

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra managementu a informatiky

Koncepce tvorby kariérního řádu v organizaci

Diplomová práce

The concept of creating career rules for organizations

Diploma thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Dominika Ringelová

PRAHA

2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Praha 15. 6. 2022

.....

Bc. Dominika Ringelová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D. za cenné rady, čas a odborné vedení, které mi poskytl během zpracování této práce.

ANOTACE

Diplomová práce „Koncepce tvorby kariérního řádu v organizaci“ pojednává zejména o postupech, které jsou potřeba pro tvorbu kariérního řádu v organizacích či pro způsob zajištění kariérního postupu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části probíhá seznámení s důležitými pojmy jako kariéra, kariérní postup, motivace či vzdělávání. Tato část je rozdělena na kapitoly zabývající se kariérovými pohyby, řízením kariéry, jejím plánováním následnou realizací a řízením lidských zdrojů. Praktická část představuje společnost IKEA, která byla součástí dotazníkového šetření, jež se týkalo zaměstnanců různých pracovních pozic a bylo zaměřeno především na vzdělávání a kariéru v této společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kariéra * kariérní postup * vzdělávání * motivace * hodnocení * odměňování

ANNOTATION

The dissertation “The Concepts of Creating Career Guidelines in an Organization” primarily discusses the processes required for the creation of career guidelines in organizations and ways to ensure career progression. The dissertation has two parts a theoretical framework section and a practical section. The theoretical framework introduces and defines important concepts such as career, career progression, motivation, and education. This section is separated into chapters concerning career movement, career management, and its planning, realization, and management of human capital. The practical part introduces IKEA corporation whose employees at numerous managerial and non-managerial positions participated in this dissertation by being surveyed about various aspects of their career and education within this organization.

KEYWORDS

Career * Career Progression * Education * Motivation * Assessment * Compensation

Obsah

ÚVOD.....	6
1 CÍL A METODIKA.....	8
A) TEORETICKÁ ČÁST.....	9
2 KARIÉRA.....	9
2.1 Kariérový pohyb.....	11
2.1.1 Kariérové typy.....	15
2.2 Řízení kariéry.....	21
2.2.1 Etapy kariéry.....	25
2.2.2 Pracovní kariéra úspěšného řídicího pracovníka.....	28
2.3 Plánování kariéry.....	29
2.3.1 Metody plánování kariéry.....	30
2.3.2 Realizace.....	32
2.4 Řízení lidských zdrojů.....	35
2.4.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	37
2.4.2 Rozvoj manažerů.....	46
2.4.3 Motivace pracovníků.....	49
2.4.4 Hodnocení pracovníků.....	54
2.4.5 Odměňování pracovníků.....	59
2.4.6 Práce s talenty.....	60
B) PRAKTICKÁ ČÁST.....	62
3 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	62
3.1 Představení společnosti IKEA.....	62
3.2 Dotazníkové šetření.....	63
3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	64
3.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a navrhovaná opatření.....	74

ZÁVĚR	76
SEZNAM LITERATURY	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM GRAFŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Práce a výkon zaměstnání či podnikání představuje v životě moderního člověka významnou část každého jedince. Lidé stráví ve svém zaměstnání zcela zásadní část svého času. S ohledem na skutečnost, že problematika výběru zaměstnání, rozvoje svých dovedností, plánování a případně změny v hierarchii pozice u zaměstnavatele či v celém odvětví každého pracovníka je téma, týkající se naprosto každého, jedná se o univerzální otázku, před jejímž zodpovězením a správným nastavením stojí téměř každý zaměstnavatel.

Ústředním tématem této diplomové práce je stanovení vhodného karierního řádu v organizaci. Téma diplomové práce bylo zvoleno právě pro jeho univerzální použitelnost, neboť ať už se jedná o zcela odlišná odvětví od výroby až po služby, v každé organizaci se její zaměstnanci budou chtít rozvíjet, posouvat ve svých dovednostech a své zkušenosti případně dále předávat dalším zaměstnancům. Nelze opomenout ani další složku karierního postupu spojenou s plánováním kariéry a její realizací, jakož i samotný důraz na řízení lidských zdrojů spojených se správným nastavením parametrů tak, aby zaměstnanci neměli zájem změnit organizaci, aby jejich rozvoj přinášel organizaci benefity a aby byli zaměstnanci správně a efektivně odměňováni a motivováni k výkonu své práce.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních celků, a to teoretické části a praktické části. Jelikož bez hlubšího přiblížení a vysvětlení jednotlivých pojmů spojených s kariérou není možné správně nastavit parametry karierního řádu a srovnat je v rámci praktické části, vychází autorka v teoretické části z literatury týkající se primárně personálního řízení. Mezi nejvýznamnější zdroje odborných publikací se řadí knihy M. Armstronga a S. Taylora *Řízení lidských zdrojů* a z českých autorů knihy *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* od J. Koubka nebo *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* od F. Hroníka.

Teoretickou část diplomové práce dále rozvíjí praktická část, ve které autorka zkoumala na vybrané organizaci aktuálně nastavené parametry karierního řádu, přičemž na základě dotazníkových šetření autorka zkoumá jednotlivé prvky personálního řízení a tyto komparuje se získanými teoretickými nastaveními.

Motivací pro napsání této diplomové práce pro autorku bylo provedení analýzy jí vybrané společnosti s cílem navrhnout případné změny či doporučení o úpravu současného systému, jakož i srovnání, zda cíle, které vedly tvůrce kariérního systému vedly k předpokládanému cíli, tedy zda nastavené instituty a jednotlivé složky kariérního řádu v IKEA jsou efektivní.

1 CÍL A METODIKA

Hlavním cílem této diplomové práce je zejména analýza správného a efektivního nastavení kariérního řádu v organizaci tak, aby korespondoval s cíli organizace.

První část diplomové práce je rozdělena na čtyři teoretické tematické kapitoly. První kapitola se zaměří na stanovení základních definic kariéry a jejich odlišných pojetí. Druhá kapitola shrne základní etapy kariéry a předpoklady pracovní kariéry úspěšného řídicího pracovníka. Třetí kapitola rozvine proces a jednotlivé kategorie plánování kariéry se zaměřením na metody jejího plánování. Poslední kapitola teoretické části zachytí podstatné složky řízení lidských zdrojů spočívající ve vzdělávání pracovníků, rozvoji manažerů, složkách motivace pracovníků. Rovněž se zaměří na hodnocení pracovníků a jejich odměňování. V poslední části předmětné kapitoly autorka neopomene ani na nezanedbatelnou složku řízení lidských zdrojů spojenou s prací s talentovanými pracovníky.

Druhá praktická část se skládá ze čtyř dílčích kapitol. První kapitola zachytí nejprve představení vybrané společnosti IKEA. Následně autorka v další kapitole představí hlavní parametry a otázky dotazníkového šetření. Následuje kapitola, ve které autorka vyhodnotí jednotlivé odpovědi respondentů na zaslané dotazníky. Závěrečnou kapitolu autorka věnuje shrnutí výsledků dotazníkového šetření a stanoví navrhovaná opatření, v případě, že bude na základě získaných informací vyhodnoceno, že nastavení kariérního řádu není ideální a získané výsledky by mohly vést k lepšímu či vhodnějšímu nastavení kariérního řádu ve vybrané organizaci IKEA.

V diplomové práci je k výkladu jednotlivých institutů použita metoda explanace doplněnou o analytickou metodu a komparaci jednotlivých teorií. V případě odlišných přístupů jednotlivých autorů je na základě srovnání provedena analýza různých teoretických definic spolu s vyjádřením hlavních rozdílů. Autorka se v diplomové práci zabývá syntézou jednotlivých parametrů personálního řízení a kariérního řádu, přičemž získané teoretické přístupy autorka převede do výběru otázek ve svém dotazníkovém šetření. Získané poznatky autorka práce dále analyzuje a na základě dedukce vyvodí konkrétní závěry ohledně správného nastavení kariérního řádu ve vybrané společnosti IKEA.

A) TEORETICKÁ ČÁST

2 KARIÉRA

Vzhledem k tématu této diplomové práce je velmi důležité si na začátek objasnit význam pojmu kariéra. Pojem kariér si totiž může každý vysvětlovat odlišně, což lze následně vidět u autorů odborných publikací, kteří se tématem zabývají.

Pojem „kariéra“ byl převzat z francouzštiny a obecně lze říct, že pojem je úzce spjat s označením pro profesní dráhu jedince, která má většinou vzestupnou tendenci s cílem dosažení úspěchu. V knize Evy Bedrnové *Psychologie a sociologie řízení* je uvedeno, že pojem kariéra vyjadřuje nejčastěji rychlou a úspěšnou životní cestu jednotlivce, která je spojena zpravidla s postupem v oblasti pracovního uplatnění.¹ Bělohlávek ve své knize podobně jako například Tureckiová, definuje kariéru jako profesionální dráhu člověka, díky které získává neustále nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence či realizuje své ambice.²

Výkladový slovník lidských zdrojů uvádí dvě možnosti, jak lze kariéru vnímat. Budto se jedná o profesní zařazení jedince na vysoké úrovni jeho schopností nebo profesionální životní cestu, tedy sled pracovních míst, které během svého ekonomicky aktivního života obsazoval.³

Kariéru můžeme také definovat jako sled prací, zaměstnání nebo pracovních pozic, které jedinec zastává v průběhu života. Může se také jednat o sled událostí, které se jedinci odehrávají v jeho profesionálním životě, kdy zaměstnanec většinou postupuje v hierarchii pracovních pozic, nabývá nových pracovních zkušeností, možností a obzorů, čímž si vytváří takzvanou image své profesionální dráhy. Kariéra může být ale také strukturovaná řada událostí, která může ovšem

¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

³ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

znamenat také setrvání na stejné pracovní pozici nebo dokonce i sestup z dosavadního místa. ⁴

Bělohlávek také ve své knize rozdělil kariéru na objektivní a subjektivní. Objektivní obraz kariéry můžeme nazvat jako vnější obraz kariéry, který bývá nejčastěji zachycen v životopisech uchazečů o pracovní pozice především z důvodu, aby umožnil personalistům získat základní představu o profesionální dráze uchazeče. Jedná se především o výčet škol, které kandidát absolvoval, výčet kurzů či školení, často jsou uvedena také předchozí zaměstnání. Avšak výše uvedené body neposkytují informace o tom, jak velké má kandidát cíle a motivaci, jestli svoji dosavadní kariéru vnímá jako úspěšnou či naopak nebo zda se směř, kterým se jeho kariéra vyvíjí, je pro něj žádoucí. Neposkytuje ani informace, jak se konkrétní člověk umí vypořádat s těžkostmi či komplikacemi. Naopak subjektivní nebo vnitřní kariéra vyjadřuje postoj uchazeče, zkušenosti, osobní růst a především to, jak definuje jeho úspěch.⁵

Vzhledem k tomu, že kariérní úspěšnost je každým člověkem vnímána odlišně, měla by být vyhodnocována na základě individuálních kritérií. Nejčastější kritéria vnitřní kariéry jsou:

- Nejčastějším kritériem je pozice, jako například pozice vedoucího oddělení, ředitele pobočky apod., která je spojena s řadou dalších a neméně důležitých kritérií, jako například mzda nebo také materiální odměny. Ovšem je důležité brát v potaz, že v tomto ohledu je rozdíl mezi státní organizací, myšleno školství či armáda, která má jednotnou soustavu funkcí, a menšími nebo nestátními organizacemi, kde je mnohdy více ředitelských a manažerských postů než řadových pracovníků.
- Dalším kritériem kariéry může být hodnost, která se týká především ve státním sektoru, a to hlavně hodnost vojenská v armádě či u policie –

⁴ Sociologická encyklopedie, *Kariéra* [online].[cit.25.8.2022].Dostupné z:<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kari%C3%A9ra>

⁵ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

podplukovník, kapitán a další, nebo například hodnost akademická jako profesor či docent.

- Existují lidé, kterým nezáleží na formální pozici v organizační hierarchii, ale jde jim především o tom, aby mohli věci ovlivňovat a skutečně o nich rozhodovat. S kritériem skutečné moci souvisí také rozsah spravovaného majetku a rozhodovací pravomoc.
- S bodem výše souvisí také množství podřízených pracovníků. Velký nebo zvyšující se počet pracovníků, může být chápán jako vzestup po kariérové linii.
- Plat. Plat je velmi důležitým kritériem kariéry, obzvláště v době, kdy roste inflace každým dnem. Toto kritérium nevypovídá jen o postavení pracovníka či jeho zkušenostech, ale také o hospodářské situaci podniku, což znamená, že stejná pozice může být v každé organizaci odlišně ohodnocena, a i přes to, že je pracovník se svou prací spokojen, se často stává, že přejde ke konkurenci z důvodu vyššího platu.
- Jako další kritérium uvádí Bělohlávek v knize osobní kariéra předměty jako je služební auto, vybavení kanceláře a další, které také mohou vypovídat o kariéře jedince.
- Velmi důležitým bodem v tomhle výčtu je zajištění získávání zkušeností a znalostí, jelikož s vícero zkušenostmi a vzděláním roste nejen výkonnost pracovníka, ale také jeho hodnota na trhu. Ovšem závisí na tzv. drivu, který zaměstnanec má. Pokud není do práce zapálen nebo nemá potřebu se hnát dopředu, za kariérou, může se stát, že i přes nespočet absolvovaných kurzů zůstane stále na stejné pozici, ač s větším rozhledem. ⁶

2.1 Kariérový pohyb

V průběhu života každého člověka dochází ke změnám či přesunům, ať už se jedná o změnu z pozice přátelství, bydliště, myšlení nebo zaměstnání, které člověka formují ať už vědomě, či nevědomě. Kariérovým pohybem se tedy myslí

⁶ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

posloupnost přesunů, kdy dotyčný mění místo výkonu práce, zaměstnavatele, pozici, stejně tak postupuje na vyšší post nebo naopak zjistí, že se cítil lépe na nižší pozici, která nevyžadovala například takovou zodpovědnost nebo přechod do úplně odlišného oboru. Aby bylo možné detailně studovat kariéru, je potřeba provést zmapování těchto přesunů, které se nazývají kariérové pohyby. ⁷

V knize Osobní kariéra od Františka Bělohlávka jsou uvedeny dva modely, které by měly usnadnit orientaci ve směsici organizačních přestupů i v průběhu pracovní dráhy jednotlivce. Jedná se o autory E. H. Schein a E. E. Jennings.

Prvním z modelů kariérového pohybu je takzvaná Mobilografie od autora E. E. Jenningse, která byla vyvinuta za účelem dosavadního hodnocení úspěšnosti manažerů z pohledu kariérového pohybu. Každému pohybu přiřazuje bodový zisk. Jedná se o písmena T, U, L, S, D a X.

- T – znamená jakoukoliv TECHNICKOU, tedy ne manažerskou funkci (účetní, opravář),
- U – jedná se po POVÝŠENÍ, především o postup na pozici, kde má pracovník větší zodpovědnost, pravomoc či náročnější složitost úkolů,
- L – jako LATERALITA, což znamená určitý pohyb mezi funkcemi o stejném stupni odpovědnosti, jen se jedná o různé odborné oblasti,
- S – tzv. SETRVÁNÍ a určité pozici bez povýšení či sestupu,
- D – jakožto DEGRADACE, tedy přeřazení na nižší pracovní pozici, tedy na funkci, která má nižší pravomoc či zodpovědnost.,
- X – stav, kdy vedoucí pracovník/manažer ODCHÁZÍ z organizace. ⁸

Jeggins popisuje pomocí Mobilografie jednotlivé pohyby během kariéry manažera, kterým připisuje číselné hodnoty. Systém počítání není příliš jednoduchý, jelikož se zpočátku body za laterální pohyby přičítají, neboť se jedná o osvojování stále

⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

⁸ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

nových zkušeností a dovedností, následně jsou body za laterální pohyb odečítány, protože je laterální pohyb vnímán jako neschopnost jedince docílit v konkrétní oblasti vyššího postavení. Stejně tak je to i v případě písmena S, tedy setrvání na pozici, které se zpočátku hodnotí kladně, jelikož je to známka důkladného osvojení, posléze se toto kritérium hodnotí negativně, neboť je opakované setrvávání na jednom místě známka toho, že pracovník nemá dispozice k tomu, aby uspěl na vyšší funkci.⁹

Druhým z modelů kariérového pohybu je takzvaná Dimenze kariérového cyklu od autora E. H. Scheina, který pozoroval proces kariéry manažerů a na základě pozorování identifikoval tři základní dimenze vnější kariéry, ze kterých vznikly tři typy kariérových pohybů. Tento model Schein znázornil pomocí kužele, který je rozdělen na roviny a výseče. Vrchol kužele znázorňuje vedení na vrcholové úrovni, níže jsou zobrazeny nižší úrovně či pozice a základnu kužele tvoří řadoví pracovníci. Na každé rovině je výseč, která zobrazuje určitou oblast – marketing, výrobu, ceny, personalistiku a další (viz obr. 1 následující strany).¹⁰

Prvním ze tří typů kariérového pohybu je hierarchický rozměr, se kterým se můžeme setkat nejčastěji a znamená to, že pracovníci postupují z nižší pracovní pozice k pozici vyšší, tedy směrem k vrcholu kužele. Než člověk dosáhne úplného vrcholu, většinou k povýšení dochází zpravidla několikrát. Tento pohyb je nazýván jako pohyb vertikální. Existují však i organizace, kde není velká možnost hierarchického postupu, jelikož je jen základna a tzv. vrchol, žádné „mezistanice“, tím je myšlena například akademická půda univerzity.¹¹

Dalším pohybem je funkcionální rozměr neboli technický, což značí přechod mezi odlišnými odbornými oblastmi, které vyžadují odlišné znalosti či dovednosti. Má se na mysli například přechod z pozice finančního poradce na marketingové oddělení nebo pracovní pozice, která je spojena s rekvalifikací. Může se jednat také o

⁹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

druhou kariéru, která je v naprosto odlišném odvětví. Zde se jedná o pohyb horizontální laterální, který však v praxi může být spojen s pohybem vertikálním.

12

Poslední dimenzí je dimenze radiální, která má dva možné pohyby, a to dostředivý či odstředivý. Dostředivý pohyb vyznačuje přechod mezi oblastmi, které se nachází na okraji kužele do oblastí, které jsou uprostřed kužele, kdežto odstředivý je přesně naopak. Pro vysvětlení. Čím více se nachází na okraji kužele, tím odbornější a orientovaná práce je, zatímco ve středu se nachází oblasti týkajícího se obecného řízení. V tomto případě hovoříme o pohybu horizontálním odstředivém.¹³

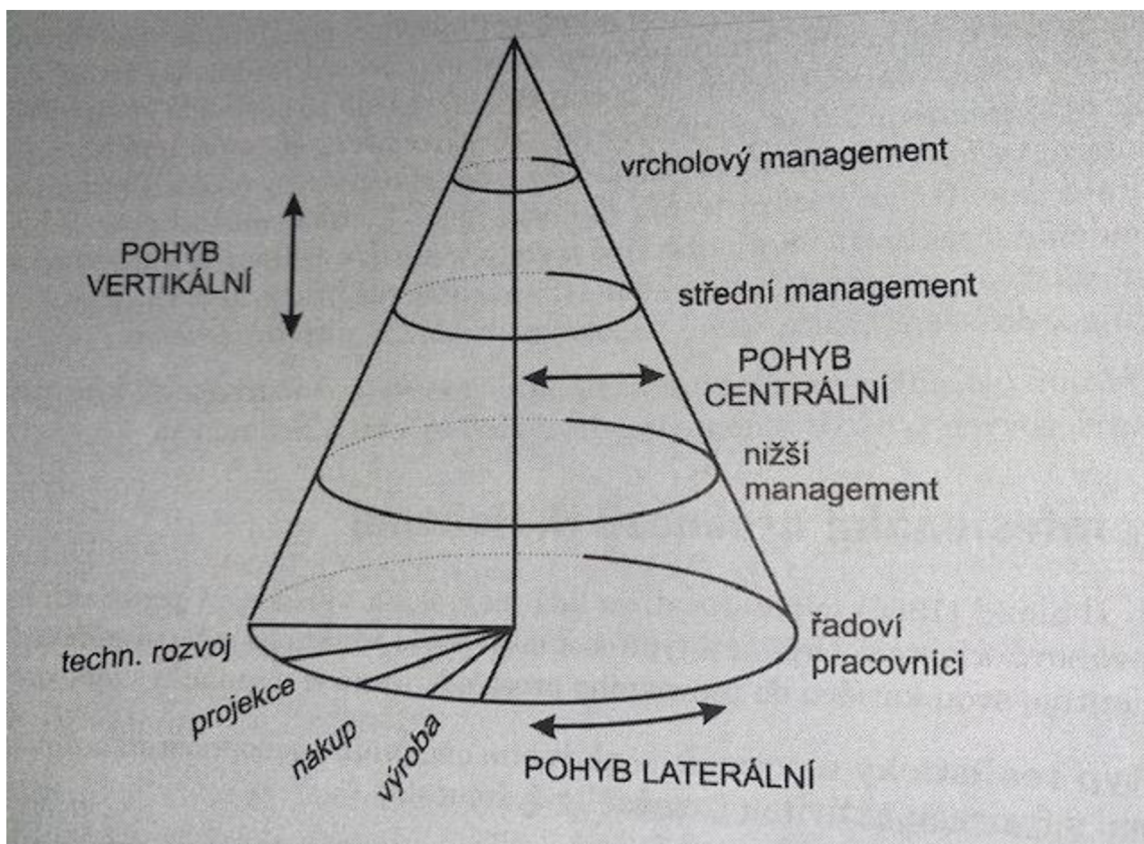
Pokud bychom chtěly tyto dva modely porovnat, můžeme říct, že písmeno U a D, které jsou v modelu Jenningse, odpovídají vertikálním pohybům modelu Scheina a písmeno L zase vertikálnímu laterálnímu. Obecně můžeme říct, že Scheinův model lze považovat za neutrální, jelikož slouží pouze k mapování typických kariérových pohybů, načež Jannings stavěl na bodování tzv. úspěšnost zaměstnanců a jakákoliv odchylka od vertikálního pohybu vzhůru nebyla považována za plnohodnotný pohyb.¹⁴

¹² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

¹³ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Obr. 1 Kariérový pohyb



Zdroj: převzato z: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. str. 383

2.1.1 Kariérové typy

Stejně jako je rozdělen kariérový pohyb, jsou rozděleny i kariérové typy, díky kterým lze jednotlivé pracovníky rozřadit.

Má se za to, že přechod mezi jednotlivými pracovními pozicemi je chtěný, je to přáním pracovníka nebo že se jedná o snahu dosáhnout vysněného profesního postavení. Ovšem některé přechody mezi pozicemi či funkcemi mohou být výsledkem momentální situace pracovníka. Má se na mysli například řešení bezprostředního finančního problému, rodinné důvody, kdy je potřeba, aby byl pracovník rodině nablízku a nemůže si tak dovolit být neustále na pracovních cestách nebo pracovat v zahraničí. Pomineme-li výše zmíněné řešení životních komplikací a náhodné události v kariéře, přesvědčíme se o tom, že ve většině

případů člověk směřuje k dosažení pozice, která uspokojí jeho základní potřeby, přání a očekávání.¹⁵

Ve výkladovém slovníku lidských zdrojů od Zdeňka Palána jsou kariérové typy popsány následovně. *„Kariérové možnosti jsou zcela individuální, stejně jako lidé. Proto psychologové hledají optimální spojení vlastností osobnosti s typem kariéry, aby kariéra vedla k optimálnímu uplatnění, a tím i k seberealizaci.“*

Na základě těchto potřeb různí autoři rozdělili jednotlivce podle kariérových typů. Mezi nejznámější typologie patří zejména ty od J. Hollanda, Scheina a McClellanda.

David C. McClelland klasifikuje kariérové typy podle potřeb osobnosti. Jedná se o potřebu výkonu, moci a potřebu přátelství. Lidé, kteří mají velkou potřebu výkonu, se projevují velkou tužbou po samostatnosti, osobní odpovědnosti, jsou často soutěživí a velmi je uspokojuje pocit, že překonali například nejen sami sebe, ale především ostatní. Snaží se dosáhnout stanovených cílů, ale snaží se fungovat tak, aby nemuseli plnit příliš jednoduché úkoly a zároveň se snaží plnit jen úkoly, které jsou pro ně reálně splnitelné, tudíž se extrémně těžkým úkolům, u kterých nemají 100% jistotu úspěchu, kolikrát i vyhýbají.¹⁶ S tím je spojeno uspokojení, které vyplývá z kvalitně odvedené, a především úspěšné práce, finanční odměna je v jejich případě pouze utvrzení v tom, že svoji práci odvedli úspěšně. Jelikož je u takových lidí potřeba rychlé zpětné vazby, McClelland dokázal jeho vlastní metodou zjistit, že tento typ lidí profiluje především do oblastí vlastního podnikání, prodeje nebo profese, které nabízejí rychlou zpětnou vazbu o výsledku vykonané práce. Proto tito lidé většinou nevykonávají profese jako učitel, vědec či personalista.¹⁷

Potřeba přátelství je další typ podle McClellandovy teorie. Ten, kdo má velkou potřebu přátelství, je ideálním kandidátem na týmovou spolupráci. Je pro něj velmi

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁶ PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

důležitý kolektiv, kterému dává přednost před individuální prací, z práce o samotě může být dokonce až nešťastný. Pro takového člověka není asertivita cizím pojmem, je přizpůsobivý, plný energie, kterou dodává při práci i svým kolegům. Takový pracovník je velmi přínosný například pro sociální práci, personalistiku nebo pro styk s veřejností. ¹⁸

Posledním typem je potřeba moci, která se projevuje zejména touhou po samostatnosti, touhou řídit druhé a ovlivňovat jejich jednání a rozhodování. Někdy může být touha po moci a řízení ostatních v organizaci tak velká, až může velice uškodit, jelikož může dojít ke konfliktu se zájmy organizace. Pokud ale dotyčný dokáže svoji tužbu po moci ovládat a dokáže být po téhle stránce empatický, je zcela jednoznačné, že bude velkým přínosem nejen pro organizaci, ale také pro ostatní pracovníky či podřízené, jelikož bude výborný vůdce a bude skvěle zvládat manažerskou pozici. ¹⁹

Dalším autorem zabývajícím se kariérovými typy je John Holland, který na základě zkoumání vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat takové prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Vymezil šest typů profesních osobností podle inklinace k profesnímu prostředí.

- R – typ realistický se vyznačuje aktivním až agresivním chováním a také schopnostmi a dovednostmi spojenými s fyzickou aktivitou, například v zemědělství či u řemesel,
- I – typ zkoumavý, který upřednostňuje poznávací aktivity, přemýšlení nebo organizování před emocionální aktivitou, myšleny kupříkladu přírodní vědy,
- S – typ sociální preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou, zejména diplomacie, sociální práce nebo psychologie,

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

¹⁹ PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

- K – typ konvenční se projevuje hlavně tím, že vyhledává činnosti s jasně vymezenými pravidly, jeho náplní je plnit příkazy nadřízených a dává přednost zájmům organizace před svými vlastními potřebami, ²⁰
- E – typ podnikavý se snaží využít své silné stránky, kterými jsou především přesvědčovací schopnosti, díky kterým lehce dosáhne svých cílů, takový člověk se nejlépe uplatní v oboru práva, obchodu nebo managementu,
- A – typ umělecký je posledním, šestým typem, jehož záměrem je sebevyjádření, vyjadřování citů a emocí pomocí hudby, herectví či výtvarného umění. ²¹

Bělohlávek ve své knize uvedl, že u lidí často dochází ke kariérovým konfliktům, jelikož u těch, u kterých značně jeden typ převažuje, bude profesionální orientace podstatně jednodušší než u těch, u nichž dochází k rovnováze dvou nebo více zájmů, jelikož se budou varianty, které jsou nějakým způsobem potlačené dřív nebo později projevovat. V takovém případě záleží člověk od člověka, jak s tím naloží. Někdo, kdo má v rovnováze například podnikavou a uměleckou orientaci si může nastavit pro něj prioritní orientaci, například ho bude živit právo, ale tužbu po umělecké orientaci si bude plnit o víkendech s přáteli například hraním na kytaru. ²²

Holland přišel ale i s tím, že některé kariérové typy jsou si vzájemně blízké a jiné zase vzdálenější znázorněním na grafu. Například umělecký typ si je bližší se zkoumavým či sociálním typem více než s realistickým či podnikavým typem. Bělohlávek ve své knize uvedl, že například pro „výrobního technika je nejlepší kombinace realistického a zkoumavého typu, kdežto při opačném položení různých kariérových orientací dochází ke kariérovým rozporům.“ ²³

²⁰ PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

²¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²³ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Poslední typologií jsou takzvané Kariérové kotvy autora E. H. Scheina, který po dobu několika let studoval kariéru absolventů Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology, načež zjistil, že po tom, co absolvent nastoupí do zaměstnání, si utváří sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí, které se skládá ze tří komponentů a ty tvoří právě již zmíněnou kariérovou kotvu. Jedná se o vlastní obraz schopností a talentu, jenž je založený na aktuálním úspěchu v odlišných pracovních situacích. Dalším komponentem je vlastní obraz motivů a potřeb, založených na sebezpoznání, co se reálných situací týká, a také na tom, jakou zpětnou vazbu dotyčným ostatní poskytnou. Posledním z komponentů je vlastní obraz postojů a hodnot, který se zakládá na porovnání hodnot svých a hodnot či norem organizace, kde je dotyčný zaměstnaný.²⁴

V knize Management od Bělohlávka je pojem kariérová kotva definován následně. „*Soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.*“²⁵

Palán ve výkladovém slovníku uvádí, že kariérová kotva je „*soubor subjektivně vnímaných vlastních schopností, kvalifikovanosti, vlastního talentu, motivů a hodnot, který slouží k „ukotvení“ vlastní profesní kariéry. Vede k sebedůvěře při vedení, usměrňování a stabilizování osobní kariéry.*“²⁶

Schein identifikoval nejdříve pět typů kariérových kotev, kterými jsou:

- technicko – funkční kompetence,
- manažerská kompetence,
- jistota,
- autonomie
- kreativita.

K těmto pěti typům doplnil následně ještě službu, soutěž a životní rovnováhu.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²⁶ PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Lidé, kteří mají vysokou Technicko – funkční kompetenci, je velmi důležitý obsah práce. Chtějí dělat pouze takovou práci, která je v souladu s jejich odborností. Může se jednat například o automechanika, který setrvá raději v autodílně, než aby dal přednost lépe placené práci například na pozici strojníka nebo inženýr, jenž přijme bez váhání raději funkci technického ředitele na úkor nižšího platu, než aby se stal ředitelem marketingovým s bonusem vyššího platu. Tito lidé jsou spokojeni a naplnění a zakořenění v práci, kterou vykonávají, protože nechtějí vykonávat práci, v níž by nemohli využívat své odborné znalosti. ²⁷

Manažerská kompetence je kariérovou kotvou, která se vyznačuje velmi silnou motivací k dosažení takové pracovní pozice, která bude spočívat v manažerské odpovědnosti. Aby byla manažerská kompetence úspěšná, je potřeba, aby nechyběla žádná ze tří oblastí v kterých spočívá.

Jedná se kompetenci analytickou, což znamená, že je potřeba identifikovat, zanalyzovat a vyřešit problémy tak, aby to bylo jednoznačné, pohotové a efektivní. Interpersonální kompetence je další oblast, při které je velmi důležité ovládat interpersonální vztahy tak, aby byl manažer schopen řídit a usměrňovat lidi napříč úrovněmi organizace a zároveň bylo dosaženo cílů, které má organizace stanovené. Poslední oblastí je oblast emocionální, jež se vyznačuje stimulací emocionálních a interpersonálních krizí, tedy v krizových či stresových situacích na sebe umí dotyčný přijmout vysokou úroveň odpovědnosti, aniž by vykonávali svou moc s pocitem viny. Je pro něj velmi důležité, jak lidsky zvládnout nepříjemnou situaci a také to, že například nejvíce nepříjemnou část řešení problému má již za sebou. ²⁸

Lidé, u kterých je kariérovou kotvou jistota, vyžadují především garanci pracovního místa/ zaměstnání, solidního příjmu, jisté budoucnosti a dalších výhod jako například pracovního auta. Na oplátku se ale snaží dělat vše, co po nich zaměstnavatel chce, akceptují normy a pravidla organizace, rádi se vzdávají odpovědnosti, ale i svobody myšlení v její prospěch. Jsou to lidé, kteří nemají velké ambice, na manažerské pozice nemají povahu ani odvalu, v krizových situacích

²⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

pocitují často až zoufalství, proto raději fungují jako obětaví vykonavatelé pokynů svých nadřízených a preferují profese, ve kterých se mohou opírat o jednoznačná pravidla. Takovou oblastí může být například finančnictví, účetnictví či právo.²⁹

Další kotvou je kreativita, při které mají jedinci intenzivní potřebu tvořit, tvořit neustále něco nového. Primární je pro ně výtvar a finanční zisk je až sekundární motiv. Jsou nezbytní zejména pro marketing či podnikání, ovšem problém nastává tehdy, když je potřeba, aby se dotyčný věnoval také manažerským povinnostem, řešil rutinní činnosti, jelikož kreativci na rozdíl od manažersky orientovaných jedinců postrádají vysokou úroveň odpovědnosti.³⁰

Poslední kotva souvisí s předešlou kariérovou kotvou, která se týkala kreativců. Jedná se o autonomii a nezávislost. Tito lidé mají velký problém s autoritou, s akceptováním pravidel, která jsou v organizaci zavedená, proto nedokážou pracovat ve velkých organizacích, kde jsou striktně daná pravidla, stejně tak jako z úřadů či výrobních organizací a stejně jako kreativce přitahuje samostatné podnikání. Tito lidé si často zakládají například poradenské firmy v různých odborných sférách, nejčastěji se jedná o finanční poradenství.³¹

2.2 Řízení kariéry

Tématem řízení kariéry se zabývá například Michael Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů, kde definuje řízení kariéry jako příležitost, kterou organizace nabízí svým zaměstnancům k rozvíjení kariéry a jejich schopností, k postupu ve funkcích, k nadstandardnímu vzdělávání a zabezpečuje se zejména tak, aby měla organizace neustálý příliv talentovaných zaměstnanců.³²

Z hlediska zaměstnanců jsou cíle politiky řízení kariéry následující. Jestliže zaměstnanci mají realizovat svůj potenciál a mají-li dosáhnout úspěchu v kariéře,

²⁹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

³¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

³² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

je potřeba těmto lidem poskytnout kvalitní zázemí, kvalitní vedení, podporu a povzbuzení. Dalším cílem by mělo být zajištění vzdělávacích aktivit a získávání zkušeností, které je obohatí natolik, aby díky nim mohli být přínosem nejen sami pro sebe, ale také pro organizaci. ³³

Naopak „z hlediska organizace je cílem řízení kariéry naplnit cíle politik zaměřující se na řízení talentů, která má zajistit, aby docházelo k takovému přílivu talentů, který by vytvářel a udržoval potřebný soubor talentů.“ Řízení kariéry by si mělo žádat takový přístup, jenž bude brát v potaz nejen zájmy zaměstnanců, ale především potřeby organizace. Můžeme tedy říct, že řízení kariéry z pohledu zaměstnavatele je určitý proces, kdy samotná organizace hodnotí a vzdělává zaměstnance natolik, aby si zajistila určitý počet kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou odpovídat požadavkům týkajících se budoucí prosperity podniku. ³⁴

Armstrong ve své knize cituje Hirshe a Cartera (2002), kteří tvrdí, že řízení kariéry zahrnuje zejména získávání a udržování talentovaných zaměstnanců, vertikální a horizontální mobilitu v organizaci, plánování osobního rozvoje a například podporu zejména těch zaměstnanců, kteří mají velké ambice a chtějí se rozvíjet. Ovšem existuje mnoho firem, které nemají nastavený systém týkající se řízení kariéry, ale mohou se v organizaci objevovat některé prvky, které jsou zmíněné již výše. ³⁵

Při řízení kariéry velmi záleží na takzvané dynamice kariéry. Jedná se zejména o to, jak zaměstnanci ve své kariéře postupují, a to buď v prohlubování a rozšiřování znalostí, které pak využívají při převzetí větší odpovědnosti či dovednosti nebo v oblasti týkající se povýšení. Na obrázku níže jsou zobrazeny tři fáze vývoje, jenž ukazuje, jak jednotlivci v těchto fázích v různém měřítku dosahují či naopak nedosahují pokroku. Jedná se o fázi expandování, formování a upevňování a následně o dozrávání. ³⁶

³³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

Co je při řízení kariéry velmi důležité, je postup. Systematické řízení kariéry není zrovna jednoduchý krok, jelikož je nezbytné sladit potřeby organizace, tedy mít kvalitně obsazené jednotlivé funkce ve firmě s potenciálem jednotlivců a jejich individuálními záměry, které jsou často v rozporu. Bělohlávek uvádí následující postup.

1) Sledování kompetencí pracovníka. Při hodnocení bychom měli zvažovat jeho kompetence, jeho úroveň a další možnosti, které mohou jeho výsledky značně ovlivnit. Velmi důležité jsou otázky týkající se jeho pracovních výsledků a o co pracovník vlastně usiluje, jaké jsou jeho silné a slabé stránky, jsou nějaké momenty, kterým se zaměstnanec záměrně vyhýbá?

2) Hodnocení potenciálu je už složitější úlohou vzhledem k tomu, že se zde posuzuje potenciál, který neměl pracovník ještě například možnost ukázat. Potenciál se dá zkoumat například tím, že mu budou zadány náročnější či mimořádné úkoly, se kterými nemá doposud zkušenosti. Další z možností jsou testy zabývající se například kariérovými kotvami nebo testy, které se zaměřují na manažerský potenciál. Existuje spousta dalších způsobů jako například skupinové hry, které se zabývají odhalením potenciálu.

3) Kariérový pohovor je často součástí hodnotícího pohovoru, který je ve většině organizacích v dnešní době již běžný. Jedná se o pohovor, kde se často mezi manažerem a podřízeným probírají úspěchy, výkonnost, silné či slabé stránky, očekávání, možnosti vzdělávání či rozvoje, možnosti případného kariérového postupu. Součástí hodnotících pohovorů bývá často celkové zhodnocení zaměstnance za uplynulou dobu. Každá organizace provádí v různých časových úsecích, nejčastěji je to ovšem jednou za půl roku či za rok.

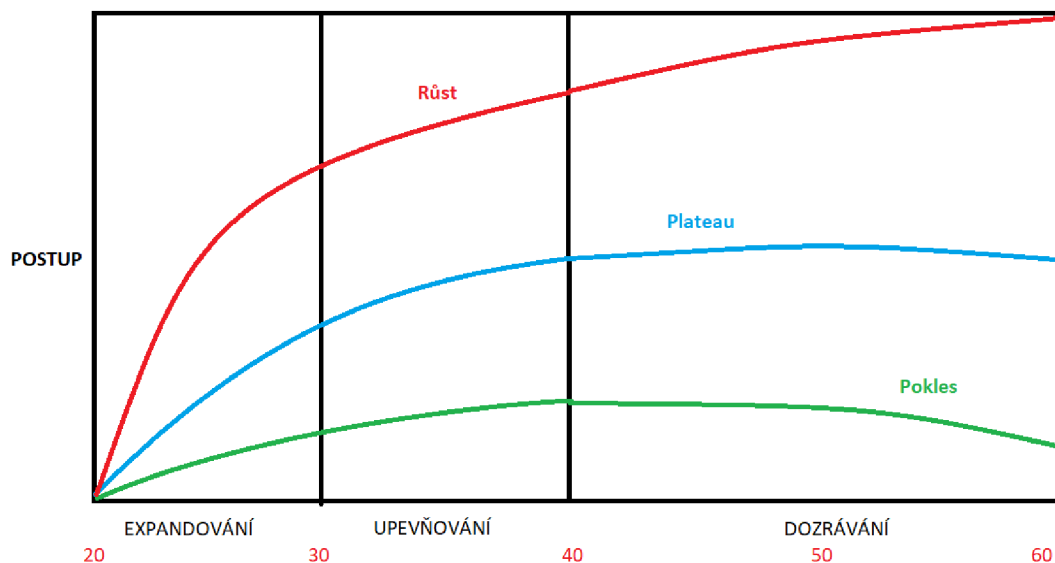
4) Plán náhrad. Plán náhrad je velmi důležitý pro organizaci jako nějaká forma jistoty, ale také to může být pro mnohé motivace k tomu, aby se pracovník zlepšoval, vzdělával, více se angažoval a pracoval s myšlenkou kariérního posunu. Jedná se o to, že pro každou manažerskou funkci, by měl být stanoven jeden až tři náhradníci, kteří budou mít znalosti v takové míře, že v případě, kdy vedoucí pracovník bude muset odstoupit z funkce či úplně odejít ze zdravotních, rodinných či jiných důvodů, organizace bude mít jistotu, že se například konkrétní oddělení nezačne hroutit, protože dotyčného zastoupí právě náhradník.

5) Sestavení kariérového plánu by mělo být výsledkem výše zmíněného kariérového rozhovoru, kde jsou objasněny všechny nedostatky či naopak silné stránky a jsou následně navrženy možnosti stáží, mimořádných pracovních úkolů, vzdělávání, zařazení do náhrad či změny pracovních funkcí v různých časových intervalech.

6) Posledním krokem je kontrola plnění intervencí, která probíhá v určeném časovém úseku v rámci následného kariérového rozhovoru, jenž je součástí aktualizace kariérového plánu například podle harmonogramu splnění například zadaných úkolů.³⁷

Velmi důležitým poznatkem je však to, že by cílová funkce měla být pro jistotu charakterizována obecně než konkrétně, jelikož se tak dá vyhnout možným potížím či zklamání pracovníka v důsledku například organizačních změn.³⁸

Obr. 2 Křivka vývojové kariéry vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

³⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

³⁸ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

2.2.1 *Etapy kariéry*

Podle Hroníka lze v ideální kariéře definovat pět stupňů kariéry. Ovšem je důležité brát v potaz, že do firmy může nastoupit zaměstnanec, který má už první dva stupně za sebou nebo také někdo, kdo už si prošel v předchozím zaměstnání všemi stupni. Tudíž se teď snaží nastartovat novou kariéru, takže je možné, že některé stupně budou moci přeskočit nebo v případě, že zcela změnili obor, bude potřeba, aby si prošel všemi fázemi od začátku.³⁹

Prvním stupněm je příprava, jejíž hlavním úkolem je načerpat informace, poznatky a prvotní zkušenosti, díky kterým si jedinec může utvářet prvotní myšlenky o kariéře, ovšem je potřeba vynaložit úsilí, zájem a být co nejvíce zvědavý a načerpat tak co nejvíce informací, které lze následně zužitkovat. Následuje rozvoj, který spočívá ve zjištění, jakým směrem se chce jednotlivec vydat. Jestli ho v jeho představách naplňuje postup v hierarchii, nebo chce získávat další odbornosti či své dosavadní odbornosti chce ještě více prohlubovat. Třetím stupněm je takzvaný vrchol, kdy se jednotlivec dopracoval na určitou pozici, kdy je respektován, je v pozici kouče či vedoucího pracovníka, mnozí ho považují za inspiraci, jelikož dosahuje maximálních výkonů, dokáže si poradit s náročnými úkoly, které mu jsou přiděleny, tak aby byl výsledek úspěšný. Následuje stupeň plateau, kdy v tomto stupni je velice důležité co nejdéle udržet maximální výkonnost, díky znalostem a dovednostem, které využívá jedinec již načerpané z dřívější doby. V takovém případě je jedinec vnímán jako mentor, jelikož má na ostatní velký vliv a jeho novým úkolem je předávat znalosti ostatním. Posledním stupněm je útlum, při kterém se snižuje jak výkonnost, tak vliv na ostatní. Jedná se o moment, kdy jedinec začíná přemýšlet o možnostech další kariéry, ať už ve stávající firmě či mimo ni.⁴⁰

Dříve bylo běžné, že ten, kdo vystudoval konkrétní obor, v něm zůstal po celý svůj život. Například ten, kdo vystudoval práva, se celý život věnoval právu, kdežto v dnešní době je čím dál častější, že lidé přeskakují mezi obory a věnují se tak kolikrát několika naprosto odlišným oborům zároveň. Nebo mohou zahájit kariéru

³⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁴⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8.

v určitém oboru, dále pokračovat na manažerskou funkci kolikrát i v odlišném oboru a skončit jako konzultant ve zcela jiné organizaci. Jak je zmíněno již výše, v každé další kariéře si člověk většinou prochází všemi pěti stupni, avšak s přibývajícím zkušenostmi se některé stupně pravděpodobně zkrátí, zejména v prvním a druhém.⁴¹

Někdy se můžeme setkat také s tím, že každému stupni je přiřazován chronologický věk, který však může být velmi zavádějící, vzhledem k tomu, že každý jedinec může vrcholu dosáhnout v naprosto odlišném věku. Někomu se podaří vrcholu dosáhnout například v 35 letech, jinému například v 50. Nicméně takové rozdělení má například v knize *Management* František Bělohlávek a uvádí následovně.

1) Takzvané přípravné období, které trvá od dětství až do prvních pracovních poměrů, kde se člověk prvotně setkává s pracovním životem a pracovním prostředím jako pozorovatel a často si jedinec utváří nereálné představy o různých povoláních a pracovní kariéře, jelikož ještě není ztotožněn s tím, že například manažerská pozice s sebou nese častokrát velkou odpovědnost a mnoho nepříjemností, které nejsou na první pohled viditelné.

Autor uvádí, že mnohem jednodušeji se adaptují ti, jejichž rodiče nebo známí konkrétní povolání vykonávali, a tak dotyčný ví, co ho zhruba čeká a má reálnou představu o dané profesi, tudíž předejdou například zklamání z nepřiměřeného očekávání.

2) Za počátek kariéry se považuje období od prvního pracovního poměru do zhruba 35 let, které s sebou nese často velmi nepříjemný náraz, který se týká srovnání teoretických a praktických znalostí. Čím dál častěji se můžeme setkávat s tím, že si mladí lidé stěžují na školství, jelikož teoretické a praktické zkušenosti jsou diametrálně odlišné, a proto má v dnešní době spousta studentů možnost takzvaného mléčného programu, který spočívá v tom, že mnoho organizací spolupracuje s vysokými školami a díky tomu poskytuje studentům možnost brigády, exkurzí a seznámení s pracovním životem v organizaci.

⁴¹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-1457-8.

3) Střední věk, zhruba od 35 do 55 let můžeme nazvat také vystřízlivěním. Vystřízlivěním se myslí zejména stav, kdy člověk dosáhne určité kariéry, častokrát se nemá kam posunout a nedostává se mu dalšího seberozvoje, zpomalí se tím i růst platový a tento stav je nazýván jako kariérové pláto. Vzhledem k tomu, že v takovém stavu bývá kariérní postup do nejužších pozic jen zřídka, je pravděpodobné, že jedinec začne hledat seberealizaci v jiných oblastech, což se projevuje jako druhá kariéra.

4) Zhruba okolo 55. roku, který bývá považován jako věk starší, se mnozí pracovníci stávají mentory a jsou tak přínosní pro mladé zaměstnance, kterým předávají své znalosti, know-how a užitečné rady, ale také pro organizaci a pro uspokojení sebe samého, jelikož nemusí mít dotyčný například pocit, že s blížícím se důchodem jeho kariéra končí a je nepotřebný.⁴²

V knize Psychologie a sociologie řízení je pracovní kariéra řadí do šesti stupňů.

1) Prvním stupněm je hledání, které se projevuje okolo 1. až 5. roku od nástupu do zaměstnání. Často se jedná o jednotlivce, kteří nastoupí po škole do zaměstnání bez předešlých pracovních zkušeností, tudíž jsou zcela neovlivněni předchozím zaměstnavatelem, tím pádem jsou ochotni například riskovat, jelikož nemají de facto co ztratit nebo měnit zaměstnání až do doby, než najdou stabilitu nebo se dostanou do první řídicí funkce.

2) Druhým stupněm je rozvoj, který se týká zhruba 6. až 10. roku v zaměstnání. V tomto období pracovník sbírá zkušenosti, rozšiřuje odborné znalosti a řídicí zkušenosti, které může čerpat například z pozice asistenta vrcholového manažera.

3) Angažovanost je třetím stupněm, jenž se týká 11.- 15. roku kariéry, načež se dotyčný dokázal natolik ztotožnit s podnikem, že se začíná dobrovolně podílet na plnění náročných úkolů, tím pádem se dostává na pozici liniového manažera, čímž se mu rozšířil okruh možností, kompetencí a zkušeností.

⁴² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

4) Ověřování schopností manažera je dalším stupněm, ke kterému dochází na základě výkonu náročné řídicí funkce a zároveň se tak jedná o přípravu na vrcholový management.

5) Splácení (21.-25. rok). V tomto období se ladí detaily pro období vrcholového řízení.

6) Výnosnost (nad 25 let). V tomto stupni se stává dotyčný vrcholovým manažerem, například prezidentem společnosti čímž může považovat po 25 letech usilovné práce za úspěšné završení pracovní kariéry.⁴³

2.2.2 Pracovní kariéra úspěšného řídicího pracovníka

Jelikož každý vrcholový manažer má nejen velkou pravomoc, ale především velkou odpovědnost a často jeho rozhodnutí má obrovský vliv na současnou, ale i budoucí prosperitu organizace, vzbuzuje tím velkou pozornost nejen v konkrétní organizaci, ale také u veřejnosti. U liniových manažerů uvedené samozřejmě platí také, avšak v mnohem menším měřítku.

Člověk, který se stane vrcholovým manažerem, tím obvykle završuje jak pracovní, tak i životní dráhu, jeho profesní či karierní cestu. Jedná se často o ekonomický a společenský vzestup, který bývá postupně provázen stále jasnějšími symboly moci a vážnosti. Kariéra vrcholového manažera bývá pro mnohé velmi atraktivní, pro mnohé motivující a pobízející k následování. Ovšem pracovní kariéra každého jedince je velmi individuální a má velmi specifické rysy. Je spousta úspěšných vrcholových manažerů, kteří svoji životní dráhu popisují v knize, načež si můžeme všimnout, že špičkové manažery pojí velmi málo společných znaků.⁴⁴

Kariéra úspěšných řídicích pracovníků by se měla cílevědomě formovat, nejčastěji k formování dochází za pomoci modelování. Ovšem velmi záleží na kariérové strategii konkrétní organizace.

V organizaci je optimální model považován ten, v jehož rámci řídicí pracovník pomalu postupuje po žebříčku pracovní kariéry. V dobře fungující a stabilizované

⁴³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

společnosti lze předpokládat, že budou fungovat přístupy, kdy jsou na každém stupni postupu neustále prověřovány možnosti a předpoklady pracovníka, čímž se pomalu formuje způsobilost manažera k řízení lidí a vedení organizace, a zároveň se také rozvíjí jeho řídicí kompetence. Definování pracovní kariéry manažerů ve firmách by mělo zahrnovat zejména následující kroky. ⁴⁵

Za prvé by se mělo jednat o zjištění požadavků na způsobilost manažera ve vztahu k pracovním úkolům a cílům organizace. Mělo by dojít k přesnému definování pracovních pozic zaměstnanců a manažerů ve společnosti, zejména podle náročnosti a odpovědnosti. Měly by být stanoveny možnosti týkajícího se kariérního růstu jak jednotlivých skupin pracovníků, tak manažerů, stejně tak jako stanovení kariérové dráhy u jednotlivců. Velmi důležitý krok je stanovit obecný princip, který je závazný pro naplňování pracovní kariéry vedoucích pracovníků ve společnosti. Jedná se nejčastěji o princip výkonnosti nebo princip seniority. ⁴⁶

2.3 Plánování kariéry

Jestliže se jedná o proces týkající se plánování pracovní kariéry, mělo by jít vždy o individuálně zpracovaný plán pro každého jednoho zaměstnance. Nejčastěji se můžeme s tímto typem plánování kariéry setkat u tzv. nedělnických kategorií zaměstnanců, tedy zejména manažerů či vysoce kvalifikovaných specialistů. Tím se ale nevylučuje, že existují dobře řízené organizace, kde se může plánování kariéry uskutečnit i pro administrativní nebo manuální pracovní pozici. ⁴⁷

Během plánování kariéry se využívají veškeré informace týkající se požadavků organizace, potenciálu zaměstnance či jeho pracovního výkonu, dále informace o plánech následnictví vedoucích funkcí a veškeré tyto informace jsou zpracovány do individuálních programů rozvoje kariéry.

Postup kariéry lze také stanovit na základě toho, co musí být člověk schopen udělat na pozici s vysokou mírou odpovědnosti, jaké znalosti musí mít k tomu, aby

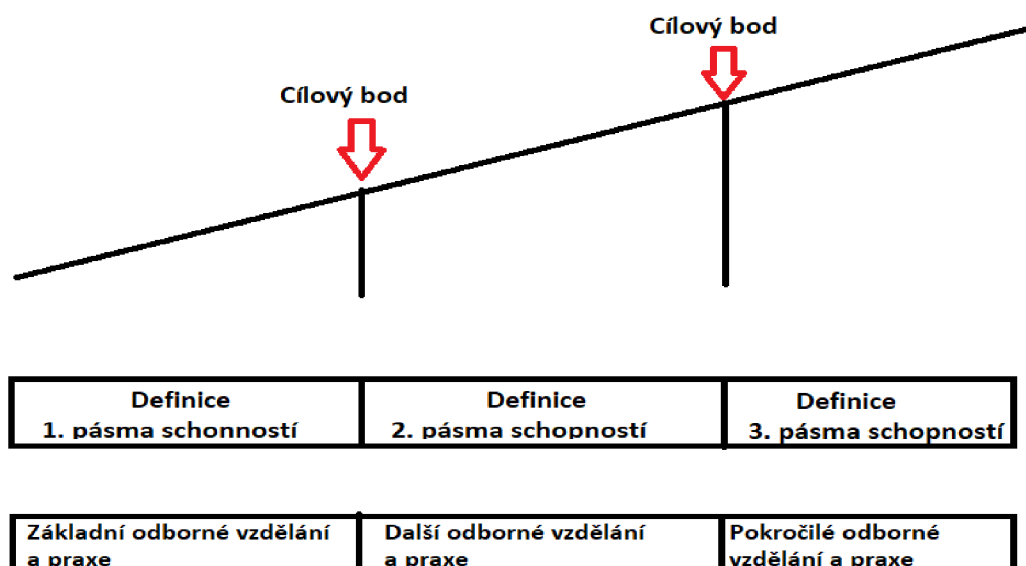
⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

například přispěl k výsledkům organizace. Tuto problematiku můžeme charakterizovat pomocí pásem schopností, načež pro každé pásmo by mělo být jasně definováno jaké vzdělání, zkušenosti, praxe jsou potřebné k tomu, abychom mohli vytvořit například mapu kariéry, která bude obsahovat cílové body zaměstnance. Díky kariérové mapě si zaměstnanec může uvědomit úroveň svých schopností, které jsou potřeba dosáhnout, aby mohli ve své kariéře postoupit a zároveň mu to může pomoci při plánování seberozvoje, při kterém jsou často nápomocni nadřízení, personalisté či mentoři. Pro představu můžete vidět systém rozvoje kariéry, který je založený právě na pásmech schopností.⁴⁸

Obr. 3 Systém rozvoje kariéry založený na pásmech schopností



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.1 Metody plánování kariéry

Rozvojový plán je považován za základní metodu při plánování kariéry, který navazuje na hodnocení zaměstnance, kde nadřízený společně s hodnoceným vyberou vhodný postup týkajícího se rozvoje jedince.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

Dříve se rozvojovým plánem zabýval specialista rozvoje lidských zdrojů, avšak postupem času došlo k transformaci a v současné době si rozvojový plán vytváří každý sám. Většinou je k dispozici metodika, která zahrnuje postupy a metody, které jsou možné skloubit takzvaně za pochodu.

V rámci rozvojových plánů jsou také plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví, které jsou rozpracováním možného pohybu jak vertikálně, tak horizontálně, tedy prohlubování odbornosti či hierarchický postup.⁴⁹

Plán zastupitelnosti je v organizacích velmi častý a často naplánovaný, jelikož představuje na krátkou dobu převzetí pracovního výkonu například kolegy z důvodu dovolené, pracovní cesty či ze zdravotních důvodů, kdy lze takové události předvídat. Většinou se jedná o stejnou či podobnou pracovní náplň, avšak v takovém případě se nejedná o pracovní rozvoj, naopak může se stát, že bude k zastoupení pověřen pracovník, pro kterého to bude znamenat zcela novou zkušenost a v takovém případě už můžeme mluvit o rozvoji.⁵⁰

Plán personálních rezerv nebo plán nástupnictví se považuje za koncept, který má z časového hlediska větší obzor než rozvojový plán i přesto, že bývá jeho součástí. Do obou plánů jsou zakomponované různé vzdělávací a rozvojové aktivity. Například u plánu nástupnictví by se mělo dbát následujících tří zásad. Každý manažer by měl mít svého zástupce, kdy ideálním počtem zástupců či náhradníků jsou dva až tři. Zároveň každý nástupce by neměl být připravován pouze na jednu konkrétní pracovní pozici, ale spíše na skupinu pracovních pozic, které mají společný základ, ale zaměřením se liší.⁵¹

Poslední zmíněnou metodou je plán rotací, který může být taktéž součástí rozvojového plánu. Jedná se zejména o dočasný pobyt na odlišném oddělení s odlišnou funkcí, avšak se nejedná o přeřazení na jinou práci. Během rotací často dochází k tzv. „křížovým efektům“, kdy se dotyčný seznamuje s prací druhého oddělení. Díky tomu pak v organizacích dochází k většímu přehledu, pochopení a

⁴⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵¹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

vstřícnosti, jelikož můžou mít pracovníci často zkreslené představy například o náročnosti práce na jiném oddělení. Předpokládá se, že rotace je vhodná na začátku kariéry v organizaci, pro větší přehled, ovšem mnohem větší efekt budou mít rotace v plně zaběhnuté kariéře zaměstnance.⁵²

2.3.2 Realizace

V rámci kariérních plánů jsou velmi často realizované aktivity jako různé projekty, tréninkové plány, individuální koučink, stáže, mentoring nebo například stínování.

Co se týká mentoringu, jedná se o velmi oblíbený nástroj, který je často využíván při řízení kariéry, podobně jako knowledge management neboli řízení znalostí, které spočívá ve zvyšování znalostí organizace pomocí kombinace vytěžování informací ze systému a rozvojem znalostí pracovníků.⁵³ Monitoring může mít mnoho podob, avšak nejrozšířenější podoba je založena na takzvaném uplatnění principu seniority, což znamená, že je mentor v organizaci, kde působí velmi uznávaný, dále na uplatnění principu „exteritoriality“, zde se jedná o to, že mentor není součástí stejné organizační jednotky a poslední předpoklad, že mentor není přidělený, ale vztah je závislý na vzájemné volbě.⁵⁴

Často se stává, že je mentor zaměněn za kouče a naopak. Proto je podstatné zmínit, v čem jsou tyto dva pojmy odlišné. Koučink spočívá v neustálém pokládání otázek, sumarizováním a přemýšlením o nových, dalších možnostech. Díky koučinku mohou lidé růst, jelikož se kouč snaží naplňovat jejich potenciál, aniž by musel být expertem v oboru konkrétního jedince, jako tomu je u mentora, proto může být kouč i externista. Mezi vlastnosti kouče patří zejména akční přístup, vysoká výkonnost a neustálé pokládání akčních a vzdělávacích otázek.⁵⁵

Naopak mentor funguje tak, že se snaží sdílet jeho zkušenosti, díky kterým může jedince inspirovat tomu, aby přišel se svým vlastním řešením konkrétního problému, a přitom si byl vědom například potencionální chyby, které v podobné

⁵² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵³ MAnagementmania, *Řízení znalostí (Knowledge management)* [online]. [cit. 11.8.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/řízení-znalosti>

⁵⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

situaci čelil i jeho mentor. Mezi mentorovi vlastnosti by měla patřit zkušenost, vyzrállost, rozvaha, ochota dělit se s ostatními o své příběhy a poskytovat hotové informace. Na rozdíl od kouče je mentor výhradně z prostředí organizace.⁵⁶

Rozhodně je třeba zmínit, že kouč ani mentor by neměli být v pozici, kdy budou mít tendence přebírat vedení nad tím, co by měl či neměl jedinec dělat či jak postupovat. Už jen ve vlastním zájmu, aby nedošlo následně k obvinění z nesprávného rozhodnutí ohledně dalších kroků, by měl jedince pouze nasměrovat, povzbuzovat či ho usměrnit.⁵⁷ Jedním z nejznámější českým koučem je Jan Mühlfeit, který má za sebou velmi úspěšnou dvaadvacetiletou kariéru v celosvětově známé společnosti Microsoft, kde vystřídal různé pracovní pozice a vyšplhal se až na post prezidenta pro Evropu.

Dalším bodem je stínování, jehož podstatou je účast například týdenního programu manažera, který je o dvě nebo dokonce více úrovní výše ve stejné organizační jednotce. Dá se říct, že se jedná o stáž, která by měla stínujícímu pomoci k nalezení odpovědi na to, jak teoretické poznatky získané například na školení či ve škole, může aplikovat v praxi. V takovém případě je velmi důležité, aby manažer, který je stínovaný dostatečně vysvětloval své kroky, rozhodnutí, pokud to situace dovolí, vzal stínovaného i na porady či schůzky, které pomohou například studenta zasvětit do pracovního života.⁵⁸

Jako poslední bude zmíněný individuální koučink, při kterém je velmi důležité stanovit si cíl, rozsah koučinku či pravidla. Stejně tak jako byl vysvětlený rozdíl mezi mentorem a koučem, je potřeba vysvětlit další pojmy, které se často zaměňují, a to trénink a koučink, ale přesto se vzájemně prolínají.

Kouč často klade otázky, které mají otevřený charakter a podněcují tak k hledání odpovědí, k zamýšlení, zaměřuje se především na emoce a hodnoty, kdežto trenér

⁵⁶ Femme Palette, *Koučink vs Mentoring: Jaký je mezi nimi rozdíl?* [online]. [cit.11.8.2022]. Dostupné z: <https://www.femmepalette.com/blog-posts/koucink-vs-mentoring-jaky-je-mezi-nimi-rozdil>

⁵⁷ Femme Palette, *Koučink vs Mentoring: Jaký je mezi nimi rozdíl?* [online]. [cit.11.8.2022]. Dostupné z: <https://www.femmepalette.com/blog-posts/koucink-vs-mentoring-jaky-je-mezi-nimi-rozdil>

⁵⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

vám poskytne jasnou odpověď, poradí vám nebo vás opraví a upozorní na nedostatky a zaměřuje se zejména na chování. Pro někoho může být přijatelnější koučink, pro druhé zase trénink, ovšem pro někoho, kdo není vytrénován, může být koučování velmi náročné až zbytečné. Všeobecně lze považovat koučink za těžší variantu, jelikož se na spoustu otázek, kterou kouč pokládá, neodpovídá snadno. Jelikož v jeho zájmu není jen zvýšit výkon, ale především se snaží, aby koučovaná do práce vložil i emoce, uvědomoval si, jak velkou hodnotu má jeho práci či práce kolegů. Je velmi důležité, aby se pro individuální koučink zaměstnanec rozhodnul na základě vlastní vůle.⁵⁹

Armstrong zase uvádí, že dobrý koučink spočívá hlavně v povzbuzování a vedení lidí k tomu, aby své kroky dobře a kvalitně promysleli, aby byli ochotni udělat kroky jiným směrem než ostatní, aby sami pro sebe vypracovali také řešení, které budou považovat za vlastní. V knize jsou také doporučené následující metody. Například položit otázku s otevřeným koncem, jímž výsledkem je pobídka k akci. Rozpoznat, silné stránky pracovníků a z nich se snažit vytěžit co nejvíce, jelikož koučink spočívá v řízení se především úspěchy. Úlohou správného kouče je naučit pracovníky hovořit jak o svých nápadech, tak i o starostech a snažit se je vést k tomu, aby si sami našli cestu k odpovědi, bez toho, aniž by se jim říkalo, jakým způsobem a co konkrétně mají dělat.⁶⁰

Často využívaným modelem při koučinku je tzv. GROW model.

- G = cíl koučování,
- R = skutečnost, tedy snažit se vytvořit přesného popisu toho, co se koučovaný pracovník potřebuje naučit,
- O = vytváření možností a řešení, kolik je jen možné,
- W = shrnutí, ke kterému dochází v případě, že je kouč přesvědčen o odhodlání koučovaného k akci.⁶¹

⁵⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha, Česká republika: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha, Česká republika: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

Jak uvedl Hroník ve své knize, každý plán, jak rozvojový, tak kariérový by měl obsahovat zpětnou vazbu, která se týká nejen výkonnosti, ale také myšlení v kontextu nebo síly angažovanosti.⁶²

2.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a zároveň logicky promyšlený přístup k jednomu z nedůležitějších prvků celé organizace, a to právě k lidem, kteří tvoří organizaci, přispívají k dosažení výsledků organizace ať už se jedná o individuální nebo týmovou práci.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů je „*soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.*“ Uvedl také čtyři aspekty, díky kterým je řízení lidských zdrojů užitečné.

- 1) Zvláštní a specifické postavení předpokladů a přesvědčení,
- 2) Strategické podněty, které poskytují informace důležité pro rozhodování o řízení lidí,
- 3) Klíčová role liniových manažerů,
- 4) Spoléhání na soustavu takzvaných „pák“, které slouží k formování zaměstnaneckých vztahů.⁶³

Každá organizace má stanovené cíle, kterých může dosáhnout řízením zdrojů. Řízení zdrojů se tedy zabývá dosažením konkrétních cílů za pomoci lidských zdrojů. Podstatou vrcholového vedení je dosažení cílů, aby byl podnik úspěšný, aby prosperoval, byl výnosný a neustále se vyvíjel, avšak know – how a finance můžou častokrát přijít vniveč v případě, že jsou mezery na straně lidských zdrojů. Zaměstnavatel musí vynaložit úsilí a investovat nejen finance, ale i čas do zaměstnanců. Měl by jim vytvořit takové podmínky, které povedou k jejich spokojenosti a tím pádem i k potřebné výkonnosti.⁶⁴

⁶² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha, Česká republika: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁶⁴ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Smyslem řízení lidských zdrojů by mělo být získání vhodných pracovníků do týmu, kvalitně, detailně a odborně je zaškolit, zabezpečit jim potřebné zdroje jako pracovní místo, zařízení, know – how a vzdělání a v neposlední řadě zdroje finanční. Dále si s nimi nastavit organizaci práce na základě participace a samozřejmě je vhodně motivovat. Podstatou je usilovat o zařazení vhodného pracovníka na vhodnou pracovní pozici ve vhodnou dobu.⁶⁵

Co se týká filozofie řízení lidských zdrojů, na území České republiky a Slovenska se jednalo o 3 etapy. První etapou byl byrokratický přístup v 70. a 80. letech, ve kterém se vláda pokoušela o administrativní řešení hospodaření s lidskými zdroji tak, že každý podnik musel připravit návrh plánů práce a zaměstnanosti, na základě, kterého stát schvaloval a přiděloval limity počtů pracovních míst, limity přijímaných absolventů a limity celkově přijímaných zaměstnanců. V případě překročení byly ukládány postihy a často se stávalo, že talentovaný pracovník, který měl velký zájem v organizaci pracovat, nemohl být přijat.

Druhou etapou byl na počátku 90. let operativní přístup. Státní omezení bylo odstraněno a postupně privatizované firmy pomalu začínaly rozhodovat o personálních věcech samy. Jelikož se na začátku 90. let očekávalo velké snižování zaměstnanců, které o tom, jak to bude probíhat a koho se snižování týká, nikdo neinformoval, spousta z nich si začal hledat práci jinde. Nakonec však došlo do bodu, kdy schopní a kvalifikovaní pracovníci byli nenávratně pryč a firmy se tak potýkaly s nedostatkem zaměstnanců, ba dokonce měly firmy problém dosadit někoho na funkci ředitele. Tím se ukázalo, že v oblasti řízení lidských zdrojů je potřeba jak strategie, tak plánování.⁶⁶

Poslední etapou je strategický přístup, který je postaven na základě dlouhodobého plánování aktivit a zaměřuje se na dosažení dlouhodobých cílů organizace. Jelikož se jedná o dlouhodobě promyšlené plánování včetně plánování náhrad za manažery v případě jejich odchodu ze společnosti, plánování rozvoje a

⁶⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

⁶⁶ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

rekvalifikace zaměstnanců, dává relativně jasnou perspektivu postupu a rozvoje pracovníkům.⁶⁷

Strategie řízení lidských zdrojů určuje, kolik pracovníků je potřeba na jednotlivých pracovních pozicích, odděleních či celkově ve firmě, jakým způsobem bude organizace získávat nové pracovníky nebo naopak jaká budou potřebná kritéria pro uvolňování přebytečných pracovníků, zda je pro organizaci výhodnější investovat do rozvoje a vzdělávání vlastních pracovníků nebo externích zaměstnanců, jak bude organizace přistupovat ke vzdělávání a motivaci. Zda zvolí sociální výhody, finanční nebo materiální, jaká kritéria budou použita pro hodnocení zaměstnanců atd.⁶⁸

Cílem řízení lidských zdrojů je především zajištění organizace plnit cíle prostřednictvím svých zaměstnanců. Ovšem je důležité plnit cíle i v oblastech týkajících se například efektivnosti organizace, řízení lidského kapitálu, znalostí či odměňování, v oblastech zaměstnaneckých vztahů nebo například uspokojování rozdílných potřeb všech zainteresovaných stran.

Armstrong ve své knize uvedl dva modely týkající se řízení lidských zdrojů.

Prvním modelem je model shody, který spočívá ve sladění struktury organizace a řízení lidských zdrojů tak, aby byly v souladu se strategií organizace. Druhým modelem je Harvardský systém, který znázorňuje důležitost manažerské role a poukazuje tím na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se týká spíše všech manažerů než jen personalistů.⁶⁹

2.4.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na úvod této kapitoly je velmi důležité zdůraznit, že mezi vzděláváním a rozvojem zaměstnanců existuje určitý rozdíl. Rozvoj spočívá zejména v rozvoji osobnosti obecně, tedy má podobu vzdělávací aktivity, která se snaží připravit zaměstnance na odpovědnější a náročnější pracovní povinnosti a zároveň se snaží o zlepšení nejen znalostí a dovedností, ale také hodnot či chování, které mohou přispět

⁶⁷ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

⁶⁸ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

například pro zlepšení mezilidských vztahů. Během programů, které se zaměřují na rozvoj, se klade důraz především na plánování osobního rozvoje. Tedy nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. Naopak vzdělávání je určitý proces, během něhož zaměstnanci získávají a rozvíjí nové znalosti, schopnosti, dovednosti či postoje, které jsou zaměřeny především na potřeby a cíle organizace.⁷⁰

Je známo, že v dnešní době jsou požadavky na lidi mnohem větší, přísnější a neustále se měnící, proto je nejen pro zaměstnavatele, ale především pro zaměstnance velmi důležité, aby se neustále vzdělávali, rozvíjeli, zlepšovali ve svém oboru, rozšiřovali si obzory, zajímali se o nové způsoby a metody, týkajících se jejich povolání a neustále na sobě pracovali. Doba, kdy si člověk vystačil pouze se znalostmi ze školy nebo s tím, co se naučil praxí během svojí kariéry, už totiž dávno pominula a v dnešní době je vzdělávání již standardem a také celoživotním procesem. Celoživotním procesem, v němž stále větší úlohu má právě organizace a na ní postavené vzdělávací programy pro zaměstnance.

Pokud se organizace bude zajímat o své zaměstnance a o možnosti, jak je vzdělávat a co nejlépe připravit na potenciální změny, které mohou nastat (jako například změna metody výroby a podobně), může se předpokládat úspěšnost organizace, jelikož pracovníci na změny budou připraveni a budou je akceptovat a v tom nejlepším případě se změnami budou ztotožňeni. Nacházíme se v době, kde již nestačí tradiční způsob vzdělávání zaměstnanců pomocí různých zácviků či přeškolení, ale stále se více a více jedná o rozvojové aktivity, které se zaměřují i na aktivity přímo se netýkajících konkrétního pracovního místa, nýbrž například formování hodnot osobnosti nebo ztotožňování s firemní kulturou.⁷¹

Koubek uvedl výčet nejdůležitějších důvodů toho, proč by se měly organizace zaměřovat na vzdělávání a rozvoj pracovníků, chtějí-li být úspěšné. Čím dál častěji vznikají nové technologie a metody, které vedou k tomu, že stávající dovednosti a znalosti pracovníků již nemusí stačit. Mnohem častěji se pracovníci setkávají s

⁷⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

organizačními změnami, jež musí přijmout, stejně jako musí přijmout novou techniku a nové informační technologie nebo v případě nutnosti snižování nákladů musí využít lepších technických zařízení. Jedná se také o změny hodnotových orientací lidí, výraznější nároky na kvalitu výrobků a služeb, ale také například změnu firemní politiky.

Můžeme tedy říct, že vzdělávání pracovníků je personální činnost, která spočívá v přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců neustále se měnícím požadavkům pracovního místa. To znamená prohlubování pracovních schopností, které zároveň vedou ke zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby nebyli závislí pouze na jednom konkrétním pracovním místě, a v případě, že organizace dojde do fáze, kdy zjistí, že konkrétní pracovní místo či povolání nepotřebuje, je možné zaměstnance přeškolit na povolání, které organizace naopak potřebuje.⁷²

Samotný termín vzdělávání má nespočet podob a definic. Palán vnímá vzdělávání jako *„proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí; je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.“*⁷³

Armstrong uvádí, že *„vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“*⁷⁴ Dále uvedl, že existují čtyři typy vzdělávání. Prvním je instrumentální vzdělávání, které má za úkol ukázat, jak lépe dělat práci poté, co pracovník dosáhne základní úrovně výkonu. Druhým je kognitivní vzdělávání, které spočívá na pochopení věci

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

⁷³ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

⁷⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

a zlepšení znalostí. Třetí je emoční vzdělávání, jehož výsledky jsou založeny spíše po citové stránce než na formování znalostí a poslední je sebereflekující vzdělávání, při kterém dochází k formování nových vzorců chování, myšlení či přístupu a tím pádem dochází i k vytvoření nových znalostí.⁷⁵

Podle Bartáka se vzdělávání zaměřuje na rozvoj jak odborných, tak sociálních způsobilostí, ať už na úrovni celé organizace, skupiny nebo na úrovni individuální a uskutečňovat se může jak na pracovišti, tak mimo ně. Důležitou poznámkou je, že náklady, které jsou vynaloženy na vzdělávání zaměstnanců by měly být návratnou investicí. Aby měla organizace zpětnou vazbu, je třeba opírat se o porovnání pomocí analýzy výchozího stavu, z čehož lze následně odvodit reálně požadavky na systém vzdělávání, ale také přínosnost vzdělávání zaměstnanců pro organizaci.⁷⁶

Podle Hroníka existují oblasti vzdělávání, kdy každá z vymezených oblastí se může uskutečňovat v různých formách, například jako prezenční výuka nebo pomocí e-learningu. Samozřejmě záleží na požadavcích organizace nebo na tom, co je pro účastníky kurzu například pohodlnější nebo příjemnější.

Jedná se zejména o jazykové vzdělávání, školení v oblasti IT, vzdělávání manažerů zaměřených například zkoušku týmové práce, týmového řešení problémů, rozvoj manažerských skills až po vzdělávací program MBA. Dále povinná školení stanovená zákonem, funkční vzdělávání, které se orientuje zejména na odbornou přípravu například projektantů či obchodníků a je často předmětem certifikace. Také se jedná o účelové vzdělávání, zaměřené například na stress management nebo i doplňkové funkční vzdělávání.

Hroník zmínil také systematické vzdělávání během adaptačního procesu, které by mělo optimálně trvat zhruba čtyři až šest měsíců. Znamená to, že tento proces většinou přesahuje zkušební dobu pracovníka. Důvodem tohoto vzdělávání je to, aby nový zaměstnanec dosáhl požadované výkonnosti v co nejrychlejší čas. Ovšem to s sebou nese i častá úskalí v podobě přesycení

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷⁶ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

zaměstnanec informacemi a formalitami během velmi krátkého časového úseku, zadáváním podřadných úkolů, které mohou mít demotivační účinek nebo naopak pověřováním složitými úkoly často mohou mít fatální výsledek nebo je velká pravděpodobnost neúspěchu, což může pracovníka velmi ovlivnit.⁷⁷

Strukturou adaptačního procesu je v první řadě seznámení s firmou, její historií, politikou, postavením na trhu, její filozofií, kulturou, hodnotami, a především obeznámení pracovníka s cíli organizace a taky tím, co se od něj očekává a jaké jsou například principy vzdělávání. Je velmi časté, že ve spoustě korporátech nemají zaměstnanci často přehled o tom, s kým jednají, tudíž je důležité obeznámení s hierarchií společností, s důležitými kontakty a podobně. Dále obeznámení s chodem firmy a v neposlední řadě organizační informace týkající se pracovní doby, projektů, zodpovědností, možností, stanovení termínů a deadlinů či mimořádné pracovní povinnosti.⁷⁸

Adaptační kurz je vhodné implementovat například do e – learningových kurzů, sice jen týkají jen určité doby, ale důležité je podstoupení všech, kteří vstupují do organizace.⁷⁹

Metody vzdělávání

Při plánování vzdělávání je jeden z nejdůležitějších kroků vhodně zvolit metodu vzdělávání. Jedná se o metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody vzdělávání používané mimo pracoviště. Někdy se lze setkat s termíny „on the job method“ nebo „off the job method“.⁸⁰

První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti, které umožňují individuální přístup k jednotlivým pracovníkům. Velmi důležitou roli hraje také to, kdo je školitelem, jakou je osobností, jaké má chování a jaký má přístup nejen ke školení druhých, ale také k lidem obecně, jestli je empatický nebo trpělivý,

⁷⁷ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁷⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁷⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁸⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

protože i to může mít velký vliv nejen na školeného pracovníka, ale týká se to i vztahu k organizaci. Rozdělení metod je následné:

- Instruktaž při výkonu práce, která je jednou z nejpoužívanějších metod, zejména z toho důvodu, že se považuje být za nejjednodušší a nejrychlejší. Jedná se nejčastěji o jednorázové školení nejčastěji nových zaměstnanců, kteří se učí zejména pozorováním a napodobováním školitele. Nevýhodou této metody může být, že umožňuje zácvik u jednodušších postupů, často za „pochodu“, v rušivém prostředí pod nátlakem pracovních úkolů.
- Rotace práce známá i jako cross training znamená, že je vždy pracovník na určité období přemístěn na různé pracovní pozice či místa napříč organizací či pobočkami, aby se zejména řídicí pracovníci seznámili s různorodými podmínkami práce, zlepšila se jeho flexibilita, a především schopnost vnímat komplexněji problémy organizace. Ovšem je velmi důležité, jakou mají pracovníci povahu, některým může déle trvat adaptace na nové prostředí či nový kolektiv. Další nevýhodou může být například situace, kdy pracovník na některém pracovišti neuspěje a může to být pro něj natolik frustrující, že se to odrazí například na jeho sebevědomí, motivaci či dalších výkonech.
- Asistování je v oblasti vzdělávání velmi časté, jelikož je nově příchozí pracovník přidělen zkušenému „školiteli“, je mu nápomocný při plnění pracovních úkolů a povinností, přičemž se od něj v průběhu učí a postupně se podílí na práci a úkolech stále větším měřítkem, až se dostane do bodu, kdy je natolik zkušený a s nejdůležitějšími informacemi ztotožněn, že může práci vykonávat sám. Za nevýhodu se může ovšem považovat situace, kdy se pracovník naučí například špatné návyky či postupy, jelikož nemá srovnání, protože se učil jen od jednoho zdroje a velmi záleží, jestli je „školitel“ vhodným kandidátem pro to, aby měl ke školení vůbec kompetence.
- Pověření úkolem navazuje na asistování, protože se může jednat o závěrečnou fázi vzdělávání pomocí asistence.
- Pracovní porady jsou také vhodnou formou, jelikož se během nich mohou setkat pracovníci s odlišnými postupy nebo názory, tím pádem mají větší rozhled

nad tím, jakým dalším způsobem vykonávat konkrétní úkoly a je možné například změnu výkonu konzultovat v týmu.

- Counselling je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníků, která byla de facto zmíněna v bodě 4, jelikož je zaměřena na vzájemnou konzultaci a vzájemné ovlivňování. Značnou nevýhodou je časová náročnost, kdy se může vzdělávání dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.

- Mentoring a koučink jsou posledními metodami, kterým jsme se věnovali již v předchozích kapitolách. Při mentoringu je odpovědnost na pracovníkovi, jelikož si mentora vybírá sám jako svůj osobní vzor, který se ho následně snaží motivovat, stimulovat a stává se jeho tzv. patronem. Při koučinku jde především o soustavné podněcování a udávání směru k žádoucím výkonům.⁸¹

Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, které jsou vesměs používané k hromadnému vzdělávání skupin a zaměřují se jak na rozvoj znalostí, dovedností, tak i na sociální vlastnosti.

- Přednáška je první a jednou z nejčastějších metod, jelikož je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí, jejichž přenos je většinou rychlý a nenáročný. Ovšem nevýhodou může být jednostrannost přijímaných informací, ke kterým často nemají účastníci porovnání.

- Skupinová diskuse neboli seminář je v dnešní době velmi oblíbený, jelikož se zakládá především na předávání znalostí a nápadů, které je možné okamžitě podpořit, usměrnit nebo odůvodněně zamítnout a následně navrhnout jiné či podobné řešení. Zde je velmi důležitá organizace tak, aby byla především vhodným způsobem moderována.

- Demonstrování je nejčastěji prováděno ve vývojových pracovištích, dílnách a podobně, kde je názorně ukázán postup, jak například se strojem pracovat, jak sestavit konkrétní model či jak pracovat s různými zařízeními. Značnou nevýhodou

⁸¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

je například rozdílnost strojů, jiné podmínky ve vzdělávacím centru než na pracovišti atd.

- Brainstorming se v organizacích stále více prosazuje, jelikož díky této metodě vzniká spousta nápadů, ale také se formuje zaměstnanec, učí se komunikovat a vystupovat před ostatními, což může být pak využitelné například při postupu na manažerskou funkci.
- Hraní rolí neboli manažerské hry je metoda, která se zaměřuje především na výše zmíněnou manažerskou funkci. Díky této metodě se zaměstnanci setkávají s různými osobnostmi, s různým charakterem lidí a je možné tak formovat mezilidské vztahy na pracovišti a zároveň se učit asertivně například při řešení problémů či nepříjemných, složitých situacích.
- Simulace je velmi účinnou metodou pro formování schopnosti se správně rozhodnout, tedy při vykonávání této metody vzdělávání účastníci obdrží scénář, podle kterého se musí adekvátně rozhodnout.
- Koubek zmiňuje i další metody jako jsou například případové studie, assesment centre neboli diagnosticko-výcvikový program, jenž je velmi účinnou metodou, jak překonávat stres, jak hospodařit s časem což by měl správný manažer umět. Dále zmiňuje e-learning, který je v dnešní době velmi oblíbený a existuje mnoho online kurzů, jichž se může člověk účastnit vlastně odkudkoliv, nejrozšířenější jsou především jazykové kurzy a v neposlední řadě je také stále oblíbenější outdoor training, díky kterému lze poznávat povahu manažerské práce pomocí sportovních aktivit.⁸²

Stejně jako je na začátku důležité stanovit si cíle vzdělávání, na konci je důležité vyhodnocení vzdělávání, jeho efektivita a zpětná vazba. Vzdělávání bude s největší pravděpodobností nejefektivnější, jestliže vzdělávání bude zájmem nejen organizace, ale především pracovníků. Lidé by měli být vedeni zejména k tomu, aby si své cíle stanovovali zejména sami a k tomu by se jim mělo dostávat potřebné pomoci od zaměstnavatele. Stejně jako chce zaměstnavatel zpětnou

⁸² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

vazbu, co se týká vzdělávacího programu, i zaměstnanci potřebují mít směr a zpětnou vazbu k tomu, jak si vedou.⁸³ Vyhodnocení vzdělávání je důležité především z toho hlediska, aby bylo možné posoudit jeho účinnost při dosahování cílů, které byly na začátku stanoveny a díky tomu také zjistit, čemu je potřeba se více věnovat nebo co změnit, aby bylo vzdělávání v co největší míře efektivní. Při vyhodnocování se provádí komparace požadovaných cílů a dosažených výsledků, která však může být obtížná.

Koubek uvedl, že vyhodnocování je mnohdy na bázi spekulace, což znamená značnou rozmanitost kritérií, které se musí brát v potaz. Prvním způsobem vyhodnocování je například porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy, které jsou prováděny po ukončení vzdělávacího programu. Nevýhodou je určitě vysoká obtížnost při sestavování takových testů a druhým problémem může být, že se často při popisování ať už vědomě či nevědomě připisuje pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání, což znamená, že výsledky mohou být tímto způsobem ovlivněny. Dalším, ještě méně spolehlivým vyhodnocováním je monitorování vzdělávacího procesu a programu, to znamená, že se hodnotí vhodnost a účinnost zvolených metod a postupů a také se může hodnotit práce vzdělavatelů. Je zmíněna také kvantifikace praktického přínosu vzdělávání za pomoci ekonomických ukazatelů, jako například zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje či kvality výrobků nebo služeb a dalšího. Velmi důležitá je také otázka, kdy je nejvhodnější doba na zkoumání efektivnosti vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení vzdělávacího procesu nebo s určitým odstupem času. Nejčastěji se můžeme setkat s hodnocením, které je zaměřeno na dílčí hodnocení, jež se zabývají například zkoumáním, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje jako metody vzdělávání, technická vybavení, časový plán nebo obsah vzdělávání, stejně jako se zkoumá odezva, postoje a názory u vzdělávaných pracovníků. Dále se zjišťuje míra osvojení znalostí a dovedností, pomocí testování

⁸³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

po nebo při ukončování kurzy a v neposlední řadě míra uplatnění vzdělávání v praxi.⁸⁴

Ve výkladovém slovníku je hodnocení neboli evaluace ve vzdělávání vysvětleno jako „proces hodnocení výsledků vzdělávání, hodnocení prospěchu zpravidla podle standardů, a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávacího programu“, kde se musí určit jaké informace a v jakém množství je nutno shromáždit, kterou metodou, tak aby byla zajištěna validita zjištěných informací. Hodnocení můžou provádět jako účastníci, tak organizátor akce, vedení organizace nebo lektor.⁸⁵

Palán, stejně jako Bělohlávek k tomuto tématu zmínil tzv. Hamblinův přístup, který obsahuje čtyři úrovně hodnocení.

- 1) Reakce na akci, kterou můžeme sledovat podle dotazníku, kterým zúčastnění hodnotili například odbornost, organizaci a přínosnost kurzu, nebo verbálního hodnocení účastníky.
- 2) Změna individuální úrovně znalostí, dovedností a postojů, kterou si potvrdíme nebo vyvrátíme například znalostním testem před a po absolvování kurzu.
- 3) Změna chování,
- 4) Výsledky útvaru nebo firmy, čímž se myslí objektivní hospodářské údaje jako zvýšená produktivita, zvýšený prodej zboží atd.⁸⁶

2.4.2 Rozvoj manažerů

Podle spousty autorů by se měl rozvoj zaměstnanců a rozvoj vedoucích pracovníků odlišovat. Především proto, že se často jedná o složitou práci, kterou často nelze předvídat. „Rozvoj vedoucích pracovníků přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb.“ Zlepšuje jejich výkonnost,

⁸⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁸⁵ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

⁸⁶ BĚLOHLÁVEK, František, PAVOL KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

poskytuje vedoucím pracovníkům příležitosti k rozvoji, a tím zabezpečuje následnictví v různých pracovních pozicích. Rozvoj by měl fungovat především tak, aby byli manažeři schopní v co největší míře přispívat k plnění dlouhodobých cílů organizace, aby byli akceschopní, zejména při řešení problémů nebo při prevenci proti problémům. Při rozvoji manažerů jde o splnění důležitých cílů. Manažer by měl být schopný pochopit, co se od něj očekává a jaké by měly být jeho cíle, zároveň jde o zvýšení jejich výkonnosti a také jde o rozpoznání těch manažerů, kteří mají velký potenciál, což je vede i k tomu, aby plánovali a realizovali plány svého osobního rozvoje a následně by je v tom měla organizace podporovat. V neposlední řadě vytvořit systém, který se bude zabývat následnictvím v manažerských postech.⁸⁷

Rozvoj manažerů a způsob jejich učení je velice individuální. Často se říká, že zkušenosti jsou nejlepším učitelem, ovšem takový výrok může být dosti sporný, jelikož velmi záleží na člověku. Někdo se učí rychleji, je zvědavý a velmi motivovaný po celou dobu svojí kariéry. Naopak jiný se může učit pomaleji, je opatrnější a tím pádem se například neangažuje natolik jako jeho kolegové. Armstrong zmínil, že existují tři základní přístupy k rozvoji manažerů:

- 1) Učení se zkušenostmi či prací,
- 2) formálním vzděláváním,
- 3) zpětnou vazbou.⁸⁸

„Rozvoj manažerů založených na schopnostech se může soustředit na omezený počet základních, obecně použitelných schopností nebo druhových schopností, o nichž organizace rozhodla, že budou tvořit podstatnou část vybavení jejích manažerů, jestliže tito mají vést organizaci kupředu v souladu s jejími strategickými plány.“ Jedná se například o strategickou schopnost, která bude umět pracovat s měnícím se podnikovým prostředím, konkurenceschopností nebo využitím příležitostí pro vytvoření výrobků a jejich uvedení na trh. Schopností řídit změny, která je potřebná zejména pro rozpoznávání potřeb změny nebo

⁸⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

plánováním programů změny. Dále se jedná o schopnost řídit týmy tak, aby co nejefektivněji fungovali a pracovali, s tím souvisí i schopnost řídit vztahy nejen na pracovišti, v týmech, ale i navazovat nové vztahy s lidmi z různých odvětví a velmi důležitá je schopnost řízení bez ohledu na mezinárodní hranice, tedy fungovat s pracovníky z jiných států bez ohledu na to, odkud pochází.⁸⁹

Úspěšnost týkající se rozvoje manažerů závisí především na tom, do jaké míry se chtějí angažovat oni sami, ale také ostatní úrovně řízení. Na vedoucích pozicích se předpokládá, že iniciativa bude zejména ze zájmu manažera a organizace ho v tom může nebo by měla podpořit. To znamená, že manažeři mají osobní, tím pádem i kariérní rozvoj ve vlastních rukou.

S rozvojem a vzděláváním pracovníků v organizaci jsou také spojené náklady. Investice do rozvoje a vzdělávání se považuje za návratnou investici, jelikož díky vzdělávacím kurzům a školením se zajišťují a zvyšují znalosti a dovednosti zaměstnanců, které mohou značně ovlivnit budoucnost společnosti. Investování do vzdělávání zaměstnanců se dělí na dva tábory. Některé organizace raději investují do nových technologií či zboží než do vzdělávání pracovníků, protože pracují s myšlenkou, že vložené peníze jdou materiálně vidět, kdyžto u vzdělávání pracovníků se jedná například o dlouhodobé hledisko viditelného výsledku, a proto se snaží investovat jen do nařízených vzdělávacích aktivit jako například BOZP. Na druhé straně jsou organizace, které se snaží své zaměstnance neustále vzdělávat a rozvíjet, nabízí jim stáže v zahraničí, různé rekvalifikace a podobně, protože v neustále měnící se době je potřeba mít co největší rozhled, který je většinou ku prospěchu organizace, jelikož se snaží o co nejdetailnější přípravu na změny a nové technologie, jež mohou přijít. Existují také projekty, které přispívají organizacím na vzdělávání zaměstnanců jako například projekt s názvem „Vzdělávejte se“ od Ministerstva práce a sociálních věcí, které ho vyhlásilo v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, čímž podpoří zaměstnavatele, kterým se podařilo překonat hospodářskou recesi a v současné době mají potenciál k získávání nových zakázek, rozšiřování výrobních

⁸⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

nebo obchodních aktivit. V rámci této průřezové výzvy bude rozděleno celkem 2,3 miliardy Kč.⁹⁰

2.4.3 Motivace pracovníků

V návaznosti na předchozí témata je kapitola, která se zaměřuje na motivaci pracovníků, více než důležitá. Pojem motivace má nespočet definic, ale základ je stejný. Pojem motivace vznikl z latinského slova motus, jehož význam je pohyb, hnutí či nepokoj.

Ve výkladovém slovníku je motivace definována jako dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemný vztah mezi motivací vnitřní a vnější vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli nebo také vzájemný vztah a souhrn motivů, podmiňující a energizující jednání člověka v konkrétních situacích.⁹¹

Důležité je také vysvětlit pojem motiv, což je pohnutka usměrňující lidskou aktivitu s ohledem na její intenzitu, směr, trvání a variabilitu zaměření. Zdrojem motivu je buď podnět vnitřní, který může být vědomý či nevědomý, nebo podnět vnější.⁹²

Na stránkách sociologické encyklopedie je motivace vysvětlená jako psychologický stav, který vyvolává aktivitu chování nebo jednání a zaměřuje se konkrétním směrem. Rozdíl mezi nemotivovaným a motivovaným chováním je takový, že nemotivované jednání postrádá rysy výběrovosti.⁹³ Jednoduše řečeno, jedná se o proces, který nás pohání dopředu.

Každou organizaci by mělo zajímat, jakým způsobem by se mohlo dosahovat trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Cílem by mělo být vytvoření a rozvíjení takových procesů a možností pracovního prostředí, které by napomohlo tomu, aby zaměstnanci dosahovali takových výsledků, které management organizace očekává. Teorie motivace zkoumá nejen proces motivování, ale také proces

⁹⁰ Ministerstvo práce a sociálních věcí, *Projekt Vzdělávejte se pro růst podpoří podniky* [online]. [cit. 25.8.2022]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/projekt-vzdelavejte-se-pro-rust-podpori-podniky>

⁹¹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

⁹² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

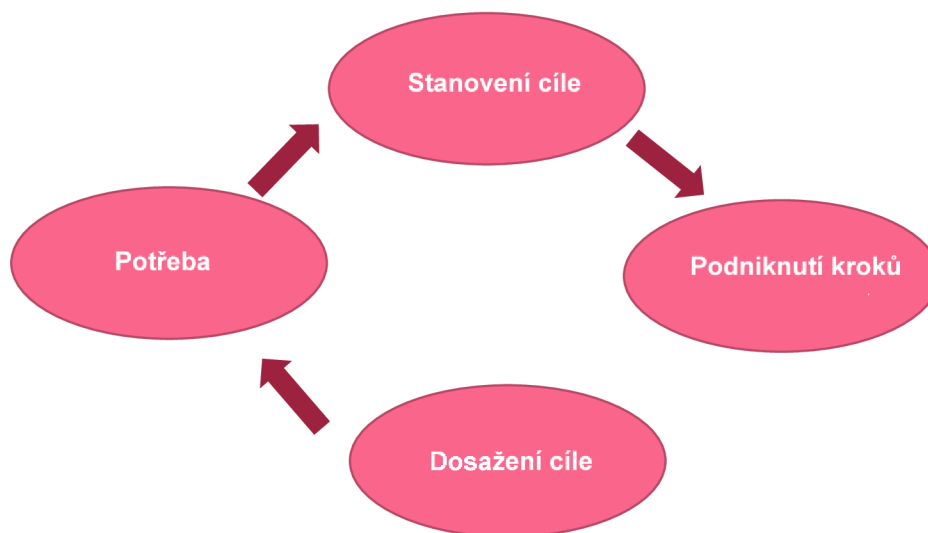
⁹³ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

utváření motivací a snaží se vysvětlit, proč se člověk chová určitým způsobem, jaké k tomu má důvody a proč se snaží vyvíjet úsilí daným směrem. Proces motivace je považován za proces velmi složitý z toho důvodu, že pracovníci mají různé, individuální potřeby, stanovují si různé cíle k jejich uspokojení a k tomu podstupují různou cestu. Je mylné se tedy domnívat, že bude všem vyhovovat konkrétní jeden přístup.

Armstrong v knize zmínil, že „*motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“ Definoval také tři složky motivace, kterými je směr toho, co se člověk pokouší dělat, úsilí, které se snaží člověk vyložit a vytrvalost, tedy jak dlouho se o to dokáže pokoušet.

Na obrázku můžeme vidět proces motivace, který souvisí s potřebami a naznačuje, že motivace je podněcována buď vědomým, nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb, které vytvářejí tužbu něco získat či něčeho dosáhnout. Následně jsou stanoveny cíle, od nichž se očekává uspokojení přání a potřeb a následně vedou k dosahování stanovených cílů.

Obr. 4 Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

K pracovní motivaci může člověk dojít dvěma cestami. Buď člověk motivuje sám sebe tím, že vyhledává takovou práci, která ho bude uspokojovat nebo je alespoň povede k tomu, že od ní budou očekávat splnění svých cílů. Nebo je člověk motivovaný managementem organizace prostřednictvím pochval, povýšením, odměňováním atd. Vnitřní motivací jsou faktory, které závisí na samotných pracovnících a které je ovlivňují k provádění určitých kroků kupředu. Tyto faktory tvoří nejen odpovědnost, ale také autonomie, příležitost rozvíjení dovedností a schopností či příležitost ke kariéernímu postupu na vysněné pracovní pozici. Vnější motivace znamená co se dělá pro to, aby byl pracovník motivovaný. Jedná se zejména o možnost zvýšení platu, povýšení nebo naopak různé pokuty či disciplinární řízení, ztráta odměn a kritika. Vnější motivátory nemusí na člověka platit dlouhodobě na rozdíl od vnitřních motivátorů, které jsou součástí pracovníka, tudíž nejsou ovlivněné či vnucené a předpokládá se, že by mohly mít dlouhodobější vliv.⁹⁴

⁹⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, které vysvětlují principy chování člověka. Existuje spousta druhů teorií, avšak mezi nejznámější patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality spočívá v přesvědčení, že pokud uděláme jedno rozhodnutí, povede to k rozhodnutí druhému. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci v případě, že jeho výkonem budou provázány odměny či naopak tresty. Tato teorie sahá ke kořenům „taylorismu“, kdy Taylor použil výrok, který tvrdil, že je až nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali víc než průměrný člověk bez vidiny trvalého zvýšení platu. Teorie je založena na principu přesvědčování člověka, že lidé mohou být takzvaně zpracováni k tomu, aby se chovali a jednali určitým způsobem.

Teorie zaměřená na proces se zabývá psychologickými procesy, jež mají velkou působnost na motivaci. Jedná se například o teorii očekávání, teorii cíle nebo teorii spravedlnosti.

Teorie potřeb je další teorií, jejíž základem je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby, jelikož v případě, že je potřeba neuspokojená, vede ke stavu nerovnováhy a neustálého napětí. To znamená, že motivace probíhá za účelem uspokojení potřeb, které určitým způsobem působí na jednání a chování jedince. Mezi nejznámější teorii potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb, jímž autorem je Abraham Maslow a jedná se o systém pěti hlavních kategorií, které jsou společné pro všechny od fyziologických potřeb až po potřebu uznání a seberealizace. Sestavení pyramidy potřeb je následovné.

- 1) Fyziologické potřeby, kterými je jídlo, pití, spánek, domov či pracovní prostředí,
- 2) potřeby jistoty a bezpečí, jako je zajištění bezpečnosti, jistota zaměstnání či zdravotní stav,
- 3) sociální potřeby, což je potřeba lásky, přátelství, rodiny a akceptace jako člena týmu,
- 4) potřeba uznání je zejména potřeba sebeúcty a prestiže, která koresponduje s tužbou po úspěchu, nezávislosti a svobodě a také v podobě uznání, pozornosti nebo ocenění,

5) potřeba seberealizace se nachází na vrcholu pyramidy a jedná se o potřebu rozvíjení schopností a dovedností a potřebu být na vysněné pozici.⁹⁵

Maslowova teorie tvrdí, že pokud člověk uspokojí potřebu nižší, automaticky chce následně naplnit potřebu vyšší a jeho pozornost je najednou zaměřena už jen na ni a také tvrdí, že pouze potřeba, která je neuspokojená může být motivátorem chování.⁹⁶

Maslowovu teorii potřeb vhodně doplňuje Herzbergerova teorie dvou faktorů Frederick Herzberg z roku 1959, kdy pojmenoval dva základní faktory, jež byly důvodem spokojenosti a motivace zaměstnance.

Prvním faktorem jsou hygienické faktory, tedy ty, které nevedou k nespokojenosti, například pracovní podmínky, mezilidské vztahy nebo platové podmínky. A druhým faktorem jsou takzvané motivátory, které jsou zdrojem motivace a spokojenosti člověka, tedy úspěch, kariérní růst nebo uznání. V praxi se tato teorie používá zejména pro pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. V případě nenaplnění hygienických faktorů může dojít k nespokojenosti, avšak může rychle vyprchat. Oproti tomu motivační faktory jsou nezbytnou podmínkou pro motivaci k lepším pracovním výkonům a jedná se tak o dlouhodobý účinek motivace. V praxi by se mělo jednat o co neuspokojivější naplňování hygienických faktorů, které by měly být doplňovány o ty motivační, což by mělo vést lepšímu výkonu zaměstnanců.⁹⁷

Vztah mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem je ovlivněn do značné míry vlastními potřebami, pracovním prostředím a očekáváním zaměstnance, ale tento vztah je často také ovlivněn spravedlivých systémem odměňování, vyšším platem, vidinou kariérního posunu nebo například dostatečným stupněm sociální interakce při práci. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují spokojenost s pracovní

⁹⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹⁷ Management mania, *Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory)* [online].[cit.27.8.2022].Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

pozicí patří zejména příležitosti ke kariéře, možnost mít moc nad svou prací a jejím ovlivňováním, týmová práce nebo náročnost práce.⁹⁸

2.4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu je považováno za systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin. Podle Bělohlávka je hodnocení pracovníků a jejich pracovních výkonů jedním z nejsilnějších motivátorů jak pro pracovníky, pro vedoucí pracovníky i pro samotný podnik. Jedná se o velmi důležitou a zároveň i náročnou personální činnost zaměřující se na způsoby, jakými pracovník vykonává svoji činnost, jakým způsobem se staví k plnění úkolů a požadavků, jaké chování prokazuje vůči kolegům, zákazníkům nebo nadřízeným. Tato personální činnost také spočívá ve vedení diskusí na téma výsledky, způsoby, které mohou vést ke zlepšování pracovního výkonu, možnosti vzdělávání, většinou pomocí zpětné vazby. Hodnocení může probíhat jak při hodnotících rozhovorech, ale také při stanovování finanční odměny, po ukončení projektů, dosažených pracovních výsledků nebo při pravidelných setkáních.⁹⁹

Hodnotit pracovníky v organizaci je pro organizaci velmi důležité, aby zjistila, zda pracovníci splňují požadavky, zda akceptují nastolenou firemní politiku a v lepším případě, zda se s ní ztotožňují, stejně jako by se měli ztotožňovat s cíli. Hodnocení je v takovém případě velmi účinným nástrojem k motivaci, vedení a kontrole svých zaměstnanců.

Bělohlávek uvedl výčet důvodů, ke kterým využívá hodnocení zaměstnanců. Hodnocení často vede ke zvýšení výkonnosti pracovníka, využití nebo naopak rozvoje potencionálu, kterým pracovník disponuje, také je přínosné pro zlepšování komunikace mezi pracovníky a manažery, díky kterým je možné dostat se až k tématu navrhování a plánování personálních záloh. Naopak pro vedoucí pracovníky to znamená možnost k motivaci svých podřízených, poskytnout pracovníkům zpětnou vazbu, kterou je možné usměrnit jejich činnost

⁹⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN isbn80-251-0505-9

a tím pádem například transformovat jejich slabé stránky na silné, získat pro určitá rozhodnutí či pohled na konkrétní problematiku pochopení, plánovat rozvojové aktivity, školení, stáže, ale také nastolit pravidla pro odměňování jak fixní, tak pohyblivé mzdy.¹⁰⁰

Podle Koubka je hodnocení zaměstnanců důležitou personální činností zabývající se tím, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní a přistupuje k zadaným úkolům, jak zvládá plnit požadavky související s jeho pracovní rolí, jaký je jeho vztah ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, se kterými přichází do styku. Dále je s hodnocením spojeno sdělování pracovních výsledků a na toto téma následná konverzace, jež by měla vést k hledání možných cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, které by měly mít nápomocný charakter.¹⁰¹

V dnešní době se setkáváme s tzv. moderním hodnocením zaměstnanců, které představuje jednotu zjišťování, posuzování, stanovování cílů, které se týkají pracovního výkonu, jelikož je hodnocení považováno jako velmi účinný způsob ke kontrole usměrňování či motivování zaměstnanců. Ovšem pod pojmem hodnocení pracovníků se neskryvá jen hodnocení toho, za co se výkon považuje, ale soustřeďuje se také na hodnocení pracovního či sociálního chování, schopnosti zaměstnance a poznávání osobnosti pracovníka atd. Koubek dělí hodnocení do dvou podob. Jedná se o hodnocení formální a neformální. Neformálním hodnocením je myšleno především průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným v průběhu vykonávání pracovní činnosti. Jedná se o hodnocení především daného okamžiku, záleží na příležitosti, stejně jako na momentální náladě. Neformální hodnocení by mělo být tedy součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů či pracovního chování, avšak málokdy se stává, že je toto hodnocení zaznamenáváno a jen ve výjimečných případech je příčinou nějakých personálních rozhodnutí. Kdežto formální hodnocení neboli systematické hodnocení je ve většině případů periodické, racionálnější, v opakujících se

¹⁰⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN isbn80-251-0505-9.

¹⁰¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

časových úsecích a vyznačuje se systematickostí a plánovitostí. Během formálního hodnocení se pořizují dokumenty, které jsou častokrát zařazeny ke spisu pracovníka a slouží tak pro jejich další personální činnosti. Hodnocení může být zaměřeno také buď na výsledky pracovního výkonu, nebo na pracovní chování pracovníka, což ve většině případů bývá spíše jako doplňkové kritérium hodnocení. Během formálního hodnocení by se mělo brát také v potaz, do jaké míry odpovídají pracovní a osobnostní schopnosti pracovníka požadavkům pracovního místa, týmu a organizace.¹⁰²

V případě, chceme-li posuzovat výkon zaměstnance či skupiny zaměstnanců, je potřeba pro začátek zvážit, která kritéria jsou přiměřená konkrétní pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že univerzálními kritérii jsou kvalita, kvantita a včasnost plnění, často si s nimi při hodnocení pracovníka nevystačíme, proto hledáme další a detailnější kritéria. Jedná se o kritéria, která se zaměřují na výsledky, chování a dovednosti, znalosti, potřeby či vlastnosti.

- Výsledky:
 - Prodej výrobků nebo služeb
 - Množství vyrobených výrobků
 - Množství poskytnutých služeb
 - Množství a spokojenost obslužených zákazníků
 - Množství reklamací
- Chování:
 - A) Pracovní chování
 - Dodržování instrukcí a pravidel
 - Ochota plnit zadané úkoly
 - Hospodárnost
 - Řádná docházka

¹⁰² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- Pečlivé zpracovávání podkladů, vedení záznamů atd.

B) Sociální

- Jednání s lidmi
- Přístup ke kolegům či zákazníkům
- Chování k nadřízeným či podřízeným
- Styl vedení
- Ochota spolupracovat
- Dovednosti, znalosti, potřeby či vlastnosti:
- Fyzická síla
- Vzdělání, diplomy, rekvalifikace
- Samostatnost, spolehlivost, cílevědomost, vytrvalost, loajalita, čestnost
- Schopnost koordinace a organizace činností
- Schopnost vést lidi
- Odolnost vůči stresu a komplikacím.¹⁰³

Metod, jak hodnotit pracovníky, je poměrně hodně, avšak u některých metod se můžeme navíc setkat s více variantami. Nejčastěji se používá metoda podle stanovených cílů, zejména při hodnocení specialistů nebo manažerů. Při takovém hodnocení je důležité dodržet následující postup. Nejprve se stanovují jasné a předem definované cíle, kterých by měl pracovník dosáhnout a stanovit tak plán, ve kterém bude zobrazen postup, jak cílů dosáhnout. Dalším krokem je vytvoření takových podmínek, které budou umožňovat realizaci cílů, které se následně měří a posuzují. Pokud to situace vyžaduje, je potřeba podniknout taková opatření,

¹⁰³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

kteřá by vedla ke zlepšení a posledním krokem je po dosáhnutí požadovaných cílů stanovit cíle nové.¹⁰⁴

Pro úspěšnost metody je potřeba dodržovat určité podmínky jako měřitelnost, kvantifikovatelnost, dosažitelnost a ověřitelnost cílů. Cíle by měly být formulovány jasně, stručně a ideálně písemně a zároveň by měly být součástí pravidelných rozhovorů mezi pracovníkem a nadřizeným, které poskytují příležitost k posouzení a projednání dosavadního postupu plnění stanovených cílů a případně by měli vést k možnosti úpravy. V takém případě je možné se řídit modelem nazývaným SMART, načež jeho jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů:

- S = specifický/ konkrétní
- M = měřitelný
- A = dosažitelný
- R =relevantní/ odpovídající cílům
- T = časově určené neboli termínované

Další metodou je hodnocení na základě plnění norem, která se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků. Výhodou metody je především to, že výkon bývá posuzován pomocí objektivních měřitek. Tato metoda se provádí zejména:

- Volným popisem,
- Hodnocením na základě kritických případů,
- Hodnocením pomocí stupnice, používá se zejména číselná, grafická a slovní,
- Checklistem
- Metodou BARS, což je klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování.¹⁰⁵

¹⁰⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

V návaznosti na hodnocení dochází na činnost odměňování pracovníků, jelikož jak bylo již zmíněno, pracovní výkon jde ruku v ruce s motivací, hodnocením a právě i odměňováním, kterému se věnuje následující kapitola.

2.4.5 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců v moderním řízení lidských zdrojů neznamena jen plat, mzdu nebo jiné finanční odměny, které poskytne organizace svým zaměstnancům jako kompenzaci za vykonanou práci. Naopak moderní pojetí odměňování je mnohem širší a zahrnuje zejména povýšení, pochvaly, nepeněžní zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje a další. Odměnou může být také například vybavení kanceláře, firemní auto k osobním účelům či přidělení určitého stroje. V dnešní době se můžeme nejčastěji setkat v rámci odměňování s vzdělávacími kurzy, školeními či zahraničními stážemi, které jsou například plně hrazené zaměstnavatelem. ¹⁰⁶

Armstrong definoval řízení odměňování jako formulování a realizaci strategií a politiky, jejichž účelem je především spravedlivě a důsledně odměňovat zaměstnance na základě jejich přístupu a usilování o přispění k plnění strategických cílů organizace. Řízení odměňování se zabývá zejména vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování, které vedou k uspokojování potřeb jak organizace, tak pracovníků. ¹⁰⁷

Cílem řízení odměňování je především motivace pracovníků a získání tak jejich důvěry a oddanosti, odměňování lidí, podle toho, jak jsou pro organizaci přínosní, dále cílem je také vytváření kultury výkonu, vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti atd.

System odměňování tvoří politika, která slouží jako vodítko přístupům při odměňování, postupy, které nabízí peněžní či nepeněžní odměny, procesy týkající se hodnocení a procedury, které se provádí v zájmu udržení systému. ¹⁰⁸

¹⁰⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

Koubek rozdělil odměny na vnitřní a vnější, načež vnitřní odměny souvisejí především se spokojeností zaměstnance, radostí, kterou mu pracovní pozice přináší, naopak u vnějších odměn je to zejména odměna hmotné povahy. Častokrát se můžeme setkat také s pojmy odměňování nepeněžní a peněžní přímé či nepřímé. Odměňování peněžní přímé je například mzda, provize či odměna a u nepřímé se jedná zejména různých výhod jako příspěvky na sport, stravování, dopravu, zaměstnanecké slevy a podobně. ¹⁰⁹

2.4.6 Práce s talenty

Řízení talentů má za úkol použití souboru činností, které jsou vzájemně propojeny, a které by měly zabezpečit, aby společnost přitahovala, motivovala, a především věnovala svůj čas talentovaným lidem, které pro ni mohou být velmi přínosní a jsou potřeba v současnosti, ale i budoucnosti. Cílem je, aby si společnost uvědomila, že je potřeba zajistit tok talentů, kteří jsou či budou hlavním zdrojem podniku. Každý pracovník je talentovaný, avšak každý na něco jiného, a proto je velmi důležité, aby se snažila odhalit talent svých pracovníků a následně se ho snažila využít jak ve prospěch pracovníka, tak ve prospěch organizace. Řízení talentů je poměrně novodobý trend, který se velmi rychle rozvíjí. ¹¹⁰

„Řízení talentů začíná v podnikové strategii a v tom, co znamená z hlediska požadavků organizace na talentované lidi. Koneckonců, jeho cílem je vytvářet a udržovat soubor, skládající se z kvalifikovaných, angažovaných a oddaných pracovních sil.“ Jedná se o složky jako:

- Strategie zabezpečování talentů, ke které se využívá podnikový plán, pro plánování lidských zdrojů definující lidský kapitál, jež vede k získávání a stabilizaci talentovaných pracovníků,
- politika a programy získávání a stabilizace talentů, které definují přístup a zabezpečení toho, jak si získat a udržet talenty,
- audit talentů, identifikuje zaměstnance s potenciálem a dále se snaží o rozvoj a plánování kariéry,

¹⁰⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹¹⁰ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

- vytváření role,
- řízení vztahů s talenty, je procesem, který má za úkol vybudovat efektivní vztahy s lidmi v jejich rolích,
- řízení pracovního výkonu,
- celková odměna, ať už peněžní či nepeněžní, může přispět k angažovanosti a odhodlání talentovaných pracovníků zejména tím, že jim organizace dá najevo, jak moc si jich váží,
- vzdělávání a rozvoj,
- řízení kariéry.¹¹¹

¹¹¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

B) PRAKTICKÁ ČÁST

3 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Tato část diplomové práce se týká celosvětově známé mezinárodní společnosti IKEA zabývající se především prodejem nábytku. Konkrétně se jedná o obchodní dům IKEA Zličín v Praze, kde probíhalo také dotazníkové šetření a rozhovor s pracovníkem personálního oddělení.

3.1 Představení společnosti IKEA

Společnost IKEA neboli IKEA Group je švédská nábytkářská firma, zaměřující se zejména na výrobu a prodej designového nábytku a bytových doplňků. Tato společnost je celosvětově známá zejména cenově dostupným zbožím, širokou škálou produktů a nábytku. Jedná se o mezinárodní síť poboček, které ne nachází napříč celým světem od Ameriky, přes Asii, Evropu, Austrálii a nově i neustále rozšiřující se pobočky v Africe.

Zakladatelem společnosti byl švéd Ingvard Kamprad, který pocházel z vesnice jménem Elmtaryd a farmy, která ležela na rozmezí druhé vesnice Agunnaryd. Název společnosti vzniknul tedy na základě prvních písmen Ingvard, Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd. Firmu založil v mladém věku roku 1943 ve městě Smaland na jihu Švédska. Ingvard Kamprad je považován za jednoho z nejúspěšnějších podnikatelů světa. V začátcích svého podnikání se zaměřoval na levné a snadno prodejné zboží, až dospěl k závěru, že bude prodávat kvalitní nábytek za přijatelné ceny, jelikož žil v malém městě, rozhodl se udělat zásadní krok, a to vydání katalogu. První katalog vyšel v roce 1951 a spolu s katalogem se otevřel i první showroom.¹¹²

V současnosti má IKEA kolem 430 obchodních domů na více než 50 trzích a zaměstnává přes 200 tisíc pracovníků.

¹¹² IKEA: *Náš příběh* [online]. [cit.27.8.2022]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/nas-pribeh-pubf840a871>

Nyní je společnost IKEA součástí uskupení Inter IKEA Centre Group, které mají za úkol správu obchodních a nákupních center a je poskytovatelem franšíz. Franšízy poskytuje společností z celého světa majitel Konceptu IKEA, kterým jen Inter IKEA Systems B.V. Společnost IKEA Group se mění na Ingka Group. Důvod? „Kromě maloobchodu se věnujeme ještě řadu dalších podniků, které nejsou technicky vzato součástí konceptu IKEA. Novým jménem proto chceme dát jasně najevo, jakou společností jsme a kde ve vztahu k franšízovému systému IKEA stojíme.“¹¹³

„Ingka Group má tři divize: IKEA Retail, Ingka Investments a Ingka Centres. IKEA Retail je naší klíčovou částí, je to náš hlavní byznys, pro který využíváme franšízu. Je to největší světový maloobchodní prodejce bytového zařízení, má 367 obchodních domů na 30 trzích.* Tyto obchodní domy navštívilo v roce 2018 838 miliónů lidí, internetové stránky www.IKEA.com pak navštívilo 2,35 miliardy návštěvníků.“¹¹⁴

3.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl tvořen 23 otázkami, které se zaměřovaly především tématem vzdělávání a kariéry v organizaci. Dotazník byl rozeslán mezi 40 pracovníků společnosti IKEA Zličín, ovšem vyplněných jich bylo pouze 24. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně pomocí online dotazníku, který se skládal především z uzavřených otázek.

Prvních pět otázek se týkalo identifikace respondentů, další otázky se zaměřovaly na vzdělávání, které je zaměstnancům umožňováno a poskytováno společností IKEA. Další otázky se týkaly možnosti kariéry a kariérního růstu v organizaci. Z 23 otázek bylo pět otevřených, které však byly dobrovolné. Na konci dotazníku se nacházely otázky zaměřené na osobnostní rozvoj respondenta.

¹¹³ IKEA: *Jedna značka – mnoho společností* [online]. [cit.27.8.2022]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/jedna-znacka-mnoho-spolecnosti-pub45b521f1>

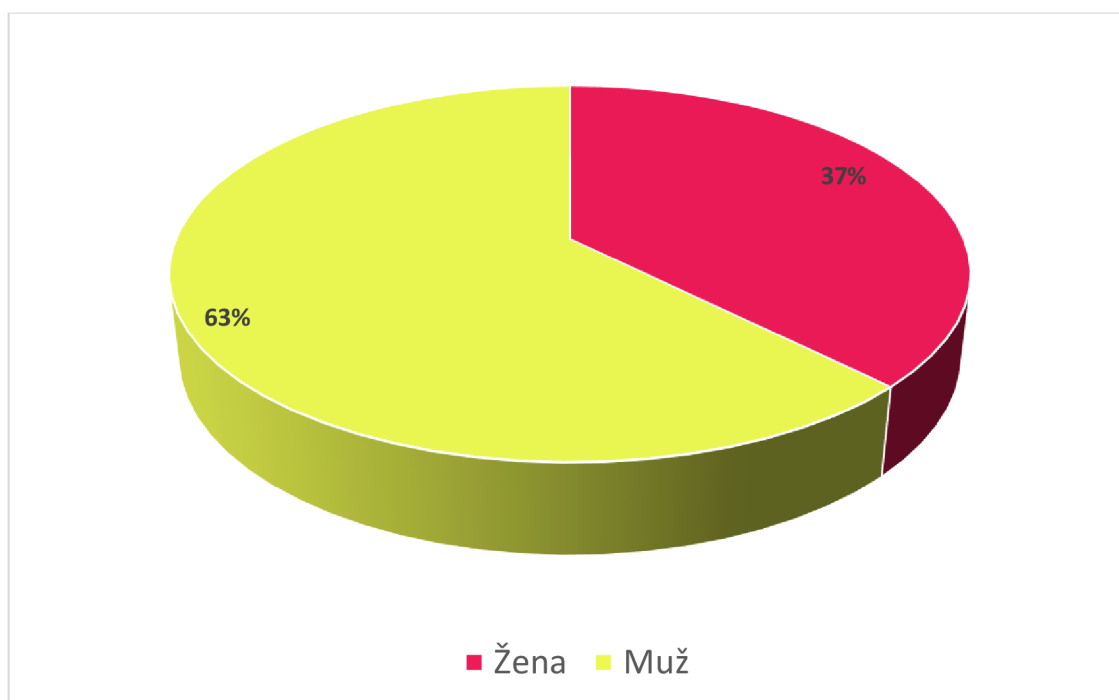
¹¹⁴ IKEA: *Jedna značka – mnoho společností* [online]. [cit.27.8.2022]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/jedna-znacka-mnoho-spolecnosti-pub45b521f1>

3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Prvních 5 otázek bylo zaměřené na identifikaci respondentů, jejichž výsledky jsou vyobrazeny pomocí následujících grafů.

Otázka č. 1 Pohlaví

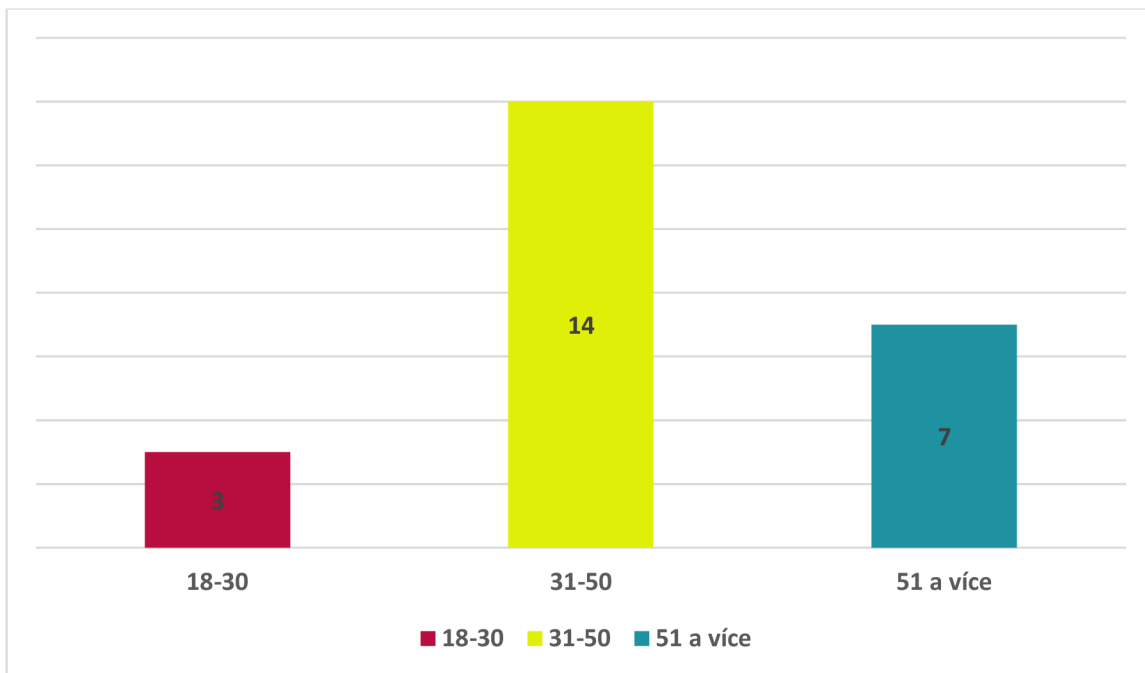
Otázka č. 1 poskytuje autorce diplomové práce přehled o pohlaví dotazovaných respondentů. V dotazníku bylo dotazována 9 žen a 15 mužů.



Graf 1 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 1

Otázka č. 2 Věk

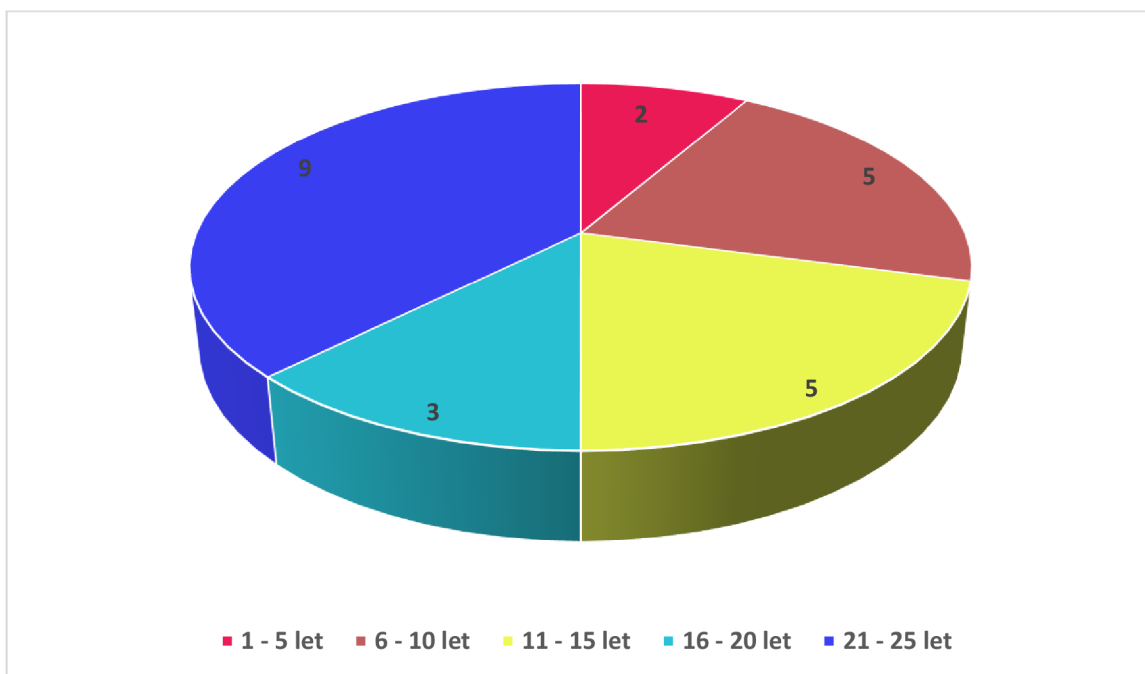
Otázka č. 2 informuje autorku o věkové kategorii respondentů, kteří jsou do tří věkových kategorií. Z grafu vyplývá, že nejpočetnější je věková skupina 31–50, která zastává více než polovinu dotazovaných respondentů.



Graf 2 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 2

Otázka č. 3 Kolik let trvá vaše pracovní kariéra?

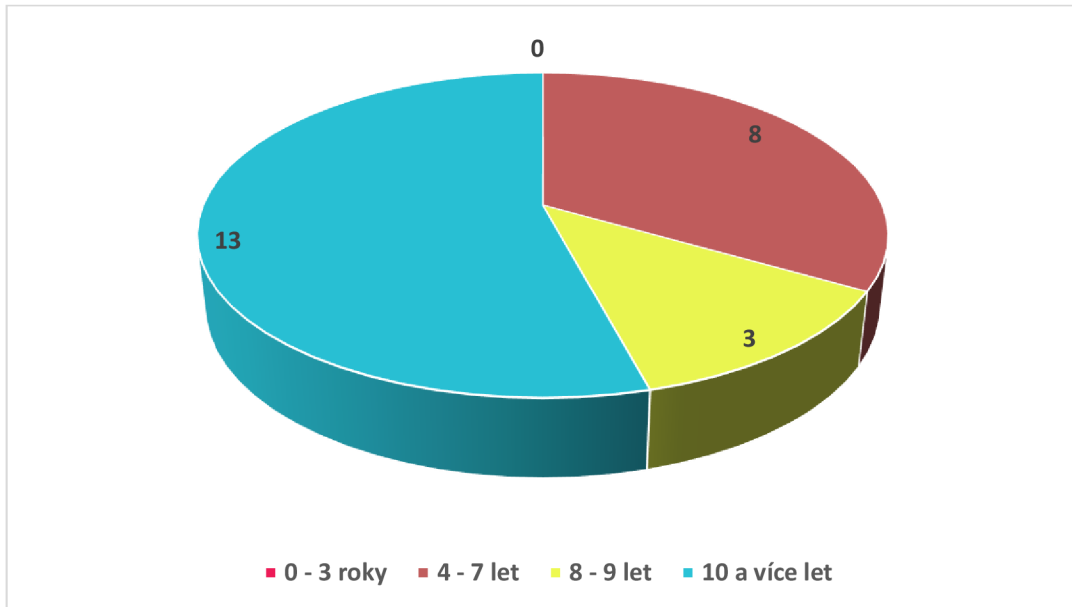
Otázka č. 3 spočívala ve výběru možnosti celkové délky pracovní kariéry dotazovaných. Na výběr bylo z pěti časových úseků.



Graf 3 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 3

Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete ve společnosti IKEA ?

Otázka č. 3 specifikuje dobu, po kterou respondenti působí v organizaci. Jak můžeme vidět, jedná se o dlouhodobé zaměstnance, tudíž lze předpokládat, že jsou v organizaci IKEA spokojeni a jsou s ztotožnění s její politikou.

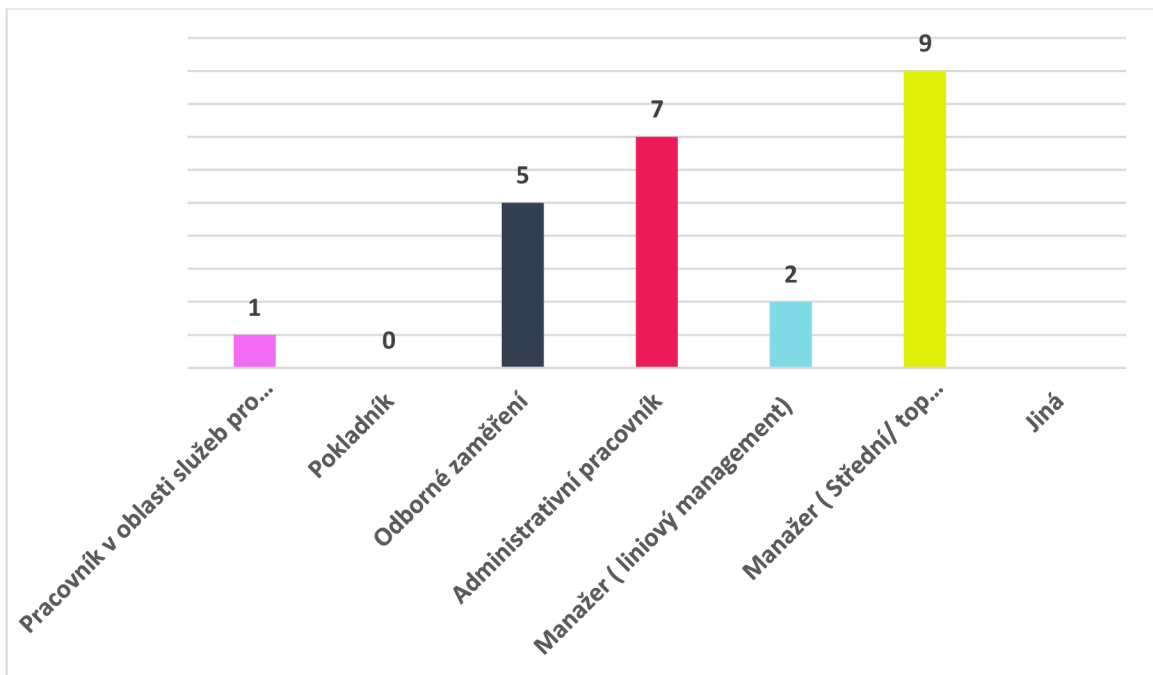


Graf 4 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 4

Otázka č. 5 Vaše pracovní pozice je:

Otázka č. 5 se zabývala pracovními pozicemi respondentů. Respondenti měli na výběr ze šesti předem stanovených možností a jedné nespecifikované. Jak lze na grafu vidět, největší část respondentů tvořili manažeři středního a top managementu a pracovníci v administrativě.

Vzhledem k tomu, že autorce byla nabídnuta pomoc ze strany personálního oddělení při zodpovězení některých otázek týkajících se zejména vzdělávání a kariéry ve společnosti, při konzultaci otázky ohledně pracovních pozic personalista předpokládal, že nejvíce dotazníků vyplní právě manažeři, především z toho důvodu, že se předpokládá zájem o výsledky především proto, že dotazník zpracovává a vyhodnocuje člověk, který je nezainteresovaný v organizaci.



Graf 5 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 5

Otázka č. 6 Máte jako zaměstnanec povinné školení či vzdělávací programy?

Tato otázka měla jednoznačně stejnou odpověď u všech respondentů – ANO.

Otázka č. 7 Pokud ano, jaké/ čeho se týkají?

Tato otázka byla otevřená a dotazovaní se ve většině shodli na povinném školení BOZP. Další povinná školení se týkala vyhlášky č.50 o odborné způsobilosti v elektrotechnice, povinné školení řidičů, VZV nebo vysoko zdvižný vozík, při těchto odpovědích lze předpokládat, že se jedná o povinná školení pro pracovníky s odborným zaměřením. Dále bylo zmíněno školení týkající se osobního rozvoje, leadershipu, financí, přístupu k zákazníkům či školení na PC. Má se za to, že tyto odpovědi byly odpovězeny od respondentů, administrativní či manažerské pozice.

Otázka č. 8 Máte možnost se účastnit vzdělávacích kurzů, školení nebo stáží?

Zde byla opět stejná odpověď u všech dotazovaných, a to že mají možnost se účastnit vzdělávacích kurzů, školení nebo stáží.

Otázka č. 9 Pokud ano, uveďte, jaké možnosti vám jsou nabízeny:

Jednalo se o otevřenou otázku, která byla dobrovolná. Dostalo se zde z 24 předpokládaných odpovědí pouze 11. Zaměstnanci společnosti IKEA mají

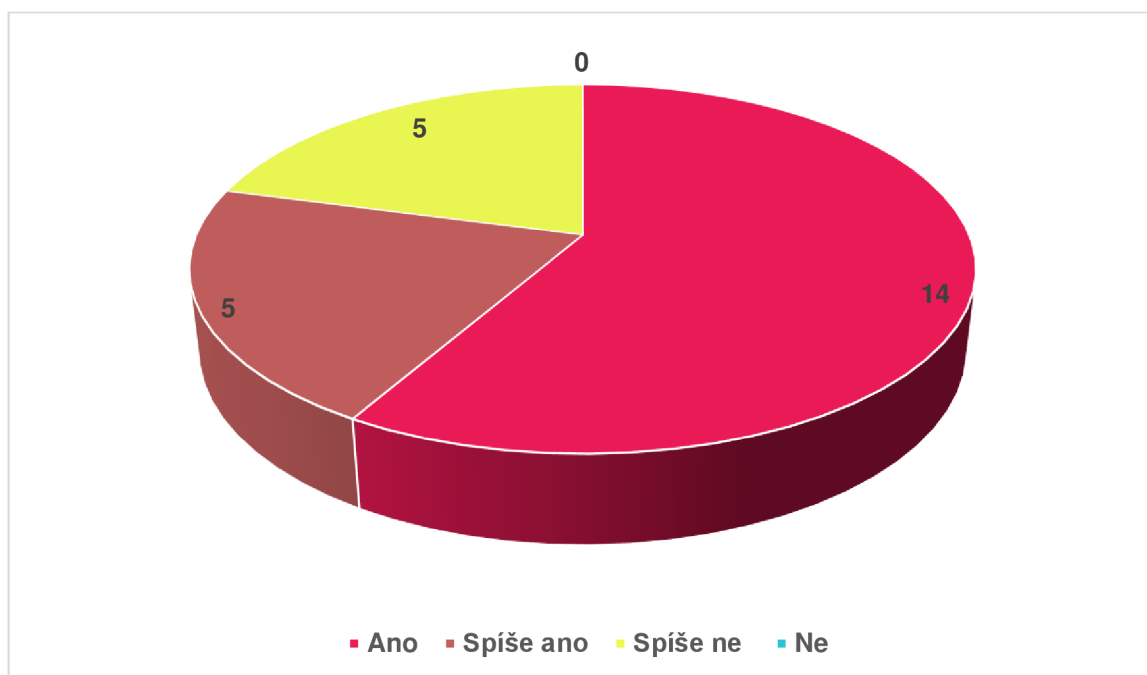
možnost školení v oblasti účetnictví, dále mají možnost stáže na jiných pobočkách či dokonce stáže v zahraničí.

Otázka č. 10 Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost zajišťuje?

Otázka č. 11 Myslíte, že společnost IKEA, dostatečně podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Otázka č. 12 Jste ochotni absolvovat vzdělávání ve svém volném čase?

Na otázku, zda jsou zaměstnanci ochotni absolvovat školení či kurzy mimo pracovní dobu, odpověděli zaměstnanci odlišně. Jednoznačná odpověď byla rozhodně ANO. Při rozhovoru s personalistou bylo autorce sděleno, že spousta kurzů a rekvalifikací zdražilo až o 100 %, tudíž je pro zaměstnance výhodnější, absolvovat školení, které financuje společnost IKEA i na úkor toho, že účast na kurzech je možná pouze mimo pracovní dobu. Na druhou stranu se dá předpokládat, že spousta respondentů má rodiny, a proto není jednoduché mít k práci a rodině další aktivitu, která by mohla být pro spoustu lidí komplikací.



Graf 6 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 12

Otázka č. 13 Jaký typ kurzu nebo vzdělávání byste uvítali?

Jednalo se opět o otevřenou otázku, kdy největší zájem u zaměstnanců je o jazykové kurzy, konkrétně o Anglický jazyk. Další dvě odpovědi se týkaly zájmu o

odborné školení s technickým zařízením. Tři respondenti odpověděli, že se jim dostává všeho, co potřebují, a proto další kurzy nepotřebují. Čtyři odpovědi nebyly vyplněny.

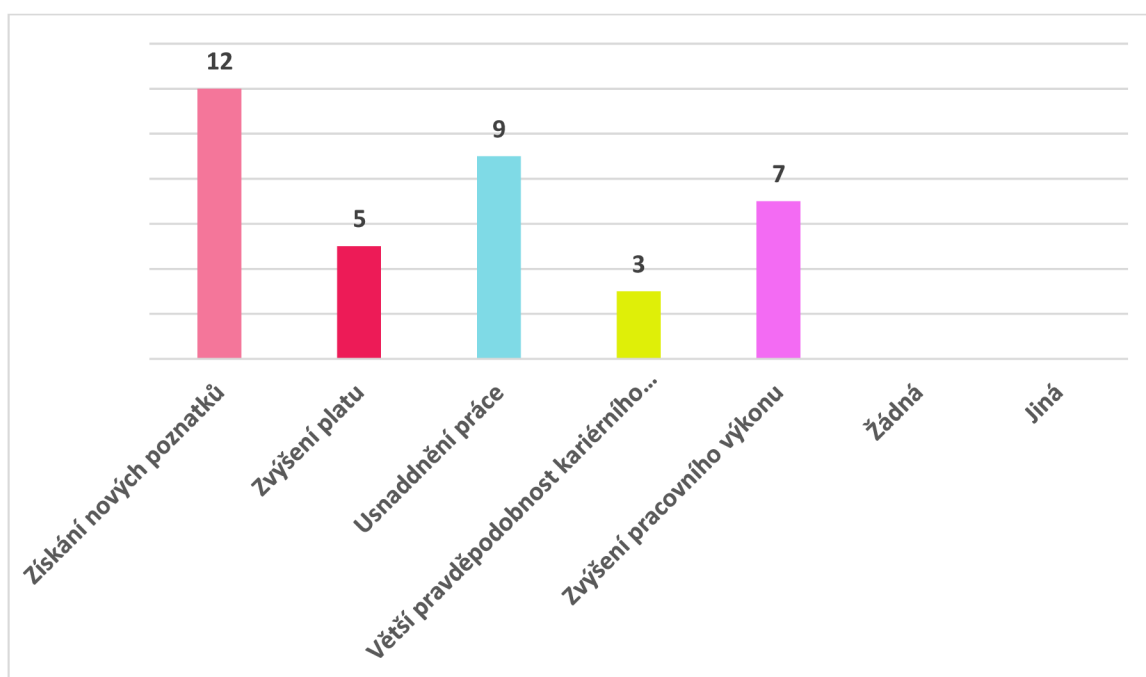
Otázka č. 14 Jak často jste se v uplynulém roce účastnil vzdělávacích kurzů nebo školení v rámci firemního rozvoje?

Podle odpovědí respondentů se IKEA snaží dbát na to, aby svým zaměstnancům mohla poskytnout co nejvíce možností vzdělávání. 17 ze 24 odpovědí bylo, že se účastní jednou za čtvrt roku a zbylých 7 se účastní jednou za půl roku.

Otázka č. 15 Myslíte si, že je pro Vás firemní vzdělávání přínosné a nové poznatky jsou při práci využitelné?

Zde byly taky odpovědi jednoznačné. Z 24 odpovědí bylo 13 pro ANO a 12 pro Spíše ANO. Tudíž lze z odpovědí vyvodit, že se jedná o smysluplné a pro zaměstnance využitelné školení, díky kterému mohou nové poznatky implementovat do své pracovní náplně.

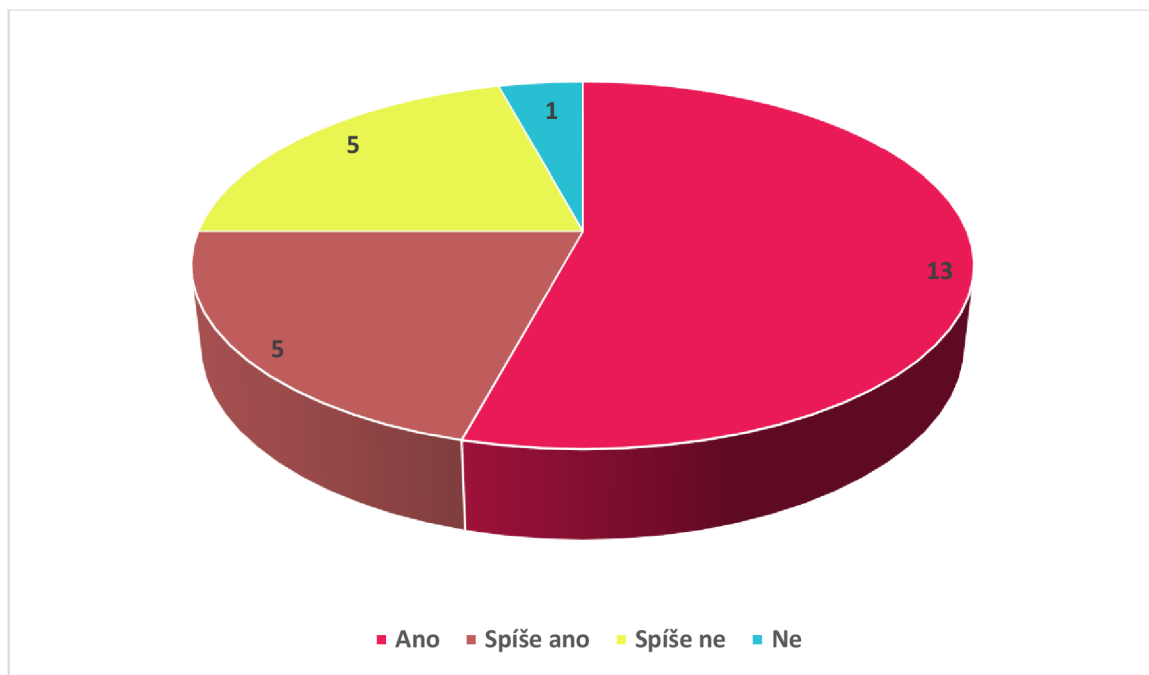
Otázka č. 16 Jaký význam pro vás mají vzdělávací aktivity?



Graf 7 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 16

Otázka č. 17 Řekli byste, že máte ve vaší společnosti kariérní plán, který nabízí možnosti a podmínky pro kariérní růst?

Zde se autorka poprvé setkala i s negativní odpovědí. NA grafu můžeme vidět rozdělení odpovědí. Můžeme se domnívat, že se jednalo o respondenta, který je z technické či odborné oblasti, na kterou se kariérní řád pravděpodobně nevztahuje.



Graf 8 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 17

Otázka č. 18 Probíhá v organizaci hodnotící rozhovor s nadřízeným, kde byste měli možnost probrat téma kariérního růstu?

Zde se odpovědi shodují s informacemi, které poskytlo personální oddělení. Autorce bylo sděleno, že v organizaci probíhají pravidelné hodnotící rozhovory, většinou 2x až 3x do roka a všichni respondenti odpověděli, že hodnotící rozhovor, kde je možné se věnovat i tématu kariérního růstu možný je. Ovšem vzhledem k předchozí odpovědi můžeme předpokládat, že respondent, který v předchozí otázce odpovídal negativně, zde odpověděl zejména na první část otázky, zda v organizaci probíhá hodnotící rozhovor s nadřízeným.

Otázka č. 19 Zažili jste během svého působení v organizaci kariérní postup?

Zde odpovědělo 13 účastníků dotazníkového šetření, že kariérní postup zažili a zbylých 11 nikoliv.

Otázka č. 20 Pokud ano, uveďte, po jaké době, případně na základě čeho ke kariérnímu posunu došlo.

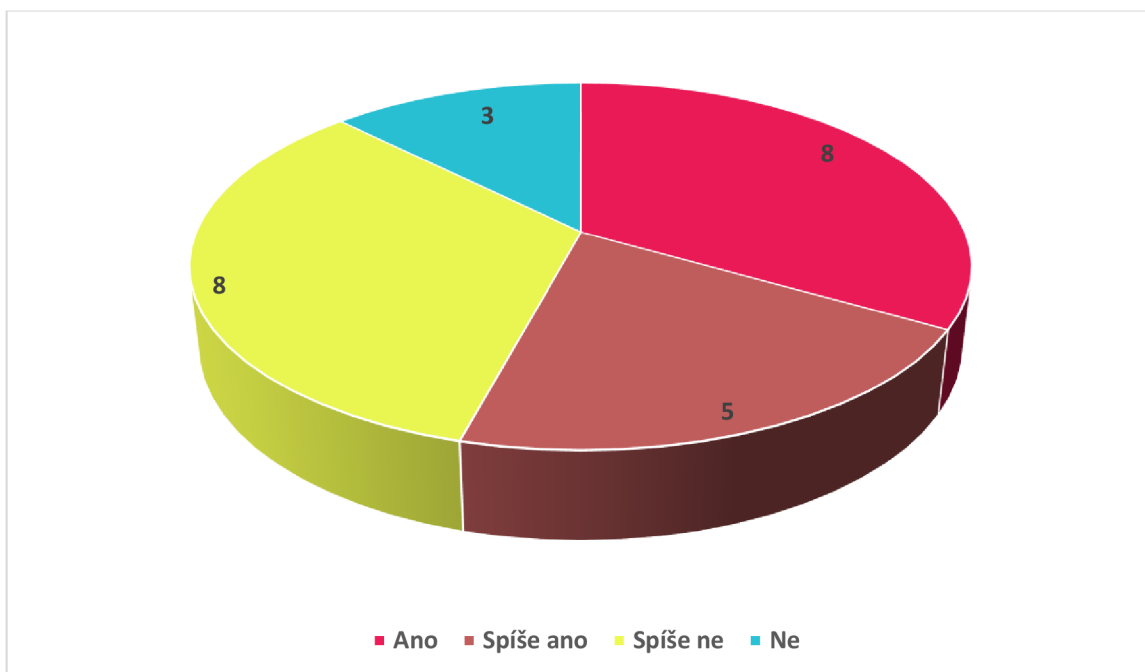
Tato otázka byla nepovinná, ovšem ti, kteří odpověděli se v odpovědích ztotožňovali. Sedm odpovědí uvádělo, že kariérní růst nastal po čtyřech letech v organizaci, u některých respondentů se po čtyřech letech další povýšení zkrátilo na dva roky. Další z respondentů se kariérního postupu dočkal po sedmi letech, avšak důvodem byl většinou odchod nadřízeného například na mateřskou dovolenou na převelení na jiný obchodní dům.

Otázka č. 21 Máte možnost se ve své pracovní pozici kariérně posunout?

Na tuto otázku odpovědělo 13 pracovníků, že mají možnost kariérního posunu. Další 7 odpovědělo, že spíše ne a 4 pracovníci, že možnost kariérního růstu nemají.

Otázka č. 22 Máte ambice povýšení?

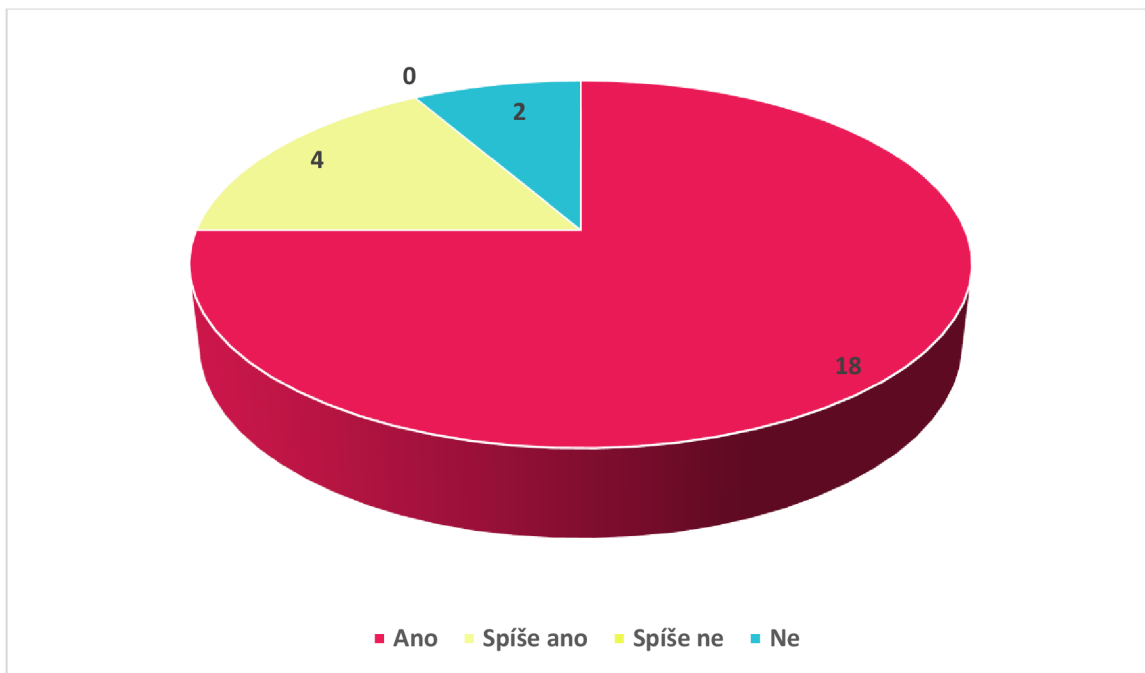
Zde na grafu můžeme vidět výsledky odpovědí zaměstnanců IKEA. Tato otázka může být úzce spjata s otázkou, která se týkala vzdělávání mimo pracovní dobu. Dá se předpokládat, že Ti, kteří mají zájem o neustálé rozšiřování obzorů, vědomostí a nabírání zkušeností, jsou ambiciózní a jsou ochotni se vzdělávat i na úkor svého volného času.



Graf 9 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 22

Otázka č. 23 Jste se svojí kariérou spokojeni?

Zde můžeme vidět, že spokojenost zaměstnanců IKEA se svojí pracovní kariérou ve značné míře převládá. U respondentů, kteří se svojí kariérou spokojeni nejsou, nemusí ovšem jejich odpověď znamenat, že jsou neúspěšní, ale mohli mít například představu o určité pracovní pozici, u které se následně přesvědčili, že pro ně není vhodná, nebo je časově či fyzicky náročná, avšak od ní z určitého důvodu upustili a vykonávají práci, na kterou například fyzicky stačí.



Graf 10 Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 23

3.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a navrhovaná opatření

Výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo ve společnosti IKEA Zličín byly jednotlivě vyhodnoceny již v předchozí kapitole. V rámci vyhodnocování dílčích otázek, jsme mohli dospět k závěru, že se jedná o dlouhodobé zaměstnance, přesně tak, jako bylo autorce sděleno při pohovoru, jelikož se dotazovala, jestli má společnost spíše dlouhodobé či naopak krátkodobé zaměstnance, pracovník personálního oddělení zkonstatoval, že se jedná o pracovníky, kteří jsou tam dlouhou dobu, někteří dokonce od samého začátku. Ovšem nejvíce se střídají pracovníci na odděleních péče o zákazníky či v oddělení pokladen.

Jelikož se jedná o dlouhodobé zaměstnance, lze předpokládat, že systém a firemní politika je velmi kvalitně nastavena a velmi aktivně se zajímá rozvojem a vzděláváním svých zaměstnanců, kterým dává možnost zhodnotit své silné stránky ke svému prospěchu a následně jim umožnit kariérní posun v organizaci.

K tomu, aby se pracovníci neustále posouvali nabízí široký výběr aktivit, kterých se mohou účastnit. Podle interních informací jsou povinná školení týkající se BOZP, dále školení, které se zaměřuje in ztotožnění s organizací, jejími aktivitami, politikou a hlavní myšlenkou. Dále nabízí spoustu možností, který se týká osobního rozvoje, což jsme mohli vidět v případě odpovědí v dotazníkovém průzkumu, kde se většina zaměstnanců v možnostech shodovala. Podle personálního oddělení je stále větší zájem o zahraniční stáže, které pracovníky rozvíjí nejen v oblasti jazykové vybavenosti, ale napomáhá také k celkovému pohledu na stejnou společnost, v odlišných kulturách a různých koutech světa.

Ke kariérnímu rozvoji a postupu nabízí zkoumaná společnost možnosti rotace práce, mentoringu, koučinku nebo také trainee programu.

V rámci provedeného dotazníkového šetření, že organizace IKEA se snaží především o spokojenost svých zaměstnanců, což lze z odpovědí v dotazníku vyvodit, ovšem i přes to, je potřeba zmínit navrhovaná řešení:

- Jelikož se tato práce v teoretické části zabývala motivací a bylo zmíněno, že motivace je velmi důležitým prvkem k pracovnímu výkonu, měla by společnost neustále usilovat o motivování pracovníků, skrze všechny

pracovní pozice. Od odborných, před pozice, které přichází do kontaktu se zákazníky až po top management a naopak. S motivací je spojeno i odměňování, které může působit jako hnací motor, tudíž by se mohla zaměřit i právě na odměňování pracovníků, kteří by to zajisté uvítali.

- V dotazníku bylo u nejvíce respondentů absence anglického jazyka, tudíž bych usilovala o intenzivnější výuku pracovníků, zejména v anglickém jazyce. A jak z dotazníků vyplynulo, usilovala bych zároveň o to, aby kurzy anglického jazyka probíhaly zejména v rámci pracovní doby.
- Dalším navrhovaným řešením je v rámci hodnotících pohovorů, které bych zavedla pravidelně každé čtyři měsíce najít možnost k tomu, věnovat aspoň chvíli otázce kariérního postupu, ambicím pracovníků ke kariérnímu postupu, ale i vzdělávání a navrhnout tak možnost, aby se pracovník necítil svázan jedním konkrétním pracovním místem, které nemá pravděpodobně ambice. A zkusit mu navrhnout například rotaci práce.

ZÁVĚR

Autorka diplomové práce se zaměřila na správné a efektivní zajištění kariérního řádu na pracovišti. Primárním cílem diplomové práce bylo stanovení jednotlivých složek kariérního řádu. Dílčím cílem, který se následně odrazil i v praktické části diplomové práce bylo sloučení a důraz na jednotlivé části kariérního řádu a personálního řízení. Diplomová práce si zároveň stanovila za cíl přiblížit opomíjené nebo ne příliš často využívané instituty personálního řízení a jejich možnou implikaci v praxi. Všechny stanovené primární i dílčí cíle byly naplněny za užití analýzy, deskriptivní metody a explanace, jejichž hlavní využití autorka práce uplatnila zejména v teoretické části práce.

První teoretická část diplomové práce se zaměřila na stanovení základních prvků kariéry, jejího řízení a plánování, přičemž tyto prvky byly dále rozšířeny o kategorii řízení lidských zdrojů spočívající zejména ve vzdělávání, odměňování a motivování pracovníků. Předmětné kategorie a jednotlivé odvětví kariérního řádu bylo třeba vymezit pro jejich další využití v druhé praktické části diplomové práce.

Navazující praktická část představuje autorčin přínos nejen pro vybranou společnost IKEA, ale rovněž pro další organizace, které mohou na základě autorkou získaných informací použít tyto pro srovnání vlastního systému a podrobit jej vlastní kritické analýze.

Autorka diplomové práce se zabývala různými charakteristikami a definicemi kariéry. Od obšírného zakotvení kariéry jako profesionální dráhy člověka, až po sled pracovních pozic konkrétní osoby. Autorka práce se ztotožňuje s Bělohlávkovým přístupem o individuálních kritériích, zejména pozice, hodnost, postavení nebo vybavení kanceláře, jakož i získávání znalostí a dovedností.

Významnou teorií pro posouzení kariérního řádu spatřuje autorka v Mobilografii, která stanovuje možné vývoje a rozvoje směrem, kterým se v rámci kariérního postupu může pracovník vydat.

Autorka dále komparativně zpracovala různé teorie kariérních typů, kdy jejich aktivní analýzou zahájenou před přijetím pracovníků může zaměstnavatel relativně efektivně již v počátku stanovit okruh zaměstnanců, kteří jsou vhodnými kandidáty a nastavit jim například jednotný kariérní řád. Autorka jednotlivé teorie

komparovala a dopracovala se k základním charakteristikám jednotlivých pracovníků, kdy touto účinnou syntézou předložila přijatelná doporučení i s užitím sociálních a psychologických studií.

Autorka se dále věnovala základním parametrům řízení kariéry spojeného se správným nastavením cíle politiky řízení kariéry. Na základě množství teorií se podařilo autorce prokázat, že pro řízení kariéry je zcela zásadní motiv, dynamika postupu, rozšíření znalostí a dalších dovedností. Jednotlivými procesy sledování kompetencí, hodnocení potenciálu a kariérovým pohovorem je možné zajistit řádně nastavený proces ke spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele. Výsledkem předchozích procesů je sestavení individuálního kariérního plánu, jehož závěrem je stanovení konkrétních cílů pracovníka. Autorka neopomněla zdůraznit, že důležitým aspektem je samotná etapa kariéry, v níž se zaměstnanec nachází.

V návaznosti na předchozí poznatky autorka dále rozvíjela principy a parametry plánování kariéry, přičemž zdůrazňuje funkci jednotlivých plánů, zejména plánu zastupitelnosti, plánu personálních změn nebo plánu rotací. Analýzou těchto plánů došlo k předložení základních požadavků pro zaměstnavatele spočívajících ve vytvoření kvalitního kariérního zázemí pro své pracovníky. Tyto plány autorka rozšířila i o jejich možnosti skutečné realizace a na podložených postupech doložila různé metody od stínování až po individuální koučink.

V neposlední řadě se diplomová práce věnovala jednotlivým složkám personálního řízení spočívajícího v uplatnění teoretických postupů do praxe. Jedná se o proces od zaškolení, zařazení až po další vzdělávání pracovníka v organizaci. Teprve správně nastaveným systémem strategie řízení lidských zdrojů využije zaměstnavatel potenciálu svých zaměstnanců nejefektivněji. Autorka práce se zaměřila na způsoby vzdělávání pracovníků, neboť tyto považuje za nejpřínosnější pro potenciál a znalosti zaměstnanců. Dále se autorka rovněž věnuje rozvoji pracovníků v manažerských pozicích s ohledem na jejich specifika a postavení. Na množství rozličných teorií se autorce podařilo prokázat, že pro řízení kariéry je rovněž zcela podstatná motivace zaměstnanců, jejich ohodnocení a podání zpětné vazby.

Své teoretické podklady autorka využila v rámci stanovení dotazů pro svoji praktickou část spočívající v dotazníkovém šetření. Autorka diplomové práce zvolila společnost IKEA pro provedení svého výzkumu, neboť se jedná o společnost se zaměřením na své zaměstnance a jejich kariérní růst.

Dotazníkové šetření bylo složeno z více než 20 otázek spočívajících ve stanovení základních demografických údajů (věk, pohlaví apod.), až po dotazy zaměřující se na pracovní kariéru dotazovaného. Autorce se podařilo zjistit, že vyšší zastoupení respondentů bylo v produktivním věku a více jich bylo mužů. Za zajímavé zjištění považuje autorka to, že více než polovina respondentů pracuje ve společnosti déle než 10 let, tedy jedná se o relativně stabilního zaměstnavatele. Více respondentů se nacházelo ve vyšších pozicích, což koresponduje se zjištěním autorky ohledně doby práce v organizaci. Zde autorka spatřuje jistou korelaci spojenou s nabytím zkušeností a kariérním postupem, jak bylo popsáno v teoretické části.

Autorka rovněž zjistila, že zaměstnavatel poskytuje i jiná než ze zákona povinná školení, nicméně ze samotného výzkumu vyplynulo, že nabídka nepovinných školení není až tak rozsáhlá, přičemž spatřuje uvedenou skutečnost jako důsledek zdražení těchto kurzů pro zaměstnance, kteří o další rozvoj na úkor vlastních finančních prostředků ztrácí zájem.

Autorka se rovněž zaměřila na skutečný přínos předmětných školení, kdy respondenti vždy na předmětném školení kladně odpovídali pro jejich využití v rámci výkonu jejich povolání na konkrétní pozici. Závěrečným úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, jakým způsobem probíhá nastavení kariérního řádu a zda zaměstnanci reálně tento postup zažili. Autorce se na základě dotazníkového šetření podařilo prokázat, že kariérní řád ve vybrané organizaci trpí drobnými nedostatky, nicméně více než třičtvrtě respondentů jsou s nastavením kariérního řádu spokojeni.

Diplomovou práci zpracovala autorka na základě odborných teoretických publikací významných autorů a kapacit v rámci personálního řízení, které autorka komparovala s vlastními získanými poznatky v rámci praktické části. Diplomová práce je vystavěna na základě vlastního dotazníkového šetření autorky, přičemž její hlavní přínos spočívá na skutečném vhledu do aktuálně stanoveného kariérního řádu a personálního řízení ve významné nadnárodní společnosti IKEA.

Dotazníkové šetření však nemohlo být podrobné z důvodu omezeného předmětu a rozsahu této diplomové práce. Zajisté existují další jednotlivé kategorie kariérního růstu, které by mohly být rozpracovány dále v rámci případného doplňujícího či navazujícího dotazníkového šetření. Autorka diplomové práce má za to, že tato diplomová práce splnila veškeré stanovené cíle a odpověděla na otázky zadané v rámci samotného dotazníkového šetření. S ohledem na splnění těchto znaků diplomová práce zachytila základní body kariérního řádu a předložila doporučení k jejich správnému nastavení. Tímto byl splněn stanovený cíl diplomové práce.

SEZNAM LITERATURY

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERĚ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd.* Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN isbn80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 9788071690832.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobností: volba povolání, kariéra a profesní úspěch*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHMELA, Vlastimil. *Jak dosáhnout kariéry: [(nevážně o vážných věcech)]*. Praha: Prospektrum, 2001. ISBN 80-7175-071-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výchova, vzdělání, péče, řízení: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

REED, James. *12 kroků k vysněné kariéře: začněte svou prací žít a užívat si ji*. Přeložil Adéla BARTLOVÁ. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1254-8.

RŮŽIČKA, Jiří, Vladimír PROVAZNÍK a Ivan NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-531-x.

SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch: rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-117-8.

Elektronické zdroje

Sociologická encyklopedie: *Kariéra* [online]. [cit.25.8.2022]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kari%C3%A9ra>

MANaementmania: *Řízení znalostí (Knowledge management)* [online]. [cit.11.8.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-znalosti>

Femme Palette: *Koučink vs Mentoring: Jaký je mezi nimi rozdíl?* [online]. [cit.11.8.2022]. Dostupné z: <https://www.femmepalette.com/blog-posts/koucink-vs-mentoring-jaky-je-mez-nimi-rozdil>

IKEA: *Náš příběh* [online]. [cit.27.8.2022]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/nas-pribeh-pubf840a871>

IKEA: *Jedna značka – mnoho společností* [online]. [cit.27.8.2022]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/this-is-ikea/about-us/jedna-znacka-mnoho-spolecnosti-pub45b521f1>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Projekt Vzdělávejte se pro růst podpoří podniky* [online]. [cit.25.8.2022]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/projekt-vzdelavejte-se-pro-rust-podpori-podniky>

Management mania,: *Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory)* [online]. [cit.27.8.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Kariérový pohyb.....	15
Obr. 2	Křivka vývojové kariéry vlastní zpracování	24
Obr. 3	System rozvoje kariéry založený na pásmech schopností.....	30
Obr. 4	Proces motivace	51

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 1..... 64
- Graf 2** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 2..... 65
- Graf 3** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 3..... 65
- Graf 4** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 4..... 66
- Graf 5** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 5..... 67
- Graf 6** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 12... 68
- Graf 7** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 16... 69
- Graf 8** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 17... 70
- Graf 9** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 22... 72
- Graf 10** Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti IKEA; Otázka č. 23... 73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I

Příloha II Dotazníkový průzkum na téma Řízení kariéry ve společnosti IKEA

Řízení kariéry ve vybrané společnosti

Otázka č. 1 Vaše pohlaví:

- A) žena
- B) muž

Otázka č. 2 Váš věk:

- A) 18-30
- B) 31-50
- C) 50 a více

Otázka č. 3 Kolik let trvá vaše pracovní kariéra:

- A) 1 až 5 let
- B) 6 až 10 let
- C) 11 až 15 let
- D) 16 až 20 let
- E) 21 až 25 let

Otázka č. 4 Jak dlouho pracujete ve společnosti IKEA?

- A) 0–3 roky
- B) 4–7 let
- C) 8–9 let
- D) 10 a více let

Otázka č. 5 Vaše pracovní pozice je:

- A) Pracovník v oblasti služeb
- B) pro zákazníky
- C) Pokladník Administrativní
- D) pracovník
- E) Manažer (liniový
- F) management)
- G) Manažer (střední / top
- H) management)
- I) Odborné zaměření
- J) jiná

Otázka č. 6 6 Máte jako zaměstnanec povinné školení či vzdělávací programy?

- A) Ano
- B) Ne

Otázka č. 7 Pokud ano, jaké/ čeho se týkají?

Otázka č. 8 Máte možnost se účastnit vzdělávacích kurzů, školení nebo stáží?

- A) Ano
- B) Ne

Otázka č. 9 Pokud ano, uveďte, jaké možnosti vám jsou nabízeny:

Otázka č. 10 Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost zajišťuje?

- A) Ano
- B) Ne

Otázka č. 11 Myslíte, že společnost IKEA, dostatečně podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Otázka č. 12 Jste ochotni absolvovat vzdělávání ve svém volném čase?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Otázka č. 13 Jaký typ kurzu nebo vzdělávání byste uvítali?

Otázka č. 14 Jak často jste se v uplynulém roce účastnil vzdělávacích kurzů nebo školení v rámci firemního rozvoje?

- A) 1x za měsíc
- B) 1x za čtvrt roku
- C) 1x za půl roku
- D) 1x za rok neúčastním se

Otázka č. 15 Myslíte si, že je pro Vás firemní vzdělávání přínosné a nové poznatky jsou při práci využitelné?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Otázka č. 16 Jaký význam pro vás mají vzdělávací aktivity?

- A) Zvýšení
- B) platu
- C) Získání nových
- D) poznatků
- E) Uspadnění
- F) práce
- G) Větší pravděpodobnost
- H) kariérního růstu
- I) Zvýšení pracovního výkonu
- J) Žádná
- K) Jiná...

Otázka č. 17 Řekli byste, že máte ve vaší společnosti kariérní plán, který nabízí možnosti a podmínky pro kariérní růst?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Otázka č. 18 Probíhá v organizaci hodnotící rozhovor s nadřízeným, kde byste měli možnost probrat téma kariérního růstu?

- A) Ano
- B) Ne

Otázka č. 19 Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost zajišťuje?

- A) Ano
- B) Ne

Otázka č. 20 Zažili jste během svého působení v organizaci kariérní postup?

- A) Ano
- B) Ne

Otázka č. 21 Pokud ano, uveďte, po jaké době, případně na základě, čeho ke kariérnímu posunu došlo.

Otázka č. 22 Máte možnost se ve své pracovní pozici kariérně posunout?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Otázka č. 23 Máte ambice povýšení?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Otázka č. 24 Jste se svojí kariérou spokojeni?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne