

Retence klíčových zaměstnanců a nástupnictví

Retence (udržení) a stabilizace (činnosti, které udrží zaměstnance v organizaci) zaměstnanců je téma, které s nabídkou volných pracovních míst a snižujícím se počtem talentů dostupných na pracovním trhu nabylo na důležitosti. V rámci HR týmů vznikají pozice, které mají za úkol věnovat se retenci a stabilizaci zaměstnanců. Tyto pozice se stávají nepostradatelné a jejich existence je pro správné fungování organizací důležitá.





Proč organizace vyhledávají a preferují zaměstnance angažované se vstřícnými postoji k práci, u kterých je reálný předpoklad dobrého pracovního výkonu a jejich budoucí stabilizace? Důvodů je hned několik. Každá organizace, každý ekonomicky činný subjekt, který chce uspět na trhu práce, se neobejde bez kompetentních zaměstnanců, spokojených, stabilizovaných, loajálních s pozitivními postoji k práci.

Zaměřit se na potenciál klíčových lidí

Podmínkou tohoto předpokladu je celková spokojenost zaměstnance v práci a míra jeho stabilizace. Právě zaměstnanec, který má svou práci rád, která ho přiměřeným způsobem naplňuje a uspokojuje (seberealizace a sebeuplatnění), je schopen tvořit pro organizaci přidanou hodnotu. Formování takto vyspecifikovaného pracovního potenciálu organizace vyžaduje promyšlený přístup personalistů zejména v oblasti výběru zaměstnanců a jejich stabilizace. Všechny aktivity směřují k rozvoji schopností zaměstnanců a ke stabilizaci klíčových pracovníků, a to v souladu s potřebami organizace i zaměstnanců.

Každá organizace je ve své podstatě otevřeným ekonomickým subjektem jak na svém vstupu, tak na výstupu, jinak by nedokázala na trhu existovat. To samé platí i pro pohyb zaměstnanců směrem do organizace a ven z organizace. Podíl těchto nástupů a odchodů musí mít určitou míru, která je pro daný ekonomický subjekt optimální nebo alespoň ušnosná.

Odliv klíčových zaměstnanců v krátkém časovém období může přivodit disfunkčnost s dopadem na celou organizaci. Ve vazbě na pohyby zaměstnanců

odlišujeme pojem fluktuace od analýzy odchodů zaměstnanců. Fluktuace ve svém obsahu zahrnuje nejen odchody zaměstnanců z organizace, ale i nástupy do organizace.

Řízení kariéry klíčových zaměstnanců

Prvním krokem je sledování zaměstnance při jeho práci a zjištění odpovědi na otázky typu: Jakým způsobem plní pracovní úkoly? Jakému typu úkolů se spíše vyhýbá? Přidává určitou přidanou hodnotu k některým úkolům? Pokud má nějaké kompetence, využívá je a jak? Druhým krokem bývá hodnocení potenciálu zaměstnance, např. různými dotazníky (dotazník kariérových kotev, dotazník kariérových typů), assessment centrum, delegováním náročnějších úkolů, měřením úrovně kompetencí apod. Tento krok však není obvyklý, často následuje rovnou třetí krok. Třetí krok spočívá v kariérovém pohovoru, který lze propojit s hodnotícím pohovorem, kdy nadřízený probere se zaměstnancem jeho silné a slabé stránky, ale také se zaměří na jeho zájmy, na jeho postoje, díky kterým může definovat kariérový typ zaměstnance. Ptá se, co očekává od budoucnosti a případného budoucího postupu v organizaci. Na základě závěru hodnocení pracovního výkonu personalista ve spolupráci s vedoucím pracovníkem sestavuje osobní plán rozvoje kariéry.

Jak měřit stabilitu zaměstnanců

Stabilní organizace věnují pozornost mimo jiné kvalitě prostředí, ve kterém firemní procesy probíhají, mají propracované programy péče o zaměstnance a tomu odpovídající motivační systém. Rozhodujícím prvkem stability organizace jsou lidé. V kontextu stálosti zaměstnanců v organizaci zjišťujeme stabilitu prostřednictvím početních metod a indexů.

- Např. stabilitu zaměstnanců lze vyjádřit indexem stability (podíl počtu zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání v organizaci k počtu zaměstnanců zjištěnému před rokem, násobený stem – jejich stabilita). Index stability sám o sobě nevypovídá zcela přesně o skutečné stabilitě. Zkreslení zapříčiňují dlouhodobě zaměstnaní pracovníci a jimi odpracovaný počet let v organizaci. Proto se používá kombinace různých metod a indexů.

- Tradičním ukazatelem míry intenzity odchodů z organizace je metoda tzv. hrubých odchodů přinášející informace o ztrátách zaměstnanců. Personalisté tzv. index míry přežití zjistí jako podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci ještě po určitých letech zaměstnání. Pokud personalisté pracují s obdobnými výpočty pravidelně, evidují důvody odchodů, používají index stability, mají tak potřebnou databázi pro srovnávání v čase a pracují s relevantními zdroji informací pro optimální predikci potřeb lidských zdrojů do budoucna.

- Analýza příčin odchodů představuje důležité informace pro stabilizační proces, pokud jsme schopni zjistit sku-



Model nástupnictví a konkrétní potřeby organizace

Samotný model nástupnictví a řízení kariéry se odvíjí od velikosti firmy. Velká firma bude mít originální a členitý systém personálních rezerv. Bez systému řízení profesní kariéry nemůže firma dlouhodobě efektivně fungovat. V každé firmě je vždy nutné volit řešení, odpovídající vlastním konkrétním potřebám.

Konkrétní formulace systému nástupnictví závisí na organizačním zajištění souvisejících personálních činností. Za nejdůležitější související činnosti je možné považovat pravidla zastupování, systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, personální controlling, systém firemního vzdělávání a rozvoje.

Úplné zavedení systému řízení profesní kariéry je složité a v podstatě i administrativně náročné. Pro začátek stačí vypracovat několik hlavních kariérových postupů (a navázat rozšiřováním počtu).

tečné důvody odchodů. Snahou personalistů je zjistit, co vede zaměstnance k podání výpovědi, jaké jsou důvody jejich nespokojenosti (demotivátory). Údaje je potřeba analyzovat a hned ověřit v praxi.

Potenciál zaměstnance a kariérní očekávání

Za vnitřní atributy, které mohou ovlivňovat retenci a stabilitu, můžeme považovat vzdělání, dynamiku osobnosti, pracovní návyky, postoje k práci a hodnotám, aspiraci, motivaci atd. K vnějším faktorům můžeme přiřadit míru atraktivitu vykonávané profese, regionální nabídku pracovních míst, uplatnění na trhu práce, výši odměňování v příslušném oboru a regionu nebo i rodinné okolnosti, které nás někdy přinutí měnit lokalitu a pracovní místo. Uvedené faktory v kombinaci s dalšími specifickými úkony v pracovním procesu mohou ovlivňovat stabilizační pracovní síly.

Personální útvary tvoří plány stabilizace zaměstnanců, které jsou založeny na základě zjištění toho, proč lidé z organizace odcházejí. S tím úzce souvisí i oblasti kariérního vývoje a vzdělávání zaměstnanců. Kariéra sama o sobě může mít různá pojetí, která vždy závisí na hodnotových žebříčcích jednotlivých osob. Osobní kariéru často definujeme jako „dráhu životem, zejména pak

profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.

Kariéru chápeme také jako měření pracovních úspěchů. Z toho plyne, že kariéru ovlivňují vnitřní motivy a potřeby, ale také ji ovlivňují vnější stimuly. Jedním z hlavních faktorů kariéry je snaha o dosažení vlastních cílů, především v profesní oblasti, který se promítá do délky životního pracovního procesu. V rámci tohoto období vykonává jedinec různé práce na různých pozicích a často ve více než jedné organizaci. Je důležité zmínit, že různí lidé mohou mít různé cíle. Prostřednictvím profesní kariéry si lidé plní své životní cíle (nebo se snaží plnit).

Řízení kariéry a nástupnictví

Na vyřešení nástupnictví v klíčových pozicích firmy navazuje problematika řízení kariéry ve firmě. Z hlediska firmy jde o zabezpečení současných a budoucích potřeb personálních rezerv. Z toho pak vyplývají konkrétní úkoly pro další personální činnosti.

V podstatě rozlišujeme dva základní typy kariéry:

- manažerskou (vertikální růst)
- odbornou (horizontální růst).

Hlavním znakem kariéry je její větvení. Protože počet manažerských míst je ve firmě omezen, většina personálních rezerv působí v oblasti odborné kariéry. Kariéerní postup klíčových zaměstnanců by měl zůstat v kompetenci vrcholového vedení.

Osobní plán rozvoje kariéry

Plán zahrnuje název pracovní funkce, pro kterou se s pracovníkem do budoucna počítá, osobní plán pracovního



Dvojí měřítko hodnocení

- A – schopný povýšení
- B – potřebuje další zkušenosti
- C – nehodí se pro danou funkci

- 1 – vynikající pracovní výkon
- 2 – velmi dobrý až výborný pracovní výkon
- 3 – dobrý pracovní výkon
- 4 – přípustný pracovní výkon
- 5 – nepřipustný pracovní výkon

výkonu a individuální plán vzdělávání a rozvoje. Do osobního plánu pracovního výkonu lze zahrnout pracovní úkoly, které je nutné splnit, styl pracovního jednání, které se od zaměstnance očekává, ty oblasti pracovního výkonu, které musí zaměstnanec zlepšit a metody hodnocení zlepšení. Individuální plán vzdělávání a rozvoje se naopak věnuje tomu, na kolik je nutné zaměstnance ještě dále vzdělávat, jakými metodami a jak dlouho bude vzdělávání nutné, než bude mít pracovník odpovídající znalosti, kdo jej bude vzdělávat a jakými způsoby.

Následuje stanovení tzv. plánu náhrad, který by měl počítat minimálně

s dvěma náhradními pracovníky na jednu vybranou pozici s následnou kontrolou stanovených plánů v předem určených intervalech a případnou úpravou kariéerního plánu.

Schémata výměn jsou názornými vyobrazeními toho, kdo má koho nahradit v případě uvolnění pracovního místa.

U každé obsazené funkce se pak mohou uvádět dva nástupci, z nichž v optimálním případě by první mohl nastoupit ihned, druhý by pak mohl nahradit vedoucího ve funkci do 2-3 let (tj. hodnocení A/1 a B/1).

System nástupnictví nemůže být konstruován jen v dlouhodobém horizontu, často vznikají krátkodobé personální problémy, které je třeba řešit rychle. Kariéra probíhá většinou postupně, s postupným zvyšováním odpovědnosti a náročnosti práce. Současně s tím roste společenské postavení zaměstnance. S řízením profesní kariéry ve firmě souvisí "Talent management".

Závěrem

Plánování nástupnictví není jednoduchý úkol a rozhodně se nejedná o ojedinelou záležitost, kterou je možno řešit izolovaně. Jedná se o kombinaci mnoha kroků, které jsou potřeba pro úspěšný rozvoj a konkurenceschopnost organizace. Plánování nástupnictví nelze podcenit. /