

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Teorie firmy a její determinanty

Jana ŠRÝTROVÁ

© 2010 ČZU v Praze

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Teorie firmy a její determinanty“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího práce doc. Ing. PhDr. Karla Šrédla, CSc. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Jana Šrýtrová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Rovněž za jeho vstřícnost, ochotu a vřelý přístup.

Teorie firmy a její determinanty

**The Theory of Company and its
Determinantes**

Souhrn

Diplomová práce **Teorie firmy a její determinanty** má za cíl podat jejím čtenářům ucelený přehled o fungování firem v podmínkách tržního hospodářství v České republice. Na nejvyšší příčku mezi determinanty staví lidský kapitál a možnosti jeho využití ve prospěch společností a navíc s ohledem na člověka jako jedinečnou osobnost s významným potenciálem, který nebývá v praxi dostatečně a správným způsobem využit.

Úvodní kapitola **Firma v ekonomické teorii** popisuje důvody, kvůli kterým jsou subjekty podnikání zakládány. Vysvětluje fáze životního cyklu podniku, činnosti, které jsou pro správné fungování nezbytné a uvádí, z jakých důvodů jsou lidé v podniku klíčem k jeho úspěchu. Následující část **Vzdělávání v podnicích** je věnována péči o rozvoj a vzdělávání pracovníků. Uvádí možnosti, pomocí nichž lze využívat lidský potenciál efektivně a k prospěchu společnosti jako celku. Aby majitelé a vedení společnosti věděli, jak s lidskými zdroji umí zacházet, poslouží jim jako jedna z možností zpětné vazby porovnání s ostatními podniky. Této problematice se věnuje část **Konkurenceschopnost firem a její zjišťování**. Vedoucí pracovníci ve firmách by měli jít příkladem podřízeným a vytvářet jim podmínky, které umožňují kariérový rozvoj jednotlivce a tím celé společnosti. Předpoklady pro efektivní fungování vedoucích pracovníků včetně praktického příkladu kariérového rozvoje ve společnosti uvádím v kapitole **Profesní růst ve společnosti**. Závěrečná, nejobsáhlejší kapitola **Praktické kariérové poradenství**, je pomocí a návodem pro jednotlivce (nikoliv týmy pracovníků), jak zvýšit svoji pracovní výkonnost, stanovit si správný cíl a dosáhnout ho a přitom nenechat stranou osobní a rodinný život a být šťastný a úspěšný ve svých vlastních očích. Tato část je podložena praktickým výzkumem a jeho vyhodnocením.

Klíčová slova

Lidský kapitál, vzdělávání, kariérový rozvoj, motivace, konkurenceschopnost, profesní růst, kariérové poradenství, kariérový koučink, návyky efektivních lidí

Summary

The Theory of Company and its Determinants thesis has for object to give the readers a complete review about working of the firms under the conditions of free market economy in the Czech Republic. On the highest level among determinants puts human potential and chances of its using for human society advantage, plus view to the human being as a unique personality with significant potential which isn't used in practice in right and appropriate way.

The first chapter **Company in the Economic theory** describes reasons because of which the subjects of business are based. It clears up parts of life cycle of the company, activities, which are necessary for right work of it and shows the reasons why are people the key to company success. The next part **The education in the Companies** is dedicated to the way of educating and growth of employees. Introduces possibilities how to prosper from human potential effectively and to a profit of a whole company. Comparing with other firms could be one of the methods of working with human resources feedback for owners and company managements. This problem is dissected in the chapter **The Competitiveness of the Companies and its Recognition**. The firm management should be set an example to the employees and makes the conditions which enable the individual career progress and through it of the whole company. The expectations of effective functions of management plus the example of career progress are in the part named **The Career Progress in the Company**. The final and longest chapter, **Practical Career consultancy**, is help and manual for the individual (not for the team), how to intensify his working efficiency, set the right aim and get it, but not to leave personal life aside, how to be happy and successful in your own eyes. This part is well-founded with practical research and its evaluation.

Key words

Human capital, education, career development, motivation, competitiveness, profession grow, career counselling, career coaching, principles of effective people

OBSAH

1 ÚVOD	7
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	9
3 FIRMA V EKONOMICKÉ TEORII, JEJÍ DETERMINANTY.....	11
3.1 FIRMA V EKONOMICKÉ TEORII.....	11
3.2 SMYSL EXISTENCE PODNIKŮ	11
3.3 PODNIK A OKOLÍ	13
3.4 LIDÉ V ORGANIZACI	14
4 VZDĚLÁVÁNÍ V PODNICÍCH	17
4.1 LIDSKÉ ZDROJE V PODNICÍCH	17
4.2 KVALITA A KVANTITA PRACOVNÍCH SIL V PODNIKU	19
4.3 KARIÉROVÝ ROZVOJ	20
4.4 ŘÍZENÍ KARIÉRY JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ	21
4.5 HODNOCENÍ JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ	22
4.6 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	24
4.7 MOŽNOSTI MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	25
4.8 TALENTY	27
4.9 PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ	28
5 KONKURENCESCHOPNOST FIREM A JEJÍ ZJIŠŤOVÁNÍ	29
5.1 POJEM KONKURENCESCHOPNOST	29

5.2 KONKURENČNÍ VÝHODA JAKO UKAZATEL ÚSPĚŠNOSTI	30
5.3 KONKURENČNÍ ANALÝZA	32
5.4 KONKURENCESCHOPNOST V MEZINÁRODNÍM MĚŘÍTKU	33
5.5 PROSPĚŠNOST KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	34
6 PROFESNÍ RŮST VE SPOLEČNOSTI	35
6.1 ÚLOHY MANAGEMENTU	35
6.2 VZDĚLÁVACÍ PLÁNY V PODNICÍCH	35
6.3 ORGANIZOVÁNÍ PRACOVNÍCH SIL	38
6.4 VEDENÍ VERSUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ	40
6.5 FUNKCE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	40
6.6 PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
7 PRAKTICKÉ KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ	45
7.1 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ	45
7.1.1 Poradce – profesionál	45
7.1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	46
7.1.3 Praktické kariérové poradenství	49
7.1.4 Osobnosti poradců	52
7.1.5 Shrnutí kariérového poradenství	54
7.2 KARIÉROVÝ KOUČINK	54
7.2.1 Kariérový rozvoj obecně	54

7.2.2 Poradenství versus koučink	54
7.2.3 Desatero špičkových koučů	55
7.2.4 Etický kodex kouče	56
7.2.5 Jak probíhá koučovací sezení	58
7.2.6 Hodnocení vlastní kariéry	60
7.3 NÁVYKY EFEKTIVNÍCH LIDÍ	73
7.3.1 Principy efektivního chování	73
7.3.2 Návyk 1 – buďte proaktivní	75
7.3.3 Návyk 2 – začínejte s myšlenkou na konec	77
7.3.4 Návyk 3 – to nejdůležitější dávejte na první místo.....	79
7.3.5 Návyk 4 – myslete způsobem výhra/ výhra	81
7.3.6 Návyk 5 – nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni	83
7.3.7 Návyk 6 – vytvářejte synergii	84
7.3.8 Návyk 7 – ostřete pilu	86
7.4 VÝZKUM V OBLASTI KARIÉROVÉHO ROZVOJE	88
8 ZÁVĚR	100
9 SEZNAM LITERATURY	107
10 PŘÍLOHY	110

1 ÚVOD

„Jsme zrozeni k tomu, abychom něco smysluplného vytvářeli. Potřebujeme vidět výsledky toho, co děláme, mít radost ze své práce, a tím mít dobrý pocit i sami ze sebe. Chceme po sobě zanechat alespoň malou stopu, která nás přežije. Otisk, kterým říkáme druhým, že jsme nežili nadarmo a že jsme tu něco nechali i pro ně. Ať už to bude katedrála, nový lék, zástup spokojených studentů, dobře zavedená kavárna, sbírka na obnovu historické památky, mikročip nebo knížka pohádek pro děti. Můžeme se rozhodnout, jestli postupně zrezavíme v přístavu, nebo jestli napneme plachty a vyplujeme na cestu. Můžeme ze svých rádoby bezpečných přístavů vyplout a začít objevovat ne nové kontinenty, ale sami sebe. Existuje totiž pouze jediný reálný moment. Ted'. Pouze to, co zakoušíte v této vteřině, je skutečné. To neznamená, že žijete jen pro tento moment. To znamená, že žijete v tomto momentu.“

Leo Buscaglia

V dnešní době, na počátku 21. století, se celosvětová ekonomika ocitá v recesi a slovo krize je skloňováno ve všech pádech, protože se týká většiny oblastí lidské činnosti. Tou nejvíce zasaženou oblastí je nezaměstnanost obyvatelstva spojená s ukončováním podnikatelské činnosti malých, středních i velkých firem. Díky silné medializaci jednotlivých faktorů krize panuje všeobecné povědomí o tom, že je lepší veškeré podnikatelské aktivity utlumit, pozdržet jejich dlouhodobý vývoj a investovat buď málo, nebo raději vůbec. Toto chování vzniklou krizi postupně ještě více prohlubuje. Většina společností má nastavené tzn. economy modes, tzn. utažené kohoutky prostředků všude, kde je to alespoň trochu možné.

Tento vývoj rozhodně nepřispívá k dlouhodobému rozvoji lidského kapitálu v podnicích, jemuž se budu v mé práci výrazně věnovat. Ani odborníci

nedokážou přesně odhadnout, kdy dojde k touženému zlomovému bodu a ekonomika začne znovu růst.

Pokud chceme v současném stavu i budoucím vývoji ekonomiky uspět – obstát v konkurenci mezi ostatními – musíme na to být velmi dobře připraveni. Připravenost zde myslím jak ze strany podniků na trhu výrobků a služeb, tak jednotlivců na trhu práce.

Podniky musí mít dostatečný počet pracovníků, adekvátně kvalifikovaných a spravedlivě ohodnocených. Pracovníci nesmí stagnovat, ale dlouhodobě se vzdělávat a zvyšovat svoji kvalifikaci, aby si na trhu práce svoji konkurenceschopnost udrželi a nešli pod cenu.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Vzhledem k tomu, že studuji obor Ekonomika a management, který mě dlouhodobě zajímá, vybrala jsem si pro moji diplomovou práci oblast, která postihuje mnoho aspektů dnešní ekonomické situace. Moje bakalářská práce, zpracovaná pro tentýž obor studia, byla zaměřená na celoživotní vzdělávání, analýzu současného trhu práce v České republice a vytvoření jednoduchého průvodce k této problematice. V mé diplomové práci stavím na poznatcích získaných v předešlé bakalářské práci a během studia. Problematika lidských zdrojů v podnicích je propracována podrobněji, a to jak z pohledu firem, tak především z pohledu jednotlivců, kteří jsou těchto firem součástí. Mnoho lidí chodí do práce, protože **musí** a **kvůli penězům**. Mnohem méně lidí má ze své práce potěšení a vnitřní uspokojení. **CÍLEM mé diplomové práce je zjistit, jaká je současná situace v podnicích ve smyslu přístupu k lidskému kapitálu jako výjimečnému potenciálu každého jednotlivce a v praktické části poté vytvoření návodu, pomocí něhož si může každý člověk sám, bez pomoci personálního specialisty, zhodnotit pozitiva a negativa své aktuální pracovní pozice, vytyčit si nové cíle, při jejichž představě mu buší srdce radostí a za pomoci své píce, zkušeností a odhodlanosti jich dosáhnout.** Lidé si musí uvědomit, že tyto věci za ně nikdo jiný nerozhodne ani neudělá, ale pokud se do své **pracovní kariéry** pustí s veškerou vervou, zasloužená odměna ve formě práce snů je nemine.

Jak jsem již uvedla, téma mé diplomové práce volně navazuje na mou bakalářskou práci, protože mě tato problematika dlouhodobě zajímá. Informace, poznatky a rady, které v práci uvádím, jsou prospěšné každému, včetně mě samotné. Čtení knih a odborných publikací je mou velkou zálibou, proto hlavní podklady a materiály, ze kterých jsem čerpala, byly právě v tištěné podobě. Pro přehlednost a kvalitní zpracování jsem nejprve sestavila tematickou osnovu a k ní přiřadila literární zdroje. Ačkoliv jsou použité publikace jedny z nejnovější

vydaných, považuji za nezbytné doplnit je zdroji internetovými, protože jsou v dnešní době hitem a vzhledem k rychlosti a dostupnosti datových toků opravdu tím nejaktuálnějším zdrojem. Získané informace jsem rozdělila na základní (tvorí kostru práce) a doplňkové (upřesňují uváděná fakta). Důležitým bodem bylo shromáždění několika částí dotazníkového průzkumu, aby byl vzorek respondentů opravdu reprezentativní a získané výstupy kvalitní. Na tvorbě těchto dotazníků jsem spolupracovala s odborníky z praxe. Pro vysvětlení vybrané problematiky jsem použila deskriptivní metody, tzn., že jsem využila demografické údaje, statistické údaje, přehledy, tabulky a grafy a údaje zpracované Ministerstvem práce a sociálních věcí. Dále také metody komparativní, které mi umožnily porovnání údajů o možnostech vzdělávání v podnicích, o přístupu k plánování, organizaci, rozhodování a kontrole lidských zdrojů. Celou diplomovou práci provází čtenáře mnoho poučných a zajímavých citátů, vztahujících se k této oblasti a nesčetné množství obrázků a grafů, které zjednodušují pochopení jednotlivých témat a čtenářům poznatky vizualizují.

3 FIRMA V EKONOMICKÉ TEORII, JEJÍ DETERMINANTY

3.1 FIRMA V EKONOMICKÉ TEORII

„Teorie firmy je část ekonomické teorie, která se zabývá zkoumáním, jakým způsobem se firma rozhoduje o velikosti výstupu, nákupu služeb a výrobních faktorů. Dále zkoumá tržní struktury a formování strany nabídky.“ [1]

Pokud chceme vysvětlit důvody, proč firmy vznikají a dlouhodobě existují, najdeme v literatuře mnoho různých vysvětlení. Konkrétní teorie jsou často zaměřeny dle představ autorů. Mezi nejčastější důvody, se kterými se setkáváme, patří úspory z rozsahu, nutnost řízení a opatrování zdrojů ve velkém měřítku. Vzhledem k těmto skutečnostem vidíme, že jednotlivec není schopen všechny tyto činnosti dostatečně zabezpečit.

Vznik podniku je ovlivněn účelem, za kterým se zakládá. Před jeho samotným založením zjišťujeme a definujeme potřeby, které účelně organizujeme do hospodářské jednotky (podniku) a vytváříme tím vyšší úroveň, než je v moci jednotlivce. Z jiného úhlu pohledu můžeme podnik vidět jako organizovanou jednotku, pečlivě naplánovanou a řízenou, která produkuje statky a služby za účelem vytvoření zisku. Jiní vlastníci mohou za svým cílem vidět třeba kombinaci výrobních faktorů v podniku, pomocí nichž dosáhnou konkrétních, předem stanovených cílů.

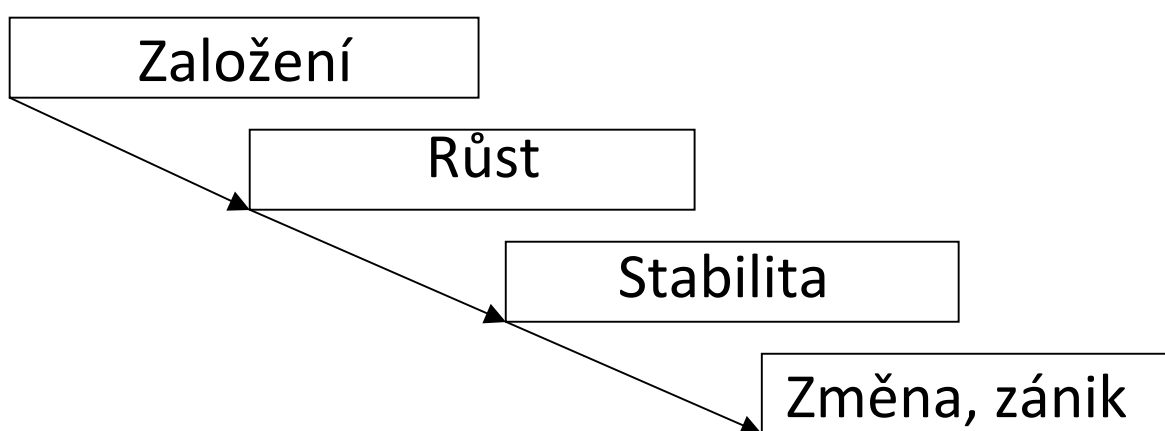
3.2 SMYSL EXISTENCE PODNIKŮ

Smyslem podnikatelské činnosti je v organizovaném a předem naplánovaném okruhu lidské činnosti uspokojovat potřeby cizích subjektů tak, aby byly současně uspokojeny i potřeby podnikatele.

„Obecně existuje shoda v tom, že podnik se popisuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby. Podnik má svoji ekonomickou samostatnost a právní subjektivitu.“ [2]

Podíváme-li se na podnik z časového hlediska, jeho život je neomezený. V praxi se samozřejmě setkáváme s nesčitelným množstvím mantinelů, na které v časovém horizontu narážíme. Pro zjednodušení můžeme životní cyklus podniku vyjádřit následujícím schématem:

Obr. č. 1: Životní cyklus podniku [2]



Na počátku podnikání se soustředíme především na dostatečné zdroje a výrobní faktory pro budoucí růst. Potýkáme se s nízkou likviditou a velkým rizikem vstupu na trh. V této fázi volíme strategii dalšího vývoje.

Během fáze růstu chceme dosáhnout ekonomického zabezpečení podniku, uplatnit řídicí schopnosti pracovníků a obhájit svůj konkurenční post na trhu.

V momentě, kdy získává majitel firmy kontrolu nad svým podnikáním, má lepší finanční pozici a současně probíhá neustálý růst podniku – situace je stabilní.

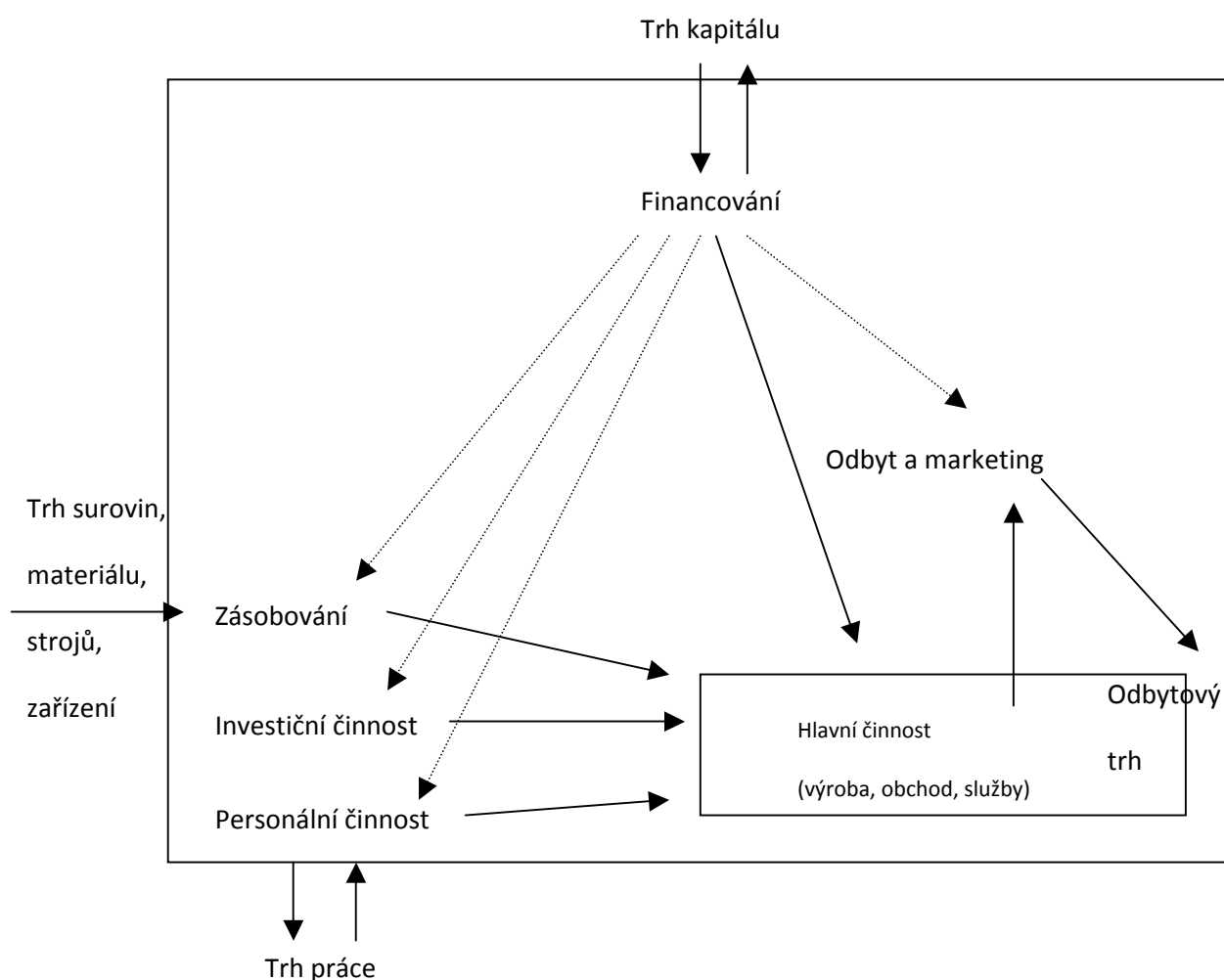
Nutnou změnu v životním cyklu podniku si může vyžádat např. neustálé zkracování plánovacího horizontu nebo preference investic s kratší dobou návratnosti.

Jednotlivé fáze jsou pouze orientační a v praxi se liší dle zaměření podniku, individuální délky životního cyklu a jeho průběhu. [2]

3.3 PODNIK A OKOLÍ

Na podnik se můžeme, pro lepší vysvětlení a vizualizaci, podívat dle následujícího schématu:

Obr. č. 2: Činnosti podniku a jejich návaznost [3]



Firma je vždy uspořádána z hospodářských prostředků a lidí spojených k podnikatelské činnosti. Chceme-li uskutečnit náš předem stanovený

podnikatelský cíl, musíme se věnovat konkrétním činnostem, kterými toho dosáhneme. Tyto činnosti představují uspořádaný celek. Ať už vezmeme v úvahu podnik jakéhokoli zaměření, najdeme v něm navzájem propojené činnosti:

- ✓ Zajištění potřebných výrobních činitelů
(zásobování, investiční činnost, personální činnost)
- ✓ Účel, pro který byl podnik založen
(hlavní činnost)
- ✓ Zajištění prodeje výrobků a služeb
(odbyt a marketing)
- ✓ Společné činnosti
(financování, řízení, zajišťování informací).

Firma je pouze částečně uzavřeným celkem. Nesmíme zapomínat, že při svých činnostech přichází do kontaktu s trhem, jinými společnostmi, státem a obyvatelstvem. [3]

Abychom si mohli lépe představit podnik v uceleném systému ostatních organizací a jednotlivců, podívejme se na něj na obrázku č. 17 (viz přílohy). [2]

3.4 LIDÉ V ORGANIZACI

V celém tomto schématu mě nejvíce zajímá personální činnost – lidé v organizacích. Proto se jí budu zabývat v následujících kapitolách mé diplomové práce.

„ Klíčem k vybudování velmi dobrého podniku je dostat ty správné lidi do autobusu a ty špatné lidi z autobusu ven.“ [4]

Ve fungující společnosti chceme mít vždy správné lidi, ve správný čas a na správném místě. Proto je důležité správně plánovat potřeby lidských zdrojů pro každou společnost a její jednotlivé útvary. Lidé jsou nejdůležitější součástí každého podnikání. Veškerá práce, výkony a výsledky přicházejí od nich. Pouze s těmi správnými lidmi lze dosáhnout vyšší aktivity, kvalitnější práce a lepších výsledků. [5]

Personální oddělení v podnicích umožňují řízení lidských zdrojů, starají se o rozvíjení potenciálu jednotlivců i týmů, zdokonalují jejich vědomosti a zprostředkovávají předávání zkušeností. Lidé v podnicích jsou chápáni jako jeden z rozhodujících faktorů při plnění cílů společnosti a realizaci firemní strategie. Pracovníci mají také možnost podílet se na tvorbě hodnot a kultury společnosti. Vždyť každý pracovník je přímým reprezentantem společnosti. V této podnikové činnosti máme velký prostor pro komunikaci a spoluúčast, protože svoje pracovníky podporujeme, udílíme jim důvěru a vytváříme pro ně příležitosti pro učení a rozvíjení individuálních schopností. Abychom mohli s lidskými zdroji v podniku co nejlépe pracovat, musíme se zabývat hodnocením všech personálních činností. Mezi ty nejdůležitější patří:

- ✓ plánování, řízení a rozvíjení lidských zdrojů,
- ✓ identifikace, udržování a rozvíjení znalostí a kompetencí personálu,
- ✓ angažovanost a delegace odpovědnosti ve výrobním procesu,
- ✓ kvalita vedení a komunikace,
- ✓ kvalita odměňování, hodnocení a veřejného uznání schopností lidí. [6]

V rámci celé společnosti – napříč organizační strukturou a jednotlivými profesemi chceme znát, jak jsou spokojeni naši zaměstnanci, jejichž spokojenost je akcelerátorem celofiremního úspěchu. Chceme vědět s jakými očekáváními a potřebami chodí naši zaměstnanci denně do práce. Pro vyhodnocování těchto očekávání využíváme např. prezentaci výsledků firmy za různě dlouhá období, za

firmu jako celek nebo za jednotlivé útvary. Hodnotíme trendy a vývoj v našem odvětví a srovnáváme naše výsledky s konkurencí a nejlepšími firmami v odvětví. Současně s tím neopomíjíme ani výsledky a výkony jednotlivých zaměstnanců. Je pro nás důležité, abychom znali pohled lidí na firemní realitu, věděli, zda jsou dostatečně motivováni a spokojeni. Přejeme si přece výkonné, odpovědné a loajální zaměstnance. [6]

Výsledky podniku samozřejmě nehodnotíme pouze z hlediska personální výkonnosti, ale za společnost jako celek. Posuzujeme, jakých výsledků jsme dosáhli v porovnání s předem stanovenými plány – a to jak z pohledu očekávání podniku, zákazníků, zaměstnanců a dalších subjektů, které jsou na podnikové činnosti zainteresovány. Hodnocení můžeme provádět podle finančních a nefinančních ukazatelů výkonnosti a také podle ukazatelů výkonnosti ve vztahu k procesům, externím zdrojům, majetku, informacím a znalostem. [6]

4 VZDĚLÁVÁNÍ V PODNICÍCH

4.1 LIDSKÉ ZDROJE V PODNICÍCH

Rozvoj lidských zdrojů v podnicích se realizuje zejména různými formami dalšího vzdělávání. Ochota podniků investovat do vzdělávání svých zaměstnanců je závislá na očekávaných přínosech ke konkurenceschopnosti, zejména ke zvýšení produktivity práce, kvality finálního výrobku či služby, ale i k rozvoji a zavádění inovací. Pokud má být podnikové vzdělávání účinné, nemůže jít o krátké, izolované vzdělávací akce, ale o nepřetržitý proces vycházející z celkové podnikové strategie. Nízké investice do lidských zdrojů jsou odrazem skutečnosti, že vlastníci podniků nekladou investice do lidských zdrojů na roveň investicím do hmotných zdrojů, že nejsou přesvědčeni o reálných přínosech podnikového vzdělávání. V případě malých a středních podniků k tomu přistupují i problémy související s nepřítomností vzdělávané osoby na pracovišti a relativně vyšší náklady na zabezpečení vzdělávacích kurzů. Obecnou osnovu vzdělávání nám představují čtyři fáze podnikového vzdělávání, které jsou obsaženy také v normě ISO 10015 zaměřené na vytvoření, zavedení, udržení a zdokonalování systému vzdělávání.

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením“

R. Solow

Na trhu pracovních sil se setkáváme s jednotlivci a organizacemi. K získání kvalitního a kvalifikovaného personálu je často třeba nemalé množství nákladů. Tyto náklady jsou spojeny se získáváním pracovníků, jejich kvalifikací a neustálým vzděláváním. Nejenom že získáváme zaměstnance z trhu práce, ale často levnější a po mnoha dalších stránkách výhodnější, je vychovat je z vlastních řad. Dlouhodobé výzkumy a praxe ukazují, že ty nejúspěšnější firmy se od těch méně úspěšných liší nejčastěji tím, že dokáží formovat lidský

potenciál, vést ho k vysokému plnění cílů a vytvářet sounáležitost s podnikem. [7]

Každý podnik by měl mít zájem co nejvíce formovat a usměrňovat pracovní schopnosti zaměstnanců, protože o to lépe bude připraven na nároky trhu a konkurence. Zdaleka ne všichni zaměstnanci mají zájem dlouhodobě zvyšovat svou kvalifikaci, proto je nutné, aby firma tyto procesy plánovala a cíleně řídila. V dnešním dynamickém světě dochází k velkým změnám při pohledu na vzdělávání a kvalifikaci pracovníků. V minulosti si často jednotlivci vystačili s jedním výučním listem po celý profesní život. Dnes je to spíše výjimka. Jednotlivá odvětví se mnohem rychleji modernizují, ukončují svoji činnost nebo vznikají úplně nová. Proto jsme nuceni k prohlubování získané kvalifikace nebo ke kompletní rekvalifikaci na zcela odlišný obor. Vzdělávací programy jsou dnes zaměřeny nejen na znalosti v oboru, kterými se zabývá, ale také na formování jeho osobnosti, usnadňování mezilidských vztahů a vztahů s okolím. Pokud se nám nepodaří správně řídit pracovní procesy v podnikovém systému a dostatečně motivovat pracovníky k námi požadovanému výkonu, budeme komplikovat funkce vedoucích pracovníků, protože nebudou moci v plném rozsahu uplatnit své odborné znalosti a zkušenosti. Pracovníci personálních útvarů se zaměřují na zvyšování kvalifikace jednotlivců, tzn. na získávání specifických, profesně orientovaných znalostí a schopností. V souvislosti se změnou zaměření podniku pak přichází na řadu také kompletní přeškolení pracovníků. Poměrně samostatnou, ale dnes již důležitou a využívanou možností je výuka sociálních dovedností. Učíme se jednat se svým okolím, řešit problémové situace a motivovat své podřízené. Vzdělávací systémy v podniku zřizujeme primárně pro účely, které jsme si zde uvedli. Z praxe ale již víme, že vzdělávání má na pracovníky pozitivní vliv i v mnoha dalších oblastech. Často utváří dobrý vztah k organizaci (lidé vidí, že se o ně zajímáme) a motivuje je k vyšším výkonům. [7]

4.2 KVALITA A KVANTITA PRACOVNÍCH SIL V PODNIKU

Pro úspěšný rozvoj podniku je třeba zabezpečit správnou strukturu personálu, která nám bude vyhovovat jak po stránce profesní, věkové i kvalifikační. Zaměstnancům musíme kariéru kvalitně řídit, zvyšovat jim kvalifikaci a udělovat potřebné kompetence. Rozvoj je odlišný u různých typů zaměstnanců. Ve větší míře rozvíjíme schopnosti a dovednosti u lidí, kteří k tomu mají předpoklady. Prvním krokem v procesu řízení kariéry je výběr kvalitních pracovníků, které zařadíme do systému rozvoje. Dále stanovíme konkrétní, co nejpřesnější a reálně dosažitelné cíle a cesty k jejich splnění. Konkrétně to pro nás znamená specifikovat požadavky na jednotlivé pracovní pozice – očekávané znalosti, dovednosti, míru specializace a osobní vlastnosti. Neméně důležité je vědět, kolik kterých pracovníků a kdy potřebujeme a zda si je sami vychováme nebo budeme hledat na volném trhu pracovních sil. V personálním oddělení podniku je nesmírně důležité mít vhodné a zkušené pracovníky. Tito lidé by měli umět odhadnout potenciál jedinců.

Vhodný výběr pracovníků pro další rozvoj je předpokladem nejen pro efektivní využití vložených prostředků, ale představuje také ochranný prvek vůči konkrétnímu pracovníkovi. Zdaleka ne všem může totiž povýšení nebo kariérový růst pomoci a prospět. Stává se, že dotyčný na novou pozici nestačí, nemá na ni např. dostatek schopností nebo zkušeností a vede naopak k velkým pracovním neúspěchům. Společnost tímto špatným výběrem vhodných kandidátů na povýšení nejen nezíská lepšího pracovníka, ale naopak ztratí i původně průměrně výkonného. [7]

Jak už jsem zmínila, nové směry vývoje v technologiích, změny v hospodářství a veškeré okolí podniku vedou k tomu, že celoživotní kariéra na jedné pracovní pozici není v dnešní době téměř reálná. Nemívá už předem danou postupnou návaznost, ale je předmětem náhlých změn, výkyvů a reakcí na nové požadavky.

Zvláště náročné je řízení kariéry, zvyšování výkonů a schopností u specializovaných pracovníků na nemanážerských pozicích. Obtížně zde stimulujeme jejich profesní růst a oceňujeme jejich výkony. V mnoha případech se jedná o hledání nefinančních odměn, jako je společenská prestiž nebo spolupráce na veřejně uznávaných projektech. Pobídky pro tyto pracovníky se snažíme hledat nabízením spolupráce na nových projektech, zajímavých produktech nebo účastí na zahraničních stážích. [7]

4.3 KARIÉROVÝ ROZVOJ

Náplň pracovních činností nám z velké části určuje, jaké způsoby a metody můžeme použít při ovlivňování a hodnocení pracovního výkonu. V rámci kariérového rozvoje vidíme úzké spojení mezi kompetencemi, odpovědností a odměňováním. Abychom mohli kvalitně posuzovat zaměstnance (současné i uchazeče o zaměstnání), vyvinula se tzv. Assessment centra. V těchto centrech se zabýváme hodnocením způsobilostí a schopností pracovníků a jejich kvalifikační a osobnostní vybaveností. Zvláštností této metody je posuzování pracovníka vybranou skupinou hodnotitelů. Pracovníky zde vystavujeme simulovaným typickým situacím, využíváme psychologických testů a dalších méně tradičních metod. Mezi nejčastější znaky, charakteristické pro assessment centra řadíme:

- ✓ specifikace požadavků na chování a postup při řešení zadaného úkolu,
- ✓ důraz na posuzování projevů chování,
- ✓ současné posuzování více pozorovateli,
- ✓ oddělení pozorování a hodnocení v celém procesu,
- ✓ závěrečná syntéza informací.

Tato metoda posuzování pracovníků je velmi efektivní, ale současně také hodně náročná a nákladná. Jednotlivým hodnocením se často věnujeme i několik dnů, musíme mít kvalitně připravený program, postupy a kritéria hodnocení a musíme být schopni dospět ke správnému závěru. [7]

Návaznosti v životním cyklu kariéry jednotlivce v závislosti na čase můžeme vidět v následující tabulce:

Tab. č. 1: Stupně rozvoje kariéry [7]

STUPEŇ	CHARAKTER ČINNOSTÍ	PŘÍBLIŽNÝ VĚK
Poznávání Expandování	Příprava, poznávání Orientace Rozvoj	20 – 25 let
Rozvoj a upevňování	Identifikace Získávání zkušeností Ověřování aspirací	25 – 35 let
Vrchol kariéry	Nalezení identity Využívání kompetencí Vedení Udržování pozice	30 – 60 let
Sestupná fáze - útlum	Změna kompetencí, nová role Spolutvůrce strategie Předávání zkušeností, lektor, poradce Stagnace, útlum aktivit Odchod	55 – 70 let

4.4 ŘÍZENÍ KARIÉRY JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ

Řízení kariéry pracovníků považujeme za jeden z motivačních faktorů a můžeme se na tuto problematiku dívat jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele.

- **Pohled zaměstnance**

Rozvoj kariéry se dotýká konkrétního pracovníka především tím, že jsou na něho kladeny vyšší požadavky v osobním plánu rozvoje. Věnujeme se zde vlastním aktivitám pracovníka a jeho osobnímu vkladu do kariéry.

- **Pohled zaměstnavatele**

V povinnostech zaměstnavatele nacházíme plánování kariérového rozvoje pracovníků a jejich následné obsazování do manažerských pozic. Má za úkol dlouhodobě a průběžně hodnotit výkony pracovníků, posuzovat jejich potenciál a možnosti budoucího rozvoje a určovat jeho další kariérový postup v organizaci. Pracovníky bychom měli vychovávat neustále, protože si tím vytváříme vnitřní rezervy – buď pro výkon náročnějších pracovních pozic, nebo jako náhradu za stávající zaměstnance (např. odchod do důchodu, mateřská dovolená). [7]

„Jako kritické faktory systému řízení kariéry bývají nejčastěji uváděny:

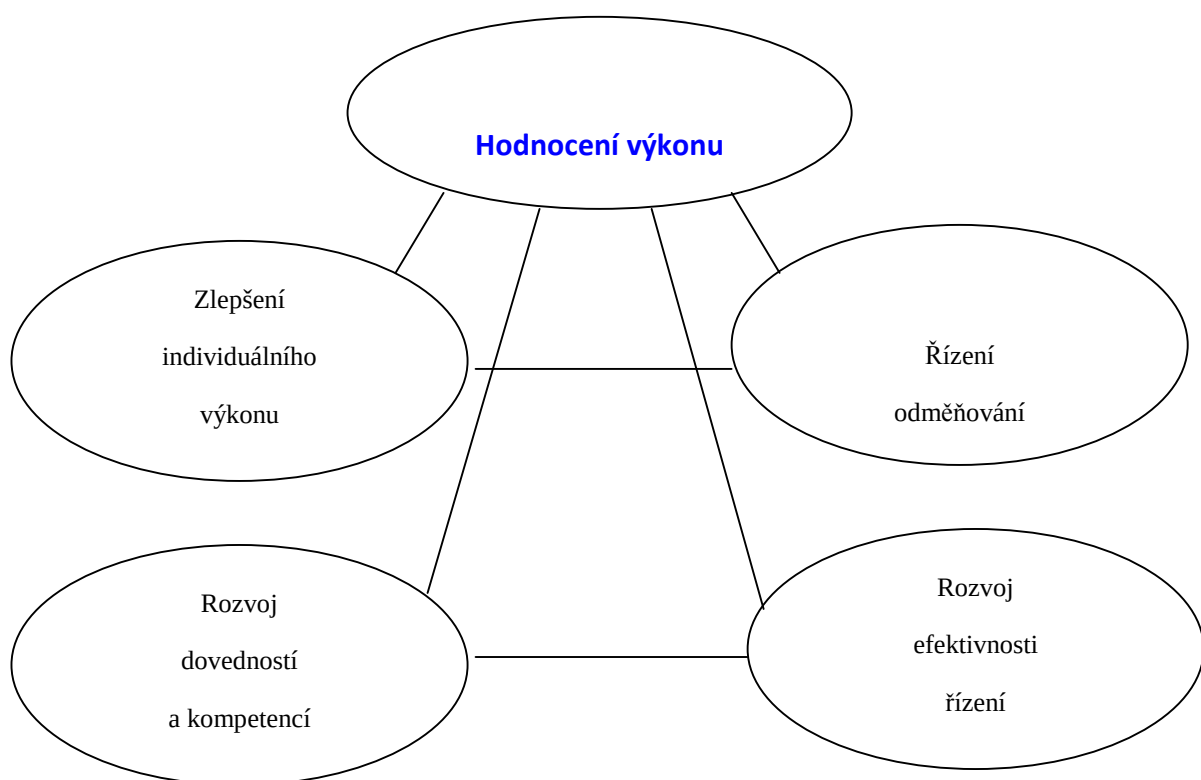
- ✓ absence personální strategie firmy,
- ✓ nedostatečná identifikace manažerů s cílem firmy,
- ✓ nekvalitní systém hodnocení výkonu pracovníků a jejich potenciálu,
- ✓ nekvalitní systém podnikového vzdělávání.“ [7]

4.5 HODNOCENÍ JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ

Pravidelné hodnocení zaměstnanců firmy a jejich výkonů patří k základním stavebním kamenům oddělení lidských zdrojů v organizaci. Tato hodnocení jsou jednou ze základních kompetencí vedoucích pracovníků. Musí se naučit odborně, spravedlivě a objektivně hodnotit své podřízené. Není to však zdaleka jedinou povinností. Kvalitní systém hodnocení pracovníků je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, možností, jak vyprodukovat vyšší výkon, lepší kvalitu výstupu a tendence rozvíjet dovednosti a zkušenosti pracovníků.

Posuzujeme, jak zaměstnanec zvládá nároky, které jsou na něj při výkonu jeho profese kladeny. Úkolem vedoucího pracovníka je využít čas pro hodnocení nejen k posouzení výkonů v uplynulém období, ale také k rozpoznání potenciálu člověka. Zpětná vazba z hodnocení zaměstnanců je pro firmu nesmírně důležitá. Získává z ní informace o tom, jak lidé na rozhodnutí firmy reagují, jak vnímají její strategie a plány – zda pozitivně, či nikoli.

Obr. č. 3: Přínosy z hodnocení výkonu pracovníka [7]



Za základní požadavky na hodnocení pracovníků jako součásti systému řízení lidských zdrojů lze považovat:

- ✓ pravidelnost hodnocení,
- ✓ systém hodnocení je předem znám,
- ✓ výsledky hodnocení mají vždy písemnou formu,
- ✓ forma hodnotícího pohovoru je zaměřena na podporu a rozvoj pracovníka,
- ✓ neorientovat se pouze na nedostatky, zvýraznit i pozitiva,
- ✓ pokusit se o využití principu sebehodnocení, tzn. kombinovat hodnocení nadřízeným se sebehodnocením.

Motivem je každá pohnutka, která vyvolává chování člověka.

Motivací rozumíme duševní stav člověka, jeho potřeby, přání a představy, které vedou ke konkrétnímu chování a stimulují aktivitu jedince.

Vedení lidí je základním pilířem práce vedoucích pracovníků. Slouží ke stimulaci pracovního výkonu podřízených, jejich vyšší efektivnosti, kvalitě, aktivitě a rozvoji tvůrčích schopností.

Pracovní motivace je schopnost vedoucího pracovníka vytvořit u podřízených pocit souladu mezi záměry firmy a jejich osobními cíli tak, aby vzniklo uspokojení z odvedené práce na obou stranách. [7]

4.6 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Motivace zahrnuje aktivity jedince směřující k předem danému cíli. Pramení z jeho neuspokojených potřeb, zájmů a představ. Jako lidé máme potřeby fyziologické (primární) nebo potřeby, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím (sekundární). Tyto obecné poznatky se vztahují k motivaci v jakémkoli slova smyslu.

V oblasti lidských zdrojů je velice často používáme v rámci motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Zaměřujeme se na to, aby správně zvolená pracovní motivace vzbuzovala v zaměstnancích zájem o sounáležitost s firmou, burcovala je k ochotě pracovat, být proaktivní a účastnit se všech aktivit, které firma preferuje.

Podíváme-li se na lidský život v časovém měřítku, zjistíme, že trávíme velkou část právě v práci. Prvotním kritériem a důvodem, proč do zaměstnání docházíme, je získávání finančních prostředků pro zabezpečení našich základních potřeb a nejlépe ještě dalších věcí. [8]

Mnohem lépe se cítíme v zaměstnání, kde máme relativní jistotu stálé práce a zázemí ekonomicky silné společnosti, než když nevíme, zda zítra ráno budeme vůbec moci pracovat. V momentě, kdy získáme tyto základní jistoty, začínáme se zajímat o další výhody, které nám pracovní poměr dokáže nabídnout. Mezi ně patří např. seberealizace v oboru, který nás zajímá, získání sebedůvěry z pracovních úspěchů, setkávání s novými lidmi nebo uznání kolegů za naše dovednosti. Motivací, kterou pocítujeme jak zprostředkovaně od vrcholového managementu, tak od svých přímých nadřízených, je v dnešní době nejen soubor jednotlivých metod, ale vznikají ucelené a propracované motivační systémy. Jejich zaváděním by se měla účinnost motivace ještě zvyšovat. [8]

4.7 MOŽNOSTI MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Přístupy k motivaci pracovníků prošly v posledním století mnoha změnami. Jednotlivé teorie se liší podle pohledu na věc jak ze strany pracovníků (zlepšují se jejich dovednosti, aktivity, iniciativa), tak ze strany managementu (aplikují se různé styly řízení, stanovování cílů).

Pro zajímavost uvádím některé z koncepcí motivace:

- ✓ racionálně – ekonomické chování člověka,
- ✓ koncepce sociálního člověka,
- ✓ uspokojování potřeb,
- ✓ Herzbergova teorie dvou faktorů,
- ✓ McGregorova teorie X a Y,
- ✓ koncepce komplexního člověka. [8]

Vzdělávání, jak jsem již uvedla, je spojeno s určitými náklady, které nese nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec. Proto bývají součástí strategie přístupu k lidským zdrojům i pobídky, které uplatňuje zaměstnavatel vůči zaměstnancům, aby posílil jejich zájem o další profesní růst, ale i zodpovědnost při přístupu k jednotlivým aktivitám, vedoucím ke skutečnému zvýšení znalostí a dovedností nezbytných pro výkon příslušné profese. Pobídky mohou nabývat různých forem. Může se jednat o pobídky finanční i nefinanční. Mezi nejčastěji používané patří:

- ✓ kurzy v pracovní době,
- ✓ placené studijní volno,
- ✓ finanční podpora individuálního vzdělávání,
- ✓ finanční postup po absolvování vzdělávání,
- ✓ pracovní postup po absolvování vzdělávání,
- ✓ omezení rizika ukončení pracovního poměru. [9]

Jako zaměstnavatel chceme mít co nejkvalitnější pracovní zdroje, za co nejnížší náklady. Proto je pro nás dobré, když máme možnost čerpat pracovníky na vyšší pracovní pozice z nižších míst ve vlastní firmě, než z trhu práce. Víme předem, koho na danou pozici obsazujeme a i náklady s tím spojené bývají znatelně nižší.

4.8 TALENTY

V oblasti výběru vhodných zaměstnanců nesmíme zapomínat na specifickou skupinu pracovníků – velmi nadané, talentované lidi. V průběhu 90. let si podniky začaly uvědomovat, jakým bohatstvím pro ně tito zaměstnanci jsou. Pochopili, že lidé v organizaci jsou opravdu základem úspěchu – nebo také krachu. V souvislosti s touto problematikou hovoříme o „boji o talenty“. Jak vidíme, je opravdu nezbytné, aby naši lidé byli jedineční a nenapodobitelní. Uplatnění talentovaných lidí v praxi ale nepatří mezi nejjednodušší záležitosti. Zjišťujeme, že je často opravdu těžké najít vhodně talentovaného specialistu pro náš obor, takového, který má i dostatečné vzdělání a chce s námi za rozumných podmínek spolupracovat. V návaznosti na těchto výrazných talentech je také často problém najít ten správný tým, který s ním bude spolupracovat. Opětovným pohledem do historie zjistíme, že až kolem roku 2000 se začínají vytvářet nové styly, systémy a koncepce řízení talentů. Teprve tyto strategie nám dávají ucelený pohled na problematiku talentů v organizacích. Vysvětlují, jak s těmito lidmi pracovat – od plánování pracovních pozic, přes samotné získávání pracovníků, udržování a motivování a následný rozvoj těchto zaměstnanců v podniku.

Důležité je hledat talentované lidi nejen na trhu práce nebo v ostatních firmách, ale také ve vlastních zdrojích. Protože často stačí dát některým lidem tu správnou příležitost a oni jsou pak velkým přínosem pro celou organizaci. Abychom dokázali získat kvalitní pracovníky, musíme jim mít jako zaměstnavatel co nabídnout. Uchazeče o práci zajímá, zda jsme atraktivním zaměstnavatelem s dobrou pověstí. Proto musíme vědět, co pracovníci chtějí, co potřebují a vzít to v úvahu při rozhodování, co jim jsme schopni nabídnout. [10]

4.9 PODMÍNKY PRACOVNÍKŮ

V dnešní době je velice podstatné mít ve firmě talentované a efektivní odborníky. Musíme ale zvážit, kde jsou hranice naší vzájemné spolupráce. Talentovaným lidem bychom měli umět nabídnout výborné pracovní podmínky – ale jak známo, nic se nemá přehánět. Je důležité vědět nebo alespoň umět odhadnout, co je pro kterého člověka tím správným motivačním faktorem.

Pro zjednodušení můžeme alespoň pro začátek vycházet z následujícího rozdělení:

- ✓ Pro pracovníky v začátcích kariéry (ve věku do 30 let) je důležitý postup v kariéře
- ✓ Pro pracovníky ve střední fázi kariéry (31 – 50 let) je podstatná schopnost řídit svoji kariéru a nacházet uspokojení v práci, kterou vykonávají
- ✓ Pracovníci v pozdní fázi kariéry (nad 50 let) preferují jistotu zaměstnání.

5 KONKURENCESCHOPNOST FIREM A JEJÍ ZJIŠŤOVÁNÍ

„Konkurenceschopnost je jako dostih. Nejde v něm o to běžet dnes rychleji, než jste běželi včera. Jde o to, běžet rychleji, než všichni ostatní koně.“

Stephan Garelli

5.1 POJEM KONKURENCESCHOPNOST

Pokud hovoříme v ekonomické teorii o pojmu konkurenceschopnost, máme na mysli schopnost člověka prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. Je projevem soupeření a soutěžení na trhu práce o pracovní pozice. Cílem každého jednotlivce jako uchazeče o pracovní místo, je připravit se co nejlépe na přijímací řízení. Záleží samozřejmě na tom, o jakou pracovní pozici se chceme ucházet – podle náročnosti rostou i požadavky na přípravu. A jak je známo – štěstí přeje připraveným. [12]

„Základním dlouhodobým zdrojem změn institucí v čase je proces učení, který probíhá mezi jednotlivci v organizaci a vede ke změnám původních modelů jejich chování. Tempo učení, a tedy i tempo změn institucí přitom závisí na míře konkurence mezi organizacemi. Vysoká míra konkurence nutí organizace k intenzivnímu učení za účelem přežití, instituce se budou měnit rychleji. Vysoký stupeň monopolizace ekonomiky má za následek menší stimulaci k učení. Směr ekonomických změn však nezávisí na intenzitě učení, ale také na očekáváních jednotlivých účastníků trhu o budoucích výnosech, znalostech ostatních hráčů v ekonomice i na změně původních modelů jejich chování.“ [11]

Pojem konkurenceschopnosti můžeme chápat buď na mikroekonomické úrovni (konkurenceschopnost jednotlivých podniků na trhu), nebo na makroekonomické úrovni (konkurenceschopnost ekonomiky dané země). Pro hodnocení konkurenceschopnosti máme stanovená základní měřítka, podle kterých můžeme podnik, nebo ekonomiku jako celek posuzovat. Jsou jimi

inovační výkonnost, kvalita lidských zdrojů, infrastruktura informačních technologií a kvalita správy a podnikového prostředí. Za klíčový považujeme především význam inovační výkonnosti a kvality lidských zdrojů. Infrastruktura informačních technologií je chápána především jako faktor umožňující fungování předchozích. Kombinace těchto vstupů by měla vést k vytváření efektivního (produktivního) využití vynakládaných soukromých i veřejných zdrojů. [5]

Základním předpokladem rostoucí životní úrovně obyvatel je dlouhodobě udržitelná konkurenceschopnost domácí ekonomiky, která nemůže fungovat bez konkurenceschopnosti jednotlivých firem. Dlouhodobá udržitelnost je založena na kvalitativních zdrojích konkurenční výhody, tzn. především na schopnosti ekonomických subjektů vytvářet, šířit a využívat znalosti. Hodnocení konkurenceschopnosti proto vyžaduje kombinaci alternativních pojetí (z hlediska úrovně) a také komplexní přístup (z hlediska typu sledovaných faktorů). Pro takto pojaté hodnocení jsou využity výsledky projektu Světové banky – ***Knowledge Assessment Matrix (World bank 2004)***, který umožňuje mezinárodní srovnání zdrojů konkurenční výhody. Hodnocení v rámci tohoto projektu je na webových stránkách Světové banky pravidelně aktualizováno a je založeno na širokém spektru dostupných informačních zdrojů, zejména mezinárodních organizací. K dispozici jsou buď zdrojová data, nebo jejich normalizované hodnoty vůči zvolené skupině zemí.

5.2 KONKURENČNÍ VÝHODA JAKO UKAZATEL ÚSPĚŠNOSTI

Efekty konkurenceschopnosti jsou považovány za klíčový ukazatel úspěšnosti. Jejich kvantifikace je však obtížná. Výsledky musíme prezentovat s opatrností a přesností. Z výsledků šetření Světového ekonomického fóra (Porter, 2003, WEF 2004) vychází především analýza čtyř klíčových charakteristik pro hodnocení efektů konkurenceschopnosti:

- » **znalostně náročné aktivity** – podíl pracovníků v kvalitativně náročných zaměstnáních v % celkové zaměstnanosti (EUROSTAT),
- » **technologická připravenost** – charakteristiky technologické připravenosti v průzkumu Světového ekonomického fóra (hodnocení technologické kapacity, nabídky kvalitativních faktorů, vládní politiky,...),
- » **konkurenční výhoda** – charakteristiky konkurenční výhody v průzkumu Světového ekonomického fóra (úplnost hodnotového řetězce, propracovanost firemních operací)
- » **rozvoj objektů** – charakteristiky rozvoje objektů v průzkumu Světového ekonomického fóra (propracovanost nabídky vstupů a poptávky, místní dostupnost vstupů, kvalita rozvoje). [13]

Charakteristiky konkurenční výhody odrážejí její zdroje, tzn., že kvalitativní faktory by měly převažovat nad náklady a cenou výstupu. Pro postupné získávání a rozvoj konkurenční výhody na trhu je potřeba mít dostatek kvalitních technologií, lidských zdrojů a propracovanou strategii a cíle firmy.

Oproti ostatním firmám můžeme být lepší ve výzkumu a vývoji nových technologií, můžeme vytvořit vlastní marketingovou a distribuční strategii a prodávat pod vlastní značkou, která by měla nést záruku vysoké kvality. Každá společnost má jednu svoji hlavní činnost, kterou se zabývá v největším měřítku a záleží na každé firmě, zda dokáže rozšířit své pole působnosti a nabídnout zákazníkům širší spektrum služeb, související právě s hlavní činností (specifický design výrobků, poutavé marketingové aktivity, rychlou logistiku při dodávce výrobků a služeb nebo kvalitní poprodejní služby a servis). Právě v těchto věcech **navíc** je největší prostor pro získání konkurenční výhody oproti jiným firmám na trhu. Svou hlavní činnost zvládne za podobných podmínek realizovat více firem, ale jen některé ji dokážou rozšířit a získat si tak velkou část zákazníků (a tím pádem samozřejmě i tržeb) na svoji stranu. [13]

5.3 KONKURENČNÍ ANALÝZA

Aby firmy dokázaly včas rozpoznat svoje opravdové konkurenty, používají jeden z nástrojů marketingového mixu – konkurenční analýzu. Odpovídá jim na důležité otázky, např. s čím a jak konkurence podniká, jak je ekonomicky silná a stabilní nebo jaké jsou její plány a vize do budoucna. Když neznáme okolí našeho podniku a nevíme, kdo jsou naši konkurenti a v čem jsou lepší, budeme jen těžko vést úspěšný konkurenční boj.

Pro srovnání musíme znát naši sílu mezi ostatními firmami, abychom mohli opravdu objektivně hodnotit naše postavení na trhu. Těžiště úspěchu našeho prodeje tkví v jednoduchém základu. Proč dají zákazníci přednost našemu produktu před zbožím konkurence a proč si ho nakonec opravdu (a nejlépe opakovaně) koupí? Čím více takovýchto reálných důvodů najdeme, tím lépe. Pokud jich nacházíme velmi málo nebo dokonce žádné, ocitá se firma v problematické situaci. Zásadní rozhodování zákazníka o koupi výrobku nebo služby se vždy odvíjí od toho, co mu přinese za užitek (nepotřebných věcí má už každý doma jistě dost). Pokud tyto užitky nenajdou u našich produktů, odchází ke konkurenci.

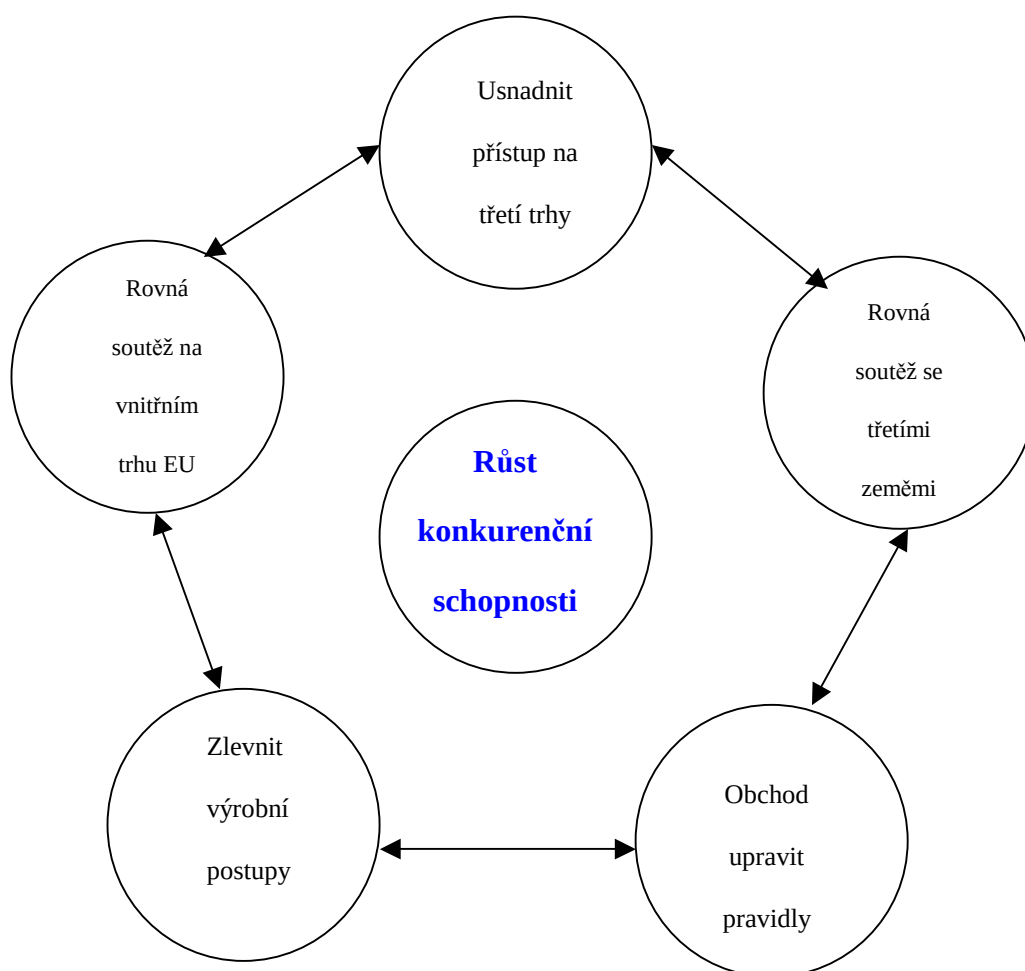
Aby byl podnik konkurenceschopný, neznamena to, že musí být po všech stránkách perfektní (což ani reálně není možné), ale musí umět před zákazníkem maximálně zviditelnit pozitiva svých produktů a minimalizovat negativa.

Pro plánování podniku je stěžejním znát, jak vypadá trh, na který firma vstupuje. Musí vědět, zda se nachází ve fázi růstu, stagnace nebo úpadku a tomu přizpůsobit svoje strategie. Musíme analyzovat, jakou část zákazníků oslovujeme nyní, kolik z nich naše produkty kupuje a jaké jsou naše cíle v počtu zákazníků, zisku a dalších ukazatelích v horizontu několika měsíců a let. Po vytyčení přesných cílů máme jasně nakročeno k úspěšné realizaci. [14]

5.4 KONKURENCESCHOPNOST V MEZINÁRODNÍM MĚŘÍTKU

V předchozích kapitolách jsme se dívali na konkurenceschopnost z pohledu jedince, člověka na trhu práce. Poté jsme si vysvětlili konkurenceschopnost mezi organizacemi na národním trhu. Nyní se pojďme blíže podívat na podnik v nadnárodním měřítku, v konkurenci se zeměmi Evropské unie a dalšími třetími zeměmi.

Obr. č. 4: Atomium konkurenceschopnosti [15]



„Atomium konkurenceschopnosti představuje vzájemné vazby mezi vnitřními a vnějšími složkami konkurenceschopnosti. Za nejsilnější předpoklady je považována schopnost zlevnit ceny výrobních vstupů, k nimž se dále přičítají vývozní a dovozní cla. To nám dává celkovou exportní / importní cenu. Pokud je příliš vysoká, nemůžeme na zahraničních trzích uspět.

Evropská unie a další mezinárodní uskupení nejsou ale zcela zárukou zahraničního obchodu bez překážek (vstupuje sem např. nedodržování pravidel hospodářské soutěže). Férovou soutěž mezi jednotlivými zeměmi by měly zajišťovat obchodně politické ochranné nástroje, využívané v souladu s mezinárodními obchodními pravidly. Pokud jsou v praxi splněny předpoklady uvedené v atomiu konkurenceschopnosti, získává firma výraznější schopnost konkurovat a na trzích uspět. Nejen jednotlivé firmy, ale i vláda České republiky by měla mít zájem efektivně využívat mechanismy společné obchodní politiky Evropské unie. [15]

5.5 PROSPĚŠNOST KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Na konkurenčním trhu se výrobci stále snaží snižovat výrobní náklady, v čemž vidí cestu ke zvýšení zisku. Vysoká efektivnost výroby, které tak dosahují, jim umožňuje nejen udržovat nízké náklady, ale také prodávat výrobky za nižší ceny. Podpora efektivnosti konkurence vede k nižším cenám. Konkurence také motivuje výrobce ke zvyšování kvality a rozšiřování sortimentu zboží a služeb. Spotřebitel brzy zjistí, který výrobek mu přinese za danou cenu nejvyšší hodnotu a podle toho se při svých nákupech řídí. Výrobci jsou nuceni neustále sledovat nové trendy a snaží se přijít s novým atraktivním výrobkem či službou, které by jim zajistily větší podíl na trhu.

V boji o peníze spotřebitelů se firmy snaží vyrobit širokou škálu výrobků vysoké kvality za co nejnižší cenu. A protože každý z nás je spotřebitelem, prospívá konkurence nám všem. [16]

6 PROFESNÍ RŮST VE SPOLEČNOSTI

6.1 ÚLOHY MANAGEMENTU

Propracovanost vzdělávacího systému zaměstnanců v podnicích závisí z velké části na velikosti podniku. Je to dáno počtem zaměstnanců, které je třeba vzdělávat a náklady s tím spojenými. Mezi další faktory, které ovlivňují podnikové vzdělávání, patří např. náročnost a různorodost pracovních pozic, nutná délka praxe a samozřejmě důkladný výběr zaměstnanců vhodných pro vzdělávání. Ne vždy je to otázka dobré vůle managementu, zda vzdělávat a doškolovat či nikoli, ale také časové a finanční náročnosti.

Hlavním úkolem managementu a jednotlivých vedoucích pracovníků je využití odborníků na dosažení vytyčených cílů. Aby tyto úkoly mohli efektivně plnit, jsou úlohy vedoucích pracovníků soustředěny do tzv. manažerských funkcí. Existuje více rozdělení od různých autorů. Já jsem si pro další kapitoly vybrala následující (podle Harolda Koontze a Heinze Wiehricha):

- ✓ Plánování
- ✓ Organizování
- ✓ Personální zajištění
- ✓ Vedení lidí
- ✓ Kontrola. [17]

6.2 VZDĚLÁVACÍ PLÁNY V PODNICÍCH

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam chceme jít“.

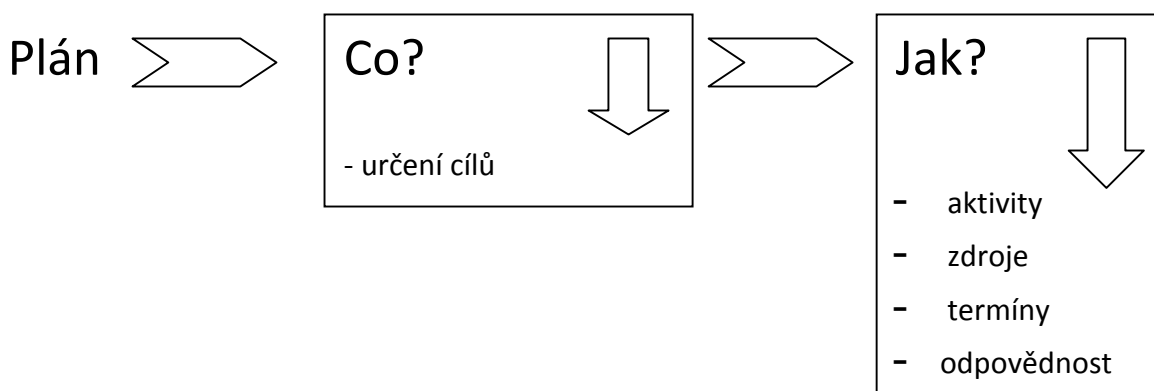
Neznámý autor

Sestavování plánů je prvním a základním úkolem manažerů. Perfektních výsledků a cílů nemůžeme dosáhnout, pokud nejsou jednoznačně vymezeny a neznáme cesty, jak jich dosáhnout. V realizaci plánů potom přichází na řadu využití ostatních manažerských funkcí. V plánování nacházíme určitou

podobnost s horolezeckým výstupem. I tady musíme mít jasně daný cíl (produkty ve firmě), disponovat fyzickými předpoklady (personální zajištění) a s pomocí dostatečných prostředků (technických a finančních) požadovaného vrcholu dosáhnout. A stejně jako v podnikatelské praxi – mezi konkurencí chceme být na vrcholu jako první. [17]

Prostřednictvím plánů realizujeme ve firmě menší, drobné, ale i naprosto zásadní změny. Proto je třeba plánovat kdy, co a jakým způsobem měnit. Plánujeme tedy podle časového hlediska, věcného hlediska a z pohledu organizačních úrovní.

Obr. č. 5: Náplň plánů [17]



Z časového hlediska rozlišujeme tři základní horizonty plánování:

- ✓ krátkodobé (zpravidla do 1 roku),
- ✓ střednědobé (v horizontu 1 – 5 let),
- ✓ dlouhodobé (od 5 let a déle).

Tomuto časovému rozlišení odpovídá i rozdělení a pojmenování plánů, které se v praxi často používá:

- ✓ Strategické (odpovídají dlouhodobému časovému horizontu, řeší komplexní pohled na rozvoj organizace a zpravidla je sestavuje vrcholový management)
- ✓ Taktické (odpovídají střednědobému časování, konkretizují a dále rozpracovávají strategické plány a jejich příprava je náplní práce středního managementu)
- ✓ Operativní (využíváme je pro krátké časové úseky, přesně určují termíny plnění jednotlivých úkonů, odpovědnosti a povinnosti pracovníků a je zde často využíváno počítačové techniky). [17]

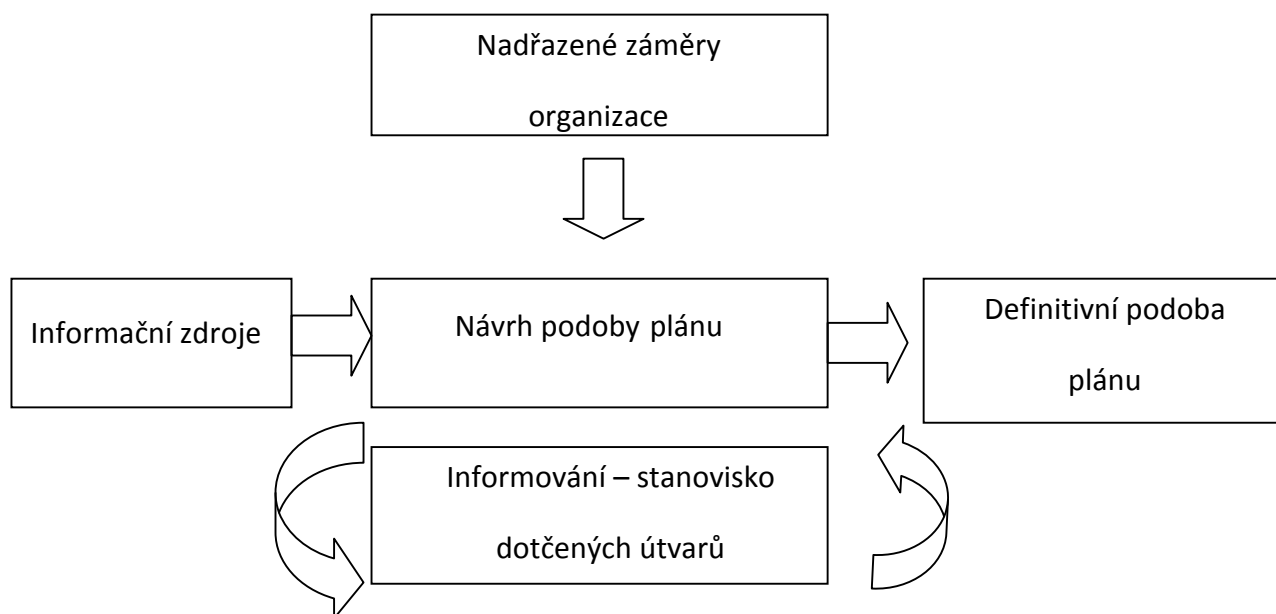
Z věcného hlediska souvisí plány do značné míry s hlavním předmětem podnikání, protože právě dle zaměření na hlavní činnost se mění struktura a náplň věcných plánů (a dle oboru se výrazně liší). Ve zjednodušeném pohledu se jedná o plány:

- ✓ finanční,
- ✓ personální,
- ✓ investiční,
- ✓ marketingové,
- ✓ plán výzkumu a vývoje,
- ✓ plány bezprostředně související s hlavní činností firmy.

Z hlediska organizačních úrovní podniku rozlišujeme plány pro nejvyšší vedení společnosti, cíle a vize pro celou firmu společné. Ty se dále dělí a specifikují od těchto celopodnikových až po plány jednotlivých útvarů a konkrétních pracovníků. [17]

Všeobecný postup pro sestavování plánů vidíme v následujícím obrázku. Můžeme ho využít (a přizpůsobit) pro plány strategické, taktické i operativní.

Obr. č. 6: Postup tvorby plánu [17]



Využití tohoto postupu v praxi může pro podnik jako celek vypadat např. tak, jako na obrázku č. 18 (viz přílohy).

6.3 ORGANIZOVÁNÍ PRACOVNÍCH SIL

Organizování je jednou z manažerských činností. Stanovuje práva a povinnosti skupin a jejich vedoucích, určuje kompetence a vzájemný způsob spolupráce. Za pomoci těchto pravidel lze vytvořit organizační strukturu a dosáhnout předem daného cíle. Jednotlivé aktivity v podniku je třeba koordinovat a usměrňovat. Jeden jediný člověk není schopen sám řídit firmu o stovkách nebo tisícovkách zaměstnanců, proto je opět třeba jednoznačného organizování. [18]

Základními prvky organizování jsou:

- ✓ specializace,
- ✓ koordinace,
- ✓ vytváření útvarů,
- ✓ rozpětí řízení,
- ✓ dělba kompetencí.

Organizační strukturu podniku vytváříme buď při založení nového podniku, nebo kdykoli v průběhu jeho fungování. Reagujeme tím na současnou situaci, která není zcela v pořádku, a reorganizací se ji snažíme zlepšit. V obou případech bychom měli vycházet ze strategických cílů firmy a mít na paměti efektivnější fungování organizace. Vzhledem k tomu, že organizační struktura by měla být přístupná jak pro vrcholový management, tak pro pracovníky na nejnižších úrovních, musí být jednoduchá a přehledná. Mezi nejčastěji popisované a využívané organizační struktury patří:

- ✓ plochá,
- ✓ strmá,
- ✓ liniová,
- ✓ funkcionální,
- ✓ liniově štábní,
- ✓ maticová,
- ✓ hybridní,
- ✓ a další netradiční (projektové, podnikatelské jednotky uvnitř firmy, procesní, síťové, virtuální, ...). [18]

6.4 VEDENÍ VERSUS ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ

Pojem vedení lidí je v literatuře vykládán mnoha různými způsoby. Uvedu alespoň některé z nich:

- ✓ Jedna z manažerských funkcí
- ✓ Funkce manažera, která je založena na přesvědčování podřízených pracovníků tak, aby bylo dosaženo předem stanovených cílů
- ✓ Usměrnování lidí
- ✓ Nutnost dosažení spolupráce všech pracovníků za účelem dosažení cíle.

Zde je na místě připomenout Kotterem uváděný protiklad v řízení versus vedení lidí. Klasické řízení staví na plánování, organizování, správném výběru zaměstnanců a jejich kontrole a na následném dosažení požadovaných výsledků, většinou krátkodobých.

Oproti tomu vedení je založeno na přesném stanovení záměru, cílů a vize společnosti. Pomocí motivování, inspirování, spolupráce a komunikace mezi všemi zúčastněnými dosáhnout dlouhodobých cílů organizace. [19]

6.5 FUNKCE VEDOUcíHO PRACOVNíKA

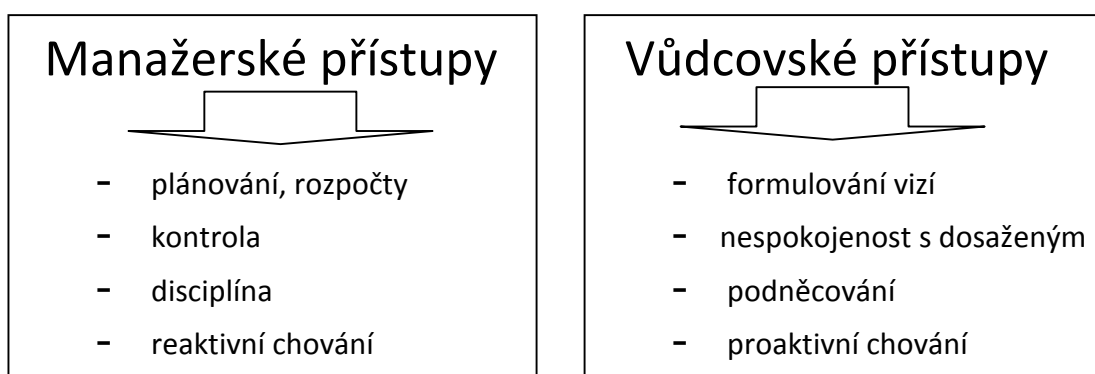
V současnosti by vedení lidí mělo být – a v praxi je – čím dál více zaměřeno na plnění příslušných pracovních úkolů, motivaci a iniciativě pracovníků a jejich rozvoji. Osobností, která ve firmě vedení lidí představuje, je manažer – vedoucí – lídr – vůdce. Tento člověk musí být dostatečným odborníkem, tzn., že oplývá znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi ve svém oboru a zároveň splňuje i osobnostní požadavky na pozici vedoucího pracovníka – má charisma, nadšení pro nové věci, schopnost získat důvěru podřízených, jejich respekt a uznání. [19]

Vedoucí pracovník, kromě dalších povinností, předává svým podřízeným od vrcholového managementu vizi – obraz budoucnosti podniku. Vize má v praxi několik úloh:

- ✓ stanovuje směr, cestu a cíl fungování společnosti,
- ✓ motivuje pracovníky při jejich výkonu,
- ✓ je nástrojem koordinace podřízených pracovníků.

Dobrá práce s vizí je jedním ze stěžejních okamžiků, kdy se obyčejný vedoucí pracovník mění v lídra.

Obr. č. 7: Od manažerských k vůdcovským přístupům [19]



Obr. č. 8: Úloha manažera a managementu [20]



Abychom se v této kapitole dotkli všech manažerských funkcí, dostáváme se ke kontrole. Pomocí zpětné kontroly zjišťujeme odchylky od původních plánů a cílů. Pokud nacházíme nesrovnalosti, je třeba co nejdříve provést nápravná opatření a odpovídající postihy osob, které jsou za nedodržení cílů odpovědné. Podstatou kontroly je srovnat dvě situace. Stav „jaký je“ a „jaký má být“. Tento základní princip je upřesněn na výše uvedeném obrázku. [20]

6.6 PROFESNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vzhledem k tomu, že jsem diplomní praxi absolvovala ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a. s., vybírám si ji i pro konkrétní příklady v mé práci. Společnost se o své zaměstnance stará i v mnoha ohledech nad rámec určený zákony. Proto není s podivem, že již po několikáté získala v prestižní soutěži titul „Zaměstnavatel roku“.

Její zaměstnanci tuto silnou pozici pociťují nejen ve formě benefitů, ale také v možnostech kariérního růstu. Společnost dlouhodobě připravuje školení interními i externími specialisty, využívá e-learningové formy vzdělávání nebo zapojuje své zaměstnance do různých vzdělávacích (i mezinárodních) projektů, včetně výměnných pracovních pobytů.

Pro praktickou ukázkou funkce vzdělávání ve společnosti jsem si vybrala certifikační program „Project Management Professional“, ukončený mezinárodně uznávaným titulem „PMP“. V zaměstnaneckém časopisu Echo, který společnost pro své pracovníky pravidelně vydává, jsem vybrala názory absolventů tohoto programu. [21]

- o Co je PMP?
 - „Jedná se o zkratku Project Management Professional, tedy certifikát, který prokazuje špičkovou úroveň znalostí a profesionality v oblasti projektového řízení.“

- o K čemu je PMP certifikace užitečná v praxi?
 - „Většina profesí vyžaduje průběžné doplňování vzdělávání v daném oboru a ani projektové řízení není výjimkou. Certifikace PMP představuje jeden z vrcholů možného vzdělání v oblasti project managementu.“

- o V čem jsou přínosy PMP certifikace?
 - „Pro T-Mobile představuje projektové řízení velmi efektivní způsob rozvoje. Prolíná se napříč celou firmou a umožňuje implementaci desítek nových služeb, procesů či systémů paralelně. Projekty jsou tedy nedílnou součástí fungování firmy. Z pohledu firmy je PMP certifikace především investicí do rozvoje projektových manažerů, aby byli špičkou ve svém oboru. Projektového manažera pak tato certifikace dále rozvíjí a on tak získává také vyšší renomé ve svém oboru.“

- o Co všechno získání titulu PMP předchází?
 - „Získání titulu předpokládá, že má uchazeč ukončenou vysokou školu a minimálně 4500 hodin praxe v projektovém řízení za poslední tři roky. Pak musíte absolvovat 35hodinové intenzivní školení pod vedením zkušeného projektového profesionála, souhlasit s dodržováním etického kodexu, ale hlavně složit zkoušku, která sestává z dvou set náročných otázek.“

- o Jak probíhá samotná zkouška?
- „Project Management Institut je americká organizace, a proto je celá zkouška v angličtině. Překvapilo mne, jak přísné podmínky byly pro její absolvování stanoveny. Čtyřhodinový test probíhá na počítači a obsahuje 200 otázek, u každé jsou čtyři správné odpovědi a jen jedna je ta nejspřávnější. Po celou dobu sedíte v uzavřené místnosti pod dohledem kamery. Nesměli jsme si sebou vzít ani vlastní tužku a papír.“ [21]

7 PRAKTICKÉ KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ

7.1 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ

7.1.1 Poradce – profesionál

V následující části mé diplomové práce bych ráda shrnula ty nejpřínosnější poznatky a rady, které jsem během výzkumu, studia odborné literatury a zpětné vazby od dotazovaných, profesorů a odborníků z praxe získala.

Co se týká studia odborné literatury, rozdělila jsem poznatky do části kariérové poradenství, kariérový koučink a návyky efektivně jednajících lidí.

V dnešní době čelí oddělení lidských zdrojů ve firmách velmi náročným úkolům a velkému množství požadavků. Tyto nároky jsou způsobeny rychlými změnami a vývojem technologií a tím pádem i zvýšenou konkurencí v odvětvích. Z těchto pádných důvodů si mnoho firem personální služby outsourcuje, tzn., nakupuje od jiných firem – zjednodušeně buď z hlediska vyšší efektivnosti, nebo nižších nákladů. Opravdový poradce – profesionál – neslibuje svému nadřízenému rychlé, jednoduché a přesto naprosto účinné změny – i když v nabídkových materiálech by to jistě znělo velmi lákavě. Měl by umět svému klientovi vysvětlit, že práce s lidskými zdroji není jen „dodržení předem stanoveného technologického postupu“, ale že pracuje s lidmi – z nichž každý je jedinečný, má různou výkonnost, chování, je odlišně motivován a dokáže se různě přizpůsobit – či nepřizpůsobit svému okolí.

Poradce se může zapojit do činnosti podniku menší měrou (např. při začínající spolupráci podniku s novým poradcem), nebo měrou větší, tzn., že sám přímo připravuje podniková školení, vede je a vyhodnocuje. [22]

„Kniha Personální management autora M. Armstronga uvádí, že při personálním řízení podniku se jedná o řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace“. [22]

Abychom si přiblížili, s čím vším nám může být poradce nápomocen, podíváme se na jednotlivé záležitosti a činnosti personálního oddělení v podniku.

- ✓ Stanovení strategie lidských zdrojů, politiky a procedur
- ✓ Rozbor pracovních míst
- ✓ Organizace činností personálního oddělení
- ✓ Utváření lidského kapitálu v podniku
- ✓ Profesní rozvoj zaměstnanců
- ✓ Systém odměňování a benefitů
- ✓ Souvztažnosti v rámci firemní kultury a vztahů
- ✓ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- ✓ Pomoc a rady zaměstnancům. [23]

7.1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Personálně poradenské společnosti bývají většinou komplexně zaměřené a nezabývají se jen několika vybranými činnostmi. Jsou firmám nápomocné při přípravě pracovníků, jejich výběru, dalším rozvoji a vzdělávání, provádějí personální audit a předkládají možnosti rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Lidé mají často dobré předpoklady pro výkon své pracovní pozice, ale neumějí je plně využít – nebo nevědí jak. Proto je potřebě vzdělávání a rozvoji pracovníků věnovat příslušnou důležitost.

V procesu vzdělávání působí podnik na zaměstnance velkou měrou. Posílá ho na vybraná (a podnikem doporučená) školení, organizuje vzdělávací aktivity a napomáhá formování osobnosti pracovníka. Každý podnik totiž potřebuje aktivní a efektivní odborníky. [23]

Příprava a vzdělávání pracovníků se dají jednoduše rozdělit na tři oblasti:

✓ VZDĚLÁVÁNÍ

V procesu vzdělávání je důležité získat v ucelené formě a dostatečné hloubce základy všeobecných znalostí, dovedností, vědomostí a užitečných návyků.

✓ KVALIFIKACE

Kvalifikace je odbornou přípravou na konkrétní profesi, zaměřenou na získávání a osvojování si specifických znalostí a dovedností.

✓ ROZVOJ

Jedná se o nabalování dalších znalostí a dovedností, rozšiřování získané kvalifikace – i když si to třeba konkrétní pracovní pozice přímo nežadá. Pracovník by měl svůj rozvoj (podporovaný podnikem) vnímat jako péči o svou osobu a tato péče by ho měla motivovat k lepším pracovním výkonům a zasahovat (pozitivně) i do jeho životního stylu. [23]

Ze strany podniku lze další rozvoj pracovníků zajišťovat buď přímo na pracovišti, nebo mimo něj.

Mezi metody využívané přímo na pracovišti patří především:

- ✓ odborná instruktáž,
- ✓ koučink,
- ✓ konzultace,
- ✓ asistence zkušeného pracovníka,
- ✓ pověření úkolem,
- ✓ rotace na různých pracovištích,
- ✓ pracovní porady.

Mezi metody využívané mimo pracoviště patří především:

- ✓ přednášky,
- ✓ přednášky spojené s diskusí,
- ✓ názorné ukázky,
- ✓ tréninky,
- ✓ případové studie,
- ✓ simulace,
- ✓ e-learning. [24]

Aby bylo podnikové vzdělávání úspěšné a plnilo svou funkci, musí být systém vzdělávání dobře organizovaný, kvalitně zpracovaný a výsledky vzdělávacích programů se musí náležitě vyhodnocovat.

Poradce musí umět vysvětlit a odůvodnit nejen vedoucím pracovníkům, ale i jednotlivým podřízeným, že plánování pracovního rozvoje je velmi důležitou součástí celé jejich kariéry a předložit jim důsledky absence tohoto plánování. V rámci strategického plánování je osobní rozvoj jednotlivců vhodný nejen pro zvyšování výkonů jednotlivce, ale i pro jeho dlouhodobou motivaci a loajálnost ke společnosti.

Jak jsem již uvedla, veškeré pozitivní změny v rozvoji zaměstnanců je třeba nejen perfektně připravovat, realizovat, ale také vyhodnocovat. Poslední oblasti se často přikládá pouze minimální důležitost, někdy dokonce žádná. A pokud už se výsledky vzdělávání vyhodnocují a zpracovávají, často se z nich nevyvozují žádné další závěry a zpětné vazby. Poradce by měl pomoci podnikové vzdělávání „dotáhnout do konce“, naučit jednotlivé vedoucí správně pracovat s výsledky vzdělávání a vysvětlit jim, že rozumné vyhodnocení výkonnosti začíná u dobře stanovených organizačních, skupinových a individuálních cílů. [24]

Všechny aktivity v podniku mohou být úspěšné pouze tehdy, když je podporují všichni zúčastnění pracovníci. A aby fungovali jako jeden tým, nesmí mezi nimi docházet k zásadním rozporům, hádkám a dalším nepravostem. Poradce zde často vstupuje do hry až v momentě, kdy problémy již existují a poskytuje odborné rady na jejich vyřešení. Měl by proto dobře znát právní, politické, společenské a ekonomické vztahy mezi zaměstnanci a vedením firmy, aby „nešlápl vedle“ a situaci ještě nezhoršil. [24]

7.1.3 Praktické kariérové poradenství

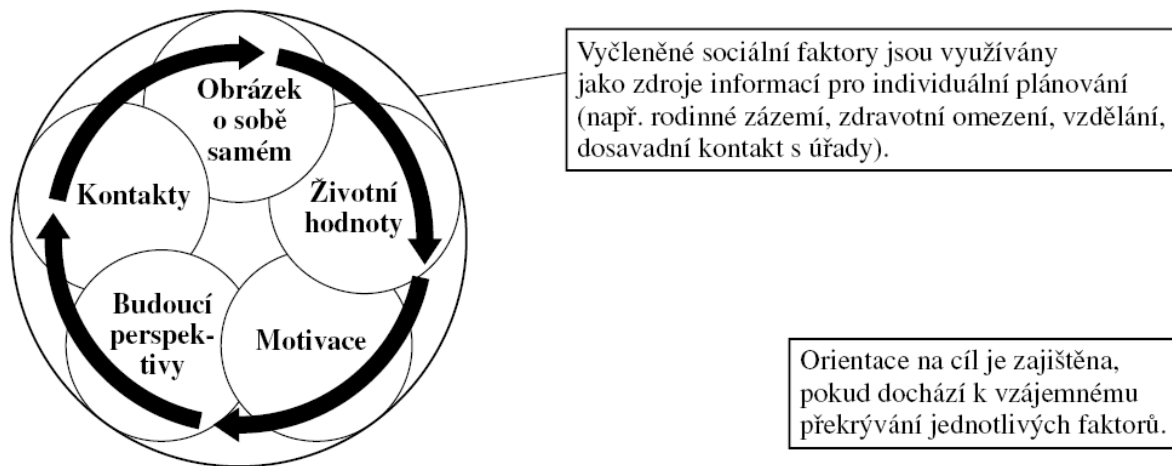
Praktické kariérové poradenství je proces, kdy člověk s pomocí podpůrných opatření rozvíjí své osobní zdroje tak, aby byl schopen stanovit, uskutečnit, následně upravit či změnit své životní cíle v dlouhodobém i krátkodobém výhledu.

Kariérový poradce „pomáhá tak, aby si člověk dokázal pomoci sám“. Tím, že člověk rozvíjí vlastní motivaci, si začíná uvědomovat sebe sama a své hodnoty, vymezuje si cíle do budoucna a přejímá sám za sebe odpovědnost. Rozvoj společenských a profesních kontaktů je v modelu praktického kariérového poradenství také významný, protože dává vznik smysluplným vztahům s ostatními lidmi. [5]

Popis modelu praktického kariérového poradenství

Model představuje propojení 5 faktorů, které dohromady tvoří jeden celek. Mezi jednotlivými faktory existuje závislost a v průběhu doby se mění, a tím mohou člověka významně ovlivňovat. [24]

Obr. č. 9: Model kariérového poradenství [24]



Obraz o sobě samém (vlastní „JÁ“)

Podstatou vytváření obrazu o sobě samém je analýza vlastní osobnosti. Můžeme začít otázkami: Kdo jsem? Jaké mám zájmy? Jaké jsou mé hodnoty, silné a slabé stránky? Jaké mám nadání? V čem jsem dobrý? Co mě baví?

Životní hodnoty

Při zkoumání vlastních životních hodnot je důležité odpovědět na otázky typu: Co bych chtěl udělat se svým životem? Co je pro mě v životě důležité? Co pro mě znamená „kvalita života“? V co věřím a co chci se svým životem udělat? Životní hodnoty jsou u každého člověka jiné a jsou svázány s jeho vývojem, a proto se v různých obdobích liší.

Budoucí perspektivy

Zde je řeč o vizích. Co bych chtěl dělat? Jaké jsou mé životní cíle? Nikdo nemá svou budoucnost předem určenou. Budoucnost je něco, co si člověk musí sám vytvořit. První krok k vytvoření budoucnosti je stanovení cílů.

Motivace

Pod pojmem motivace máme na mysli vnitřní síly člověka, síly, které vedou k určitým činům. Motivace je spojena i s vymezováním potřeb, tužeb, přání a s odhodláním. Jestliže člověk nemá motivaci a my neznáme jeho potřeby, nemůžeme v kariérovém poradenství a v samotném profesním růstu uspět.

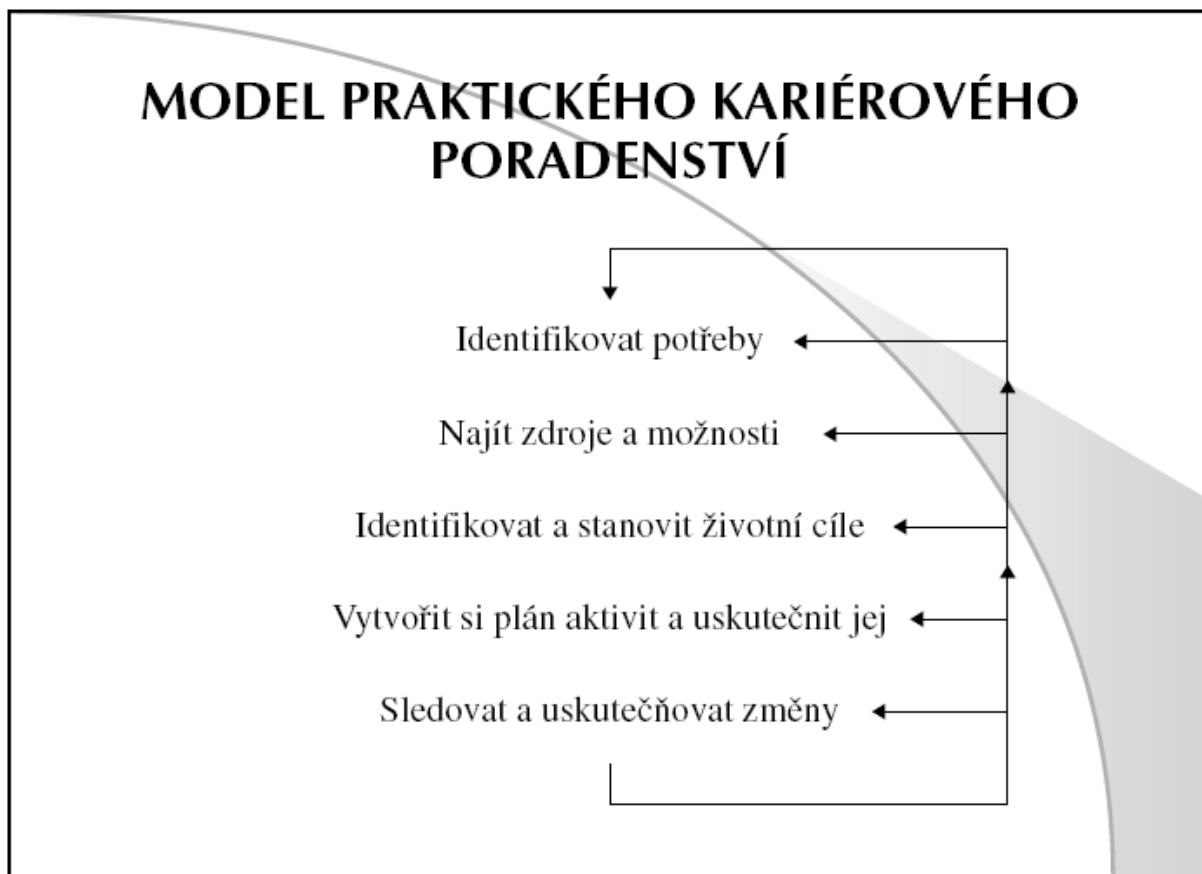
Kontakty

Síť kontaktů musí být viditelná a je nutno ji udržovat. Rozvoj sítě spočívá v navazování smysluplných vztahů s ostatními lidmi, a to jak v soukromém, tak i v pracovním životě. Rozvíjení těchto kontaktů nelze podceňovat, protože právě vztahy s ostatními lidmi znamenají kontakt s trhem práce. [24]

Prostřednictvím práce s výše uvedenými pěti faktory může člověk přijmout odpovědnost za své jednání. Tyto faktory tvoří samostatný celek v prostředí, ve kterém člověk žije. Po utřídění faktorů sociálního prostředí můžeme model považovat za úplný. Člověk se tak může podívat na svůj život jako na celek, a tak může být lépe připraven na nové situace vyžadující rozhodnutí a volbu těch alternativ, které nejvíce vyhovují jeho nejvnitřnějším přáním.

Pro jednoduchý přehled se podívejme i na významné vazby v praktickém kariérovém poradenství:

Obr. č. 10: Model praktického kariérového poradenství [24]



7.1.4 Osobnosti poradců

Role personálního poradce by se měla sestávat ze čtyř základních částí:

- ✓ Aplikace personálních postupů a metod do praxe
- ✓ Spolupráce s vrcholovými i liniovými manažery
- ✓ Spolupráce s jednotlivými pracovníky (často i při řešení osobních problémů)
- ✓ Správa agendy související s činností poradce, která obnáší vyplňování velkého množství dokumentů, jejich vyhodnocování a další zpracování.

[25]

Poradce musí být silnou osobností a musí mít co nejvíce z následujících charakteristik:

- ✓ Být otevřenou, pozitivně působící osobností s přirozenou autoritou
- ✓ Měl by zvládat empatii – schopnost vcítit se do ostatních lidí
- ✓ Měl by umět jednat s lidmi a v interpersonálních vztazích být jako ryba ve vodě
- ✓ Umět stanovit reálné cíle a následně jich dosáhnout
- ✓ Chít se rozvíjet a neustále na sobě pracovat
- ✓ Rozpoznat konkrétní problémy, identifikovat je a vyřešit
- ✓ Být efektivní, zvládat nejistotu, riziko a rychlé změny
- ✓ Pečovat o sebe po fyzické i psychické stránce a udržovat se v kondici
- ✓ Mít výborné prezentační a organizační schopnosti
- ✓ Být vysoce motivován pro činnost, které se věnuje
- ✓ Umět výborně ústně i písemně komunikovat (v dnešní době alespoň v jednom světovém jazyce kromě mateřského). [25]

Přestože personálních poradců už dávno není jako šafránu, je často těžké ho najít – především přesně takového, jakého si představujeme. Existuje mnoho zdrojů, ve kterých si můžeme konkrétní poradce nebo poradenské firmy ověřit, i když nejlepším zdrojem stále zůstává reference toho, kdo již tyto služby využil. Pro inspiraci uvádíme alespoň některé z nich:

- ✓ Adresáře poradenských asociací
- ✓ Agentury pro vyhledávání poradců
- ✓ Oficiální seznamy poradců
- ✓ Dokumentace vypracované poradenskými firmami
- ✓ Administrativní registr ekonomických subjektů
- ✓ Komory a svazy poradců
- ✓ Ministerstvo práce a sociálních věcí
- ✓ Obchodní rejstřík, a další. [25]

7.1.5 Shrnutí kariérového poradenství

Od poradce nebo poradenské firmy očekává každý podnik nebo jednotlivec něco jiného. Od krátkodobé pomoci s jednorázovým problémem až po dlouhodobou spolupráci. Délka a náročnost spolupráce také určuje, s jakou pečlivostí si poradce vybíráme. Pokud bychom v horším případě zvolili špatně a „naletěli“, může to mít pro podnik při dlouhodobé spolupráci špatné, až likvidační následky. Proto je výběr vhodného poradce velmi důležitou a závažnou aktivitou v rozhodování podniku.

7.2 KARIÉROVÝ KOUČINK

7.2.1 Kariérový rozvoj obecně

Každý z nás se určitě již někdy ocitl v situaci, kdy nebyl zcela spokojen se svou dosavadní kariérou, přerostly nám starosti a úkoly přes hlavu, náplň práce nám nepřipadá nikterak zajímavá a nebo nemáme odvahu zkusit to, co bychom si ve skrytu duše opravdu přáli. Pokud se odhodláme ke změně současného stavu, který nám z jakéhokoli důvodu nevyhovuje, máme dnes možnost vybrat si některý ze způsobů řízení kariérového rozvoje. Těmi nejčastěji používanými jsou kariérové poradenství (o kterém jsem psala v předchozí části mé práce) a kariérový koučink. Abychom se mohli rozhodnout, která z těchto metod je nám bližší, vyplníme si dotazníky, které jsou přiloženy ve výzkumné části mé práce. Pokud si nebudeme jisti ani po vyplnění a vyhodnocení těchto dotazníků, je lepší pročíst i následující části připadající právě poradenství, koučinku a efektivnímu kariérovému rozvoji. [26]

7.2.2 Poradenství versus koučink

Mezi profesí kariérového poradce a kariérového kouče je značný rozdíl. Poradce nám dává mnoho otázek, naše odpovědi si pečlivě zaznamenává, provádí množství osobnostních a psychologických testů a ověřuje si naše reakce

na prostředí, ve kterém se nacházíme. Všechny tyto výstupy sám vyhodnotí a na základě jeho doporučení se dozvíme, co bychom měli dělat, jakou profesi si vybrat a zjistit na co se nejlépe hodíme. Poradci se snaží být maximálně objektivní a profesionální, ale ONI nám říkají, co máme dělat. Můžeme, ale nemusíme s nimi souhlasit. [26]

Kariérový poradce říká: „Takhle jsem Vás poznal a tohle Vám doporučuji, protože podle mých odborných znalostí a zkušeností toto bude pro Vás to nejlepší“.

Kariérový kouč je jiný, říká totiž: „Čeho přesně chcete dosáhnout, co máte pro to k dispozici a jak s tím naložíte, abyste dosáhli co nejlepšího výsledku?“ [27]

Kouč pracuje s lidskou motivací, je expertem na osobnost – na nás. Vzájemná spolupráce je aktivní a je přínosem pro obě strany. Od kouče nedostáváme mantinely typu – co je správně a co špatně. Pomáhá nám s vlastní motivací, stanovováním a plněním cílů a dlouhodobě s námi spolupracuje. Jednoznačné rady a zadání úkolů od něj neuslyšíme a rozhodnutí za nás také neudělá. My sami se pomocí koučových otázek musíme dobrat výsledku. Tento způsob zaručuje, že vždy pracujeme naprosto individuálně a na míru konkrétnímu klientovi. [27]

7.2.3 Desatero špičkových koučů

A jak si vybrat toho nejlepšího kouče? Pojděme se podívat na základní pravidla špičkových koučů:

- ✓ „Mají silnou víru v sebe sama, mají srovnané své vlastní hodnoty, jsou autentičtí a vědí, čeho chtějí dosáhnout.
- ✓ Stále pracují na svém vlastním rozvoji a učí se novým věcem.
- ✓ Umějí pečlivě naslouchat, dávají vám najevo, že je vaše názory a stanoviska hluboce zajímají, s emocemi, úsudky a závěry zacházejí jako s vzácným kořením – opatrně a přesně.

- ✓ Jsou přirozeně zvědaví, zejména pokud jde o lidi kolem nich, mají smysl pro laskavý humor a pokoru.
- ✓ Jejich osobní integrita je velmi vysoká, chovají se konzistentně, stojí si za svým, a pokud se někdy zmýlí, nemají potřebu to maskovat. Jsou přímí a upřímní.
- ✓ Svým klientům se snaží vycházet maximálně vstříc, chápou jejich potřeby a s každým z nich jednají naprosto individuálně – i v maličkostech. Jsou otevření mnoha různým možnostem a nedrží se striktně zaběhaných postupů.
- ✓ Jako podnikatelé mají stabilní finanční zázemí, neslibují nemožné a v otázkách peněz jsou vůči klientům naprosto otevření a jednají s nimi na rovinu.
- ✓ Sami mají dobře vybalancovaný svůj vlastní život, jsou spokojení a v pohodě.
- ✓ Existují pro ně jasně definované etické a lidské hranice, vědí, kam až mohou zajít, a nezneužívají koučinku k manipulaci. Vždy dávají klientovi možnost volby.
- ✓ Mají silně rozvinutou intuici, jsou odvážní, kreativní, ochotní nést riziko toho, že jdou do neznáma. Jsou otevření změnám – vítají je a v pozitivním směru je podporují.“ [27]

7.2.4 Etický kodex kouče

Etický kodex vychází od Mezinárodní federace koučů. Pokud si sami kouče vybíráme, měli bychom si ověřit, zda se etickým kodexem opravdu řídí – zda je profesionál.

- ✓ „Budu se vždy chovat tak, jak vyžaduje moje profese kouče, a důsledně se budu vyhýbat všemu, co by mohlo jakýmkoliv způsobem poškodit obraz koučinku v očích veřejnosti nebo snížit akceptaci koučinku jako profese.

- ✓ Budu systematicky pracovat na svých vlastních způsobilostech kouče, identifikuji jejich současnou úroveň a budu se poctivě snažit využít veškerý svůj potenciál. Nebudu přehánět a podávat mylné informace o své kvalifikaci, zkušenostech nebo výsledcích v oblasti koučinku.
- ✓ Při každém navazování vztahu s novým klientem si pečlivě ověřím, že klient přesně rozumí tomu, co koučink znamená a co mu může přinést. Nedopustím, aby měl klient mylná očekávání od naší případné budoucí spolupráce.
- ✓ Nikdy nebudu klientovi slibovat výsledky, které nejsem schopen splnit a garantovat.
- ✓ Budu za všech okolností respektovat důvěrnost informací, které získám od svých klientů. Jedinou výjimkou jsou informace, k jejichž zveřejnění dá klient výslovný souhlas (písemný), nebo pokud by tyto informace byly ze zákona povinné k nahlášení.
- ✓ Kdykoliv budu používat jména svých klientů z důvodů referencí, vyžádám si k tomu jejich předchozí písemný souhlas.
- ✓ Pokud zjistím, že můj klient přestal profitovat z koučinku mnou vedeného a já nejsem schopen tuto situaci změnit, doporučím mu koučink ukončit, případně přejít k jinému kouči.
- ✓ Neodpustím, aby došlo ke konfliktu zájmů mezi mnou a mým klientem.
- ✓ Pokud se stane, že bude v průběhu koučinku hrozit možnost konfliktu zájmů, klienta na tuto možnost upozorním a budeme hledat společné řešení této situace. Vždy budu na prvním místě respektovat zájmy klienta.
- ✓ Pokud bude potřeba do koučinku zainteresovat třetí strany, tuto možnost s klientem nejprve prohovořím a získám jeho souhlas. Budu klienta včas a přesně informovat o finančních nárocích třetích stran.
- ✓ Budu plně respektovat všechny dohody, které si s klientem v rámci koučinku odsouhlasíme. Stejně tak budu plně respektovat všechny

dohody, které uzavřu s tím, kdo bude finančně kompenzovat koučink mých klientů.

- ✓ Nikdy nebudu klientovi (i potenciálnímu) podávat důvěrné informace týkající se třetích osob, informace zkreslující nebo informace nepravdivé nebo neověřené, které by mohly vést k dezorientaci klienta.
- ✓ Budu pracovat tak, abych respektoval ostatní profesní kolegy – budu dbát jejich ochranných známek, duševního vlastnictví a ostatních práv, které se k této oblasti vztahují. Budu dbát všech právních ujednání a plně je dodržovat. [27]

7.2.5 Jak probíhá koučovací sezení

Navázání kontaktu mezi koučem a koučovaným – zjištění tématu koučinku a ověření dohod z předchozího sezení – vyhodnocení a popis aktuální situace – brainstorming a hledání dalších možností – konkretizace řešení – ověření, zda je dosavadní postup v rámci sezení v pořádku – vytvoření akčního plánu do budoucna – shrnutí sezení, poděkování, rozloučení. [28]

Během koučovacího sezení bychom se měli setkávat s typickými otázkami, jeho obdobou a přizpůsobením konkrétnímu klientovi. Tyto otázky vycházejí z modelu „**GROW**“:

G = goal = cíl

R = reality = realita

O = options = možnosti

W = will = vůle

Tyto typické otázky uvádím jako možnost „nezávazného vyzkoušení koučinku“ bez nutnosti kontaktování profesionálního kouče. Mají nám posloužit k rozhodnutí, zda by nás koučink vůbec zajímal a zda chceme touto cestou v našem kariérovém rozvoji jít.

G = goal = cíl

„Na čem byste v oblasti své kariéry chtěli dnes pracovat?“

„Jak přesně by měl vypadat váš kariérový cíl, až ho dosáhnete?“

„Co konkrétně od své práce chcete, jaký výstup?“

„Co pro dosažení svého kariérového cíle chcete/ můžete udělat už dnes?“

„Má váš kariérový cíl nějaké dílčí cíle?“

„Jak velkou výzvou je pro vás tento váš cíl?“

„Nakolik si věříte, že jej můžete dosáhnout?“

„Co je vaší nejvyšší prioritou?“

„Jak naléhavý tento cíl pro vás je?“

R = reality = realita

„V jaké pracovní situaci se teď momentálně nacházíte?“

„Co jste pro dosažení svého pracovního cíle udělali doposud?“

„Byli jste ve svém snažení úspěšní? Proč?“

„Co je pro vás v tuto chvíli nejdůležitější?“

„Na co musíte za všech okolností brát ohled?“

„Pozitiva/ negativa vaší současné situace ve vztahu k vašemu cíli?“

„Jaké případné překážky se mohou při dosahování vašeho cíle objevit?“

„Jak s nimi můžete naložit, můžete se na ně nějak připravit?“

„Jaké zdroje budete nejspíš potřebovat (čas, peníze, kontakty, vybavení, ...)?“

„Jak se k těmto zdrojům můžete dostat?“

O = options = možnosti

„Čeho ještě byste chtěli dosáhnout?“

„Pokud ..., co uděláte?“

„Kdybyste měli víc času, peněz, ..., jak byste změnili postup?“

„Co byste změnili, pokud byste měli začít od úplného začátku?“

„Je něco, co cítíte, že nebudete moci překonat?“

„Co když...?“

„Vidíte ještě nějakou jinou možnost, jak svého cíle dosáhnout?“

„Jak by se na vašem místě zachoval váš přítel/ oblíbený hrdina/ kolega,...?“

W = will = vůle

„Jakou z možností si vyberete jako nejvhodnější?“

„Budete potřebovat ještě nějakou podporu?“

„Jak si věříte, že můžete svého cíle dosáhnout? (škála 1-10)“

„Proč si myslíte, že tato cesta je pro vás nejlepší?“

„Co se vám na ní nejvíc líbí?“

„Jak se moc se těšíte na průběh plnění svého cíle?“

„Co by vám mohlo ještě víc pomoci?“ [28]

7.2.6 Hodnocení vlastní kariéry

Tato část mé práce může být inspirací pro všechny, kteří si chtějí zhodnotit a vylepšit svoji kariéru a mají zájem zjistit, jak co nejrychleji a nejefektivněji

profesionálně růst. A protože koučink je především o otázkách, celou následující část pojmu také formou otázek.

➤ **Čeho chceme v životě dosáhnout?**

Pro převážnou většinu z nás je životní prioritou být šťastní a spokojení. Víme, že tohoto stavu chceme dosáhnout, nezní to nijak nereálně, přesto je velmi těžké tuto představu naplnit. Důvodem je to, že si pod štěstím a spokojeností každý z nás představuje něco úplně jiného. [27]

„Ne každý, kdo je v práci podle vnějších měřítek úspěšný, je automaticky i šťastný a spokojený.“

Monika Bartoníčková

Být šťastný a spokojený ve svých vlastních očích znamená být úspěšný i vnitřně. Vnitřní a vnější úspěchy jsou dvě zcela odlišné věci. Prozkoumat a hodnotit je můžeme podle této tabulky:

Tab. č. 2: Hodnocení úspěšnosti [27]

A Úspěšný vnitřně Úspěšný navenek	B Úspěšný vnitřně Neúspěšný navenek
C Neúspěšný vnitřně Úspěšný navenek	D Neúspěšný vnitřně Neúspěšný navenek

Kategorie A – „sín slávy“

Tato kategorie, v porovnání s ostatními, se zdá být vysněným cílem všech. Ale nemusí tomu tak být. Protože pro část lidí nemusí být důležitý jejich úspěch v očích druhých, ale jsou spokojeni, pokud pociťují svoji vlastní vnitřní spokojenost.

Kategorie B – „soukromý ráj“

Zařazení do této kategorie z nás může činit terč pro názory ostatních, jimž se jako úspěšní a spokojení nejevíme. Například pokud člověk s vysokoškolským vzděláním zastává zaměstnání, na které stačí jen maturita nebo výuční list, připadá svému okolí neúspěšný. Pro něj to ale opravdu může být práce snů, ve které je naprosto šťastný a dělá ji rád a s nadšením každý den.

Kategorie C – „dokonalá past“

V této kategorii se zásadně projevuje naše vlastní nespokojenost, nedostatečné sebevědomí a obavy, že to co děláme, nás vůbec nenaplnuje, není ničemu užitečné a smysluplné. Respekt okolí k naší osobě, jako k „úspěšnému“ člověku, nám může pomoci zbavit se všech těchto obav a negativních myšlenek a přejít do kategorie A.

Kategorie D – „hořící dům“

Pokud po zhodnocení nastalé situace zjistíme, že se nacházíme právě v tomto kvadrantu, je nejvyšší čas změnit co se dá a posunout se do kategorie A nebo B, protože hořící dům nám co chvíli spadne. Musíme co nejlépe poznat sami sebe a udělat vše proto, abychom současný stav změnili. [27]

„Je pouze jeden úspěch v životě – prožít ho podle svých představ.“

Christopher Morley

Podle dlouhodobých výzkumů trávíme v práci přibližně jednu třetinu našeho života, což při průměrné délce života činí zhruba 25 let. Mnoho lidí chodí (bohužel) do práce s myšlenkou „nějak to tam musím přežít, aby to rychle uteklo a abych už mohla jít zase pryč“. Z nadhledu je přece ale obrovská škoda jednu třetinu vlastního života pouze **přežít** a brát ho jako nutné zlo. My sami si volíme, jak chceme svůj život prožít – a promarnit ho „přežíváním“ by bylo obrovská škoda. [27]

„V minutě, kdy začnete dělat to, co opravdu chcete, vám začne naprosto jiný život.“

Buckminster Fuller

➤ **Jak jsme výkonní?**

Pokud se rozhodneme, že svůj život chceme opravdu prožít, je na čase zamyslet se nad tím, jak zefektivnit to, co děláme. Svoji výkonnost si můžeme představit na základní rovnici:

$$\underline{\mathbf{V\acute{Y}KON = POTENCI\acute{A}L - BARI\acute{E}RY}}$$

Možnostmi, jak zlepšit výkon jsou: zvýšení potenciálu, snížení bariér a nebo nejlépe obojí současně. Pro zvýšení potenciálu si můžeme např. zvýšit školní vzdělání, naučit se cizí jazyk nebo si od zkušenějšího kolegy nechat vysvětlit efektivnější pracovní postup. Pro snížení bariér můžeme začít smýšlet pozitivněji, vrhat se do práce s větším nadšením a chutí nebo zvyšovat svoji vnitřní motivaci (nacházet důvody, proč to či ono dělat a dělat to lépe). V našem pracovním růstu a výše zmíněném zlepšování potenciálu a boji s bariérami nám koučink může znatelně zjednodušit situaci a pomoci. Vyžaduje naše svolení se změnami – často i zásadními a naše plné aktivní zapojení. Zda jsme způsobilí s koučinkem vůbec začít, nám prozradí kviz, který je součástí mého výzkumu (viz Tab. č. 17 v příloze). [27]

„Nejlepší rada ohledně kariéry, kterou mohu dát mladým, je najít dvě věci: zaprvé najít to, co budete umět a dělat nejraději, a zadruhé najít někoho, kdo vám za to dobře zaplatí.“

Katherine Whitehornová

➤ **V čem jsme výjimeční?**

Abychom si ujasnili, co opravdu umíme a co nás baví, je dobré sepsat si všechny možné činnosti, znalosti a dovednosti, kterými oplýváme a poté je rozdělit do následující tabulky:

Tab. č. 3: Faktory výjimečnosti [27]

	Co umím opravdu dobře	Co umím částečně (a mohu snadno zlepšit)
1.		
2.		
3.		
4.		
...		

	Co opravdu vůbec neumím	Co moc neumím, ale mohl/a bych se naučit
1.		
2.		
3.		
4.		
...		

K tomuto výčtu ještě přidáme naše volnočasové aktivity – koníčky. A pokud již víme, v čem vynikáme, jaké jsou naše přednosti a v čem se chceme dále rozvíjet – jsou to ty nejlepší předpoklady pro start do nové, spokojené a úspěšné kariéry.

„Nejprve si řekněte sami sobě, čím chcete být. A potom dělejte, co je k tomu třeba.“

Epikuros

➤ **Jak jsme na tom s motivací?**

Motivace je v dnešní době velice oblíbeným a používaným pojmem. Zdaleka ne vždy je tento pojem naplňován realitou. Mnoho lidí je bohužel přesvědčeno, že motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu je musí někdy jiný (šéf, kolegové, ...). Tato všeobecně známá skutečnost je ale velkým omylem. Jediný, kdo nás může nejlépe motivovat, jsme **my sami**. Pro názorný příklad odlišných motivací uvádím následující text, kde cituji německého psychologa a logoterapeuta Alfreda Langleho: [27]

„Hluboko ve středověku šel jeden muž po zaprášené cestě. Dlouhou dobu už nevěděl, co si má počít se svým životem, a tak si chtěl připomenout to, co se mu ztratilo. Rozhodl se ptát všech lidí, které potká, co je dokáže nadchnout, co smysluplného dělají a proč.“

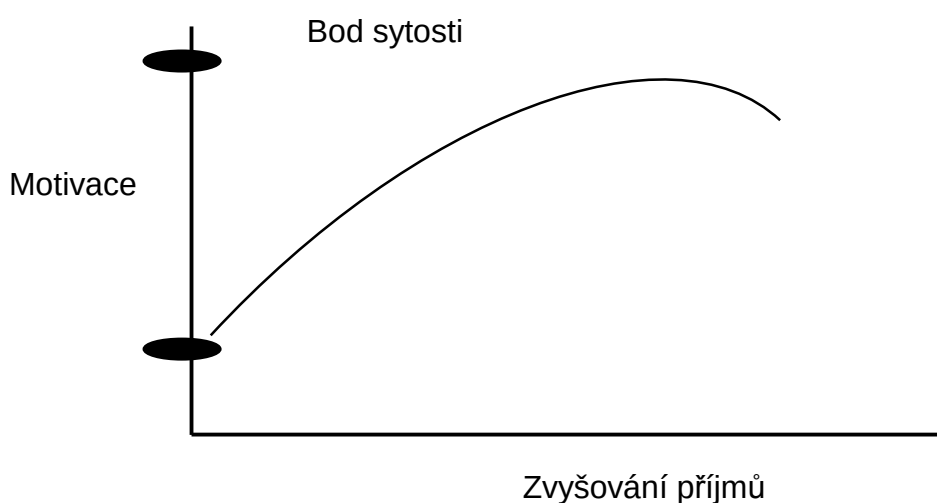
Nejprve narazil na muže, který seděl u kraje cesty a shrbený bušil do kamene. Poutník se zastavil, dlouho na něj hleděl a pak se ho zeptal: „Příteli, už dlouho se na tebe dívám, jak zručně tlučeš do toho kamene. Můžeš říci mně, neznalému tvého řemesla, co to tady děláš?“ Ten muž, aniž by ustal ve svém díle, jen nevrle zamumlal do vousů: „Vždyť to všechno vidíš, osekávám kámen.“

Muž kráčet dál a nespokojeně si říkal: „Co to je za život, pořád jen osekávat kameny?“ Byl z toho zmaten, a proto byl rád, když o kus dál uviděl opět

sedícího muže, který pilně bušil do kamene stejně jako ten předchozí muž. Poutník k němu přistoupil a stejně jako předtím se tohoto dalšího muže zeptal: „Příteli, proč tlučeš do toho kamene?“ Ten muž, poněkud zaskočený nečekanou otázkou, po krátkém zaváhání odpověděl: „Nevidíš, cizinče? Vyrábím rohové kameny pro stavbu.“ Poutník odcházel opět nespokojen a narůstalo v něm zoufalství. Přece nemůže být život jen osekávání kamenů a vyrábění nárožníků. Ponořen do svých chmurných myšlenek téměř přehlédl dalšího muže, který stejně jako oba předešní seděl u kraje prašné cesty a tesal svůj kámen. Rozhodl se naposledy zkusit své štěstí a položil mu stejnou otázku: „Příteli, pověz mi: co to děláš? Také jen sedíš u cesty a osekáváš kámen nebo vyrábíš rohové kameny? „Ne, cizinče,“ odpověděl ten muž a pomalu se narovnal, „copak nevidíš? Já stavím katedrálu!“

Motivace je do značné míry vázána na výši příjmu za odvedenou práci – ne však donekonečna. Závislost těchto dvou úzce spjatých veličin názorně ukazuje následující graf:

Obr. č. 11: Motivace v závislosti na příjmech [27]



➤ **Umíme pracovat slovem „problém“?**

Právě slovo **problém** používáme v běžném životě i v souvislosti s kariérou velmi často. Také ho převlékáme např. do následujících frází, abychom se sami utvrdili, že něco nemůžeme nikdy dokázat: tohle mi nikdy nešlo/ i když se budu sebevíc snažit, nemůžu to nikdy dokázat/ neumím dotáhnout věci do konce/ určitě přijmou někoho zkušenějšího/ jsem na to moc mladá/ý (nebo stará/ý)/ je to tak nereálné, že to raději nebudu zkoušet/ na konkurz přijdou stovky lidí, proč by měli vybrat zrovna mě?/ ... a mnoho dalších.

„Na světě není nedostatek příležitostí, abychom mohli dělat to, co milujeme, na světě je nedostatek vůle tyto příležitosti plně využít.“

Wayne Dyer

Jak poznáme, že práce, kterou děláme, je opravdu naší srdeční záležitostí? Vyvolává v nás velmi pozitivní emoce, těšíme se na další pracovní den (nejen na víkend), koresponduje s našimi koníčky, nebo nám je umožňuje dělat, baví nás, máme relativní jistotu zaměstnání, příjmu i nefinanční odměny za pracovní úspěchy, je v rovnováze s mým osobním životem = je **mým posláním**. [27]

Pokud se naše reakce od tohoto modelu značně liší, nebo pokud dokonce převažují samá negativní hodnocení, můžeme si naši práci snů zkusit definovat podle sady jednoduchých otázek tak, jako respondenti mého výzkumu (viz Tab. č. 18 v příloze).

„Nejlepší práce pro nás leží v průniku toho, na co máme potenciál, a toho, co jsme vysoce motivováni dělat. Přitom mnoho kariérových expertů a psychologů dodává, že motivace má na celkovém výsledku významnější podíl než potenciál. Pokud někdo opravdu chce něčeho dosáhnout a napne na to všechny své síly, dosáhne svého cíle s větší pravděpodobností než talentovaný jedinec, který tolik motivovaný není. V každém případě platí, že nejlepší karty, které můžeme mít v ruce, jsou náš největší talent a chuť ho co nejlépe zužitkovat.“

Monika Bartoníčková

➤ **Umíme si stanovit jasné cíle a plnit je?**

Stanovené cíle by měly splňovat několik základních kritérií:

- cíle musí být opravdu naše
- musí nás samotné motivovat
- sepíšeme si je
- nesmí být příliš jednoduché, ale ani nedosažitelné
- musí být časově ohraničeny
- pokud máme více než jeden cíl, nesmí se vzájemně vylučovat
- v průběhu kariéry je musíme kontrolovat, revidovat a upravovat. [29]

„Když se člověk opravdu rozhodne něco udělat, čas se vždycky najde.“

Artur Halley

Abychom byli schopni všechny tyto požadavky dodržet, pomůže nám k tomu velmi využívaná metoda **SMARTER**. Je zkratkou následujících slov:

S = specific = specifický

M = measurable = měřitelný

A = ambitious = ambiciózní

R = realistic = realistický

T = time-bound = časově ohraničený

E = exciting = motivující

R = recorded = zaznamenaný [30]

V jednotlivých oblastech nám pomáhají koučovací otázky, pomocí kterých dáváme svým cílům směr a reálné obrysy. Proto uvádím ke každé zkratce příklady. [30]

S = specific = specifický

Jakou konkrétní změnu chceme v kariérovém rozvoji udělat, jakým způsobem to provedeme a jak bude vypadat konečný stav?

M = measurable = měřitelný

Jakým způsobem si můžeme změřit naše průběžné plnění stanoveného cíle a co je pro nás těch výsledných 100%?

A = ambitious = ambiciózní

Jsou pro nás stanovené cíle dostatečnou motivací, jsme schopni vyvinout tolik úsilí, abychom je zvládli uskutečnit?

R = realistic = realistický

Zvážili jsme dobře bariéry, rizika a možnosti neúspěchu naší kariérové změny?

T = time-bound = časově ohraničený

Je naše změna správně načasovaná, rozvržená a lze ji v daném čase opravdu uskutečnit?

E = exciting = motivující

Je náš cíl natolik atraktivní, smysluplný a zajímavý, abychom byli ochotni se pro tuto změnu „rozkrájet“?

R = recorded = zaznamenaný

Umíme si sami objektivně zaznamenat naše pokroky či neúspěchy během kariérového rozvoje? Nebo budeme potřebovat něčí pomoc – a čím? [27]

Pokud jsme si již dali jasný cíl, který splňuje uvedená kritéria a otestovali jsme ho pomocí smarter metody, nezbyvá než si prověřit, jak jsme na tom s rozhledem na trhu práce v praxi.

„Nejlepší doba na vytažení kotvy je teď hned. Nezapomeňte, že nejtěžší krok je vždycky ten první – bez ohledu na to, jak je důležitý nebo velký. I když by to měl být jen malý opatrný krůček, udělejte ho ještě dnes. A zítra k němu určitě nezapomeňte přidat další, třeba opět jen malý a nesmělý. Za rok budete překvapeni, jak velký kus cesty jste dokázali urazit. Tak jako se malé dítě naučí postupně běhat, tak se můžeme i my dospělí naučit poznávat sebe a těšit se z věcí, které vytvoříme.“

Lao-C'

➤ **Jak na nás působí stres?**

Abychom se v pracovním světě cítili co nejlépe a tím pádem dosahovali i lepších výsledků, musíme dobře zvládat obtížné situace – a stresy. Měli bychom vědět, jak na nás které události působí, protože často si myslíme, že je vše v pořádku, ale nevíme, z čeho jsme unaveni. Působí na nás stresory a každý z nich má jinou intenzitu:

Tab. č. 4: Úrovně stresu [27]

VELMI VYSOKÁ ÚROVEŇ STRESU
Smrt partnera, partnerky
Rozvod nebo odloučení manželů
Přestěhování
Uvěznění
Úmrtí blízkého člena rodiny
Zranění nebo vážné onemocnění
Sňatek
Ztráta zaměstnání

VYSOKÁ ÚROVEŇ STRESU
Usmíření v partnerském vztahu
Odchod do důchodu
Závažné onemocnění člena rodiny
Těhotenství
Sexuální problémy
Narození dítěte v rodině
Změna zaměstnání
Finanční potíže
Úmrtí blízkého přítele

STŘEDNÍ ÚROVEŇ STRESU
Změna pracovního zařazení nebo pracovní pozice
Vážné problémy a hádky s partnerem
Vysoké půjčky, hypotéka
Splatnost půjčky
Soudní spory, žaloby
Děti, které se osamostatňují, opouštějí domov
Konflikty v širší rodině (rodiče, prarodiče)
Mimořádný osobní úspěch nebo výkon
Partner/ka nastupuje či končí zaměstnání
Začátek a konec školy
Změna životní úrovně
Změna životního stylu
Problémy se šéfem

NÍZKÁ ÚROVEŇ STRESU
Změna školy nebo pracovní doby
Změna společenských nebo zájmových aktivit
Mensší půjčka
Změna spánkového režimu
Změny vztahů v širší rodině
Změna stravovacích návyků
Dovolená, Vánoce, řešení přestupku

7.3 NÁVYKY EFEKTIVNÍCH LIDÍ

7.3.1 Principy efektivního chování

Pracovní tempo dnešních dní – v době počítačů a všemožných zrychlovacích a zefektivňovacích metod velmi narůstá a vyvstává otázka, kam až to půjde a do jaké míry bude toto tempo únosné. Práci, kterou chceme dělat, si do jisté míry můžeme vybírat, vzhledem k našemu vzdělání, znalostem a zkušenostem. Těžko ale budeme hledat práci v podobně mírném tempu jako např. v minulém století, kdy nebyla na tak vysoké úrovni elektronika, telekomunikace ani dopravní infrastruktura. V dnešní uspěchané době čelíme obavám a nejistotě z velmi často hrozící ztráty zaměstnání, cítíme se beznadějně, pokud odpovídající práci nemůžeme delší dobu najít, máme často pocit, že nás pracovní (a rodinné) okolí nechápe a to, po čem toužíme, nepřichází v momentě, kdy bychom si to přáli – tzn. hned.

Protože se v mé diplomové práci zabývám rozvojem osobnosti, nemohu opomenout paradigma a principy efektivně fungujících lidí, které ve své knize 7 návyků skutečně efektivních lidí uvádí Stephen R. Covey. V této části se podíváme na jednotlivé principy, které dokáží zlepšit a zefektivnit výsledky našeho snažení v pracovním i osobním životě a vyzdvihneme ty nejpodstatnější části.

7 návyků – přehled

1/ Bud'te proaktivní

2/ Začínajte s myšlenkou na konec

3/ To nejdůležitější dáváte na první místo

4/ Myslete způsobem výhra/ výhra

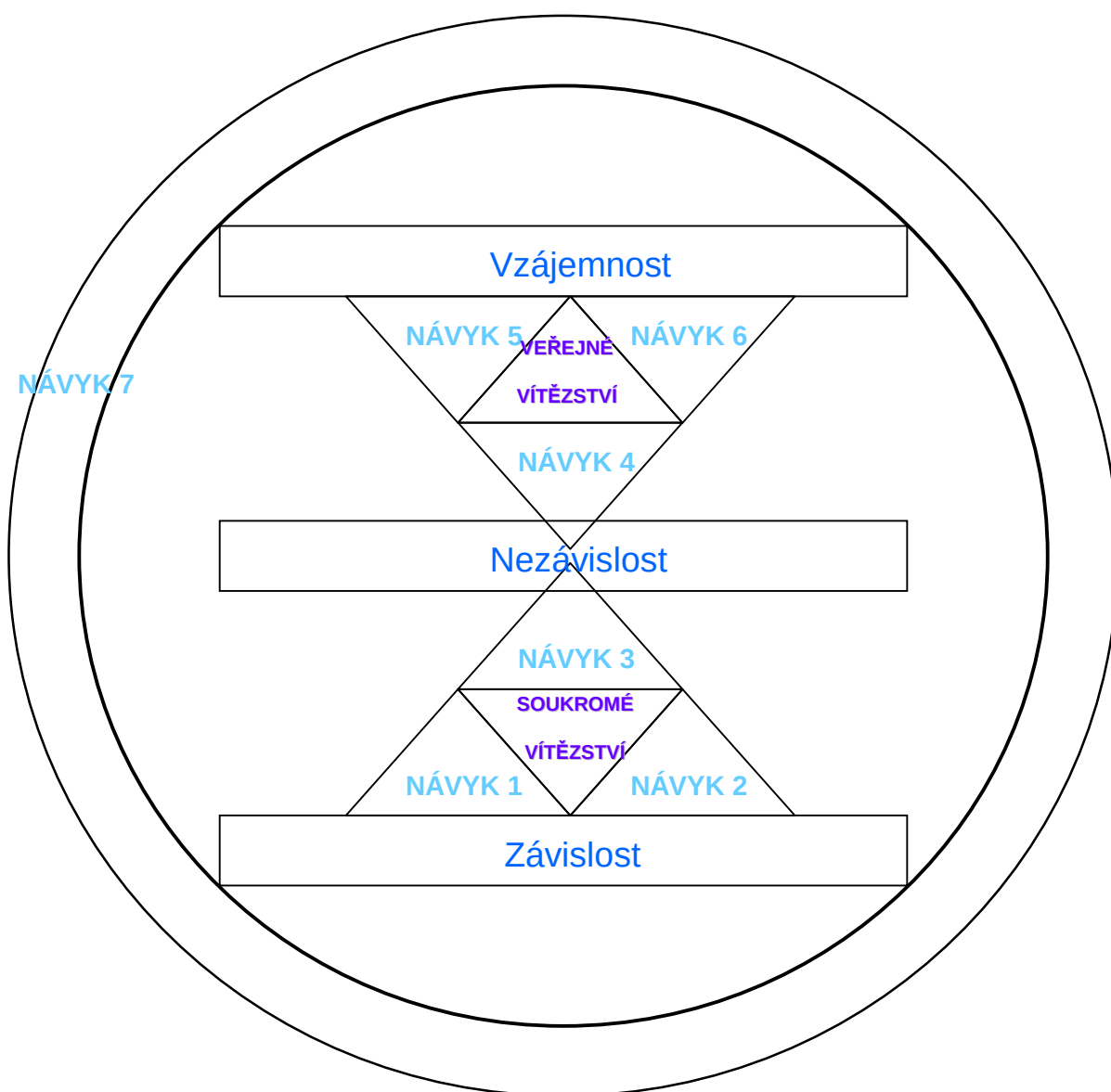
5/ Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni

6/ Vytvářejte synergii

7/ Ostřete pilu [31]

Na následujících stranách se budeme uvedenými návyky zabývat podrobněji. Proto je vhodné uvést, co vlastně ten samotný návyk je. Pro názornost uvádím definici písemnou, i obrazovou.

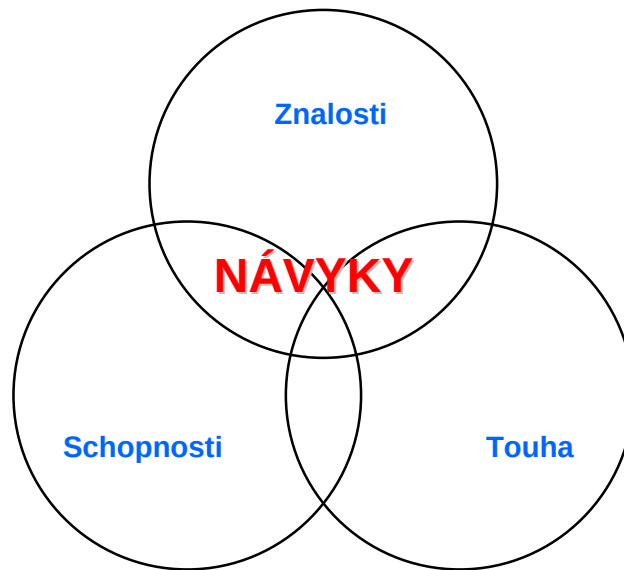
Obr. č. 12: 7 návyků [31]



„Návyk je průnik znalostí, schopností a tužeb.“

Stephen R. Covey

Obr. č. 13: Definice návyku [31]

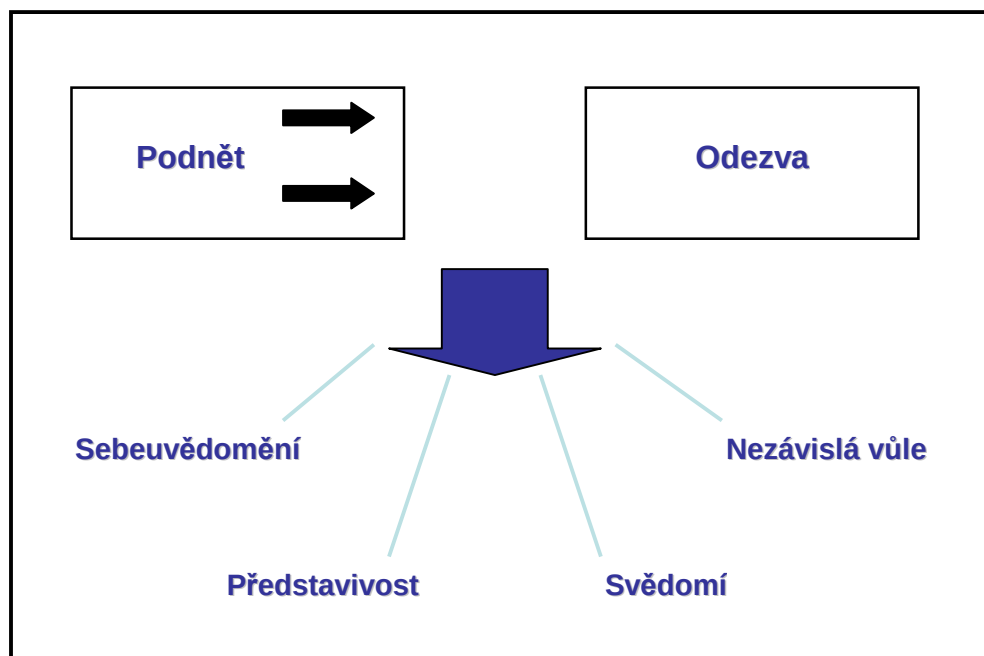


7.3.2 Návyk 1 – Buďte proaktivní

Termín „proaktivní“ dnes není ničím výjimečným. Řada vedoucích pracovníků po svých podřízených proaktivitu požaduje – ale často není schopna definovat, co konkrétně by měli dotyční dělat, nebo v jaké míře. Podřízení mají pak pocit, „že se po nich pořád něco chce a když to udělají, stejně to není dost dobré“. Tzn., pokud pracovníci jsou proaktivní – vykazují lepší výsledky a iniciativu, měli by být – minimálně pochvalou – oceněni. [32]

„Být proaktivní znamená jednat iniciativně a nést odpovědnost za to, že se věci stanou.“ [31]

Obr. č. 14: Model proaktivity [31]



Pokud necháváme věci plynout tak, jak jsou, bez našeho proaktivního jednání, dáváme podnětům okolního prostředí možnost na nás působit, a tudíž jednáme reaktivně. Necháváme na sebe působit špatné počasí, chování druhých lidí, společnost, ve které se pohybujeme a mnoho dalších podnětů, díky nimž se naše výkonnost velmi snižuje. Abychom jednoznačně pochopili rozdíl mezi proaktivitou a reaktivitou, uvádím ukázkou těchto dvou **jazyků**.

Reaktivní jazyk

„Nemohu s tím nic udělat.“ „Jsem prostě takový.“ „Dohání mě k šílenství.“ „To nikdo nedovolí.“ „Musím to udělat.“ „Nemohu.“ „Musím.“ „Kdyby.“

Proaktivní jazyk

„Podívejme se, jaké jiné možnosti máme.“ „Mohu být jiný.“ „Ovládám své pocity.“ „Mohu připravit efektivní prezentaci.“ „Zvolím adekvátní odezvu.“ „Zvolím si – rozhodnu se.“ „Raději.“ „Budu.“ [31]

7.3.3 Návyk 2 – Začínajte s myšlenkou na koniec

Umět pracovat „s myšlenkou na konec“ není vůbec jednoduchá záležitost. Musíme jasně vědět, jaký je náš cíl (pracovní, osobní, celoživotní, ...) a jít přímo za ním. Pokud si tento cíl nestanovíme, těžko půjdeme do neznáma a budeme bojovat, když nevíme za co a proč. A když si ho stanovíme špatně – vynaložíme mnoho úsilí a dosáhneme ho – zjistíme, že nás toto vítězství nenaplní a není pro nás vlastně důležité. Pak se musíme vyrovnávat se zklamáním, depresí a prázdnotou. Každý z nás má svůj cíl zaměřený do jiné oblasti a je třeba identifikovat, který konkrétní to vlastně je. Pro představu uvádím ty neúčinnější. [31]

Obr. č. 15: Zaměření myšlenek na konec [31]



Při hledání té správné „myšlenky na konec“ nám nejlépe poslouží sepsání a následné využívání **poslání**. Osobní poslání vyjadřuje naši dlouhodobou vizi a hodnoty, které uznáváme. Je naší **osobní ústavou**. Takové poslání nenapíšeme za pár hodin, ale chce to mnoho dnů přemýšlení, posuzování a opravování. Teprve pak s ním můžeme být opravdu spokojeni. V průběhu života se měníme, mění se naše priority, postoje a názory. Všem těmto vlivům je potřeba naše poslání přizpůsobovat a průběžně ho upravovat. [33]

Sepsat poslání nebývá pouze záležitostí jednotlivce, ale také rodin a ve velké míře i organizací. Na tomto místě musím uvést nádherný příklad vzniku poslání jednoho hotelového řetězce, který uvádí ve své knize Stephen R. Covey. Popisuje, jak by mělo ideální poslání v praxi vypadat.

„Jednou jsem školil 175 manažerů nákupních center. Školení se odehrávalo v jednom hotelu. Úroveň služeb v hotelu mě přiváděla v úžas. Zaměstnanci na všech organizačních úrovních hotelu se nesnažili vyvolávat vnější dojem dobrých služeb – oni je skutečně, spontánně a bez dohlížení, poskytovali. Chtěl jsem zjistit, jak tato organizace vytvořila kulturu takového ztotožnění zaměstnanců s klíčovou hodnotou úspěšného hotelu – službou hostům. Hovořil jsem s pokojskými, servírkami, poslíčky. Zjistil jsem, že tato hodnota hluboce pronikla do myslí, srdcí a postojů všech zaměstnanců hotelu. Zašel jsem zadním vchodem do kuchyně. Na zdi se skvělo ústřední motto zaměstnanců hotelu: „Bezvýhradná obsluha podle přání zákazníka“. Nakonec jsem zašel za ředitelem hotelu a řekl jsem mu: „Zabývám se tím, že pomáhám organizacím vytvářet silného týmového ducha, týmovou firemní kulturu. Musím se přiznat, že žasnu, když vidím, co jste dokázali“. „Chcete vědět, co nám to umožnilo?“ zeptal se mě a podal mi písemné poslání hotelového řetězce, k němuž hotel patřil. Přečetl jsem si ho a řekl jsem mu: „Je to skutečně velmi působivé poslání. Organizací, které mají takové poslání, ale znám spoustu“. „Chcete vidět poslání, jímž se řídí náš hotel?“ zeptal se mě. „Chcete říct, že jste

vypracovali písemné poslání jenom pro váš hotel?“ Ano“. „Jiné než to, které jste mi ukazoval?“ „Ano“. Naše poslání je v souladu s posláním řetězce, k němuž patříme, ale to naše vychází z našich podmínek, prostředí a zkušeností“. Když skončil, podal mi dokument obsahující poslání jeho hotelu. „Kdo ho vytvářel?“ zeptal jsem se ho. „Všichni“. „Všichni?“ Myslíte tím skutečně každého zaměstnance, každého, kdo zde pracuje?“ „Ano“. „Pokojské?“ „Ano“. „Servírky?“ „Ano“. „Recepční?“ „Ano“. Chcete vidět formulace poslání, které napsali lidé, s nimiž jste se setkal včera po příjezdu?“ Když jsem přisvědčil, ukázal mi je. Bylo protkáno vším tím, co obsahovala další poslání. Na vytváření poslání hotelu se skutečně podíleli všichni zaměstnanci bez výjimky.“ [31]

7.3.4 Návyk 3 – To nejdůležitější dávejte na první místo

Člověk by nejraději radil na první místo věci, které dělá rád a má z nich uspokojení. Bohužel v životě není možné dělat pouze to, co děláme rádi, ale naši pozornost a aktivitu si vyžaduje mnoho méně zábavných činností. Ten, kdo chce být opravdu efektivní, musí ale pochopit, že při překonání věcí, které neděláme rádi, se následně dostaví celkový úspěch, po kterém jsme toužili. A proto i ty méně zábavné věci je třeba neustále dávat na první místo. [34]

Tím, že budeme to nejdůležitější dávat na první místo, efektivně řídíme náš časový fond. Z odborné literatury zjišťujeme, že dosavadní plánování času má už čtvrtou generaci. V té první jsme vystačili s poznámkovým blokem a seznamem úkolů, které je třeba udělat. Druhá generace vtiskla každému plánovací kalendář a příruční diář a vyzdvihovala problematiku plánování času do delších časových horizontů. Třetí generaci plánování času využívá v současné době mnoho lidí. Snažíme se určovat priority, přikládat činnostem různou důležitost, rozdělovat svou energii adekvátně vůči konkrétním úkolům. Bohužel tato generace má i své stinné stránky – jednotlivé procesy jsou mechanizované, jasně dané, cítíme se

svazování a omezování i aktivitami, které jsme např. původně dělali jen pro radost. Dlouho na sebe tedy nenechala čekat čtvrtá generace plánování času. [31]

„Spíše než na věci a čas bychom se měli, v souladu s myšlenkami řízení času čtvrté generace, zaměřit na udržování a zkvalitňování vztahů a na dosahování výsledků.“

Tab. č. 5: Matice plánování času [31]

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	I ČINNOSTI: Krize Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	II ČINNOSTI: Prevence Vytváření vztahů Rozpoznání nových příležitostí Plánování, odpočinek
Nedůležité	III ČINNOSTI: Vyrušení, některé telefonické hovory Některá korespondence Některé porady Naléhavé záležitosti Oblíbené činnosti	IV ČINNOSTI: Běžné záležitosti Pracovní zaneprázdnění Některá korespondence Zbytečné věci Příjemné činnosti

Pohledem do této matice vidíme, že první kvadrant není záviděníhodný, protože pokud velká část našich činností spadá právě do něj, jsme vysílení, bez energie a bez volného času pro relaxaci, svůj stav označujeme jako stresový a neustále řešíme **problémy**. Podobně nežádoucí je věnovat se převážně činnostem ve třetím kvadrantu. V tomto případě řešíme **zdánlivě** naléhavé problémy. Ty se ale často projeví jako málo důležité nebo dokonce úplně nepodstatné. Tento výsledek vychází ze špatného stanovování priorit a nedůsledného dodržování cílů. Lidé, kteří tímto způsobem fungují, jsou hodně nezodpovědní, nespolehliví, jejich vztahy s okolím jsou často povrchní a stanovování cílů (zvláště dlouhodobých) považují za zbytečné. Podstatné činnosti, které předcházejí problémům v prvním a třetím kvadrantu, se nacházejí v kvadrantu druhém. Výsledky činností z druhého kvadrantu jsou reálně stanovené cíle, disciplína a kontrola při jejich dodržování a následné řešení minima krizí a problémových situací. Hlavní důvody, proč se těmito činnostem věnujeme málo, je, že nejsou naléhavé. Proto jim nezodpovědně přikládáme známku nedůležitosti. [34]

7.3.5 Návyk 4 – Myslete způsobem výhra/ výhra

Čtvrtý návyk se týká efektivního vedení lidí a je vysvětlen pomocí šesti paradigmat:

✓ **Výhra – výhra**

Tento způsob uvažování vede ke vzájemné a efektivní spolupráci zúčastněných stran, jejich spokojenosti a odhodlanosti vytyčené cíle realizovat.

✓ **Výhra – prohra**

Velká část věcí, o které usilujeme a na nichž se podílíme, jsou výsledkem spolupráce různých lidí. Často však v životě zaměňujeme spolupráci za konkurenci. Bojíme se, že když budeme s někým spolupracovat a pomáhat

si navzájem, budeme na tom ve výsledku hůř, než když s ním budeme soupeřit. Opak je ale pravdou – ve vztazích, rodinách i společnostech.

✓ **Prohra – výhra**

K jednání prohra – výhra se často uchylují lidé, kteří mají malou sebeúctu, jsou až přehnaně shovívaví vůči druhým a vzdávají rozhodnutí bez boje. Svoje pocity a emoce v sobě tlumí – ale ne donekonečna, protože se potom projeví ve formě depresí, nepřiměřených reakcí a dalších psychických a fyzických onemocnění.

✓ **Prohra – prohra**

Paradigma prohra – prohra je velmi negativní, protože vzájemné reakce lidí nabývají formy konfliktů, nepřátelství a soupeření.

✓ **Výhra**

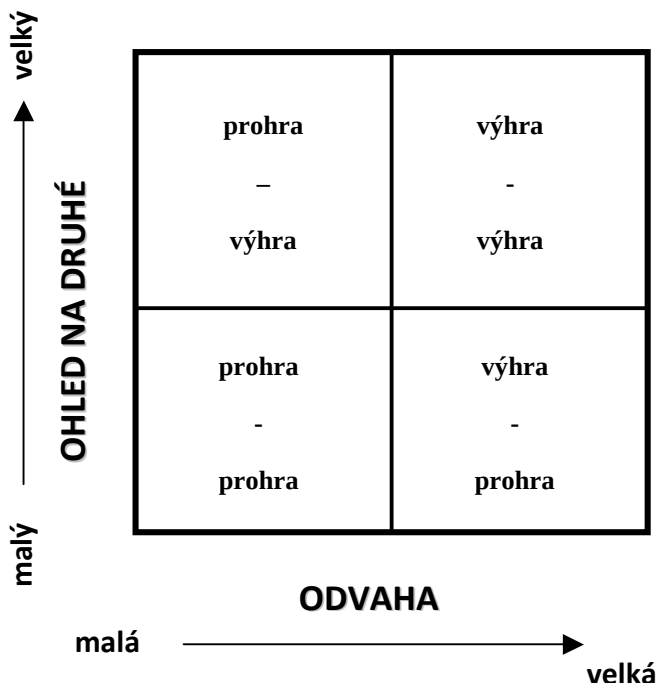
Paradigma samostatné výhry nás velmi často doprovází v každodenním životě, při běžných a opakujících se záležitostech. Jedná se převážně o nekomplikovaná rozhodnutí, kdy nám je víceméně jedno, jaký názor na to zastává druhá strana. Podstatné pro nás je získat to, za čím jdeme. Pokud ale tento postoj zaujímáme dlouhodobě a při většině našeho jednání s okolím, působíme sobecky.

✓ **Výhra – výhra nebo žádná dohoda**

Varianta výhra – výhra nebo žádná dohoda nám dává pocit volnosti. Nemusíme se s druhou stranou shodnout za každou cenu nebo právě v tento okamžik. Jednotlivá rozhodnutí postupem času dozrají a nakonec jsou mnohem prospěšnější, než by byla při vynuceném řešení. Prospívá dlouhodobým vztahům a dává prostor i pro **nedohodu**. [31]

Výše uvedená paradigmatata můžeme přehledně vyjádřit i grafickým způsobem:

Obr. č. 16: Paradigmata myšlení [31]



7.3.6 Návyk 5 – Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni

Často máme pocit, že druhým rozumíme, že je nám zcela jasné, co nám říkají, ale nakonec zjistíme, že jsme se mýlili. Nedali jsme totiž druhé straně příležitost, aby byla pochopena – nenaslouchali jsme jí dostatečně a stanovili jsme výsledek předčasně sami, na základě našeho subjektivního úsudku. Dostatečně jsme nehledali příčiny vzniklého stavu. Pro jednoduché pochopení rozdílu mezi **snažte se pochopit** a **být pochopeni**, vybírám úryvek z knihy Stephera R. Coveyho:

„Oční lékař si sundá své brýle a podá je pacientovi.“ „Zkuste si je,“ řekne Vám. Nosím je už deset let a moc mi pomáhají. Mám doma ještě jedny, takže si je můžete klidně nechat.“ Nasadíte si nabízené brýle, ale vidíte ještě hůř než předtím. „To je hrozné“ S Vašimi brýlemi nevidím vůbec nic!“ „Něco není v pořádku? Já s nimi vidím výborně. Musíte se víc snažit.“ „Snažím se, ale vidím všechno rozmazaně.“ „Co je to s Vámi? Myslete pozitivně.“ „Fajn. Pozitivně mohu říci, že nic nevidím.“ „Člověče, co byste chtěl. Vy jste neuvěřitelně nevďěčný. Dělán všechno, abych Vám pomohl a Vy takhle.“ [31]

Mezi základní lidské dovednosti řadíme mluvení, psaní, čtení a naslouchání. Mluvit nás učí rodiče, číst a psát pedagogové ve škole – ale kdo nás učil naslouchat ostatním? Vnímat jejich přání a potřeby a porozumět jim? Kurzů na toto téma je mezi ostatními druhy školení jako šafránu. Přesto je to dovednost, bez které se v interpersonálních vztazích neobejdeme.

Naslouchání má hned několik forem. Řadíme je podle toho, **jak moc a jak kvalitně** jsme schopni naslouchat:

- ✓ Ignorování,
- ✓ předstírání naslouchání,
- ✓ selektivní naslouchání,
- ✓ pozorné naslouchání,
- ✓ empatické naslouchání. [31]

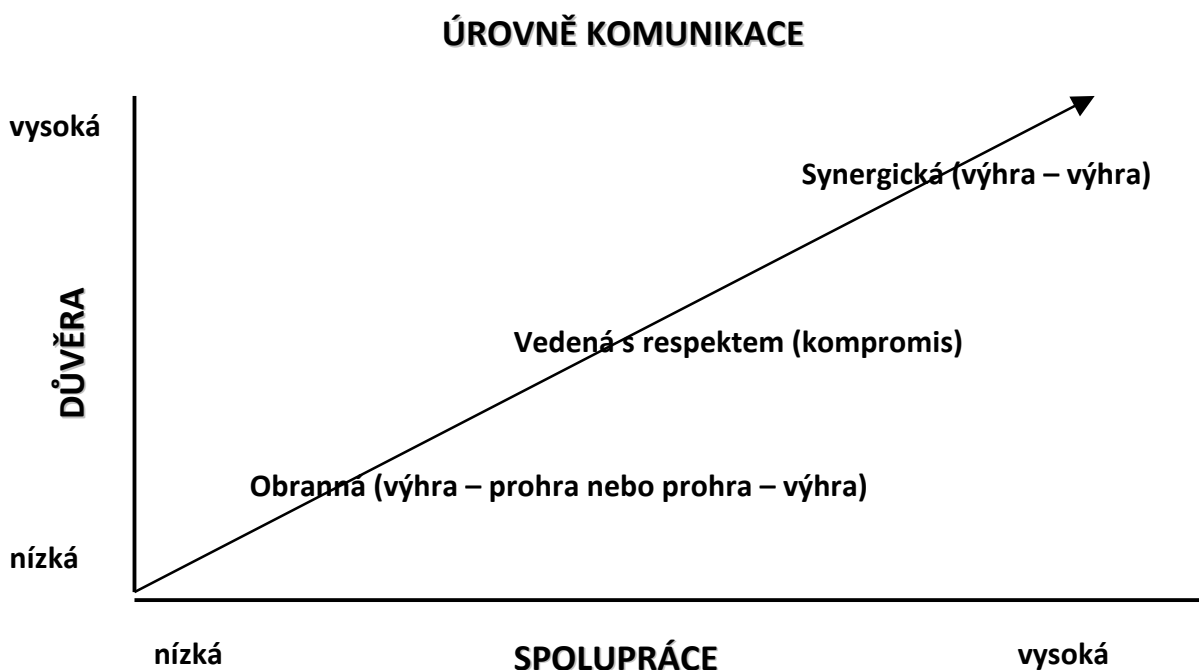
Jen málokdo umí využívat vyšší stupně naslouchání, protože v těchto případech musíme mít o druhou stranu **skutečný zájem** a ten jí projevit. Empatické naslouchání vyžaduje opakovaný trénink a naši chuť se tímto způsobem do vzniklých situací zapojovat. O to větší úspěch a důvěru vyvoláme u druhých, když jim budeme soustředěně naslouchat. Současně nám to otvírá vytouženou cestu k tomu, aby ti druzí naslouchali nám a my jsme **byli pochopeni**. Empatické naslouchání má ještě jednu nespornou výhodu. Pokud ho používáme, nebo se ho teprve učíme používat, nemůžeme tím nic pokazit. Může pouze zlepšit interpersonální vztahy, zefektivnit naše jednání a ukázat naši profesionalitu. [35]

7.3.7 Návyk 6 – Vytvářejte synergii

„Co je synergie? Jednoduše řečeno, synergie znamená, že celek je víc než součet jeho částí. Mezi částmi existují vztahy. Tyto vztahy představují účinný katalyzátor, který posiluje a sjednocuje jednotlivé části – a činí tak celek mnohem zajímavějším.“

Přeneseno do pracovního života – pokud člověk pracuje jako jednotlivec, sám za sebe, tak nikdy nemůže vytvořit tak dobrý výsledek, jako při spolupráci s ostatními členy týmu nebo firmy. Není v lidských silách jedince vidět a zaznamenat každý detail, maličkost (i když podstatnou), která se kolem něho děje a která může přispět k úspěchu vytvářené věci. Pracovní týmy a skupiny jsou v praxi často velmi různorodé, v jedné kanceláři nebo při spolupráci na projektu se setkávají lidé z různých prostředí, s odlišným vzděláním, zkušenostmi a povahou. Aby takovéto týmy mohly fungovat a efektivně vyřešit zadaný úkol, musí spolupracovat – musí **každý jednotlivec chtít spolupracovat** a přispět tak k dobru celku. Mentinely mezi rozdílnými vklady jednotlivců do spolupráce musí vyvážit ochota spolupracovat, vzájemný respekt jednotlivců v týmu i vůči nadřízeným a nadšení a energie, kterou každý do spolupráce vloží. Právě touto cestou můžeme vytvořit pevné mezilidské vztahy a zajistit tak možnost synergie. [31]

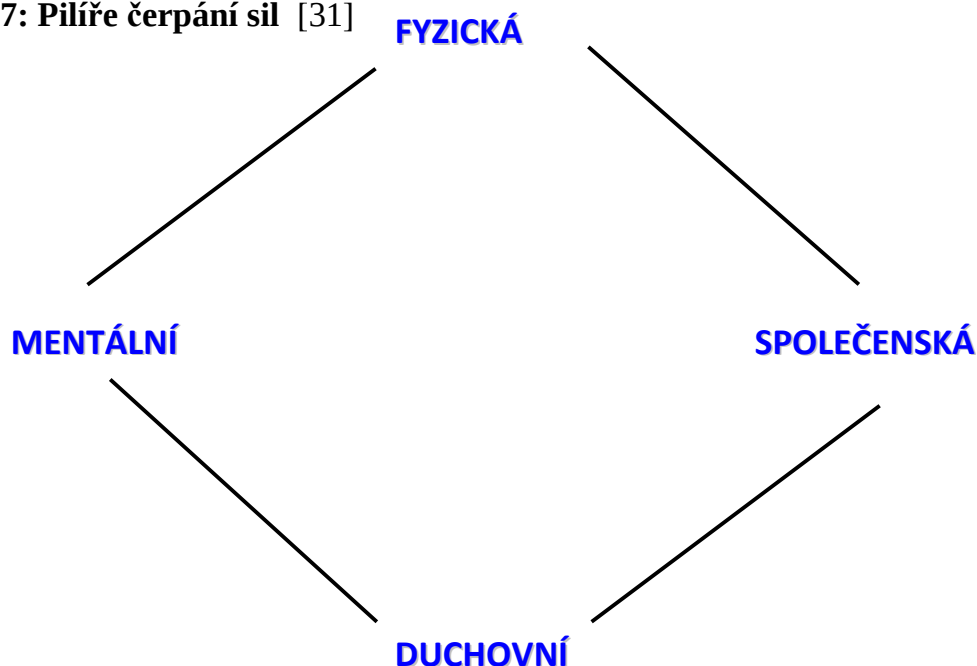
Graf č. 1: Vztah důvěry a odlišných úrovní komunikace [31]



7.3.8 Návyk 7 – Ostřete pilu

Sedmý návyk, jak již ukazuje úvodní obrázek, stojí nade všemi předešlými a to z jednoduchého důvodu. Bez posledního návyku by se velmi těžko realizovaly ty ostatní. Umožňuje nám obnovovat a následně čerpat potřebné síly. Princip obnovy sil je založený na čtyřech základních pilířích – síla fyzická, mentální, duchovní a společenská (citová). [31]

Obr. č. 17: Pilíře čerpání sil [31]



Udržovat tělo v dobré fyzické kondici neznamena, že bychom se měli každý den na několik hodin zavřít do posilovny nebo oběhnout několikrát dokola celou městskou část. Průběžné udržování kondice by nemělo znatelně omezovat naše ostatní aktivity (školu, práci, rodinné záležitosti, ...). Svému tělu prospějeme zdravou výživou, pravidelným cvičením adekvátně k našemu věku, příjemným odpočinkem a relaxací.

Abychom byli při každodenních povinnostech dobře připraveni na zátěžové a stresové situace, musíme umět průběžně čerpat vnitřní síly – posilovat naše duchovní centrum, hodnoty, kterým věříme. Obnovení této části sil můžeme čerpat např. z náboženství, knih, hudby nebo přírody. [31]

V mentální dimenzi se jedná o obnovování a doplňování sil v oblasti našeho duševního rozvoje. Měli bychom si uvědomit, že vzdělávání nekončí odchodem z povinné školní docházky, ale že by nás mělo doprovázet průběžně celým životem. Je pozitivní, že se v současné době velmi rozšiřuje nabídka tzv. dalšího vzdělávání, tzn. vzdělávání navazující po školní docházce. Uvedu např. univerzity třetího věku, jazykové kurzy a školy, vyšší odborné školy, stáže a odborné praxe v zahraničí a mnoho a mnoho dalšího.

Člověk je tvor společenský, a proto se společenská dimenze projevuje právě v interpersonálních vztazích – nikoliv u jedince samotného. Při kontaktu s okolím se musíme naučit vyjadřovat zájem o druhé, posilovat naši vlastní jistotu a veškerou svou snahu zaměřit na vzájemnou spolupráci (nikoliv konflikt) zúčastněných stran. [31]

7.4 VÝZKUM V OBLASTI KARIÉROVÉHO ROZVOJE

Vzhledem ke složitosti dotazníkového šetření jsem zvolila menší, ale kvalitní vzorek respondentů – 32 dotázaných a rozdělila jsem je podle věku, vzdělání a pohlaví do 8 následujících kategorií:

- ✓ ženy, středoškolské vzdělání, 18 – 30 let,
- ✓ ženy, vysokoškolské vzdělání, 18 – 30 let,
- ✓ ženy, středoškolské vzdělání, 31 – 45 let,
- ✓ ženy, vysokoškolské vzdělání, 31 – 45 let,
- ✓ muži, středoškolské vzdělání, 18 – 30 let,
- ✓ muži, vysokoškolské vzdělání, 18 – 30 let,
- ✓ muži, středoškolské vzdělání, 31 – 45 let,
- ✓ muži, vysokoškolské vzdělání, 31 – 45 let.

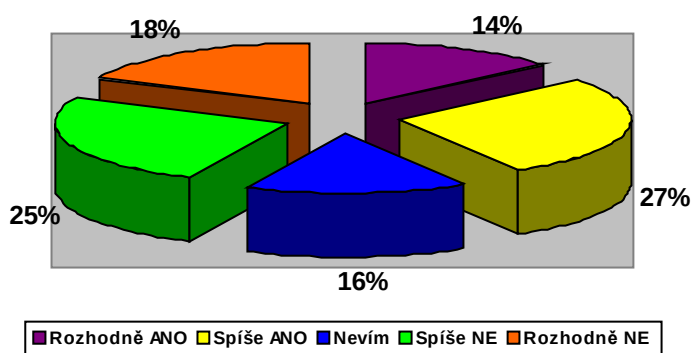
Dotazníkový výzkum jsem rozdělila na 8 hlavních částí tak, abych postihla všechny důležité oblasti, kterého se týká. Prvních 5 částí obsahuje otázky vedoucí ke zjištění spokojenosti či nespokojenosti respondentů s jednotlivými činnostmi personálních útvarů v podnicích a zhodnocení celkové propracovanosti těchto činností. Škály hodnocení nabízejí vždy 5 možností odpovědí, a to: rozhodně ano/ spíše ano/ nevím/ spíše ne/ rozhodně ne. Ke všem částem uvádím jednotné grafické vyhodnocení. [36]

Část 1 – PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍCH SIL

Tab. č. 6: Spokojenost s plánováním pracovních sil (v %) [36]

Otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Myslíte si, že je personální strategie všem zaměstnancům v podniku (i Vám) dostatečně srozumitelná?	12,5	40,625	6,25	28,125	12,5
Podílíte se na rozvoji Vašeho kariérového růstu?	40,625	31,25	6,25	18,75	3,125
Jsou stanoveny střednědobé plány (do 2 let) pro Váš kariérní růst?	9,375	18,75	12,5	31,25	28,125
Myslíte si, že kritéria používaná při hodnocení Vašeho kariérového růstu jsou vhodná?	0	28,125	43,75	25	3,125
Jsou Vaše plány a možnosti kariérového růstu vždy přesně a srozumitelně specifikovány v nějakém dokumentu?	6,25	18,75	9,375	21,875	43,75

Graf č. 2: Celková spokojenost s plánováním pracovních sil v podnicích [36]



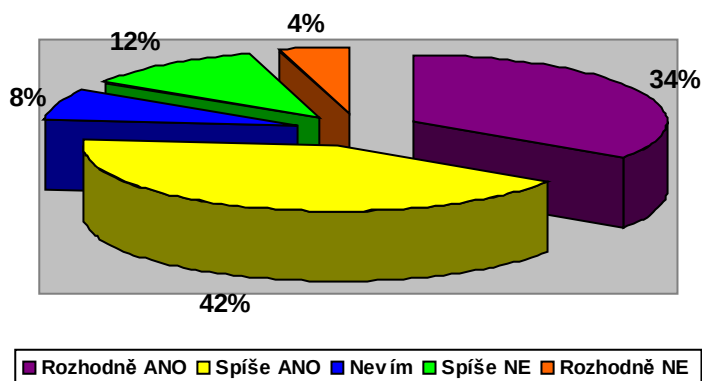
Ze získaných údajů vidíme, že útvary plánování pracovních sil v podnicích rozhodně neplní svou funkci tak, jak by měly. Personální strategie ve firmách sice existují, ale zdaleka ne vždy jim zaměstnanci rozumí. Téměř polovině respondentů není podána pomocná ruka v jejich kariérovém rozvoji, ačkoliv opět téměř polovina dotázaných na svém rozvoji aktivně pracuje. Alarmující jsou zde čísla u položky Nevím, z čehož vyplývá, že respondenti nedostávají kvalitní informace týkající se plánování rozvoje jich samotných, jejich týmů nebo celé společnosti.

Část 2 – ORGANIZOVÁNÍ PRACOVNÍCH SIL

Tab. č. 7: Spokojenost s organizováním pracovních sil (v %) [36]

Otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte dostatek pravomocí (popř. zdrojů) k plnění Vám svěřených povinností?	34,375	56,25	3,125	6,25	0
Myslíte si, že Vám svěřená pravomoc (popř. Vámi svěřená podřízenému) je vždy spojena s odpovídající mírou odpovědnosti?	15,625	65,625	9,375	9,375	0
Je vždy jednoznačně stanoveno, komu jste za svěřené úkoly odpovědní?	56,25	34,375	3,125	6,25	0
Je vždy jednoznačně definovaná Vaše pracovní pozice v organizační struktuře a vztahy Vašeho oddělení vůči ostatním organizačním jednotkám?	46,875	21,875	6,25	18,75	6,25
Je podniková kultura příznivá pro profesní růst zaměstnanců?	18,75	31,25	15,625	18,75	15,625

Graf č. 3: Celková spokojenost s organizováním pracovních sil v podnicích [36]



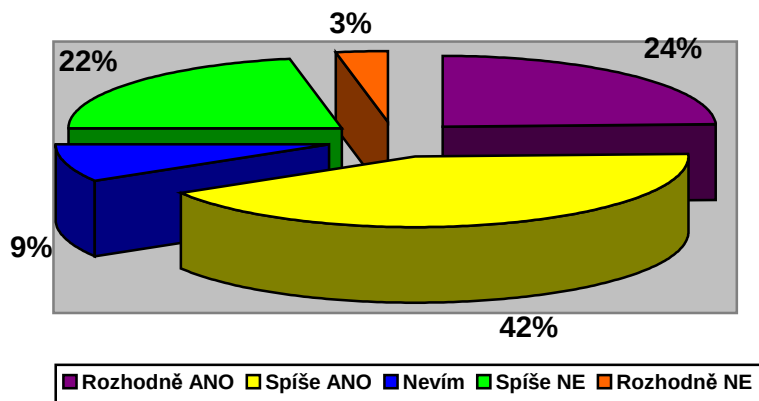
Oblast organizování pracovních sil se jeví v porovnání s plánováním mnohem lépe. Velká část respondentů je s fungováním svého podniku v této oblasti spokojena. Jedinou položkou, která znatelně zaostává za ostatními, je příznivost podnikové kultury pro profesní růst zaměstnanců. Více než třetina dotázaných nevidí v tomto ohledu žádná pozitiva a necelá pětina neví, v čem by tato pozitiva měla hledat.

Část 3 – PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Tab. č. 8: Spokojenost s personálním zajištěním (v %) [36]

Otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Máte dostatek kolegů pro spolupráci při plnění pracovních povinností?	34,375	46,875	0	15,625	3,125
Jsou Vaši kolegové dostatečně kvalifikováni?	31,25	43,75	9,375	15,625	0
Je pro výkon Vaší pracovní pozice Vaše vzdělání dostatečné?	25	56,25	3,125	15,625	0
Je vedením včas zajištěna náhrada za kolegu/ kolegyni, která opouští pracovní pozici ve společnosti?	18,75	46,875	12,5	21,875	0
Informuje Vás vedení v dostatečném předstihu o možnosti povýšení a prostředky jakými ho dosáhnout?	12,5	15,625	18,75	40,625	12,5

Graf č. 4: Celková spokojenost s personálním zajištěním v podnicích [36]



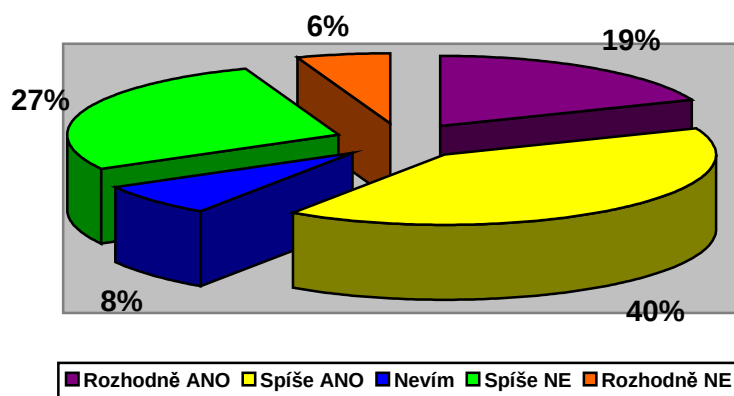
Zajištění pracovních sil ve firmách se jeví také ve velmi pozitivním světle. Vzdělání a kvalifikace zaměstnanců je na odpovídající úrovni a i jejich počet je většinou dostačující. Nejvýraznější výkyv zde vidíme v informovanosti zaměstnanců o možnostech jejich kariérového rozvoje. Více než polovina dotázaných není ze strany zaměstnavatele vůbec informována o možnostech profesního postupu, proto se na něj ani nemůže řádně připravit a podniky se tímto způsobem připravují o kvalitní pracovní zdroje.

Část 4 – VEDENÍ PRACOVNÍCH SIL

Tab. č. 9: Spokojenost s vedením pracovních sil (v %) [36]

Otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Jsou zaměstnanci nějakým způsobem motivováni k účasti na inovačních procesech?	9,375	43,75	6,25	34,375	6,25
Rozhodujete se v důležitých momentech raději sami?	18,75	56,25	0	21,875	3,125
Preferujete přímé vedení a kontrolu podřízených před volností při plnění jejich pracovních úkolů?	25	25	3,125	34,375	12,5
Jste jako zaměstnanec dostatečně seznámen s plány a cíli společnosti a se svým podílem při dosahování těchto cílů?	21,875	31,25	15,625	28,125	3,125
Myslíte si, že komunikace mezi Vámi, podřízenými a nadřízenými, je vzájemná a účinná?	18,75	46,875	12,5	18,75	3,125

Graf č. 5: Celková spokojenost s vedením pracovních sil v podnicích [36]



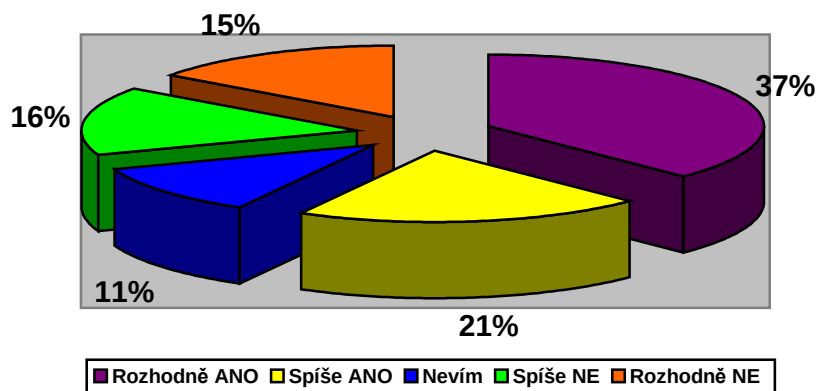
V oblasti vedení pracovních sil je vidět, že více než jedna polovina zaměstnanců má možnost podílet se na inovacích ve společnosti a navíc je k tomu různými způsoby motivována. Přesně polovina respondentů preferuje přímé vedení a jasnou kontrolu před volností a flegmatickým přístupem. Převážná část dotázaných nemá bariéry v komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými, což je velmi pozitivní výsledek.

Část 5 – KONTROLA PRACOVNÍCH SIL

Tab. č. 10: Spokojenost s kontrolou pracovních sil (v %) [36]

Otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Je kontrolována kvalita Vaší práce?	65,625	28,125	3,125	3,125	0
Je kontrolována kvantita Vaší práce?	53,125	21,875	9,375	12,5	3,125
Můžete vy osobně nějakým způsobem hodnotit svého nadřízeného?	12,5	18,75	0	34,375	34,375
Používáte takovou formu kontroly, ve které Vaši odběratelé zpětně hodnotí Vámi vyrobené produkty?	34,375	21,875	12,5	15,625	15,625
Máte zaveden systém hodnocení Vašich dodavatelů?	21,875	12,5	31,25	12,5	21,875

Graf č. 6: Celková spokojenost s kontrolou pracovních sil v podnicích [36]



Dotazník zaměřený na kontrolu pracovních sil zaznamenal nejvíce odpovědi Rozhodně ne. Důvodem byla jakákoliv nemožnost hodnotit svého nadřízeného a ostatní kolegy, dodavatele a externí spolupracovníky. Kritika přímého nadřízeného by se v málokterém podniku asi setkala s kladným ohlasem, ale mít možnost vyjádřit svůj názor na nadřízeného by mělo být možné. Důvodem může být např. diskriminace na pracovišti z mnoha různých důvodů. Druhým zajímavým výstupem je, že kvantita odvedené práce je kontrolována znatelně méně, než její kvalita. Tato dvě kritéria by měla být v rovnováze.

Část 6 – OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK, Část 7 – KARIÉROVÝ DOTAZNÍK

Osobnostní dotazník slouží k vyhodnocení temperamentu respondentů, což je jeho základním smyslem. Pro můj výzkum je ale hodnotnější v kombinaci s dotazníkem číslo 7, který nám říká, kolik respondentů preferuje ve svém profesním rozvoji kariérový koučink a kolik kariérové poradenství. Již zmíněnou kombinací těchto dvou výstupů získáváme zajímavé porovnání, do jaké míry souvisí osobnost jedince s volbou cesty jeho kariérového rozvoje. [36]

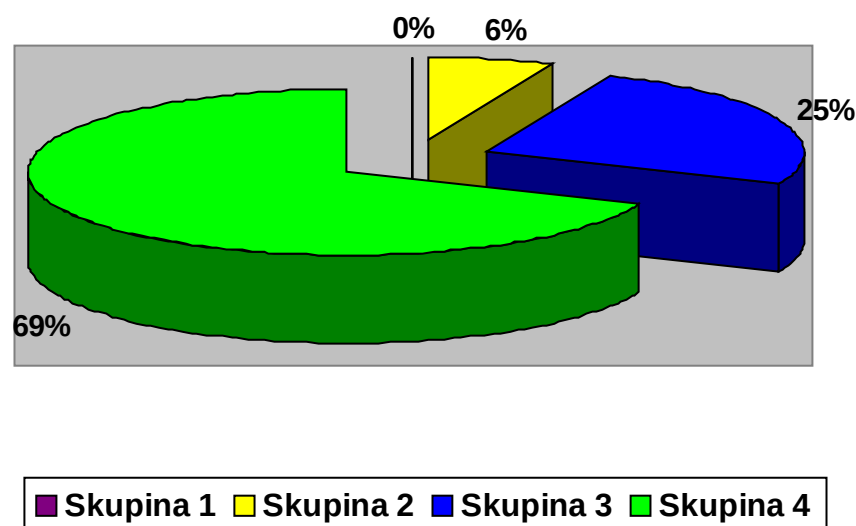
Osobní kariérový dotazník – preference koučinku nebo poradenství

Tuto část dotazníku jsem vyhodnotila následujícím způsobem. Za každé „ano“ jsem započítala 5 bodů a za každé „ne“ 0 bodů. Dle celkového počtu bodů spadá každý z respondentů do jedné z následujících skupin:

- ✓ **SKUPINA 1 = 0 – 13 bodů** – Kariérový koučink v tuto chvíli není úplně tou pravou metodou pro další postup v kariéře. Jsou doporučeny jiné formy rozvoje (např. klasické vzdělávání), které budou prospěšnější. Je třeba se zamyslet, co respondent od kariérového koučinku očekává a zda je ochoten do něj investovat svůj čas a energii. Koučink totiž vyžaduje aktivní zapojení a vysoký stupeň disciplíny a je vhodný pro lidi, kteří jsou vysoce samostatní a dokážou se nezávisle rozhodovat. Nepomůže těm, kteří hledají především návody, „kuchařky“ a instantní řešení.
- ✓ **SKUPINA 2 = 14 – 28 bodů** – Tito respondenti by to už mohli začít s kariérovým koučinkem zkoušet, ale pro jistotu by si o něm měli ještě něco přečíst a raději chvíli počkat. Je zapotřebí, aby byli jasně srozuměni s tím, co od něj očekávají a aby byli ochotni na sobě aktivně pracovat. Kariérový koučink může totiž ztroskotat na nereálných očekáváních, případně na zjištění, že mají respondenti v danou chvíli odlišné priority.
- ✓ **SKUPINA 3 = 29 – 42 bodů** – Zde jsou respondenti připraveni a mohou se do kariérového koučinku směle pustit!

- ✓ **SKUPINA 4 = 43 a více bodů** – Kariérový koučink je v tuto chvíli asi nejlepší formou pro další kariérový rozvoj těchto respondentů. Není třeba je „šetřit“, protože mohou postupovat velmi rychle a efektivně. O koučinku jsou velmi dobře informováni a pokud jsou opravdu rozhodnutí vytrvat, mají velkou šanci uspět a udělat ze své práce zdroj uspokojení jak po emoční, tak materiální stránce. [36]

Graf č. 7: Vhodnost kariérového koučinku pro profesní rozvoj [36]



Z grafu vidíme, že velká část respondentů (skupina 3 a skupina 4) je vhodná pro kariérový koučink, i když někteří mohou začít hned (skupina 4) a někteří by měli ještě pozitiva a negativa této metody rozvoje kariéry zvážit (skupina 3). Menší část respondentů (skupina 2) prozatím pro aktivní řízení své kariéry není vhodná – což je běžný jev – všichni nemůžeme být stejní a konkrétní skupiny lidí potřebují odlišné přístupy řízení kariéry. [36]

Zastoupení temperamentů v jednotlivých skupinách respondentů a současně bodové ohodnocení osobního kariérového dotazníku:

- ✓ ženy, středoškolské vzdělání, 18 – 30 let:
flegmatik (50), sangvinik (35), melancholik (45), sangvinik (40)
- ✓ ženy, vysokoškolské vzdělání, 18 – 30 let:
sangvinik (50), sangvinik (50), flegmatik (50), sangvinik (50)
- ✓ ženy, středoškolské vzdělání, 31 – 45 let:
sangvinik (50), cholerik (15), sangvinik (50), sangvinik (20)
- ✓ ženy, vysokoškolské vzdělání, 31 – 45 let:
flegmatik (50), melancholik (45), melancholik (30), flegmatik (50)
- ✓ muži, středoškolské vzdělání, 18 – 30 let:
cholerik (50), melancholik (45), sangvinik (35), sangvinik (35)
- ✓ muži, vysokoškolské vzdělání, 18 – 30 let:
flegmatik (50), melancholik (40), melancholik (50), sangvinik (35)
- ✓ muži, středoškolské vzdělání, 31 – 45 let:
cholerik (45), sangvinik (45), flegmatik (40), cholerik (50)
- ✓ muži, vysokoškolské vzdělání, 31 – 45 let:
cholerik (45), flegmatik (45), flegmatik (50), melancholik (45). [36]

Bodové hodnocení osobního kariérového dotazníku vzhledem k temperamentu (celkové výsledky):

MELANCHOLIK – 45, 45, 30, 45, 40, 50, 45

SANGVINIK – 35, 40, 50, 50, 50, 50, 20, 35, 35, 35, 45

CHOLERIK – 15, 50, 45, 50, 45

FLEGMATIK – 50, 50, 50, 50, 50, 40, 45, 50. [36]

Pohledem na tato čísla zjistíme, že každý osobnostní typ má velmi různorodé zastoupení čísel (a tudíž různou vhodnost pro kariérové poradenství nebo kariérový koučink). Jediný, kdo zde vyniká, jsou flegmatici, kteří se i v průměrovém porovnání jeví jako nejvhodnější typy pro koučování. Výsledkem této části výzkumu tedy je, že temperament jednotlivce souvisí jen v malé míře s jeho kariérovým rozvojem. Vystala nám zde ale druhá zajímavá věc, a to, že kariérový rozvoj jednotlivce je mnohem více závislý na dosaženém vzdělání. Porovnáním číselných hodnot v celém výzkumu zjistíme, že lidé s vysokoškolským vzděláním jsou mnohem více aktivní a ochotní se vzdělávat, než lidé se vzděláním středoškolským. [36]

Část 8 – PRÁCE SNŮ

Protože jsem své respondenty nechtěla pouze zaškatulkovat do grafů a tabulek, ale také se o nich více dozvědět, získat jejich názory a nechat projevit jejich vlastní emoce, zařadila jsem osmou dotazníkovou část. V té měli respondenti možnost napsat naprosto cokoli, co jim přišlo na mysl. Tyto výstupy považuji za velmi zajímavé a uvádím jejich konkrétní příklady (pro 4 vybrané otázky). [36]

CO CHCI VE SVÉM PROFESNÍM ŽIVOTĚ DOKÁZAT?

- Podnikat sám na sebe
- Dělat co mě baví a dostávat za to dostatek peněz, abych mohl koupit potřebné věci pro svou rodinu
- Podílet se na výsledku, který má smysl
- Dostat rozjetou firmu na profesionální úroveň
- Těšit se do práce a zabezpečit rodinu
- Vybudovat ekonomicky silnou a úspěšnou společnost
- Být ředitelem společnosti

- Nejsem ctižádostivá – stačí mi „nejít pod cenu“, být spokojená a mít dobré kolegy
- Mít klidnou práci a věnovat se výchově dětí bez pocitu viny
- Zůstat na takové pracovní úrovni, jako jsem nyní
- Být koučem
- Dělat dobře placenou práci, ve které budu trávit málo času. [36]

KVŮLI ČEMU JSEM OCHOTEN/A RÁNO VSTÁT O HODINU DŘÍV,
NEŽ OBVYKLE VSTÁVÁM?

- Sebezdokonalování
- Splnění jakéhokoliv slibu
- Mimořádná událost (požár)
- Důležité obchodní jednání
- Kvůli dobře placené práci
- Kvůli své rodině. [36]

VE KTERÝCH TŘECH OKAMŽICÍCH PROFESNÍHO ŽIVOTA JSEM
BYL/A OPRAVDU ŠŤASTNÝ/Á?

- Povýšení do vedoucí funkce, konec ve vedoucí funkci, nalezení nového uplatnění
- Ještě asi nepřišly, nebo už jsem je prošvihl
- Prodej firemního podílu, dosažení výsledků oceněných Deloitte a Touche, dovolená
- Když jsem našla první zaměstnání, při působení v druhém zaměstnání – super kolektiv, při odchodu z posledního zaměstnání na mateřskou – neuvěřitelně špatný kolektiv, odešla bych stejně

- Při uznání mých kvalit šéfem a veřejné pochvale, dosažení ISO mým přičiněním
- Beru práci jaká je, štěstím mě nenaplnuje
- Ocenění výkonu, povýšení, spokojenost zákazníka
- Získání místa personálního konzultanta, povýšení na klíčového manažera, získání místa HR manažer. [36]

CO JE POSLEDNÍ PROFESE NA SVĚTĚ, KTEROU BYCH ŠEL/ŠLA DĚLAT, KDYBY UŽ OPRAVDU NEBYLO ZBYTÍ (A PROČ)?

- Uklízení terária pro pavouky
- Prodavač v hypermarketu
- Telefonního operátora
- Nájemný vrah
- Horník – kvůli pracovním podmínkám
- Zdravotní sestra na LDN, voják
- Ostraha v nákupním středisku
- Metač ulic
- Operního pěvce – neumím zpívat
- Popelář – hrozně bych se styděla
- Práce na jatkách – mám zvířata ráda a nerada vidím jejich smrt
- Kuchařka – neumím vařit a nebaví mě to
- Uklízečka – obsluha veřejných toalet
- Žádná práce není špatná, jen záleží na tom, kdo a jak ji provádí
- Podomní prodejce – je vnímána jako obtěžující
- Voják – musí poslechnout pokyn někoho zabít. [36]

8 ZÁVĚR

Na trhu pracovních sil se setkáváme s jednotlivci a organizacemi. K získání kvalitního a kvalifikovaného personálu je často třeba nemalé množství nákladů. Tyto náklady jsou spojeny se získáváním pracovníků, jejich kvalifikací a neustálým vzděláváním. Nejenom že získáváme zaměstnance z trhu práce, ale často levnější a po mnoha dalších stránkách výhodnější, je vychovat je z vlastních řad. Dlouhodobé výzkumy z praxe ukazují, že ty nejúspěšnější firmy se od těch méně úspěšných liší nejčastěji tím, že dokáží formovat lidský potenciál, vést ho k vysokému plnění cílů a vytvářet sounáležitost s podnikem.

Pro úspěšný rozvoj podniku je třeba zabezpečit správnou strukturu personálu, která nám bude vyhovovat po stránce profesní, věkové i kvalifikační. Zaměstnancům musíme kariéru kvalitně řídit, zvyšovat jim kvalifikaci a udělovat potřebné kompetence. Rozvoj je odlišný u různých typů zaměstnanců. Ve větší míře rozvíjíme schopnosti a dovednosti u lidí, kteří k tomu mají předpoklady. Prvním krokem v procesu řízení kariéry je výběr kvalitních pracovníků, které zařadíme do systému rozvoje. Dále stanovíme konkrétní, co nejpřesnější a reálně dosažitelné cíle a cesty k jejich splnění. Konkrétně to pro nás znamená specifikovat požadavky na jednotlivé pracovní pozice – očekávané znalosti, dovednosti, míru specializace a osobní vlastnosti. Neméně důležité je vědět, kolik kterých pracovníků a kdy potřebujeme a zda si je sami vychováme nebo budeme hledat na volném trhu pracovních sil. V personálním oddělení podniku je nesmírně důležité mít vhodné a zkušené pracovníky. Tito lidé by měli umět odhadnout potenciál jedinců.

Vhodný výběr pracovníků pro další rozvoj je předpokladem nejen pro efektivní využití vložených prostředků, ale představuje také ochranný prvek vůči konkrétnímu pracovníkovi. Zdaleka ne všem může totiž povýšení nebo kariérový růst pomoci a prospět. Stává se, že dotyčný na novou pozici nestačí, nemá na ni např. dostatek schopností nebo zkušeností a vede naopak k velkým pracovním

neúspěchům. Společnost tímto špatným výběrem kandidátů na povýšení nejen nezíská lepšího pracovníka, ale naopak ztratí i původně průměrně výkonného.

Propracovanost výběrového a vzdělávacího systému zaměstnanců v podnicích závisí z velké části na velikosti podniku. Je to dáno počtem zaměstnanců, které je třeba vzdělávat a náklady s tím spojenými. Mezi další faktory, které ovlivňují podnikové vzdělávání, patří např. náročnost a různorodost pracovních pozic, nutná délka praxe a samozřejmě důkladný výběr zaměstnanců vhodných pro vzdělávání. Ne vždy je to otázka dobré vůle managementu, zda vzdělávat a doškolovat či nikoli, ale také časové a finanční náročnosti.

V rámci profesního rozvoje můžeme využít mnoho technik. V mé práci blíže popisují kariérové poradenství a kariérový koučink. Jejich hlavní rozdíly jsou shrnuty v následujících větách.

Kariérový poradce říká: „Takhle jsem Vás poznal a tohle Vám doporučuji, protože podle mých odborných znalostí a zkušeností toto bude pro Vás to nejlepší“.

Kariérový kouč je jiný, říká totiž: „Čeho přesně chcete dosáhnout, co máte pro to k dispozici a jak s tím naložíte, abyste dosáhli co nejlepšího výsledku?“

V dnešní době chce být každý podnik i jednotlivec co nejvíce efektivní, úspěšný a zvládat maximum pracovních povinností. Z tohoto důvodu se v praktickém části zabývám návyky efektivních lidí. Jedná se o jednoduché a známé principy a činnosti, které při pravidelném používání a dodržování velmi zkvalitní a zefektivní pracovní výsledky a přispějí i k osobní spokojenosti a rovnováze člověka.

Personální oddělení v podnicích v mé práci člením na 5 základních oblastí – plánování pracovních sil, jejich organizování, personální zajištění, vedení a

kontrolu pracovních sil. Těmto oblastem je přizpůsobený i dotazníkový výzkum a zde uvádím jeho souhrn.

Dotazníkový výzkum jsem rozdělila na 8 hlavních částí tak, abych postihla všechny důležité oblasti, kterého se týká. Prvních 5 částí obsahuje otázky vedoucí ke zjištění spokojenosti či nespokojenosti respondentů s jednotlivými činnostmi personálních útvarů v podnicích a zhodnocení celkové propracovanosti těchto činností. Škály hodnocení nabízejí vždy 5 možností odpovědí, a to: rozhodně ano/ spíše ano/ nevím/ spíše ne/ rozhodně ne. Ke všem částem uvádím jednotné grafické vyhodnocení.

Celková spokojenost s plánováním pracovních sil v podnicích

Ze získaných údajů vidíme, že útvary plánování pracovních sil v podnicích rozhodně neplní svou funkci tak, jak by měly. Personální strategie ve firmách sice existují, ale zdaleka ne vždy jim zaměstnanci rozumí. Téměř polovině respondentů není podána pomocná ruka v jejich kariérovém rozvoji, ačkoliv opět téměř polovina dotázaných na svém rozvoji aktivně pracuje. Alarmující jsou zde čísla u položky Nevím, z čehož vyplývá, že respondenti nedostávají kvalitní informace týkající se plánování rozvoje jich samotných, jejich týmů nebo celé společnosti.

Celková spokojenost s organizováním pracovních sil v podnicích

Oblast organizování pracovních sil se jeví v porovnání s plánováním mnohem lépe. Velká část respondentů je s fungováním svého podniku v této oblasti spokojena. Jedinou položkou, která znatelně zaostává za ostatními je příznivost podnikové kultury pro profesní růst zaměstnanců. Více než třetina dotázaných nevidí v tomto ohledu žádná pozitiva a necelá pětina neví, v čem by tato pozitiva měla hledat.

Celková spokojenost s personálním zajištěním v podnicích

Zajištění pracovních sil ve firmách se jeví také ve velmi pozitivním světle. Vzdělání a kvalifikace zaměstnanců je na odpovídající úrovni a i jejich počet je většinou dostačující. Nejvýraznější výkyv zde vidíme v informovanosti zaměstnanců o možnostech jejich kariérového rozvoje. Více než polovina dotázaných není ze strany zaměstnavatele vůbec informována o možnostech profesního postupu, proto se na něj ani nemůže řádně připravit a podniky se tímto způsobem připravují o kvalitní pracovní zdroje.

Celková spokojenost s vedením pracovních sil v podnicích

V oblasti vedení pracovních sil je vidět, že více než jedna polovina zaměstnanců má možnost podílet se na inovacích ve společnosti a navíc je k tomu různými způsoby motivována. Přesně polovina respondentů preferuje přímé vedení a jasnou kontrolu před volností a flegmatickým přístupem. Převážná část dotázaných nemá bariéry v komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými, což je velmi pozitivní výsledek.

Celková spokojenost s kontrolou pracovních sil v podnicích

Dotazník zaměřený na kontrolu pracovních sil zaznamenal nejvíce odpovědi Rozhodně ne. Důvodem byla jakákoliv nemožnost hodnotit svého nadřízeného a ostatní kolegy, dodavatele a externí spolupracovníky. Kritika přímého nadřízeného by se v málokterém podniku asi setkala s kladným ohlasem, ale mít možnost vyjádřit svůj názor na nadřízeného by mělo být možné. Důvodem může být např. diskriminace na pracovišti z mnoha různých důvodů. Druhým zajímavým výstupem je, že kvantita odvedené práce je kontrolována znatelně méně, než její kvalita. Tato dvě kritéria by měla být v rovnováze.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1: Životní cyklus podniku

Obr. č. 2: Činnosti podniku a jejich návaznost

Obr. č. 3: Přínosy z hodnocení výkonu pracovníka

Obr. č. 4: Atomium konkurenceschopnosti

Obr. č. 5: Náplň plánů

Obr. č. 6: Postup tvorby plánu

Obr. č. 7: Od manažerských k vůdcovským přístupům

Obr. č. 8: Úloha manažera a managementu

Obr. č. 9: Model kariérového poradenství

Obr. č. 10: Model praktického kariérového poradenství

Obr. č. 11: Motivace v závislosti na příjmech

Obr. č. 12: 7 návyků

Obr. č. 13: Definice návyku

Obr. č. 14: Model proaktivity

Obr. č. 15: Zaměření myšlenek na konec

Obr. č. 16: Paradigmata myšlení

Obr. č. 17: Postavení podniku v národním hospodářství

Obr. č. 18: Příklad struktury podnikových plánů

Tab. č. 1: Stupně rozvoje kariéry

Tab. č. 2: Hodnocení úspěšnosti

Tab. č. 3: Faktory výjimečnosti

Tab. č. 4: Úrovně stresu

Tab. č. 5: Matice plánování času

Tab. č. 6: Spokojenost s plánováním pracovních sil

Tab. č. 7: Spokojenost s organizováním pracovních sil

Tab. č. 8: Spokojenost s personálním zajištěním

Tab. č. 9: Spokojenost s vedením pracovních sil

Tab. č. 10: Spokojenost s kontrolou pracovních sil

Tab. č. 11: Dotazník plánování pracovních sil

Tab. č. 12: Dotazník organizování pracovních sil

Tab. č. 13: Dotazník personální zajištění

Tab. č. 14: Dotazník vedení pracovních sil

Tab. č. 15: Dotazník kontrola pracovních sil

Tab. č. 16: Osobnostní dotazník

Tab. č. 17: Osobní kariérový dotazník

Tab. č. 18: Dotazník práce snů

Graf č. 1: Vztah důvěry a odlišných úrovní komunikace

Graf č. 2: Celková spokojenost s plánováním pracovních sil v podnicích

Graf č. 3: Celková spokojenost s organizováním pracovních sil v podnicích

Graf č. 4: Celková spokojenost s personálním zajištěním v podnicích

Graf č. 5: Celková spokojenost s vedením pracovních sil v podnicích

Graf č. 6: Celková spokojenost s kontrolou pracovních sil v podnicích

Graf č. 7: Vhodnost kariérového koučinku pro profesní rozvoj

9 SEZNAM LITERATURY

[1] Teorie firmy

http://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_firmy

[2] ZADRAŽIL, P. Provoz a hospodaření podniků se základy podnikání. Praha: ČZU, 2006.

[3] CHROMÁ, D., VYKOPALOVÁ, M., CZONTALA, M. Základy podnikové ekonomiky. Praha: Fortuna, 1993.

[4] Citáty

<http://www.cituj.cz>

[5] Wikipedia – doplňující informace

<http://wikipedia.cz>

[6] MARINIČ, P. Měření firemní výkonnosti. Praha: VŠEM, 2007.

[7] Lidské zdroje

http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%0f8edn%e1%9aky/Lidske_zdroje.pdf

[8] Řízení implementace

<http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%0f8edn%e1%9aky/%d8%cdZEN%cd%20IMPLEMENTACE.pdf>

[9] Kolektiv autorů. Kariérové poradenství pro život. Praha: Národní vzdělávací fond, 2002.

[10] HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. Praha: ČZU, 2006.

[11] Proces učení

<http://search.czu.cz/?q=%9Ar%E9d/&cs=windows-1250>

[12] NĚMEC, O. Lidské zdroje na trhu práce. Praha: VŠE, 2002.

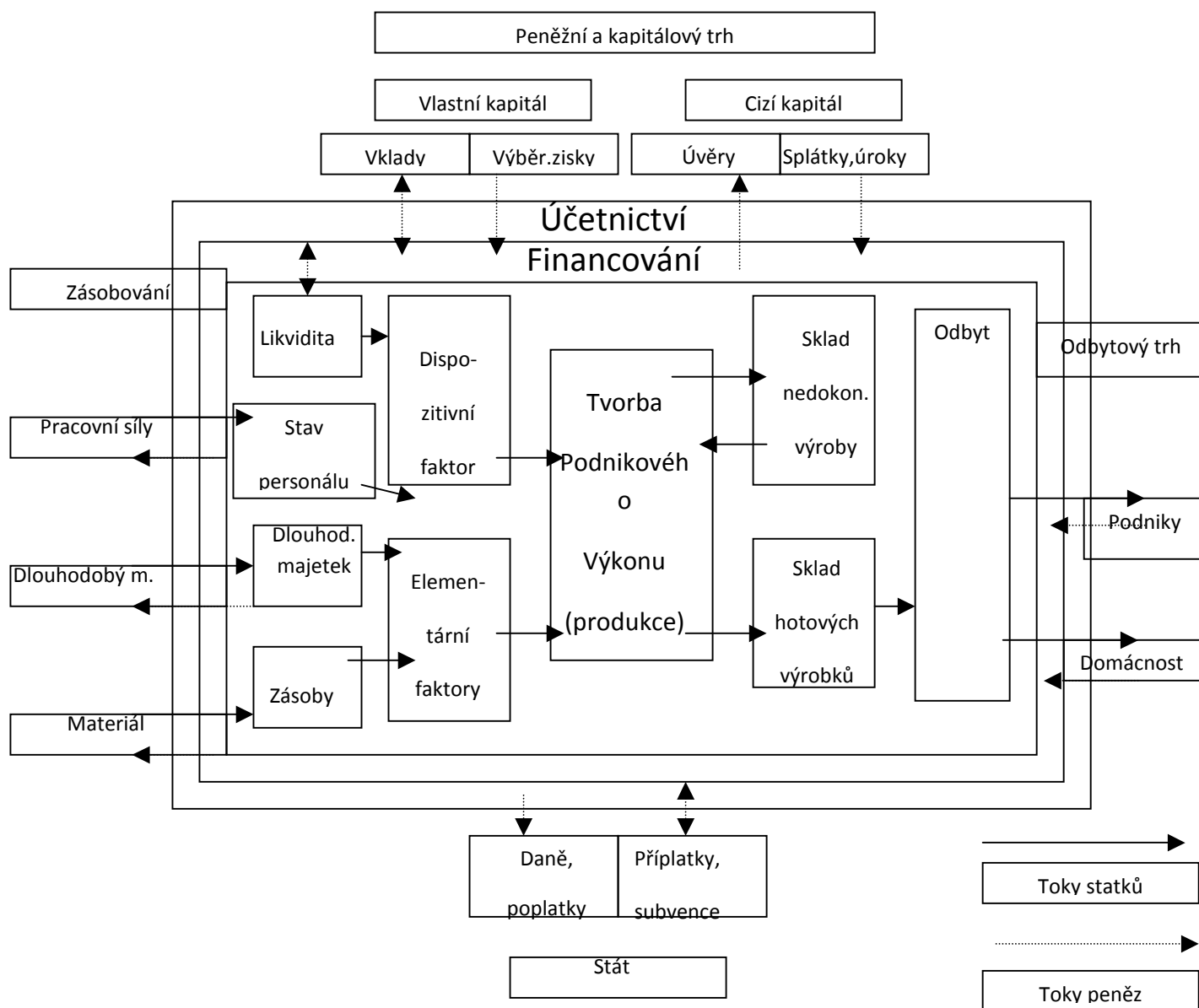
[13] Kolektiv autorů. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. Praha: Národní vzdělávací fond, 2005.

- [14] FIEDLER, J. Marketingová komunikace. Praha: ČZU, 2009.
- [15] Konkurenceschopnost
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/strategie-oez-cr-v-zahranici/otazka-soucasnosti-konkurenceschopnost/1001537/38516/>
- [16] HANDLOVÁ, D. Aplikovaná ekonomie. Praha: Junior Achievement, 1996.
- [17] Plánování a inovace
<http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%f8edn%e1%9aky/PL%c1NY%20A%20PL%c1NOV%c1N%cd.pdf>
- [18] Organizování
<http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%f8edn%e1%9aky/ORGANIZOV%c1N%cd.pdf>
- [19] Vedení lidí
<http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%f8edn%e1%9aky/VEDEN%cd%20LID%cd.pdf>
- [20] Řízení pracovních sil
http://eko.fsv.cvut.cz/~casensky/TeRi/P%f8edn%e1%9aky/TeRi_Uvod.pdf
- [21] Kolektiv autorů. Zaměstnanecký magazín Echo. Praha: T-Mobile Czech republic, a.s., 2009.
- [22] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999.
- [23] Kariérové poradenství
<http://www.vychova-vzdelavani.cz/karierove-poradenstvi/>
- [24] Kolektiv autorů. Kariérové poradenství pro život. Praha: Národní vzdělávací fond, 2002.
- [25] KUBR, M. Jak si vybrat poradce. Praha: Management Press, 1994.
- [26] Koučování
<http://www.koucink.com/koucink-koucovani-kouc.php?page=okoucinku>

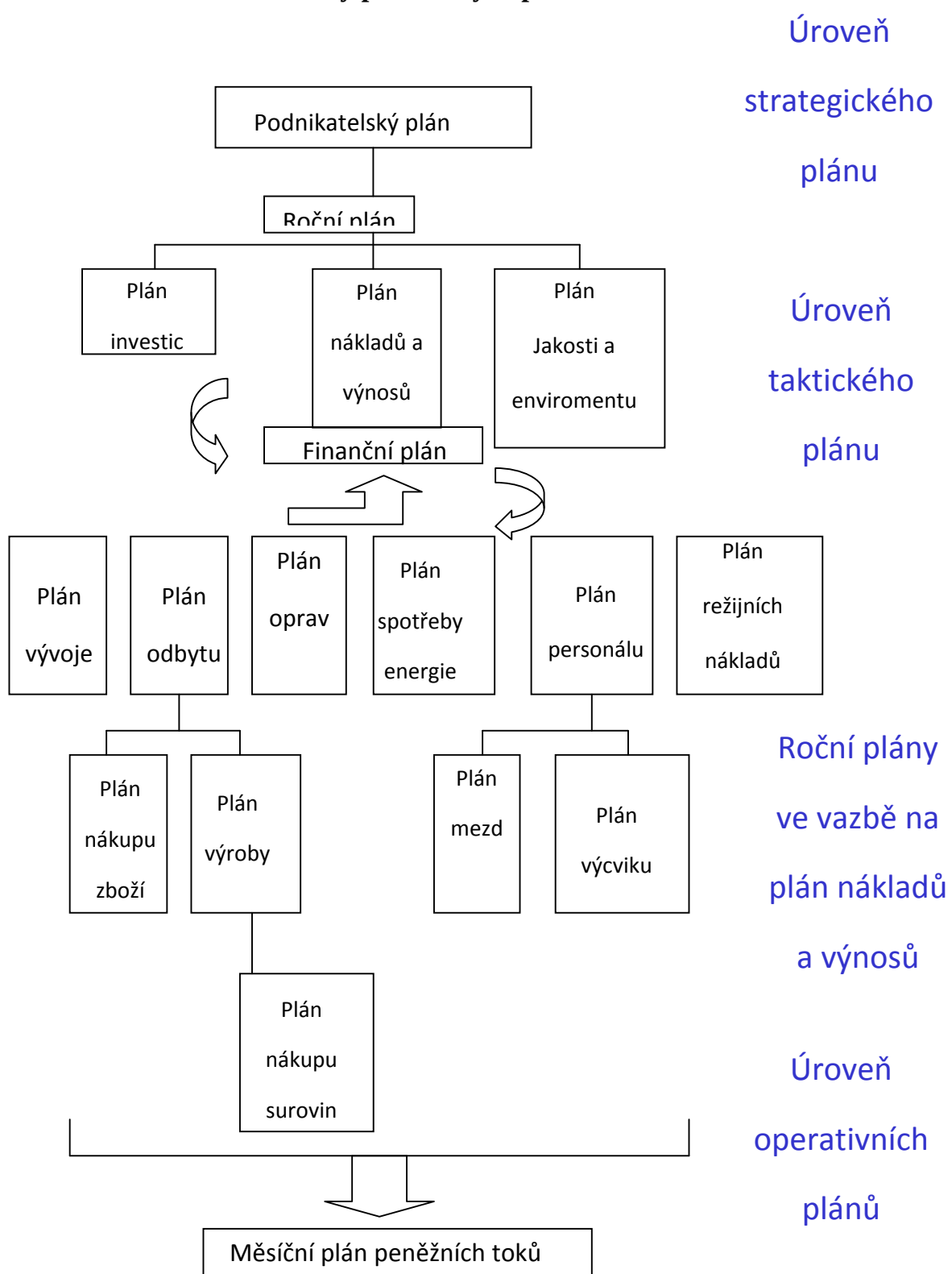
- [27] BARTONÍČKOVÁ, M. Kariérový koučink. Praha: Alfa Publishing, 2007.
- [28] Principy koučování
<http://koucinkcentrum.cz/kurz/zakladni-principy-koucovani-1>
- [29] Profesní kariéra
<http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/profesni-kariera.php>
- [30] Principy smart
<http://www.gate2biotech.cz/stanovit-si-cile-podle-smartu-a-byt-uspesni/>
- [31] COVEY, S. 7 návyků skutečně efektivních lidí. Praha: Management Press, 2009.
- [32] Proaktivita
<http://www.sarbatru.net/2007/11/30/proaktivni-pristup.html>
- [33] Osobní poslání
<http://www.robertslovak.cz/clanky-obecne/osobni-poslani.html>
- [34] Time management
<http://www.softskills.wz.cz/html/time.html>
- [35] Empatie
http://kariera.ihned.cz/c4-10014240-34045930-q00000_d-mene-mluvte-a-vice-druhe-poslouchejte
- [36] ŠRÝTROVÁ, J. 2010.
- [37] Test osobnosti
<http://temperament.wladik.net/?results=true&rf=&en>

10 PŘÍLOHY

Obr. č. 17: Postavení podniku v národním hospodářství



Obr. č. 18: Příklad struktury podnikových plánů



Tab. č. 11: Dotazník plánování pracovních sil [36]

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Nevím	Spíše NE	Rozhodně NE
Myslíte si, že je personální strategie všem zaměstnancům v podniku (včetně Vás) dostatečně srozumitelná?					
Podílíte se na rozvoji Vašeho kariérového růstu?					
Jsou stanoveny střednědobé plány (do 2 let) pro Váš kariérní růst?					
Myslíte si, že kritéria používaná při hodnocení Vašeho kariérového růstu jsou vhodná?					
Jsou Vaše plány a možnosti kariérového růstu vždy přesně a srozumitelně specifikovány v nějakém dokumentu?					

Tab. č. 12: Dotazník organizování pracovních sil [36]

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Nevím	Spíše NE	Rozhodně NE
Máte dostatek pravomocí (popř. zdrojů) k plnění Vámi svěřených úkolů?					
Myslíte si, že Vám svěřená pravomoc (popř. Vámi svěřená podřízenému) je vždy spojena s odpovídající mírou odpovědnosti?					
Je vždy jednoznačně stanoveno, komu jste za svěřené úkoly odpovědní?					
Je vždy jednoznačně definovaná Vaše pracovní pozice v organizační struktuře?					
Je podniková kultura příznivá pro profesní růst zaměstnanců?					

Tab. č. 13: Dotazník personální zajištění [36]

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Nevím	Spíše NE	Rozhodně NE
Máte dostatek kolegů pro spolupráci při plnění pracovních úkolů?					
Jsou Vaši kolegové dostatečně kvalifikovaní?					
Je pro výkon Vaší pracovní pozice Vaše vzdělání dostatečné?					
Je vedením včas zajištěna náhrada za kolegu/ kolegyni, která opouští pracovní pozici ve firmě?					
Informuje Vás vedení v dostatečném předstihu o možnosti povýšení a prostředky jakými ho dosáhnout?					

Tab. č. 14: Dotazník vedení pracovních sil [36]

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Nevím	Spíše NE	Rozhodně NE
Jsou zaměstnanci nějakým způsobem motivováni k účasti na inovačních procesech?					
Rozhodujete se v důležitých momentech raději sám?					
Preferujete přímé vedení a kontrolu podřízených před volností při plnění jejich pracovních úkolů?					
Jste jako zaměstnanec dostatečně seznámen s plány a cíli společnosti a se svým podílem při dosahování těchto cílů?					
Myslíte si, že komunikace mezi Vámi, podřízenými a nadřízenými je vzájemná, otevřená a účinná?					

Tab. č. 15: Dotazník kontrola pracovních sil [36]

	Rozhodně ANO	Spíše ANO	Nevím	Spíše NE	Rozhodně NE
Je kontrolována kvalita Vaší práce?					
Je kontrolována kvantita Vaší práce?					
Můžete vy osobně nějakým způsobem hodnotit svého nadřízeného?					
Používáte takovou formu kontroly, ve které Vaši odběratelé zpětně hodnotí Vámi vyrobené produkty? (např. kvalita, dodací lhůty, servis, cena, apod.)					
Máte zaveden systém hodnocení Vašich dodavatelů?					

Tab. č. 16: Osobnostní dotazník [37]

		ANO	NE
1.	Toužíte často po vzruchu kolem sebe?		
2.	Potřebujete často povzbuzení od přátel, kteří Vám rozumí?		
3.	Jste obvykle bez starostí?		
4.	Dělá Vám značné těžkosti říct někomu "ne"?		
5.	Než se do něčeho pustíte, promýšlíte si to napřed?		
6.	Když řeknete, že něco uděláte, dodržíte svůj slib, i kdyby to bylo spojeno s nepříjemnostmi?		
7.	Máte často střídavě dobrou a špatnou náladu?		
8.	Jednáte a mluvíte obvykle rychle, bez dlouhého přemýšlení?		
9.	Cítíte se někdy "bídne" a ani nevíte proč?		
10.	Udělali byste skoro cokoli, jen abyste dokázali, že to dovedete?		
11.	Stáváte se najednou nesmělým, když chcete mluvit s cizí osobou, která Vás nějak přitahuje?		
12.	Stává se Vám občas, že se rozhněváte a neovládnete se?		
13.	Jednáte často pod vlivem okamžiku?		
14.	Trápíte se často nad tím, že jste udělali nebo řekli něco, co jste neměli?		
15.	Obvykle raději čtete, než se setkáváte a mluvíte s lidmi?		
16.	Jste poměrně snadno dotčeni?		
17.	Chodíte rádi a často do společnosti?		
18.	Míváte občas myšlenky či nápady, o nichž byste si nepřáli, aby je jiní lidé znali?		
19.	Býváte někdy plní energie a jindy opět velmi ochablí?		
20.	Máte raději málo přátel, ale zato opravdových?		
21.	Oddáváte se často snění?		

22.	Když na Vás někdo křičí, odpovídáte též křikem?		
23.	Trápí Vás často pocity viny?		
24.	Jsou všechny Vaše návyky dobré a žádoucí?		
25.	Dovedete se obvykle ve veselé společnosti značně uvolnit a rozveselit?		
26.	Řekli byste o sobě, že jste přecitlivělí a nebo že žijete v napětí?		
27.	Pokládají Vás lidé za velmi živého člověka?		
28.	Když uděláte něco důležitého, máte pak pocit, že jste to mohli udělat lépe?		
29.	Jste většinou tišší, když jste mezi lidmi?		
30.	Řeknete také někdy klep?		
31.	Honí se Vám v hlavě myšlenky tak, že nemůžete spát?		
32.	Když se chcete něco dozvědět, vyhledáte si to raději v knize než abyste o tom s někým hovořili?		
33.	Míváte pocity bušení či svírání srdce?		
34.	Máte rádi takový druh práce, při níž se musíte velmi soustředit?		
35.	Míváte záchvaty třesu či chvění?		
36.	Přihlásili byste ke clu vždy vše, i když byste věděli, že by celníci na nic nepřišli?		
37.	Je Vám protivný pobyt ve společnosti, kde si jeden dělá žerty z druhého?		
38.	Rozčílíte se snadno?		
39.	Máte rádi činnost, která vyžaduje rychlé rozhodování?		
40.	Děláte si starosti z "hrozných věcí", které by se Vám mohly přihodit?		
41.	Pohybujete se pomalu a beze spěchu?		
42.	Přišli jste někdy pozdě na schůzku či do práce?		
43.	Míváte často děsivé sny?		
44.	Bavíte se s lidmi tak rádi, že si neodpustíte žádnou příležitost dát se do řeči s cizí osobou?		
45.	Trpíte různými tělesnými bolestmi a trápením?		
46.	Byli byste hodně nešťastní, kdybyste se nemohli po většinu dne vídat s mnoha lidmi?		
47.	Řekli byste o sobě, že jste nervózní?		
48.	Jsou mezi Vašimi známými lidé, které vůbec nemáte rádi?		
49.	Řekli byste o sobě, že máte dost sebedůvěry?		
50.	Cítíte se snadno dotčeni, když se na Vás nebo Vaší práci najdou chyby?		
51.	Bývá Vám zatěžko opravdově se bavit v živé a veselé společnosti?		
52.	Trpíte pocity méněcennosti?		
53.	Dovedete snadno oživit poněkud nudnou společnost?		
54.	Mluvíte někdy o věcech, o nichž nic nevíte?		
55.	Děláte si starosti o své zdraví?		
56.	Děláte si rád legraci z druhých?		
57.	Trpíte nespavostí?		

Tab. č. 17: Osobní kariérový dotazník [36]

		ANO	NE
1.	Jsem připraven/a stanovit si své pracovní cíle a tvrdě pracovat na jejich splnění.		
2.	Budu sám/sama k sobě naprosto upřímný/á při práci na své kariéře, i když to třeba někdy nebude jednoduché.		
3.	Jsem schopen/a otevřenosti a upřímnosti i v nelehkých situacích.		
4.	Jsem flexibilní a nebojím se zkoušet nové věci.		
5.	Jsem schopen/a vzdát se svých dosavadních postupů a myšlenek, které nefungují nebo mi dokonce škodí, a nahradit je něčím smysluplnějším – i když mě to může zpočátku stát velké úsilí.		
6.	Vážím si sám/sama sebe a chápu, že práce na kariérovém růstu je investice do mého potenciálu, která mi může pomoci v práci i osobním životě k větší spokojenosti.		
7.	Přestože některé výsledky nejsou vidět hned, jsem ochoten/a počkat si na ty dlouhodobější.		
8.	Mám za sebou již zkušenosti s různými formami profesního rozvoje, jako je například individuální nebo skupinové vzdělávání, sebevzdělávání, četba, ...		
9.	V současnosti jsem účastníkem nějakého rozvojového programu nebo jinak pracuji na svém osobním rozvoji.		
10.	Jsem ochoten/a se o své zkušenosti (úspěchy i prohry) podělit s ostatními.		

Tab. č. 18: Dotazník práce snů [36]

Co chci ve svém profesním životě dokázat?	
Jak chci, aby si mě lidé v mé práci pamatovali?	
Co chci po sobě zanechat, jaký odkaz, jaký kus práce?	
Které hodnoty chci, aby si lidé v souvislosti se mnou a výsledky mé práce nejčastěji vybavovali?	
Kvůli čemu jsem ochoten/a ráno vstát o hodně dřív, než obvykle vstávám?	
Co jsou mé koníčky a proč mě tolik baví?	
Ve kterých momentech ztrácím pojem o čase?	
Kdybych nemusel/a pracovat pro peníze a mohla dělat opravdu jen to, co mám nejraději, co by to bylo?	
Ve kterých třech okamžicích svého profesního života jsem byl/a opravdu šťastná?	
Co mě naopak vždy nejvíce ubíjelo?	
Co je poslední profese na světě, kterou bych šel/šla dělat, kdyby už opravdu nebylo zbylí? Proč?	
Kde si myslím, že bych mohl/a nejvíce uplatnit svůj talent?	
Chtěl/a bych být dobře placen/a za to, co dělám rád/a a co mě baví?	
Souhlasím s tvrzením, že práce by měla být zábavou a měla by mi dodávat radost a energii?	