MĚŘENÍ PROFESNÍHO a kariérního růstu v podnicích

Chcete vědět, jak hodnotí zaměstnanci firmu z hlediska možností svého profesního rozvoje a kariérního růstu? Nepracují někteří zaměstnanci na místech, kde nemohou využít svůj potenciál? Jakou roli v profesním rozvoji zaměstnanců hraje jejich přímý nadřízený? Jsou firemní principy kariérního růstu považovány za spravedlivé?

Způsob, jak může zaměstnavatel najít odpověď nejen na tyto otázky, a proč jsou právě tyto informace pro úspěšnou firmu důležité, je tématem tohoto článku.

KVANTITATIVNÍ VÝZKUM „SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ"

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i. (tj. veřejná výzkumná instituce) vytvořil za finanční podpory Ministerstva práce a sociálních věcí z programu „Moderní společnost a její proměny" manuál pro měření a vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců. V roce 2005 a 2006 byla v rámci tohoto projektu provedena dotazníková šetření ve čtyřech strojírenských podnicích o velikosti od 189 do 637 zaměstnanců (podniky jsou dále označeny jako L, M, X a Z). Po statistické analýze a po doplňujícím kvalitativním výzkumu byly otázky dotazníku upraveny do finální podoby. Na závěr byl krom dotazníku vytvořen i podrobný manuál popisující, jak provést, zpracovat a vyhodnotit šetření o spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami ve vlastním podniku. Manuál je zveřejněn na webových stránkách ústavu (www.vupsv.cz).

Jedním z devíti témat, které lze pomocí uvedeného nástroje měřit, je i profesní a kariérní růst. Na výsledcích šetření ve zmíněných podnicích lze blíže ukázat, jaké informace může vnitropodnikový výzkum v této oblasti firmě přinést a v čem spočívá jejich hodnota pro další rozvoj podniku.

PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

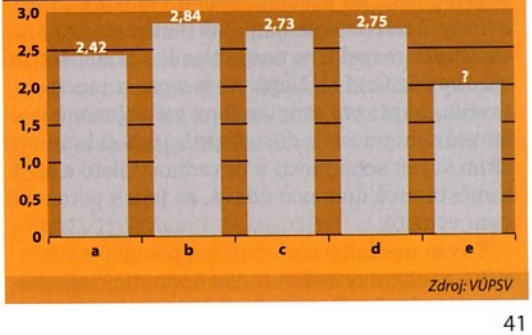
Díky dynamickému společenskému a technologickému vývoji rostou nároky na pracovníky a na jejich schopnost být flexibilní a adaptovat se na nové pracovní situace. Profesní vzdělávání během celé pracovní kariéry se pak stává pro zaměstnance nutností, nikoli luxusem. Pracovní síla se přesouvá ze sekundárního sektoru do sektorů terciárního a kvartérního, kde je vysoká úroveň lidského kapitálu pracovníků základní podmínkou proto, aby si podnik udržel svou konkurenceschopnost. Přesto je celoživotní vzdělávání, které zahrnuje i profesní vzdělávání, v České republice v porovnání se zeměmi západní Evropy na nízké úrovni. V dlouhodobém časovém horizontu by tato skutečnost mohla činit české firmy v mezinárodním konkurenčním prostředí zranitelné. Podpora vzdělávání vlastních zaměstnanců by tedy měla být klíčovou aktivitou moderní a progresivní organizace.

Popisovaný výzkum se mimo jiné snaží zachytit úroveň, podmínky a rozsah profesního vzdělávání probíhající na pracovišti. Tyto informace mohou sloužit jako zpětná vazba k realizované vzdělávací politice firmy. Mezi zaměstnanci šetřených podniků byla sledována zejména spokojenost s nabídkou školení, na kterých by pracovníci mohli zdokonalovat dovednosti důležité pro výkon své práce, a dále hodnocení role nadřízeného v podpoře odborného růstu zaměstnanců a jejich účasti na školení. V případě, že firma organizovala nějaké vzdělávací akce, dostali zaměstnanci příležitost je zhodnotit z hlediska užitečnosti, rozsahu a kvality.

GRAF 1: OSOBNÍ A PROFESNÍ RŮST
(podnik Z, 189 zaměstnanců)

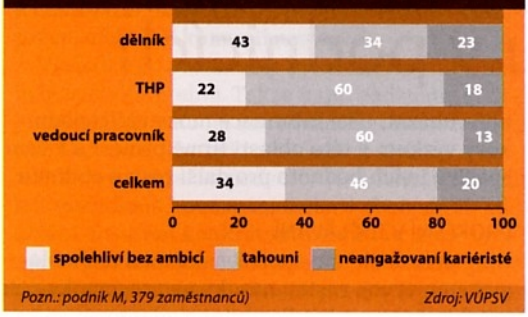
Zdroj: VÚPSV

GRAF 2: PODMÍNKY PROFES. ROZVOJE
(čím vyšší hodnota, tím horší hodnocení)



Zdroj: VÚPSV

GRAF 3: PROFESNÍ ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ (podle jednot. typů)



Pozn.: podnik M, 379 zaměstnanců) *Zdroj: VÚPSV*

Z podrobnějšího srovnání výsledků lze odhalit, jak se liší tyto postoje v různých věkových skupinách, v organizačních úsecích podniku, jak se liší hodnocení podle počtu odpracovaných let ve firmě nebo podle pracovního zařazení. Pro zhodnocení celkové úrovně podmínek profesního vzdělávání v organizaci může posloužit srovnání s ostatními podniky. Mezipodnikové srovnání pomůže odhalit slabiny firmy, které jsou příčinou nedostatečné konkurenceschopnosti a špatných ekonomických výsledků, nebo naopak přednosti, na kterých může firma stavět.

PROFESNÍ RŮST

Pocit efektivního využití vlastního lidského kapitálu a možnost dalšího rozvoje schopností a dovedností upevňuje přesvědčení zaměstnance o vlastním přínosu a potřebnosti pro podnik. Vize perspektivní budoucnosti ve firmě současně zvyšuje loajalitu a spokojenost zaměstnance. Naopak nevyužití schopností a dovedností nebo nedostatečná podpora jejich rozvoje může vést k pocitu frustrace z nemožnosti se seberealizovat a lhostejnosti zaměstnance k fungování podniku.

Potenciál k osobnímu a profesnímu růstu zaměstnanců vytvářený ze strany podniků je ve výzkumu sledován na základě sady pěti indikátorů: hodnocení příležitostí, které firma poskytuje ke školení a vzdělávání; hodnocení podpory odborného růstu a podpory účasti na firemních školeních ze strany nadřízeného; hodnocení příležitosti rozšiřovat si nabyté dovednosti a nakonec hodnocení uplatnění vlastních schopností a dovedností při práci. Uvedené výsledky z firmy Z názorně ukazují, jak silně zaměstnanci souhlasili respektive nesouhlasili s předloženými výroky (viz Graf 1). Např. 70 % zaměstnanců uvedlo, že při své práci mohou více či méně využít své schopnosti a dovednosti, 18 % si není využitím svých schopností a dovedností jisto a 12 % zaměstnanců dokonce udává, že jejich potenciál není využitý.

Z výše uvedených výroků byl pomocí statistické analýzy vytvořen index hodnotící celkové podmínky profesního růstu v podniku. V následujícím grafu vidíme, že firmou poskytující z hlediska vlastních zaměstnanců nejlepší podmínky pro profesní růst, byla z doposud šetřených organizací firma L (viz Graf. 2).

KARIÉRNÍ POSTUP

Vedle profesního rozvoje je pro řadu zaměstnanců důležitým motivačním prvkem i kariérní postup v hierarchii firmy. Proto se vnímání možností a principů kariérního postupu stalo dalším důležitým tématem výzkumu, jehož cílem je zachytit atmosféru v podniku a vnímání spravedlnosti ve vztahu výkon a povýšení. Za tímto účelem měli zaměstnanci vyjádřit svůj souhlas s výrokem, že v jejich firmě jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží. V šetřených podnicích se pohybovala míra souhlasu s tímto výrokem mezi 14 až 20 %. Naopak jako nespravedlivý byl systém povyšování vnímán mezi 39 až 48 % zaměstnanci. Pokud je podíl nesouhlasných odpovědí v organizaci vyšší než uvedené rozpětí, měl by to být pro zaměstnavatele signál, že způsob kariérního postupu ve firmě je vnímán jako nezásluhový a netransparentní. Tento stav pak může mít dopad na nespokojenost zaměstnanců, jejich špatný výkon, zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti a zvýšenou fluktuaci.

POSTOJE K PRÁCI

S profesním rozvojem a kariérním růstem je často spojeno i převzetí zodpovědnosti za zdárné vyřešení pracovních úkolů. Míra samostatnosti, kterou pracovník v zaměstnání má, však nesouvisí jen s jeho pracovním zařazením, schopnostmi a dovednostmi. Velmi podstatné jsou i jeho povahové rysy a osobnostní charakter, který předurčuje ambicióznost, motivaci a samostatnost pracovníka.

Pro firmy, které se snaží optimalizovat profesní a kariérní růst zaměstnanců a stimulovat jejich motivaci k dalšímu vzdělávání, byla pomocí statistické analýzy vytvořena typologie zaměstnanců. Typy pracovníků zohledňují takové aspekty jako je míra angažovanosti, ochota přijímat zodpovědnost a autonomně jednat, ochota se dále učit a zvyšovat si kvalifikaci a v neposlední řadě také aspirace na kariérní růst. Typologie je konstruována přímo z dat, a tedy každému podniku „šitá na míru", a může řídicím pracovníkům organizace pomoci rozpoznat charakter zaměstnanců a následně s nimi i lépe pracovat.

TYPY ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍ POSTOJE

Možnosti typologie lze přiblížit na výsledcích podniku M. Zaměstnanci firmy byli na základě statistické analýzy rozděleni do tří typů: spoleh-

liví bez ambicí, tahouni a neangažovaní kariéristé. „Spolehliví bez ambicí" jsou zaměstnanci (v podniku M 34 %), kteří upřednostňují spíše direktivní než autoritativní způsob vedení, neangažují se a nevyhledávají úkoly, které jsou svázány s velkou odpovědností. Spolehlivě však dostojí splnění úkolů, které jsou jim uloženy, a pro zaměstnavatele tak představují určitý „základní kámen" firmy. Klíčovou skupinu představují „tahouni" (46 %), aktivní, spolehliví, ambiciózní a motivovaní zaměstnanci, ze kterých má firma užitek. Naopak, pracovní úsilí skupiny „neangažovaných kariéristů" (20 %) by se dalo popsat „rychle, bez práce a za velké peníze". Tito pracovníci jsou neaktivní a nevyhledávají úkoly, zároveň však mají ambice na postup ve firemní hierarchii. Skupiny zaměstnanců vytvořené na základě typologie lze dále podrobněji charakterizovat z hlediska základních charakteristik zaměstnanců (profesní zařazení nebo organizační zařazení, počet let odpracovaných ve firmě, věk, pohlaví aj. viz Graf 3).

Znát postoje vlastních zaměstnanců a jejich spokojenost respektive nespokojenost s profesním a kariérním růstem znamená návod, kterým směrem lze zefektivnit využití lidského kapitálu ve firmě. Zaměstnavatel rovněž získá představu o pracovním potenciálu a motivaci svých podřízených. Z tohoto pohledu může vnitropodnikový výzkum představovat významný impuls pro další rozvoj firmy. ■

Hana Doleželová,
VÚPSV MPSV