizovaném světě práce, Peter Hartz, říká: „O svá zaměstnání se budeme muset v budoucnu více starat, neboť na novém, globálním trhu práce bude mít každý k jakémukoliv zaměstnání mnohem snazší přístup než dosud. Často nebude hrát vůbec roli, zda půjde o pracovní příležitost v Německu nebo na Novém Zélandu. Samostatnost se stane přirozenou podstatou práce, vzdálenosti budou naopak nepodstatné. Konkurenty i obchodní partnery najdeme v brzké budoucnosti všude – od Toronta až po Toyashi. To je výzva obracející se na

celou osobnost člověka, jeho individuální možnosti, jeho otevřenost, jeho talent, jeho touhu učit se, objevovat, něco rozvíjet a předávat. Ať žije kreativní změna! Je čas nechat taylorismus¹ za našimi zády.“ (Hartz, 2003, s.13-15)

¹ Pojem odvozený od F.W. Taylora, představitele klasického směru v managementu „vědeckého řízení“. Člověk je v rámci této teorie degradován na výrobní faktor souměřitelný s výrobkem nebo strojem (Vodáček, Vodáčková, 2001, s. 41-42).

2 Personální rozvoj

Kratší životní cykly produktu, rostoucí globalizace, nové výrobní postupy a k tomu nové formy spolupráce vedou k tomu, že význam lidských zdrojů v podnikání neustále roste. Cílem personálního rozvoje je zajištění kvalifikovaného základu pro vytváření prodejní schopného know-how a produktu organizace. Zajištění a udržení konkurenceschopnosti podniku přitom závisí na jeho připravenosti financovat a převzít odpovědnost za personální rozvoj pracovníků (Becker, 1999, s. 1).

Rozvoj pracovníků je proces, k němuž dochází, když jedinec získává širší soubor znalostí či dovedností, než jaké potřebuje k výkonu práce ve svém povolání, ale dosáhne i schopnosti aplikovat své dovednosti a znalosti v širším okruhu životních situací. Pomocí personálního rozvoje se formuje pracovní potenciál pracovníka, rozšiřuje se možnost jeho uplatnění jak v rámci organizace tak i na vnějším trhu práce. Realizace rozvoje pracovníků je úkolem podnikového systému vzdělávání, přičemž důležitou roli hraje také individuální iniciativa samotného pracovníka, který se tak stává adaptabilním zdrojem.

Jak jsem již zmínila v úvodu své práce, vycházím z koncepce personálního rozvoje ve firmě Škoda Auto. Mezi cíle personálního rozvoje v této firmě patří: podpora managementu firmy při rozvoji cílových skupin s manažerským potenciálem či samotného managementu prostřednictvím nabídky nástrojů; vytváření a dlouhodobé rozvíjení perspektivních zaměstnanců, z jejichž řad mohou být interně získávány osoby vhodné pro převzetí funkce v managementu, popř. mohou být pověřeni vedením skupiny a vytipování vhodných kandidátů (dle požadovaného profilu) na volná místa v managementu.

2.1 Systém rozvoje zaměstnanců

Systém personálního rozvoje představuje mimo jiné, především neustálý proces tvorby personálních rezerv, vycházející ze současných a budoucích potřeb organizace. Při vytváření personálních rezerv pro výkon náročnějších činností, převážně pro účely vedoucích funkcí, vymezujeme jednak tzv. pohotovou rezervu a jednak zaměstnance, se kterými se počítá do budoucnosti a jejich příprava si vyžádá delší čas. Strategický pohled na systém rozvoje zaměstnanců je, v souvislosti s již zmíněnou globalizací ekonomiky a z ní vyplývající hyperkonkurence na světovém trhu, neodmyslitelnou součástí každého moderního podniku. Pokud je v dostatečné míře zajištěn systematický rozvoj jednotlivých pracovníků, můžeme odraz této snahy očekávat také v podobě stability a úspěchu celé organizace.

Pro účely této práce vymezím systém rozvoje zaměstnanců v rámci jednotlivých personálních činností, do kterých se dle mého názoru promítá:

- **Získávání a výběr zaměstnanců** – v této fázi se snažíme rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat současným a budoucím požadavkům pracovního místa, týmu či oddělení a zároveň přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního prostředí organizace. Jedná se odhad míry jeho profesní a sociální adaptability.
- **Hodnocení a odměňování zaměstnanců** – pravidelné vyhodnocování výkonu a pracovního chování zaměstnanců navazující na systém odměňování, působí motivačně.
- **Vzdělávání zaměstnanců** – systém vzdělávání zahrnuje rozsáhlou oblast činností a úkolů. Ve vztahu k rozvoji zaměstnanců cíleně směřuje k přípravě zaměstnanců pro vedoucí funkce a zároveň přispívá k rozvíjení jejich dovedností.
- **Rozmístování zaměstnanců** – probíhá na základě odborných, osobnostních a morálních vlastností zaměstnanců ve spojitosti s řízením jejich vnitřní i vnější mobility.

- **Analýza pohybu zaměstnanců v hierarchii funkcí, analýza sociální mobility a analýza pohybu zaměstnanců v rámci organizačně hierarchické struktury organizace.** Příkladem je věk či pohlaví pracovníka, jenž souvisí např. s ochotou prohlubování nebo rozšiřování kvalifikace, vzděláváním se, změnou místa výkonu práce apod.
- **Informace o útvarech v podniku** – perspektiva rozvoje jednotlivých úseků a jejich personálních potřeb, kvalifikační požadavky a předpoklady pro výkon konkrétní pracovní činnosti.

Cílem systému rozvoje zaměstnanců je obsazení vedoucích funkcí a pracovních míst pro výkon náročných odborných činností kvalifikovanými a optimálně připravenými zaměstnanci (Kleibl, 2002, s. 33-34).

2.2 Formování pracovních schopností člověka v organizaci

Na pracovní schopnosti jedince a jejich formování lze nazírat ze dvou pohledů:

1. *formování pracovních schopností člověka*, pokud jde o obecnou rovinu, úzce souvisí s rysy jeho osobnosti. Jde o proces, který člověka provází v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. Jde v podstatě o rozvoj dovedností člověka, které souvisí s jeho každodenními činnostmi.
2. *Formování pracovních schopností pracovníka organizace* zahrnuje aktivity, jenž souvisí s vykonávanou prací v konkrétní organizaci. Tato aktivita je organizovaná, podporovaná nebo umožňovaná organizací v rámci její personální a sociální práce.

2.2.1 Systém formování pracovních schopností člověka

Pro snazší vysvětlení vyjádříme *systém formování pracovních schopností* následujícím schématem:

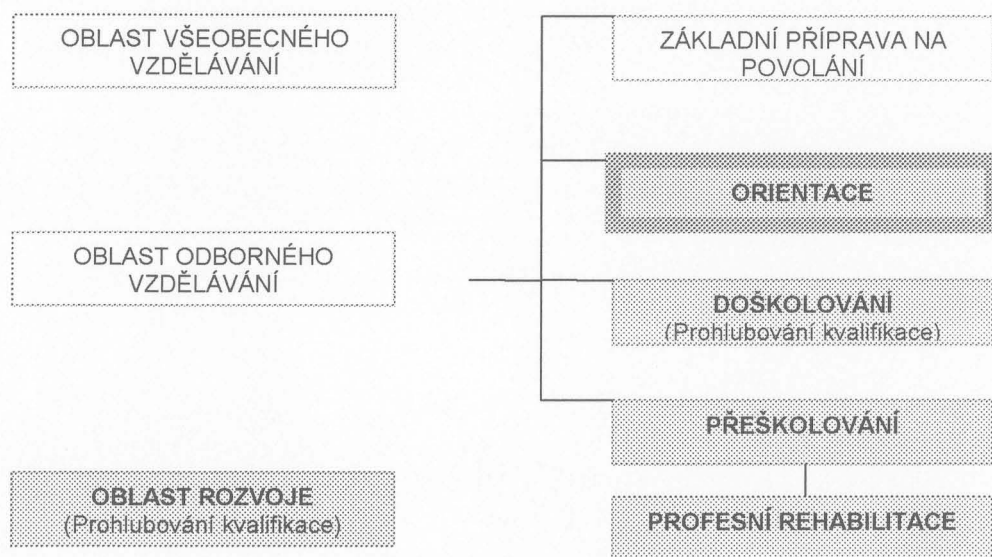


Schéma č.1 Systém formování pracovních schopností (Koubek, 2004, s. 240)

Poznámka: V tmavých rámečcích jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

2.2.2 Oblast odborného vzdělávání

Tato oblast bývá označována také jako **formování kvalifikace** nebo **odborná/profesní příprava**. V širším slova smyslu hovoříme o označení **training**. Do této kategorie se promítá proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa.

„V rámci formování pracovních schopností pracovníků se organizace zpravidla angažují v plné míře při orientaci pracovníků a doškolení pracovníků popř. i při přeshkolení pracovníků, dochází-li k němu z iniciativy organizace k uspokojení jejích potřeb.“ (Koubek, 2004, s.241)

Orientace představuje důkladně promyšlený program zapracování a adaptace nových pracovníků, popř. pracovníků měnících v rámci organizace pracoviště nebo pracovní místo. Bývá často zařazována do systému vzdělávání pracovníků. Hlavním úkolem je zkrátit období, po které nově přijatý nebo přemístěný zaměstnanec nepodává standardní výkon. Dobře nastavený proces orientace může podstatně zmenšit požadavky na další vzdělávání zaměstnanců. Během orientace se pracovníkům poskytují informace o pracovním místě, týmu, útvaru a v neposlední řadě i o organizaci jako celku. **Doškolení** (prohlubování kvalifikace) je pokračováním odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na konkrétním pracovním místě. Jedná se o neustálý proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům a osvojování si nových znalostí a dovedností v oboru. **Přeškolení** (rekvalifikace) slouží k získání znalostí a dovedností k osvojení si nového povolání. Rekvalifikace může být plná nebo částečná, podle toho jak se liší od původního povolání. *Profesní rekvalifikace* je zvláštní případ s cílem opětovně zařadit do povolání osoby, kterým současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání. V systému vzdělávání pracovníků se rekvalifikace provádí v omezené míře, neboť je zastřešována státními institucemi v rámci zákona o zaměstnanosti (Koubek, 2000, s.319-320).

2.2.3 Oblast rozvoje

Oblast rozvoje souvisí s personálním rozvojem (viz kap. 2). Personální rozvoj přesahuje rámec tradičního způsobu vzdělávání pracovníků a orientuje se především na tyto rozvojové aktivity:

- kariéru člověka,
- budoucí potřeby a úkoly,
- formování osobnosti pracovníkům jejich hodnotových orientací,
- Přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Je kladen důraz na rozvoj osobních dovedností, které jsou pro člověka do jisté míry přirozeným aspektem a mohou přispět k úspěchu celé organizace. Tuto myšlenku pak lze doplnit i výrokem C.G. Junga, který vyslovuje názor, že nejvzdálenější cíl a nejsilnější přání každého spočívá v rozvinutí celosti lidské bytosti, kterou označujeme jako osobnost (Jung, 1994, s. 54).

Pojem *rozvoj pracovníků* je často zaměňován s termínem *rozvoj lidských zdrojů*. Ten představuje nový pohled na koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci, který je orientován na **rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku**. S tímto tématem souvisí pojem „učící se organizace“¹.

2.3 Vybraná součást odborného vzdělávání – adaptace nových zaměstnanců

Na úvod této kapitoly bych zdůraznila, že adaptace nových pracovníků je v organizacích často podceňována i přes to, že hraje velmi důležitou roli jak pro podnik samotný, tak pro jednotlivce, který přichází do nového prostředí. Navazuje bezprostředně na proces získávání a výběru nových pracovníků. Každý podnik by měl mít vypracovaný vlastní systém podnikového adaptačního procesu tak, aby usnadnil novým zaměstnancům nástup do zaměstnání a zároveň přinesl organizaci výhody v podobě rychle orientovaných a interně informovaných zaměstnanců.

Dle Livečka a Kubálka je adaptační proces komplexním procesem biologického, psychologického a sociálně formativního procesu vyrovnání se pracovníka se všemi dílčími strukturami systému organizace, prioritně (zvláště v prvních fázích) se strukturou vlastní pracovní skupiny (in Palán, 2002, s. 34).

¹Učící se organizace vytváří v podniku klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde se na základě učení uskutečňuje neustálý proces změny (Koubek, 2000, s. 320).

Pokud se zamyslím nad otázkou: Co může vhodně postavený proces adaptace organizaci přinést? Kromě výše uvedených výhod si myslím, že ve svém důsledku přispívá adaptační proces k vytvoření optimální struktury zaměstnanců v organizaci. Především pak jejího jádra, které tvoří manažeři a specialisté vybraní z interních zdrojů firmy. Optimální zajištění adaptace nových pracovníků může významně ovlivnit nejen jejich uvedení do organizace i pracovní funkce, ale podpořit hned zpočátku efektivitu celého procesu systematického rozvoje.

Organizace většinou nezískává pracovníky, kteří jsou připraveni okamžitě a v plné míře vykonávat svěřenou práci. Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti jak specifickým požadavkům nového pracovního místa tak používané technice a stylu práce v organizaci. Organizace musí nové pracovníky doškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace. Proces, který se touto problematikou zabývá nazýváme **orientace pracovníka** (Koubek, 2004, s.239).

„O adaptaci nových zaměstnanců hovoříme především tehdy, je-li tento proces formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem. Tento proces může být zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. V čase mezi dosažením této dohody a vlastním nástupem do práce by měl být s novým zaměstnancem udržován kontakt.“ (Dvořáková, 2001, s. 60)

2.4. Nástroje rozvoje lidských zdrojů

Pro účely mé práce uvedu pouze dva nástroje k rozvoji lidských zdrojů: koučování a mentoring. Domnívám se, že oba nejvíce souvisí s rozvojem lidí ve firmách tak, jak jej popisují ve své práci. Níže uvedené nástroje by se měly stát součástí péče o pracovníky, neboť napomáhají jejich rozvoji a vzdělávání, což je podstatné jak pro ně samotné tak pro konkurenceschopnost organizace.

Personální rozvoj může být prováděn vnitropodnikově (interně), mimopodnikově (externě), nebo nadpodnikově (kooperace s dalšími institucemi). Efektivní využití příslušných nástrojů a forem personálního rozvoje souvisí s možnostmi podniku a individuálními potřebami zaměstnanců. Různé formy personálního rozvoje se obvykle nevyskytují v „čisté“ podobě, ale jsou prováděny v kombinacích metod a tréninků, pod vedením odpovědných a kompetentních osob (trenér, kouč, lektor...) (Möhl in Personalmanagement, 2001, s. 594).

Nástroje personálního rozvoje můžeme rozdělit do následujících kategorií dle Möhla (in Personalmanagement, 2001, s. 594):

Opatření On-the-Job: do této kategorie opatření patří např. koučování, mentoring, projektová práce, rotaci práce aj.. „Vzdělávání přímo v pracovním procesu, kdy si pracovník osvojuje svůj podíl práce v organizaci přímo na svém pracovišti event. i na dalších pracovištích, která mají technologickou souvislost.“ (Palán, 2002, s.239) **Opatření Near-the-Job:** do souboru těchto opatření patří dle autora činnosti, které nesouvisí bezprostředně s učením na pracovišti, avšak s vykonávanou činností jsou více či méně spjaty. Řadí sem workshop, odborné přednášky, výměnu zkušeností, rolové hry „Unternehmensplanspiele“ a další. Další skupinou jsou **opatření Off-the-Job:** je to vzdělávání mimo pracoviště. Podle Palánova výkladového slovníku jde o pojem velice široký, zahrnující jak vzdělávání v podniku tak i vzdělávání mimo podnik – na rozdíl od vzdělávání na pracovišti (Palán, 2002, s.239). Möhl mezi nástroje personálního rozvoje řadí také **jazykový trénink**, přičemž klade důraz na potřebu výuky cizích jazyků, nejlépe angličtiny. Jazyková příprava může být realizována ve skupině nebo jako individuální kurz. Lektori mohou docházet za zaměstnanci na pracoviště nebo probíhá formou kurzů mimo pracoviště (víkendové či zahraniční kurzy), dle potřeb a možností zaměstnavatele. Za druhý nástroj považuje **sebevzdělávání**, jde o iniciativu a aktivitu vycházející od pracovníků samotných. Můžeme sem zařadit studium odborné literatury, CTB (Computer-based-Training), Online (E-learning, Web based learning) apod.

2.4.1 Koučování

Jedním z pestré nabídky nástrojů personálního rozvoje je **koučování**. „Koučování je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuse a aktivity pracovníkovi pomoci rozvíjet se, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků. Je to jednoznačně jedna z nejrychlejších a nejméně nákladných metod rozvoje potřebných znalostí, dovedností a chování pracovníků.“ (Šuleř, 2002, s.172)

Édouard Stack je specializovaným konzultantem v oblasti managementu výkonu a asistence změn ve velkých mezinárodních podnicích. Posledních dvacet let je iniciátorem a promotérem koučování a team buildingu v Evropě. Jeho koncepce je zaměřena na koučování osob, týmů a koučování v rámci firem. Klade důraz na Management autonomie, který dle jeho názoru bere v úvahu vztah mezi lidmi, firmou a společností. K tomu říká: „V momentě, kdy je firma schopna kultivovat ducha manažera-trenéra na všech hierarchických úrovních, od top-managementu až podšéfa týmu, je třeba, aby paralelně s procesem předání odpovědnosti a rozvoje autonomie upevnila neustálý proces aktualizace, školení, předávání dovedností, odbornosti a organizačních návodů. Tento systematický postup neustálého učení a průběžného tréninku udržuje a zvyšuje kolektivní inteligenci firmy (Stack, 2005, s.151).

Podle Bělohlávka je koučování patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění svých instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník. Pracovník je sám vtahován do uvažování o problému. Taková zkušenost je pro něho mnohem cennější a kvalita jeho práce podstatně vyšší, než při standardním postupu. Pracovník chápe podstatu, proč se práce vykonává určitým způsobem a v případě změny podmínek dokáže pružně reagovat. Bělohlávek uvádí příklad kladení otázek:

Místo toho aby vedoucí řekl „*Nedávejte do té malty tolik vody*“, zeptá se pracovníka „*Kolik je na takové množství malty podle vás potřeba?*“ (Bělohlávek, 2005, s.74-75)

2.4.2 Mentoring

Mentoring¹ je v mnoha firmách využíván, ač jednotliví aktéři vůbec netuší, že vstupují do mentoringového vztahu. Mentoring v nejširším slova smyslu totiž můžeme vnímat jako jakékoli předávání informací mezi starším, zkušenějším manažerem (mentorem) a mladým, nadějným pracovníkem (mentee). Přičemž chci zdůraznit, že se jedná o proces předávání zkušeností, informací, kontaktů apod. v obou směrech, tedy jak od zkušeného pracovníka k nositeli potenciálu, tak opačně. Je ovšem zcela jasné, že pokud má jít o mentoring v užším slova smyslu je nutné dát mentoringovému vztahu určitá pravidla.

Nejprve se však vrátím k předchozí kapitole. Jaký je rozdíl mezi koučingem a mentoringem? Je pravda, že tyto termíny se velmi často zaměňují. Z mého hlediska lze říci, že mentor by měl být i dobrým koučem ve smyslu směřování menteeho k vlastním rozhodnutím. Z formálního hlediska se pak dá říci, že kouč je školeným psychologem, zatímco mentor je zkušeným manažerem, avšak bez psychologického vzdělání. Z tohoto důvodu je naprosto zásadní fáze tzv. „matching“, tedy výběr mentorů a zároveň mentees s kvalitním profesním i osobnostním profilem. Dále je nutné zmínit, že mentoringový vztah může přerůst v přátelství a celoživotní kontakt, z tohoto pohledu je koučing více formalizován.

Jen na okraj chci zmínit, že mentoring je možné kategorizovat podle různých kritérií (formální x neformální, interní x externí x cross-mentoring...). Firmy,

¹ Slovo mentoring má původ v řecké mytologii - „Před dlouhou cestou požádal Odysseus svého přítele Mentora, vzdělaného učitele, aby se postaral o jeho syna Telemacha. Mentor poskytoval chlapci podporu, lásku a ochranu. Mentor měl být Telemachovi společníkem, rádcem a vůdcem“ (např. www.nelehaasen.de) Ve své práci budu používat anglické termíny mentor, mentee z toho důvodu, že podle mého názoru neexistuje adekvátní český ekvivalent (někdy se používá pro mentee pro mne nepřijatelné slovo protežé (Sokol, 2004, s. 18-19.)

kteřé mentoring využívají na něj také nahlížejí zcela řůzným způsobem (exkluzivní nástroj pro mladé a motivační nástroj pro zkušené manažery (Škoda Auto), součást trainee programu pro absolventy vysokých škol (Bosch), případně jako poměrně plošně využívaný způsob rozvoje managementu (Philip Morris).

Role mentora a mentee jsou však v celku pevně dány. Mentor by měl mít přirozenou autoritu, vůdčí schopnosti, vliv, znalosti, kontakty a informace o firmě. Měl by být ochoten své kolegy podpořit, předávat své vědomosti dále a podporovat proces učení. Mentee je naopak schopen o sobě kriticky přemýšlet, přijmout rady zvenku a připomínky realizovat. Samozřejmostí by na obou stranách měla být důvěryhodnost a loajalita vůči svému partnerovi v mentoringovém stavu. Přínosy jsou myslím naprosto jasně dány pro menteeho (action learning, pochopení širších souvislostí, efektivnost učení, zlepšení neformálních kontaktů a vytváření sítí...), naopak pro mentora by se na první pohled zdálo, že přínosy nejsou natolik zřejmé. Nicméně při bližším pohledu lze vyzozorovat, že mentor získává feedback o svém stylu řízení, procvičí si zpětnou vazbu, získá reflexi svého jednání a možnost podívat se na firmu z jiné perspektivy, kromě toho může mentor svůj vztah k mentee brát jako určitý posun ve své kariéře (Haasen 207-242).

V neposlední řadě je nutné zmínit přínosy mentoringových vztahů pro společnost, která mentoring využívá. Mentoring se ze zkušeností např. ve Škoda Auto stává efektivním personálním nástrojem pro mentees i mentory hlavně z toho důvodu, že obě strany získávají přesně a pouze to, co do vztahu vloží. Dále je nutné zmínit, že se obě strany dozví informace z konkrétního prostředí vlastní firmy. Tím se eliminují irelevantní informace, které získávají mentoři a mentees např. při klasickém školení, které je někdy ve srovnání s mentoringem považováno za ztrátu času a zbytečné teoretizování. Je možné vyzvednout rychlejší začlenění mentees do formálních a neformálních sítí, prohloubení spolupráce mezi jednotlivými odděleními a tím podpoření motivace zúčastněných partnerů.

Jako poslední poznámku k mentoringu bych chtěla uvést, že česká literatura se tématu věnuje pouze sporadicky. Neexistuje žádná publikace, která by se mentoringu věnovala naprosto komplexně. Poměrně bohatá je produkce, včetně internetových odkazů, v anglosaských zemích pramenící pravděpodobně z důvodu, že je zde mentoring využíván mnohem delší dobu. Co se týče nám zeměpisně blízké oblasti Německa, musím říci, že mentoring je zmiňován v mnoha publikacích, a existují i celkové přehledy o této problematice (např. citovaná Haasen, která se mentoringu věnuje od teoretického základu, přes implementaci v různých typech firem, až po vyhodnocení mentoringových vztahů). Premisy jsou dokladovány také příklady z praxe, což považuji za obzvláště přínosné. Je jasné, že mentoring má pro jednotlivé firmy neocenitelný přínos v tom, že se za téměř nulové náklady generují sice těžko měřitelné, nicméně velmi jednoduše pozorovatelné výsledky, které přispívají ke zkvalitnění práce managementu, a tím ve svém důsledku k vyšší konkurenceschopnosti firmy.

3 Personální rozvoj absolventů vysokých škol

Tato kapitola je zaměřena na vybranou část procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů, jenž podle mého názoru podstatně přispívá k zajištění konkurenceschopnosti organizace. Jedná se o personální rozvoj absolventů vysokých škol, kteří představují potenciál pro rozvoj a přípravu následníků pro řídicí funkce v organizaci. Proč jsem si vybrala cílovou skupinu čerstvých absolventů vysokých škol? Domnívám se, že absolventi vysokých škol jsou skupinou, o kterou se velmi zajímá většina velkých výrobních firem, finančních institucí či poradenských organizací (<http://www.kariera.ihned.cz>). Potvrzuje to i fakt, že vzniká celá řada institucí, zabývajících se službami pro zprostředkování pracovních příležitostí studentům. Jedná se např. o dny pracovních příležitostí, které probíhají přímo na vysokých školách. Společnosti v sílícím boji o talenty vyvíjejí stále nové a nové aktivity, aby absolventy zaujaly a získaly ty nejlepší z nich. Probíhají např. interaktivní on-line diskuse personalistů se studenty vyšších ročníků vysokých škol, studenti mají možnost vyjádřit své požadavky a názory pomocí dotazníkových průzkumů apod.

Jako příklad uvedme společnost Hay Group, která každoročně realizuje průzkum absolventů a zprostředkovává tak zpětnou vazbu mnoha společnostem, které absolventy zaměstnávají. Minulý rok HayGroup (2005) oslovila přes 400 absolventů a 38 společností v České Republice. Průzkum a jeho výsledky dokumentují přístup firem k jejich mladým zaměstnancům i vnímání absolventů samotných (<http://www.kariera.ihned.cz>).

Obrázek č. 2 znázorňuje faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele ze strany absolventů a absolventů ze strany firem dle priorit.

Faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele

	Absolventi	Společnosti
1	▪ Možnost vzdělávání a rozvoje	▪ Image společnosti
2	▪ Image společnosti	▪ Pružná pracovní doba
3	▪ Náročná a zajímavá pracovní funkce	▪ Možnost vzdělávání a rozvoje
4	▪ Stabilita zaměstnání	▪ Velikost/dimenze společnosti
5	▪ Mzdové perspektivy	▪ Firemní kultura

Obr. č. 1 Hay průzkum Absolventů 2005

3.1 Výhody a nevýhody absolventů vysokých škol pro zaměstnavatele

Nyní se zamyslím, proč se firmy o absolventy zajímají. Dle mého názoru mají absolventi řadu předností, které převažují nad negativy. Cituji J. Louise Barraulta „Hrnec a poklička. Potenciál je v hrnci, intenzita ohně pod ním. Mladý člověk má často značný potenciál. Výchova a typ zkušeností, které získá, mu dají jistou důvěru v jeho schopnosti. Jiná věc je, pokud ho jeho okolí uvěznuje a utiskuje a dává mu pokličku na hlavu, aby nikoho neotravoval.“ (Stacke, 2005, s.31)

Mezi *přednostmi* absolventů patří např.:

- ochota tvrdě pracovat a učit se novým věcem, dobrá jazyková vybavenost a flexibilita,
- možnost organizací vychovat si pracovníky dle svých standardů a firemní kultury, aniž by narazily na nežádoucí návyky z předchozích zaměstnání,
- využití absolventů na vstupní pozice specialistů či pro přípravu na manažerské posty.

Tyto a jiné přednosti absolventů jsou pro zaměstnavatele na trhu práce dostupné za relativně „nízkou“ cenu. Zaměstnavatel by měl brát v úvahu také

rizika charakteristická především pro čerstvé absolventy. Mezi ně patří především:

- malé praktické zkušenosti ze zaměstnání,
- nerealistická očekávání.

Společnosti mající zájem o získávání absolventů by se měly zaměřit na spolupráci s vysokými školami, analyzovat nejčastější deficity studentů a podniknout kroky zaměřené na předcházení nebo následné odbourání těchto deficitů. Dále by společnosti měly klást důraz na vzdělávání a rozvoj absolventů a dobrou komunikaci.

Společnosti, které mají reálnou představu o přínosech a rizicích, jež uplatnění absolventů přinese, a přizpůsobují své systémy řízení lidských zdrojů (od získávání a výběru, řízení výkonnosti až po vzdělávání a rozvoj) specifickým potřebám absolventů, mohou dlouhodobě těžit z jejich silných stránek. Obecně platí, že pokud jsou pracovníci umístěni do pozic, ve kterých využijí své silné stránky, budou pracovat usilovněji, protože budou dělat to, co jim jde v čem jsou silní. Alex Linley, lektor psychologie na Univerzitě v Leicesteru, vysvětluje, že kultura založená na silných stránkách je jedním z klíčových konceptů v rámci stále populárnějšího pole pozitivní psychologie¹ (<http://www.peoplemanagement.co.uk>).

3.2 Adaptační programy pro studenty a absolventy

Vzhledem k prokazatelným požadavkům studentů a absolventů na vzdělávání a rozvoj mohou konstatovat, že vhodně zvolená koncepce adaptačního programu (včetně vhodně zvolených opatření a aktivit) je pro firmy vhodným nástrojem k usnadnění přechodu absolventů do zaměstnání. V rámci absolvování adaptačního programu je žádoucí, aby se účastník seznámil s organizační strukturou firmy v praxi, její kulturou, nastavenými procesy, navázal kontakty se svými spolupracovníky a také se připravil pro

¹ Termín „pozitivní psychologie“ popisuje Linley jako „deštník“ nad oblastmi, jako je transformační vůdcovství, zdravý životní styl a smysl v pracovní činnosti. Autor také tvrdí, že aplikace přístupu založeného na silných stránkách silně ovlivní management, protože většina systémů pro management výkonu je naopak postavena na identifikaci a snaze o napravení slabostí zaměstnanců. Linleyeho pozitivní psychologie je prozatím nepodložena průzkumy a testováním, nebyla tedy dostatečně prokázána.

výkon na konkrétní pracovní pozici. Výše zmíněné aspekty adaptačního procesu hrají důležitou úlohu v celém procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Z hlediska strategie vzdělávání učícího se podniku, poukazuje na přijetí absolventů do podniku Stýblo. Říká, že přijetím absolventa školy začíná přímý proces jeho řízené adaptace. Absolventi si přinášejí teoretické poznatky, jejichž prosazování v podniku nebývá zpravidla jednoduché. Důležitou roli v procesu adaptace (vedle získávání nových znalostí a praktických dovedností) hraje schopnost absolventa komunikovat s lidmi a pochopit sociální vztahy v podniku (Stýblo, 1998, s.70).

Existuje celá řada adaptačních programů, které se vyznačují specifickou koncepcí a délkou trvání, vyplývající především z potřeb a velikosti firmy. Realizace programů vyžaduje úzkou spolupráci manažerů s personálním útvarem.

3.2.1 Management Shadowing program

V dnešní době se setkáváme s novými metodami jak absolventy zapojit přímo do procesů řídicích činností. Velká pozornost se věnuje také studentům vysokých škol, kteří se mohou pod vedením zkušených manažerů zapojit do pracovního procesu a seznámit se s manažerskou prací. Příkladem je organizace Business Leaders Forum, která je společností představitelů českého a mezinárodního průmyslu. Usiluje prostřednictvím partnerství mezi podniky, vládou, školami, nevládními organizacemi a místním společenstvím o dosažení lepšího sociálního, hospodářského a obecně životního prostředí. V rámci svých aktivit nabízí příležitosti pro studenty ke „stínování“ manažerů formou stáží. V jejich nabídce figuruje *Manager Shadowing Program*, který běží v řadě mezinárodních a českých společnostech v České republice.

Cíle programu Manager Shadowing Program pro studenty:

- možnost získat přehled o aktivitách a procesech, které ve společnosti probíhají a seznámit se s prací a denními povinnostmi manažerů,
- pomoc studentům při výběru zaměstnání, případně volbě jejich budoucí kariéry,
- možnost získat informace, které studenti využijí např. ve své diplomové práci,
- příležitost k vyzkoušení manažerské práce.

Cíle programu pro společnost:

- možnost získat potenciální zaměstnance,
- způsob, jak získat přehled o úrovni stávající generace vysokoškoláků,
- rozvoj dovedností manažerů prostřednictvím komunikace se studenty,
- získání pocitu spoluzodpovědnosti za výchovu a rozvoj budoucích řídicích pracovníků.

Společnost Business Leaders Forum rozesílá přihlášky na studijní oddělení devadesáti fakult s žádostí o jejich zprostředkování studentům. Na základě přihlášky a následného pohovoru jsou materiály vybraných studentů postoupeny zapojeným společnostem. Na termínu a konkrétní podobě stáže se vybraní studenti dohodnou přímo se společností, ve které mají stáž absolvovat. Studenti mohou stínovat jednoho až čtyři manažery, se kterými mohou navštěvovat různá pracoviště či oddělení ve společnosti. Celý program stáže by měla společnost upravit tak, aby student mohl co nejvíce nahlédnout do skutečného světa organizace práce manažerů (<http://www.blf.cz>).

Předpokladem pro takové činnosti je aktivní přístup ze strany společností a jejich přesvědčení o tom, že využívání moderních nástrojů a investice do studentů je pro ně efektivní a smysluplná.

3.2.2 Just–Pool program

Dalším příkladem programu pro studenty je Program Just–Pool, který funguje ve firmě Škoda Auto. Je určen výhradně studentům vysokých škol technického nebo ekonomického směru, kteří mají zájem poznat firemní kulturu a mají zájem ucházet se v budoucnu o zaměstnání ve firmě. Just–Pool program nabízí atraktivní praxi, doprovázenou řadou aktivit, jako jsou odborné semináře, přednášky a exkurze. Student má díky těmto opatřením možnost poznat firemní kulturu, kontaktovat svého budoucího potenciálního zaměstnavatele a zdokonalit své vědomosti a znalosti v těch dovednostech, které současný zaměstnavatel, jako je Škoda Auto vyžaduje.

Uchazeči o program Just – Pool musejí splňovat tyto požadavky:

- vysokoškolské studium min. v 6. semestru, max. 3 semestry před ukončením,
- komunikační znalost jednoho cizího jazyka (AJ nebo NJ),
- flexibilita, aktivita, učit se něčemu novému,
- úspěšné absolvování výběrového řízení (<http://www.skoda-auto.com/cze>)

3.2.3 Trainee Program

Trainee program patří do opatření přípravy pro zaměstnání. Nabízí absolventům vysokých škol příležitost k systematickému a plánovanému zapracování. Mladí zaměstnanci procházejí předem stanovenými odbornými oblastmi. Trainee program navíc zahrnuje častá doplňující školení. Délka Trainee programu je šest až 24 měsíců. „Díky spolupráci na různých odděleních a dalších rozvojových aktivitách se trainees snadněji seznamují s pracovními procesy v podniku a mohou se připravovat pro převzetí odborných funkcí. Mimo to získají široký přehled o podniku a jeho struktuře a v neposlední řadě naváží kontakty, které využijí v budoucnu.“ (Oechsler in Personalentwicklung, Becker, 1999, s.317)

Příkladem takového programu je **Trainee program** ve firmě Škoda Auto. Jedná se o jednoroční adaptační program pro absolventy VŠ s cílem zajistit potenciální manažerský dorost a specialisty do jednotlivých odborných oblastí. Cílem Trainee programu je příprava absolventů pro konkrétní pracovní pozici. Organizace Trainee programu spadá do kompetence útvaru personálního rozvoje, který disciplinárně spravuje jeho účastníky – **trainees**. Útvar personálního rozvoje také zajišťuje nadodbornou přípravu¹ účastníků, přičemž je zodpovědný za dodržování a kontrolování všech stanovených opatření (nástrojů). Odborná příprava účastníků (výběr pracovních rotací, jejich plán a náplň, zadávání a kontrola úkolů) spočívá v kompetenci vedoucího cílové pozice. Mezi povinnosti vedoucích patří také definování požadavků na trainees vždy před stratem jednotlivých ročníků. Po absolvování adaptačního programu jsou absolventi převedeni na konkrétní pracovní pozice² do odborných oblastí a plně připraveni pro výkon pracovní činnosti.

Do programu může být zařazen ten, kdo vyhovuje následujícím kritériím:

- vysokoškolské vzdělání technického, popř. ekonomického směru magisterského stupně,
- aktivní znalost německého nebo anglického jazyka,
- kvalifikovaná, flexibilní a kreativní osobnost.

Podmínkou pro zařazení do Trainee programu je úspěšné absolvování Assessment Center³ Trainee a získání cílové pozice pohovorem s vedoucím jednotlivých oddělení dle priorit výběru uchazeče (<http://www.skoda-auto.com/cze>).

¹ Termín „nadodborná příprava“ je používán ve firmě Škoda Auto pro opatření, která nesouvisí přímo s odbornou přípravou. Jedná se o semináře (komunikace, týmová spolupráce, projektový management apod), jazykovou a IT přípravu. Většina seminářů probíhá mimo firmu.

² Pracovní pozice pro kterou jsou trainees v rámci Trainee programu připravováni je nazývána „cílová pozice“.

³ Assessment center je metoda pro vytipování perspektivních řídicích pracovníků (z vlastního podniku i z vnějšku). Hlavním obsahem této metody je řešení simulovaných pracovních úloh a problémů, které je zároveň sledováno vedoucími pracovníky spolu s přizvanými poradci (Palán, 2002, s. 74).

3.4 Skutečnosti vyplývající z mé praxe

Tuto podkapitolu uvedu Jungovým citátem: „Každý, kdo dokončil studia, si připadá jako hotově vycpaný, jedním slovem jako dospělý. Musí si tak totiž připadat, vždyť musí mít pevné přesvědčení o své kompetentnosti, aby se mohl osvědčit v boji o existenci. Pochybnost a pocity nejistoty by ho ochromovaly a překážely mu, podřývaly by jeho tolik potřebnou víru ve vlastní autoritu a činily ho nezpůsobilým k životu v povolání. Chce se od něho slyšet, že to umí, že si je svou věcí jist, a ne že pochybuje o sobě a o své oprávněnosti.“ (Jung, 1994, s. 55)

Vedle identifikace problematických skutečností vyplývajících z mé praxe, jsem se rozhodla zaměřit také na skutečnosti v oblasti rozvoje absolventů, kteří byli vybráni do Trainee programu ve Škoda Auto. Ráda bych na základě svého šetření a následné realizace vhodných opatření podpořila motivaci a stabilizaci trainees ve firmě Škoda Auto. Pokud budou noví zaměstnanci spokojeni a budou se moci realizovat podle svých potřeb a představ, zajistí firmě kvalitní a z dlouhodobého hlediska přínosnou pracovní sílu, která je rozhodujícím faktorem její konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu.

3.4.1 Sběr a analýza informací

Pro účely této práce jsem vypracovala dotazník, určený výhradně účastníkům aktuálního ročníku Trainee programu ve firmě Škoda Auto. Dotazník obsahuje 6 otázek, které jsou zaměřeny na průzkum nejrůznějších oblastí v rámci jejich adaptačního programu a jejich přínosu, dále na problematické skutečnosti, se kterými se mladí zaměstnanci nejčastěji setkávají a na faktory ovlivňující konkurenceschopnost firmy (viz příloha A).

Jedním z podnětů, který mě při sběru informací ovlivnil, byl negativní feedback na trainees ze strany firmy. Vytipovala jsem osm vedoucích pracovníků ze čtyř odborných oblastí ve firmě, kde jsou trainees nejčastěji

připravování pro výkon konkrétní pracovní pozice. Cílem bylo identifikovat problematické skutečnosti a vypracování návrhu k jejich následnému řešení. Setkání s manažery proběhla formou krátkého pohovoru. Manažerům jsem položila následující otázky:

1. Co se Vám vybaví, když se zeptám co je pro Trainees charakteristické /kladné i záporné stránky/?
2. Kde vidíte problematické oblasti v chování Trainees?
3. Je něco, co byste k tomuto tématu rádi sdělili? (viz příloha B)

1. Názory vedoucích na trainees – pohovor

Vedoucí během pohovorů označili jako nejproblematictější následující skutečnosti:

- *identifikace s firemní kulturou* – trainees mají nerealistická očekávání. Myslí si, že jsou něčím výjimečným a často odmítají vykonávat rutinní, administrativní činnosti, přestože jsou pro jejich profesní přípravu nezbytně nutné. V této souvislosti často své schopnosti přeceňují. Nejsou schopni se ztotožnit s hodnotami, pravidly a normami chování, dále též s myšlenkami a zkušenostmi, které jsou ve firmě stabilní a nezpochybnitelné.¹
- *Vztahy na pracovišti* - vůči ostatním zaměstnancům vystupují pohrdavě. Jejich začlenění do kolektivu bývá problematické. Namísto naslouchání ostatním zkušeným spolupracovníkům mají tendence je poučovat, aniž by předtím komplexně pochopili problematiku nastavených a zaběhnutých procesů ve firmě. Neumí identifikovat své silné a slabé stránky. Brání se kritice od ostatních a vnímají ji jako urážku, místo toho, aby se z ní poučili. Chtějí z firmy vytěžit maximum, aniž by sami maximum nabídli.
- *Trainees jako homogenní a uzavřená skupina* – trainees jsou členy výběrového programu a chápou tuto skutečnost mylně. Protože se jako skupina často scházejí, mají možnost porovnávat mezi sebou

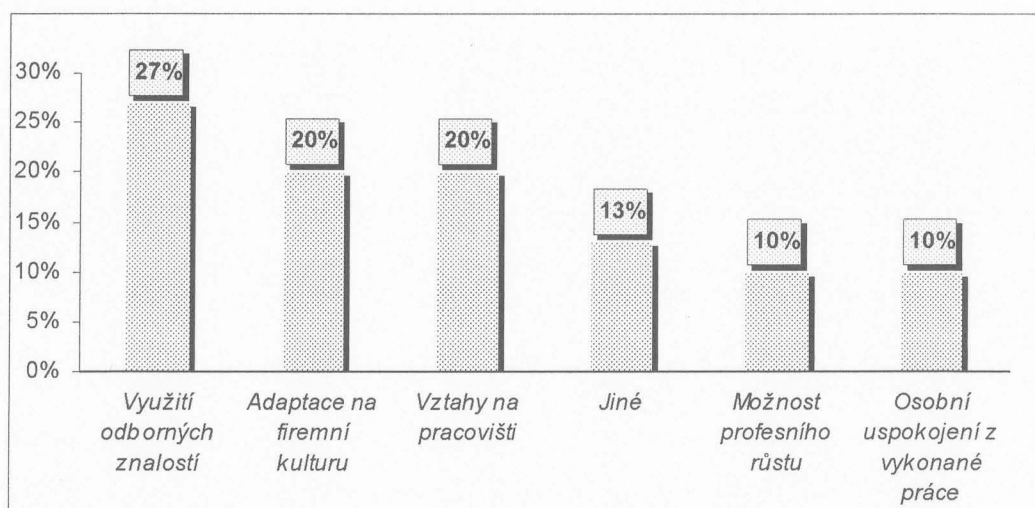
¹ Tématu organizační kultury se věnuje např. Schein (1969) nebo Lukášová, Nový a kol. (2004)

výhody, kterých se jim dostává na jednotlivých pracovištích. Každý z nich je připravován ve firmě pro jinou pozici, proto jsou jejich podmínky odlišné.

2. Názory trainees – vyhodnocení dotazníku

Ze všech 32 oslovených trainees zaslalo feedback pouze 19, což představuje 59% návratnost. Odpovědi jsou zpracovány pomocí váženého aritmetického průměru a vyjádřeny procentuelně v grafech.

Podívejme se nyní na jednotlivé otázky a reakce na ně. Otázka č. 1: „**Které skutečnosti jako čerstvý absolvent vnímáte nejvíce negativně?**“. Tyto skutečnosti měli respondenti krátce zdůvodnit. Odpovědi vyjadřuje graf č.1.



Graf č.1 Negativní oblasti dle účastníků Trainee programu.

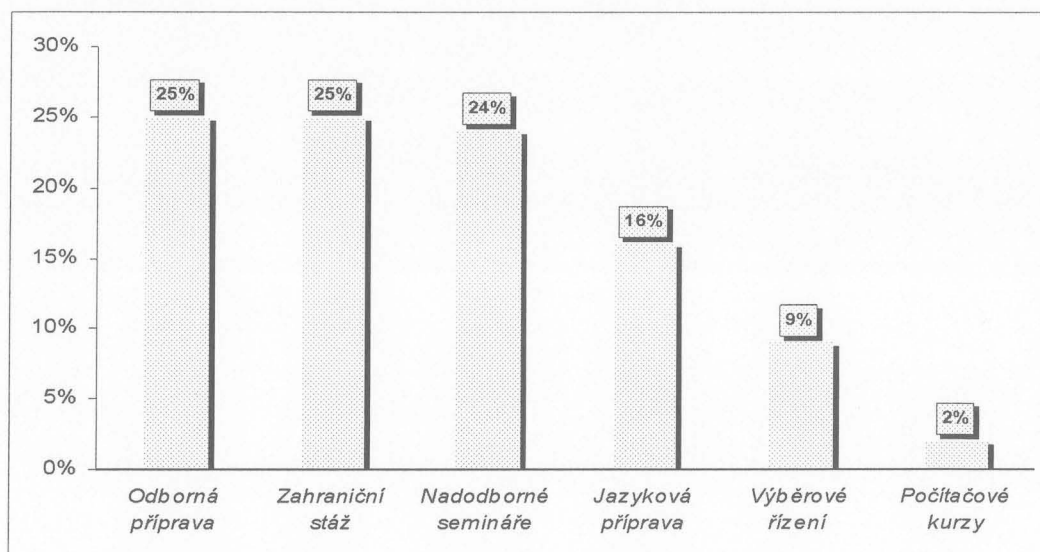
Výsledky šetření ukazují, že nejvíce trainees (27%) vnímá jako problém nedostatečné využití odborných znalostí. Je to způsobeno především omezeným prostorem, který je v rámci Trainee programu vymezen odborné přípravě jako takové, byť je jeho nejdůležitější součástí. Koncepte adaptačního programu ukládá splnění celé řady nadodborných a ostatních opatření spojených s realizací poznávacích a vzdělávacích činností. Tento deficit bude odbourán po dokončení Trainee programu po přestupu na cílovou pozici. 20% trainees označilo jako problematickou adaptaci na firemní kulturu. Problém vzniká proto, že firma Škoda Auto a.s. je velký

výrobní podnik, který čítá cca 25.000 zaměstnanců. To je hlavním důvodem složité a někdy těžkopádné firemní kultury, jejíž pochopení vyžaduje po nových zaměstnancích značnou míru sociální inteligence a čas. Trainees zminili v dotazníku především:

- malou možnost ovlivnit nebo dokonce změnit již zaběhnuté postupy ve firmě,
- tendence k průměrnosti, přičemž odchylky od průměru jsou brány jako negativní.

Třetí problematickou oblastí jsou vztahy na pracovišti: 20% trainees vidí problém především v tom, že jim ostatní spolupracovníci závidí výhody, které jim koncepce Trainee programu přináší (účast na seminářích, ostatních aktivitách jako jsou exkurze a návštěvy partnerů trainees v zahraničních koncernových závodech apod). Dále jim spolupracovníci neumožní ukázat co umí, protože se cítí ohroženi. Když chtějí trainees vykonávat svou práci dobře a přinášejí nové návrhy řešení, narážejí na generační problémy, nepochopení. Nejméně dotázaných (10%) zmiňuje možnost profesního růstu a osobní uspokojení z vykonané práce.

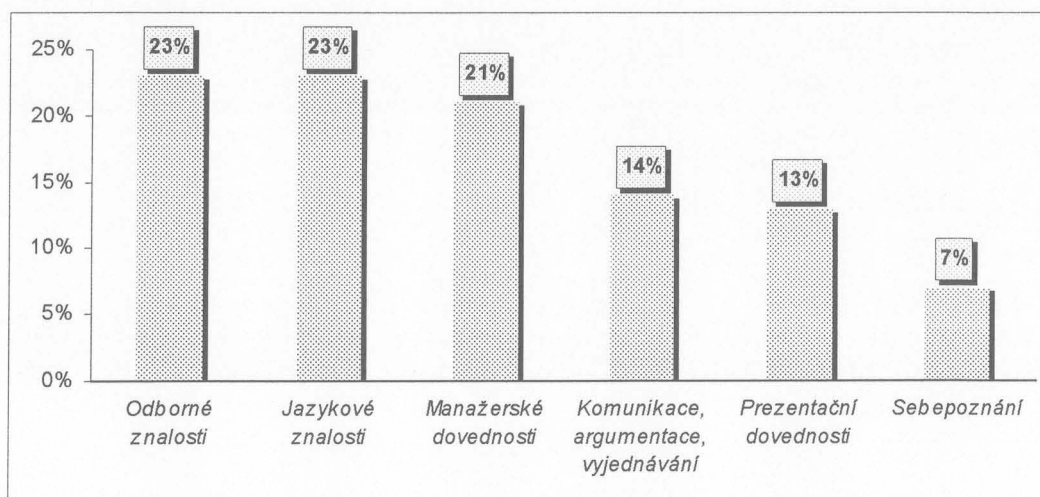
Otázka č. 2: „**Které skutečnosti v rámci TP vnímáte pro sebe jako nejprínosnější?**“ Odpovědi vyjadřuje graf č.2.



Graf č.2 Nejprínosnější oblasti z pohledu účastníků Trainee programu.

Zde respondenti hodnotí existující opatření, jejichž realizace je v rámci Trainee programu povinná. Jak je vidět, nejvíce absolventů (25%) považuje za nejpřínosnější odbornou přípravu. Tato otázka navazuje na předchozí, kde vyjádřili nespokojenost s využitím svých odborných znalostí, přičemž zde odbornou přípravu řadí na první místo. Výsledek je pozitivní, neboť odborná příprava trainees je pilířem celého programu. Spočívá v sestavení „**plánu job rotací**“, ve spolupráci s vedoucím cílové pozice. Trainees se během pracovních rotací, v rozsahu 1-3 měsíců, seznamují s procesy a lidmi v těch útvarech, které budou důležité pro výkon jejich budoucí profese. Významnou součástí odborné přípravy je absolvování zahraniční stáže (rozsah je 1-3 měsíce dle potřeb a možností odborné cílové oblasti), kterou jsem záměrně vyčlenila pro účely dotazníku jako samostatnou oblast. Jak je vidět z výsledků hraje zahraniční stáž pro trainees významnou roli. V jejím průběhu si mohou zdokonalit jazykové znalosti a seznámit se s firemní kulturou v mezinárodním měřítku. (Mezi nejčastější destinace patří Německo. Dále cestují např. do Indie, Ruska, Maďarska apod.) Pouze 2% vnímá jako přínosné, možnost zúčastnit se počítačových kurzů. Domnívám se, že dovednosti v tomto směru jsou účastníky získávány již v průběhu studií a také v jejich volném čase, neboť se stávají nezbytnými i v oblasti mimopracovní.

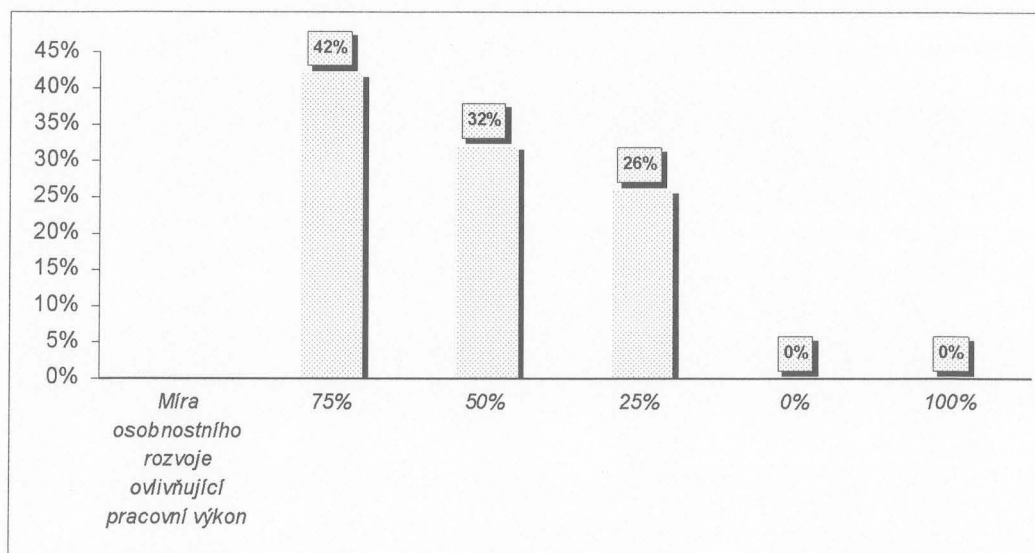
Otázka č. 3: **„V jakých oblastech byste se chtěl/a do budoucna vzdělávat?“** Odpovědi vyjadřuje graf č.3.



Graf č.3 Oblasti zájmu trainees z hlediska budoucího vzdělávání.

Graf č.3 vyjadřuje potřeby trainees, na které bychom se měli v rámci jejich budoucí přípravy zaměřit. Opět zde na prvním místě figuruje oblast odborných znalostí. V průběhu Trainee programu je koncepce odborné přípravy předem definovaná. Z tohoto grafu je ale zřejmé, že je třeba umožnit mladým zaměstnancům udržení a rozvoj jejich odborných znalostí, které získali během studií, a to nejen v rámci adaptačního programu, ale především po jeho ukončení tj. při nástupu na konkrétní pracovní pozici. Cílové pozice pro Trainee program by měly být definovány pečlivě s ohledem na cílovou skupinu, pro kterou jsou požadovány. Mladí pracovníci, se chtějí odborně vzdělávat a své znalosti také aplikovat v praxi. Stejně procento trainees (23) vyjadřuje zájem o soustavné zdokonalování znalostí cizích jazyků. To je způsobeno faktem, že mladí lidé věnují jazykové přípravě mnoho času a pokud by své znalosti nemohli využít v praxi nebo alespoň udržovat pomocí pravidelných kurzů, znamenalo by to pro ně zbytečně vynaložené prostředky a úsilí. Také jejich cena na trhu práce by se výrazně snížila, protože znalost minimálně jednoho světového jazyka na komunikativní úrovni je pro většinu zaměstnavatelů nepostradatelná. Manažerské dovednosti jsou v pořadí třetí nejvýznamnější oblastí zájmů trainees. Důvody jsou logické. Při výběrovém řízení, je kladen důraz na odhalení potenciálu (kognitivní, podnikatelské schopnosti, sociální kompetence...apod.), který by mohl být v budoucnu uplatněn zejména pro výkon řídicích funkcí. Podívejme se ale na skutečnost, že pouhých 7% respondentů uvádí zájem zaměřit se na oblast sebepoznání. Tento fakt je velmi zajímavý hned z několika důvodů. Trainees se domnívají, že se vidí reálně, nepotřebují se o sobě dozvědět více. Skutečnost, že byli vybráni do Trainee programu jejich přesvědčení logicky podporuje. Jsou přesvědčeni převážně o svých kvalitách, aniž si připouští, že by mohli mít nějaké slabé stránky a pracovat na nich. Tato skutečnost se odráží především ve vztazích na pracovišti a způsobuje konflikty v jejich začlenění do pracovního kolektivu. Z mého pohledu je třeba zaměřit se na vytipování účinných a pro trainees zároveň zajímavých metod, pomocí kterých jejich sebepoznání a sebevnímání přiblížíme realitě.

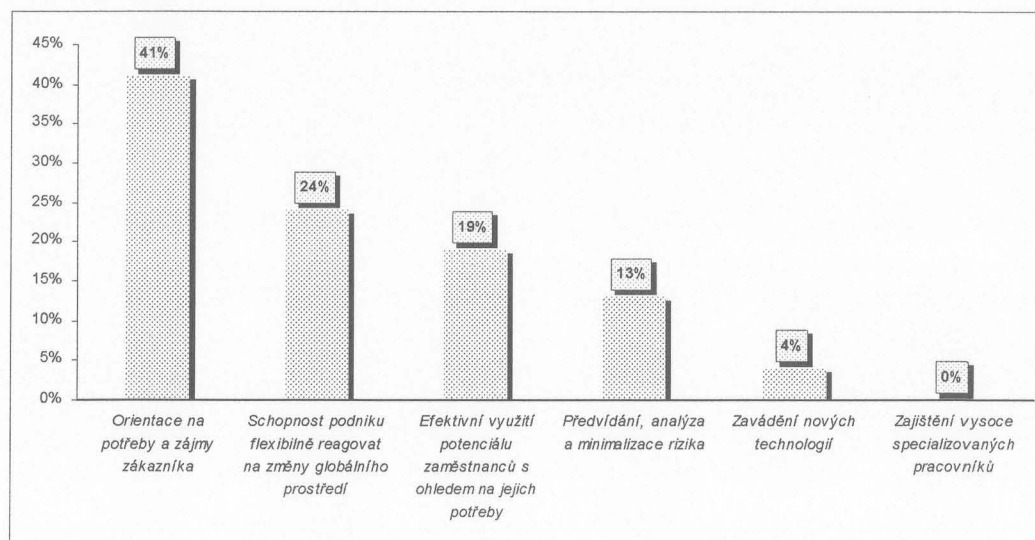
Otázka č. 4: „Vyjádřete procenty, jak ovlivňuje možnost osobního rozvoje Váš pracovní výkon.“ Odpovědi vyjadřuje graf č. 4.



Graf č.4 Vliv osobnostního rozvoje na pracovní výkon.

Graf č. 4 ukazuje na význam osobnostního rozvoje trainees (chápána především opatření nadodborné přípravy – off-the-job) v souvislosti s jejich pracovním výkonem. Respondenti měli úměrnost vyjádřit v procentech, přičemž volili z předem připravených možností: 100%; 75%; 25% a 0%. Nejvíce dotázaných (45%) odpovědělo, že možnost osobnostního rozvoje ovlivňuje jejich pracovní výkon ze 75%. Z toho můžeme odvodit, že nadodborná příprava je jedním z důležitých faktorů, odrážejících se v motivaci k pracovnímu výkonu. Na druhé straně ale není jediným faktorem, neboť stoprocentně neovlivňuje nikoho z dotázaných. Výsledky odpovědí na tuto otázku mohou být ovlivněny skutečností, že nadodborná příprava trainees se těší jejich velké oblibě. Firma Škoda Auto a.s. vynakládá značné finanční prostředky na realizaci out-doorových tréninků s cílem rozvinout především týmové a komunikační dovednosti účastníků.

Otázka č. 5: „Co podle Vás rozhodujícím způsobem ovlivňuje úroveň a konkurenceschopnost firmy?“ Odpovědi vyjadřuje graf č. 5.



Graf č. 5 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost firmy

Předposlední otázkou jsem chtěla zjistit, které faktory dle mladých zaměstnanců rozhodujícím způsobem ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Měli na výběr ze šesti možností, přičemž mě nejvíce zajímalo, kolik dotazovaných zvolí odpověď: Efektivní využití potenciálu zaměstnanců s ohledem na jejich potřeby. Odpověď zvolilo 19%, což je s ohledem na další možnosti, které měly odvést jejich pozornost, celkem dobré zjištění. 41% respondentů vidí schopnost úspěšně konkurovat v orientaci na potřeby a zájmy zákazníků, což je pro firmy také velice důležité.

Otázka č. 5: „Jsou pro Vás opatření Trainee programu přínosná z hlediska osobního rozvoje?“

100% dotazovaných odpověděli ANO, což je velice pozitivní zjištění.

3.4.2 Návrh a realizace opatření

Z výsledků šetření vyplývá, že vedoucí i trainees se shodují ve dvou problematických bodech, kterými jsou: **identifikace s firemní kulturou a vztahy na pracovišti**. Toto zjištění mě přivedlo na myšlenku připravit a realizovat workshop pro nově nastupující trainees. Workshop proběhl pod názvem „**Jak si nezkazit nástup do zaměstnání**“.

Cíle:

- snaha o předcházení a případnou eliminaci negativních projevů trainees do budoucna,
- seznámení trainees s tím, že některé jejich postoje a způsoby chování či jednání jsou vnímány odlišně firmou a jimi samotnými,
- porovnání obou obrazů s cílem přiblížení firemní kultury,
- usnadnění integrace a komunikace mezi trainees a novými spolupracovníky,
- snaha eliminovat negativní vlivy plynoucí z faktu, že trainees jsou homogenní a poměrně uzavřená skupina.

Otázky které byly trainees položeny k zamyšlení

1. Co nabízím firmě?
2. Ve kterých oblastech se chcete rozvíjet a proč?
3. Co jsem ochoten firmě poskytnout tzv. navíc?
4. Jak reaguji na připomínky k mé práci, chování a vystupování.
5. Co považuji za materiální standard v pozici trainee?
6. S kým navazuji kontakty ve firmě?
7. Kde vidím svůj přínos pro oddělení kam jsem nastoupil?
8. Na jakém místě v hierarchii se jako trainee nacházím?
9. Na kolik procent považuji své odborné znalosti za dostačující?
10. Co může být třecí plochou mezi dlouholetými zaměstnanci firmy a nově nastupujícími?
11. S kým nejčastěji /nejraději/ hovořím o své současné práci?

Průběh WS

V průběhu workshopu byli přítomni dva moderátoři, kteří řídili celý jeho průběh. Moderátoři nezasahovali do odpovědí účastníkům, nezaujímalí žádná stanoviska. Účastníci se měli nad problematikou společně zamyslet, aniž by jim kdokoliv poskytl feedback. Na začátku jsem workshop uvedla a seznámila účastníky se záměry a cíly našeho setkání. Následovalo předčítání vybraných a poutavě zpracovaných úryvků z materiálů týkajících se problematických oblastí při nástupu pracovníka do zaměstnání. Poté účastníci řešili připravené otázky ve skupinách po pěti lidech. K dispozici měli flipchart, na který zaznamenávali svá stanoviska k výše uvedeným otázkám. Každá skupina měla za úkol krátce shrnout své názory před ostatními. V závěrečné fázi jsem ocitovala názory jednotlivých příspěvků získaných od vedoucích během pohovorů s nimi. Neuváděla jsem pochopitelně jméno autora. Workshop jsme zakončili krátkou diskusí na témata související s problematikou, spíše na obecné úrovni.

Po skončení celé akce jsem účastníky požádala o její vyhodnocení. Workshopu se zúčastnilo 21 trainees. Pro lepší přehled uvádím výsledky jejich hodnocení v následující tabulce:

Nejčastější skutečnosti vyskytující se v hodnocení WS	Počet odpovědí	Poznámka
WS byl přínosem pro	21	Pro trainees byl WS přínosný a ocenili jeho realizaci
Přítomnost vedoucího vyžadovalo	4	Vedoucí se záměrně nezúčastnili, plánujeme až na další WS
Modelovou situaci by rádo řešilo	11	Modelové situace nebyly řešeny vzhledem ke krátké době pobytu trainees ve firmě
Zopakovat WS v budoucnu požaduje	11	Další WS plánujeme cca za 3 měsíce
Návod „správných“ odpovědí na otázky vyžadovalo	15	Záměrně nebyly hodnoceny odpovědi. Otázky měly sloužit pouze k zamýšlení a upozornění na možnost vzniku podobných situací v budoucnu

Tabulka č. 1 Vyhodnocení workshopu účastníky

Plán do budoucna

Domnívám se, že k tomu, aby má snaha o eliminaci problematických skutečností přinesla efektivní výsledek, bude nutné v mnou započaté činnosti dále pokračovat. Volila bych následující opatření:

- zopakování WS cca za 3 měsíce s účastí vedoucích,
- diskuse a řešení konkrétních situací z již nabyté praxe,
- doporučení k postupu a řešení vzniklých situací.

Závěrem bych chtěla dodat, že situace vyplývající z mého šetření odráží komplikované skutečnosti, které můžeme úspěšně řešit, pokud se zaměříme na jejich podstatu a následně o nich budeme diskutovat. Je třeba zaměřit se také na vedoucí pracovníky a jejich dosavadní přístup k mladým zaměstnancům. Často se ve své praxi setkávám s vedoucími, kteří jsou pracovně natolik vytíženi, že si neuvědomují příčiny vzniku problémů, které nově nastupující zaměstnance postihují. Někteří z vedoucích jsou ještě ze „staré“ školy a nedokáží si poradit s generačními rozdíly. Nepřispívá tomu ani fakt, že se na pracovníka odmítají dívat jako na člověka, ale jako na zdroj a podle toho s ním také jednají.

Závěr

Personální rozvoj a rozvoj lidských zdrojů je tématem, kterým se společnost zabývá již poměrně dlouhou dobu. S každou vývojovou etapou přichází nové myšlenky, které posunují teoretické poznatky kupředu a mají dopad na praktický život firmy. Současným trendem, nejenom v oblasti personálního managementu, je člověk se všemi svými specifiky a jeho postavení ve světě plném změn a globálních vlivů. Firmy jako zaměstnavatelé lidí, mění svůj přístup k zaměstnanci. Začínají si uvědomovat že proto, aby mohli obstát v konkurenčním boji, potřebují inteligenci a „úsměv“ každého jednotlivce. Podle toho se také chovají, hledají nástroje a metody, kterými své zaměstnance osloví a poskytnou možnost k jejich dalšímu rozvoji tak, aby zaměstnanci chodili do práce motivováni a odváděli práci tak, jak nejlépe umí. Podniky a lidé se začínají vzájemně doplňovat, roste v nich význam sociálních kompetencí. Důvodem je nutnost pracovat v týmech, které se vyznačují autonomií a vykazují výborné výsledky. Podle mého názoru se manažeři stále častěji vyhýbají slovu „podřízený“, preferují partnerství a budují vztahy. Z mé práce také vyplývá fakt, že lidé projevují dostatečnou snahu a chuť se odborně vzdělávat ve svém oboru, ale často řeší problémy sociálního charakteru.

Ve své práci jsem popsala řízení lidských zdrojů, od kterého jsem přešla k personálnímu rozvoji. Zmínila jsem metody koučování a mentoringu, které se mi jeví jako velmi zajímavé a široce použitelné. Dokonce bych je doporučila i pro čerstvé zaměstnance, neboť jak jsem uvedla ve třetí kapitole své práce, setkávají se velmi často se situacemi, které jim komplikují život při nástupu do zaměstnání. Dále jsem se zaměřila na adaptační programy, neboť je považuji za smysluplný a efektivní nástroj pro nově nastupující pracovníky.

Co se týče rozvoje absolventů myslím, že rozvíjet potenciál mladých lidí ihned po nástupu do zaměstnání je důležitým krokem v rámci podnikové strategie zajištění konkurenceschopnosti. Zmínila jsem se o výhodách

a nevýhodách absolventů, přičemž jsem se snažila vytipovat problematické skutečnosti, se kterými se mladí lidé setkávají. V rámci třetí kapitoly jsem pomocí dotazníku a pohovorů získala názory trainees a vedoucích pracovníků. Na základě zjištěných informací a jejich vyhodnocení jsem navrhla a také zrealizovala workshop pro nové zaměstnance, kteří nastoupili do firmy Škoda Auto jako účastníci jednoletého adaptačního programu. Účastníci tento workshop hodnotili velmi pozitivně a já doufám, že jim přinesl nové poznatky. Do budoucna chci zajistit jeho pokračování, kam bych chtěla pozvat i vedoucí pracovníky. Ti tak budou mít možnost vysvětlit trainees, jak je vidí a doporučit jim, jak postupovat v konkrétních modelových situacích, které budeme společně řešit.

Pro mě osobně bylo vypracování této práce velice přínosné, neboť jsem měla možnost věnovat se tématu, které úzce souvisí s výkonem mé práce. Současně doufám, že se mu budu věnovat i nadále s pomocí teoretických znalostí získaných během studia.

Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BECKER, M. 1999. Personalentwicklung. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 1999. ISBN 3-7910-1481-1.
- BUSINESS LEADERS FORUM. Manager Shadowing Program. <http://www.blf.cz>, 18. 1. 2006, 9:30. ISBN 3-453-18069-0.
- DOPPLER, K., LAUTERBURG, CH. 1996. Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten. 5. Aufl. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1996. ISBN 3-593-35324-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.. 2001. Personální řízení 1. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- FORSYTH, P. 2003. Jak motivovat lidi. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.
- HARTZ, P. 2003. Job revolution – Nové trendy ve světě práce. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-067-8.
- HAASEN, N. 2001. Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co. KG, München, 2001. ISBN 3-453-18069-0.
- JUNG, C. G. 1994. Duše moderního člověka. 1. vyd. Brno: nakl. Atlantis, 1994. ISBN 80-7108-087-X.
- KARIÉRA SPECIÁL. Mladí lidé preferují možnost rozvoje. <http://www.kariera.ihned.cz>, 13. 2. 2006, 22:15
- KLEIBL, J. a kol. 2002. Personální řízení 2. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, nakl. Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0411-1.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, J. 2000. ABC praktické personalistiky Praha: Linde nakl. s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. 2002. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management

- Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. 2000. Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 2000. ISBN 80-7079-030-X.
- MÖHL, W. 2001. Instrumente der Personalentwicklung In Personalmanagement: das Handbuch für die effiziente Personalarbeit. Freiburg: Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2001. ISBN 3-448-04544-6.
- PALÁN, Z. 2002. Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PEOPLE MANAGEMENT. Why it pays to build on strenghts. <http://www.peoplemanagement.co.uk>, 14. 2. 2006, 17:20
- PICHANIČ, M. 2004. Mezinárodní management a globalizace. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-886-X.
- SOKOL, M. 2004. Mentoring – kariérová šance nebo koncept personálního rozvoje? HR Forum 6/2004.
- STACKE, É. 2005. Koučování pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0937-6.
- STÝBLO, J. 1998. Moderní personalistika. 1. vyd. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- STUDENTI – ŠANCE. Just Pool. http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/students/Just_Pool.htm, 2.4.2006, 15:30
- TRAINEE – PROGRAM. <http://www.skoda-auto.com/cze/company/career/trainee/>, 2.4.2006, 16:50
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2001. Management, teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.
- WERTHER, W.B., DAVIS, K. 1992. Lidský faktor a personální management. 6. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Bibliografie

- BĚLOHLÁVEK, F. 2000. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- DISMAN, M. 2002. Jak se vyrábí sociologická znalost. 3. vyd. Praha: nakl. Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.
- KAHLA, B. 2000. Praktická personalistika. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-85-9.
- SCHEIN, E. H. 1969. Psychologie organizace; z angl. orig. Organizational Psychology přel. Jarmila Milnerová; Doslov: Jiří Růžička. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969.
- ŠTIKAR, J. a kol. 2003. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- URBAN, J. 2003. Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: Aspi, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H. 1993. Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro účastníky jednoletého adaptačního programu

Příloha B: Oslovení vedoucích pro účely sběru dat

Příloha A

Dotazník pro účastníky jednoletého adaptačního programu

1. Jsou pro Vás opatření trainee programu přínosem z hlediska osobnostního rozvoje?

Zaškrtněte:

<input type="checkbox"/>	ANO
<input type="checkbox"/>	NE

2. Které skutečnosti v rámci trainee programu vnímáte pro sebe jako nejpřínosnější?

Očíslujte 3 možnosti dle priorit 1-3:

<input type="checkbox"/>	Výběrové řízení - assessment centre
<input type="checkbox"/>	Počítačové kurzy
<input type="checkbox"/>	Odborná příprava

<input type="checkbox"/>	Zahraniční stáž
<input type="checkbox"/>	Jazyková příprava
<input type="checkbox"/>	Nadoborné semináře

3. V jakých oblastech byste se chtěl/a do budoucna vzdělávat?

Očíslujte libovolný počet možností dle priorit 1-6:

<input type="checkbox"/>	Odborné znalosti
<input type="checkbox"/>	Jazykové znalosti
<input type="checkbox"/>	Komunikace, argumentace, vyjednávání

<input type="checkbox"/>	Manažerské dovednosti
<input type="checkbox"/>	Prezentační dovednosti
<input type="checkbox"/>	Sebepoznání

4. Které skutečnosti jako čerstvý absolvent vnímáte nejvíce negativně?

Zaškrtněte:

<input type="checkbox"/>	Využití odborných znalostí
<input type="checkbox"/>	Adaptace ve firemní kultuře
<input type="checkbox"/>	Možnost profesního růstu

<input type="checkbox"/>	Osobní uspokojení z vykonané práce
<input type="checkbox"/>	Vztahy na pracovišti
<input type="checkbox"/>	Jiné

Prosím o krátké zdůvodnění:

.....

.....

.....

.....

5a. Ovlivňuje možnost osobnostního rozvoje Váš pracovní výkon? Zaškrtněte:

<input type="checkbox"/>	ANO
<input type="checkbox"/>	NE

5b. Vyjádřete v procentech

Zaškrtněte:

<input type="checkbox"/>	25 %
<input type="checkbox"/>	50 %

<input type="checkbox"/>	75 %
<input type="checkbox"/>	100 %

5. Co podle Vás rozhodujícím způsobem ovlivňuje úroveň a konkurenceschopnost firmy?

Zaškrtněte 3 možnosti dle priorit 1-3:

<input type="checkbox"/>	Zavedení nových technologií
<input type="checkbox"/>	Předvídání, analýza a minimalizace rizik
<input type="checkbox"/>	Schopnost podniku flexibilně reagovat na změny globálního prostředí
<input type="checkbox"/>	Zajištění vysoce specializovaných pracovníků
<input type="checkbox"/>	Efektivní využití potenciálu zaměstnanců s ohledem na jejich potřeby
<input type="checkbox"/>	Orientace na potřeby a zájmy zákazníka

Děkuji Vám všem za čas a spolupráci!

Příloha B

Vážený vedoucí,

jménem oddělení ZM, konkrétně Trainee programu se na Vás obracím s žádostí o krátké hodnocení Trainees. Dne 10.10. proběhne WS se všemi novými Trainees na téma:

Jak si nezkazit nástup do zaměstnání

Tento WS jsem se rozhodla realizovat ve spolupráci s útvarem ZMC proto, že dostávám na trainees negativní feedback z řad firmy a ráda bych jejich případnému nevhodnému chování předešla.

Nabízím osobní setkání v průběhu příštího týdne /max. 15 minut/ nebo v případě, že nebudete mít čas, telefonický rozhovor či email. Zajímaly by mě Vaše názory k těmto otázkám:

- 1. Co se Vám vybaví, když se zeptám co je pro Trainees charakteristické? (kladné i záporné stránky)**
- 2. Kde vidíte problematické oblasti v chování Trainees?**
- 3. Je něco, co byste k tomuto tématu rádi sdělili?**

Vaše odpovědi nebudou v žádném případě zveřejňovány pod Vaším jménem. Budou prezentovány anonymně jako feedback na jejich chování z řad firmy.

Děkuji Vám za podporu a zároveň prosím, pokud byste věděli o někom, kdo má s trainees "špatnou" zkušenost přepošlete mu tento email. Vaše informace jsou pro mě opravdu cenné a věřím, že pomohou alespoň zčásti odbourat negativní vystupování trainees, které vrhá stín na celý program.

Děkuji Vám a přeji hezký den.

Barbora Horčíčková

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Horčíčková B.: Personální rozvoj jako nástroj k zajištění
konkurenceschopnosti firem**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

