

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Anežka Kleprlíková

Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED - PART TIME

2014-2015

BACHELOR THESIS

Anežka Kleprlíková

Career growth and development of employees

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krellová Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24. 2. 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Klára Šimková', is written on a light blue rectangular background.

Poděkování

Děkuji Ing. Kataríně Krpálkové Krelové Ph.D. za podnětné, cenné rady a pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na kariérový růst a osobní rozvoj pracovníků. S tím úzce souvisí problematika vzdělávání. Uvedla jsem jednotlivé kroky, které jsou nutné k systematickému vzdělávání.

Cílem mojí práce bylo zjištění možností vzdělávání a kariérového rozvoje v konkrétní společnosti. Provedla jsem analýzu vnitropodnikových dokumentů, kterou jsem doplnila dotazníkovým šetřením. Poté jsem navrhla optimalizaci vzdělávacího procesu.

Klíčová slova

Kariéra, kariérové dráhy, kariérový rozvoj, kritéria kariéry, metody vzdělávání, plánování vzdělávání, potřeba vzdělávání, vzdělávání.

Annotation

Bachelor thesis is focused on career growth and personal development of employees. Closely related to the issue of education. I noted the steps that are necessary for systematic education.

The aim of my thesis was to investigate the possibilities for training and career development in a particular company. I analyzed internal documents, which I completed questionnaires. Then I proposed to optimize the learning proces.

Keywords

Career, career development, career paths, criteria careers, education, educational planning, methods of education, need for education.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	11
1.1 Potřeba vzdělávání pracovníků v podniku.....	11
1.2 Formování pracovních schopností člověka a pracovníka podniku.....	12
1.3 Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců	15
1.4 Fáze vzdělávání zaměstnanců.....	15
1.5 Metody vzdělávání na pracovišti	24
1.6 Metody vzdělávání mimo pracoviště	26
2 KARIÉROVÝ ROZVOJ	28
2.1 Etapy vývoje kariéry.....	29
2.2 Kritéria kariéry.....	31
2.3 Kariérový pohyb.....	32
2.4 Kariérové dráhy	36
2.5 Kariérové typy	38
2.6 Kariérová kotva.....	39
2.7 Kariérový plán.....	40
PRAKTICKÁ ČÁST	42
3 ANALÝZA PÉČE A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....	42
3.1 Popisy pracovních míst	42
3.2 Péče a odborný rozvoj.....	43
3.3 Zaškolení a zaučení.....	43
3.4 Odborná praxe absolventů škol.....	44
3.5 Prohlubování kvalifikace	45
3.6 Katalog kurzů.....	46
3.7 Periodická školení a přezkušování	46
3.8 Zvyšování kvalifikace.....	47
3.9 Uzavírání kvalifikačních dohod	48
3.10 Poskytování pracovního volna.....	49
3.11 Zahájení a ukončení studia.....	50
3.12 Personální rezervy	50
3.13 Komise pro personální rezervy	51
3.14 Zhodnocení analýzy dokumentů.....	52

4 EMPIRICKÝ VÝZKUM PÉČE A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	54
4.1 Výzkumný problém	54
4.2 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady	54
4.3 Výzkumné metody	55
4.4 Respondenti výzkumu	55
4.5 Kvalitativní a kvantitativní analýza výsledků výzkumu	56
5 NÁVRH OPTIMALIZACE SYSTÉMOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉROVÉHO ROZVOJE	66
6 DISKUZE.....	69
ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Pojem řízení lidských zdrojů definuje Armstrong jako: „Strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Řízení lidí je nejdůležitější částí řízení organizace. Lidé jsou jedním ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj. Jsou tvůrčí silou a uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje – materiální, finanční a informační.

Jsou pro organizaci také nejdražší složkou, relativně vysoké jsou náklady na mzdy, pojištění, vzdělání a výcvik, na sociální zabezpečení. Díky tomuto pohledu můžeme udělat mnoho nesprávných personálních rozhodnutí.

Na lidské zdroje musíme pohlížet i jako na vložené investice, které se do podniku vracejí – zaměstnanci vytvářejí zisk. Proto je velmi důležité nejen získat, a uchovat správné lidi na správném místě, ale tyto lidi dále vzdělávat, aby se využil všechn jejich potenciál, po celou dobu jejich pracovního uplatnění v organizaci.

V moderní společnosti člověk nevystačí s vědomostmi, které získal v během přípravy na zaměstnání. S rozvojem nové techniky a technologie musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti i zaměstnanec. Jenom tak může fungovat jako perspektivní pracovní síla. Vzdělávání se tím stává celoživotním procesem.

Hlavním úkolem podnikového vzdělávání je zajistit, aby pracovníci byli včas připraveni na změny na svých pracovních místech. Neméně důležité je rozšiřování znalostí a dovedností, aby zaměstnanci byli schopni vykonávat nové činnosti, nebo byli schopni zastávat jiné pracovní místo.

Téma Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců jsem si vybrala, protože se mě týká profesně, ale i osobně. Bylo napsáno mnoho knih, vypracováno mnoho studií o této problematice, přesto je tato oblast u zaměstnavatelů často podceňována.

V teoretické části jsem se zaměřila na problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků. Popsala jsem jednotlivé kroky, které jsou nutné k systematickému vzdělávání zaměstnanců.

Se vzděláním úzce souvisí kariérový růst. Pracovník se musí přizpůsobovat požadavkům organizace. Na druhé straně by měla organizace svým pracovníkům pomáhat při rozvoji jejich kariéry. Optimálním cílem je dosáhnout souladu mezi potřebami organizace a potřebami zaměstnance v souladu s jeho potenciálem s případným rozvojem.

V praktické části jsem se nejdříve zaměřila na analýzu vnitropodnikových dokumentů a provedla jejich zhodnocení. Dále jsem provedla dotazníkové šetření, abych se dozvěděla, jak je toto téma vnímáno samotnými zaměstnanci.

Po zjištění možností vzdělávání a kariérového rozvoje v konkrétní společnosti jsem navrhla optimalizaci vzdělávacího procesu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Pod pojmem „rozvoj člověka“ si můžeme představit rozvíjení se různých forem osobností člověka, jeho vlastností, schopností, dovedností a osobních kompetencí. S tím úzce souvisí rozvoj zaměstnance. Podle Dvořákové se personálním rozvojem rozumí formování pracovních schopností zaměstnanců zvyšováním kvalifikace a získávání pracovních zkušeností i plánování a řízení kariéry zaměstnanců (Dvořáková, 2004, s. 106). Rozvoj zaměstnanců se zaměřuje spíše na pracovní potenciál, budoucnost a kariéru zaměstnanců než na momentálně zastávané pracovní místo (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007).

Neoddělitelnou součástí osobního rozvoje zaměstnance je vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka (Dvořáková, 2007, s. 286).

„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.“ (Armstrong 2007, str. 462).

1.1 Potřeba vzdělávání pracovníků v podniku

Potřeba vzdělávání pracovníků vzniká většinou již při nástupu nového zaměstnance. Minimální požadavek je na školení bezpečnosti práce a požární ochrany, ale každé pracovní místo má své specifika, na které je nutné zaměstnance náležitě odborně připravit. Nejedná se pouze o používané techniky a technologie. Nového pracovníka je nutné adaptovat na podnikovou kulturu, musíme jej seznámit s fungováním podniku. Tento proces se nazývá orientace pracovníka.

Investice vložené do vzdělávání a rozvoje pracovníků by se měly firmě vrátit v podobě zvýšené produktivity práce, v přínosu nových pohledů a větší motivaci zaměstnanců spolupracovat na inovacích ve firmě. Ne vždy je vzdělávání zaměřeno

pouze na firemní potřeby. Pro zvýšení spokojenosti, a tím i loajálnosti pracovníků, firma poskytuje některé druhy vzdělání jako benefit. Zde hrozí nebezpečí, že zaměstnanec využije zvýšení své hodnoty na trhu práce a vyhledá nové, lépe placené zaměstnání. Při zvyšování kvalifikace pracovníka lze, podle Zákoníku práce, uzavřít dohodu o setrvání pracovníka v organizaci na určitou dobu a tím, alespoň částečně, využít jeho získanou kvalifikaci a návrat vložené investice.

Potřeby firemního vzdělávání můžeme rozdělit na měkké (soft) vzdělávací potřeby, které se týkají mezilidských vztahů, sociálních vlastností a osobnosti pracovníka. Tyto schopnosti ovlivňují chování, tzn. i pracovní, které se odráží ve vztazích na pracovišti. Ovlivňují pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, ale i formování týmů.

K tvrdým (hard) potřebám vzdělání můžeme přiřadit profesní, odborné vzdělávací procesy, které se týkají profesního vzdělávání.

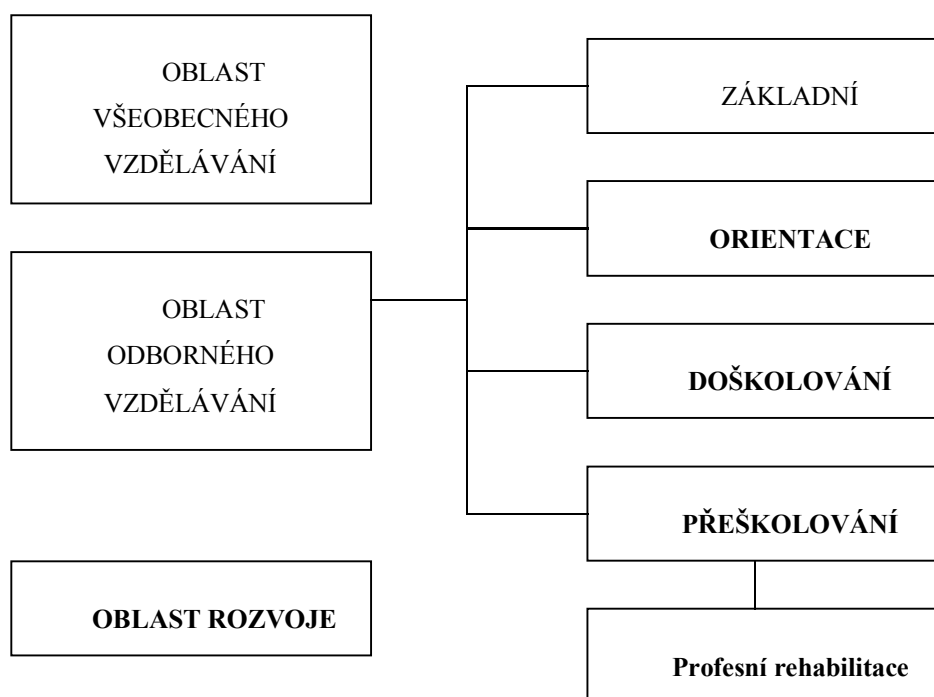
1.2 Formování pracovních schopností člověka a pracovníka podniku

V souvislosti s formováním pracovních schopností, musíme rozlišovat, zdali se jedná o formování pracovních schopností člověka nebo pracovníka.

V systému formování pracovních schopností se rozlišuje (Koubek, 2008):

- oblast vzdělávání
- oblast kvalifikace
- oblast rozvoje.

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Poznámka: Tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí

Zdroj: Koubek, 2008

Jak je patrné z obrázku, formování pracovních schopností člověka probíhá již od útlého dětství, tudíž neprobíhá pouze na zaměstnanecké úrovni. Systém všeobecného vzdělání poskytuje člověku obecné znalosti a dovednosti. Je zaměřen na sociální rozvoj jedince, vytváří jeho osobnost, aby byl platným členem společnosti a byl schopen zapojit se do pracovního procesu a do společnosti jako takové.

Pro formování pracovních schopností člověka je důležitá **oblast odborného vzdělávání neboli kvalifikace** (training v širším slova smyslu) a oblast rozvoje (jedná se o rozšiřování kvalifikace, další vzdělávání).

Oblast odborného vzdělávání je již zaměřena na zaměstnání. Jedná se o základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování (rekvalifikace), pracovní rehabilitaci.

V základní přípravě na povolání se podnik neangažuje. Jedná se o poskytnutí znalostí a dovedností, které jsou nutné k určitému povolání. Většinou se uskutečňuje mimo podnik. V menší míře existují podniková učňovská zařízení, kde si podnik vychovává své budoucí pracovníky. Praktická příprava učňů probíhá přímo na pracovišti, ale stojí mimo systém podnikového vzdělávání.

Orientace je zaměřena na nového pracovníka nebo na pracovníka, který je převeden v rámci organizace na nové pracovní místo. Jedná se o adaptaci na pracovní místo, aby byl schopen co nejdříve odvádět požadovaný výkon.

Doškolování (training v užším slova smyslu) probíhá na stávajícím místě. Týká se nových technik a technologií. Jenom dobře připravení zaměstnanci jsou schopni zvládnout měnící se požadavky na svém pracovním místě a tím zvyšovat pracovní výkon.

Přeškolování (rekvalifikace, retraining) je osvojení si nových schopností, dovedností. Stále častěji podniky, aby si udržely konkurenceschopnost, jsou nuceny měnit částečně nebo zcela výrobní program. Zaměstnanci se musí přizpůsobit novým pracovním místům a požadavkům na nich. Podle rozsahu a obsahu rekvalifikace může podnik zajistit přeškolení vlastními zdroji nebo se obrátit na specializované firmy.

V rámci **profesní rehabilitace** dochází k rekvalifikaci těch pracovníků, kteří z různých příčin nejsou schopni vykonávat svoji dosavadní práci. Většinou se jedná o zdravotní omezení, které může být dlouhodobé nebo i trvalé.

Oblast rozvoje se zabývá vzděláním, které už není nezbytně nutné k vykonávané profesi. Jedná se spíše o rozvoj jedince a následné využití jeho potenciálu. Zde však hrozí nebezpečí, že vložené investice na rozvoj zaměstnance se podniku nevrátí. Umožnění pracovníkovi, aby si rozšířil kvalifikaci, ho může motivovat a vést k loajálnosti k podniku, na druhé straně zvyšuje jeho cenu na trhu práce.

1.3 Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců

Podnikovým vzděláváním zaměstnanců se zabývá personální útvar. Aby přineslo požadovaný efekt, musí personalisté úzce spolupracovat s vedoucími pracovníky.

Rozlišujeme tři přístupy organizace ke vzdělávání (Dvořáková, 2007, s. 287):

- 1. Organizace bez strategie** – jedná se většinou o malé podniky, které se vzděláváním svých zaměstnanců nezabývají vůbec nebo jenom okrajově. Rozvoj zaměstnanců nepatří mezi priority organizace, nejsou vynakládány žádné nebo minimální prostředky na vzdělání.
- 2. Nesystematická koncepce interního vzdělávání** – není vypracovaný žádný dlouhodobý plán, vzdělávání je řešeno podle momentální potřeby.
- 3. Systém vzdělávání zaměstnanců** – vzdělávání zaměstnanců patří mezi strategické úkoly personální práce. Při správném nastavení systému vzdělávání je podniková pracovní síla v určitém předstihu před novými technologiemi, které podnik využívá. Jenom s připravenou pracovní silou může podnik pružně reagovat na změnu na trhu.

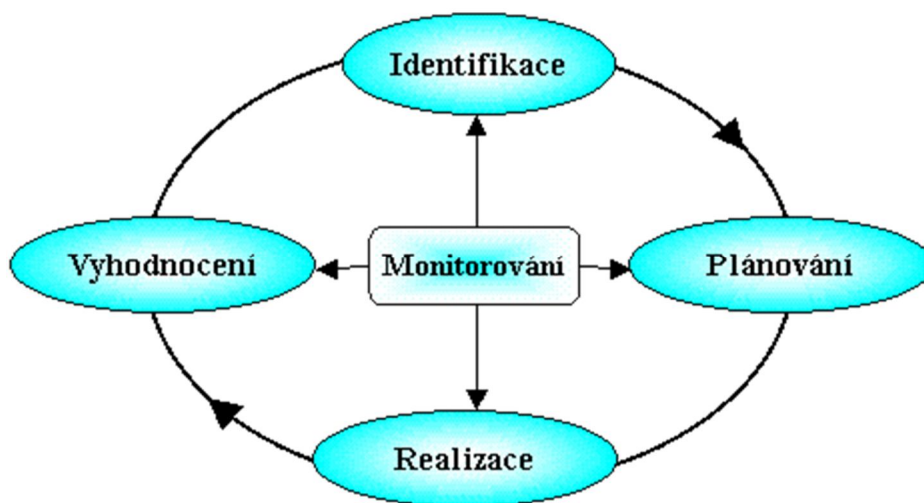
1.4 Fáze vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř základních fází (Tureckiová, 2004):

- Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků
- Plánování potřeby a sestavení rozpočtu na vzdělávání
- Realizace vzdělávacích programů
- Vyhodnocení efektivnosti a přínosu vzdělávání

Norma ISO 10015 klade důraz na průběžné monitorování a zlepšování tohoto vzdělávacího cyklu tak, aby byly co nejlépe naplněny vzdělávací potřeby organizace. Jako metody pro monitorování uvádí: konzultace, pozorování a sběr dat (Dudek, online, cit. 2014-11-15).

Obrázek 2: Čtyřfázový cyklus vzdělávání



Zdroj: Dudek, online, cit. 2014-11-15

Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby je nejdůležitějším krokem vzdělávání pracovníků. Podnik musí vynakládat velké finanční prostředky, proto musíme identifikovat, jaké pracovní schopnosti požadujeme, koho se vzdělání bude týkat, jak dlouho bude probíhat, zda bude nutné opakované doškolování. Musíme zjistit, zda jsme schopni zabezpečit požadované vzdělání vlastními silami nebo budou nutné externí vzdělávací instituce. A v neposlední řadě, kolik to bude stát.

Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků musí vycházet z analýzy podnikových cílů. Je nutné vycházet z celkové strategie podniku. Tím získáme podporu

managementu. Zaměstnanci musí znát strategii firmy a je důležité, aby se s ní ztotožnili. Při analýze cílů, které směřují k identifikaci vzdělávacích potřeb, musíme vycházet z firemní kultury podniku.

Vzdělávací potřeby můžeme identifikovat z hlediska individuálních potřeb jednotlivce a z hlediska potřeb firmy.

Při identifikaci potřeb vzdělávání z hlediska jednotlivce vycházíme z kvalifikačního profilu pracovního místa. Pokud má firma dobře zpracované popisy pracovních míst, pak již při obsazení tohoto pracovního místa můžeme porovnat požadované odborné, jazykové, počítačové a osobnostní předpoklady s kvalifikačním profilem zaměstnance.

Toto porovnávání probíhá (Janišová, Křivánek, 2013, s. 213):

- při přijímacím pohovoru se zaměstnancem;
- při posouzení chování v modelových situacích v AC;
- při pozorování každodenního výkonu zaměstnance;
- při pravidelném ročním hodnocení zaměstnance.

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 290) určení potřeby vzdělávání může vycházet z celé řady oblastí, např. ze sledování kvality výrobků a služeb, využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovišti. Můžeme je rozdělit na tři základní typy:

- předvídatelné oblasti potřeby,
- oblasti, kde potřeba vzniká pozorování a při kontrole,
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny.

Identifikace potřeb vzdělávání ve firmě začíná sběrem informací, dále porovnáním aktuálních pracovních schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců se standardy. Tyto údaje se analyzují a stanoví se priority v problémových oblastech. Podle zjištěných

skutečností se vypracuje program vzdělávání, který musí být v souladu se strategií a cíli podniku.

Informace pro analýzu se získávají studiem a zpracováním interních dokumentů, SWOT analýzou, provádí se dotazníkový průzkum, pohovory se zaměstnanci, workshopy, testy schopností, sledování a hodnocení pracovního výkonu a podobně. Pro analýzu můžeme využít i výkonové normy, marketingové plány, finanční plány a podobně.

Plánování potřeby vzdělávání

Zjištěnou potřebu na vzdělávání nejdříve porovnáme s možnostmi organizace. Nejdříve musíme rozlišit školení ze zákona, které je organizace povinna zabezpečit. Po zajištění těchto povinných činností můžeme plánovat aktivity, které jsou spojeny s osobním rozvojem zaměstnanců, nebo s novými požadavky na pracovním místě.

Lze rozlišit základní vzdělání, které je povinné pro všechny zaměstnance. Většinou se opakuje s určitou periodou. Jedná se o školení v oblasti BOZP, PO, seznámení s novými předpisy, postupy apod. Můžeme zde zařadit i vstupní školení, kdy se zaměstnanci seznamují s cíli a strategií podniku, s pracovním řádem, organizačním schématem a firemní kulturou podniku.

Další oblastí je odborné vzdělávání, které je určeno pouze pro vybrané pracovníky. Souvisí s konkrétním pracovním místem a je nutné pro výkon práce.

Speciální vzdělání může vykonávanou práci zjednodušit nebo zkvalitnit. Mohou to být například jazykové kurzy, metody a nástroje managementu, práce s počítačem.

Správně vypracovaný plán by měl odpovědět na tyto otázky (Šupplerová, 2005, s. 84):

CO – jaké vzdělání má být zabezpečeno, jaké pracovní schopnosti je třeba formovat.

JAKOU SKUPINU LIDÍ – které pracovníky chceme vzdělávat, kolika zaměstnanců se to bude týkat.

JAK DLOUHO – kolik času vzdělávací akce zabere.

JAK ČASTO – konkrétní doba, kdy by měla akce probíhat, interval, zda je nutné vzdělávací akci opakovat.

KDE A KÝM – zda vlastními silami, nebo bude nutné si najmout externí vzdělávací instituci.

ZA KOLIK – kolik bude nutné vynaložit finančních prostředků, zdali tyto prostředky může organizace uvolnit.

Podle Dudka (online, cit. 2014-11-15) je vhodné již ve fázi plánování vzdělávání definovat kritéria pro hodnocení. U jednotlivých kurzů lze hodnotit a posuzovat např. vhodnost kurzu pro vybraného zaměstnance, vliv na zvýšení produktivity práce a jakosti produkce, přínos v orientaci na zákazníka, rozsah, časovou náročnost, organizační zajištění, odbornou úroveň lektora, apod.

Podle cílů vzdělávání zvolíme vhodnou metodu. Je velmi důležité určit správný způsob vzdělávání. Naše rozhodnutí ovlivní, zda se jedná o jednotlivé zaměstnance nebo o celou skupinu. Sestavíme program a náplň konkrétního vzdělávání. Zvolíme vhodnou formu učení. U kurzů, které jsou zaměřeny na rozvoj dovedností zaměstnanců, by vzdělávání mělo probíhat aktivně. Jenom tak může zaměstnanec získané vědomosti uplatnit v praxi.

Dále určíme přiměřený čas, který je potřeba. Zejména u externího školení určí dobu, která je nutná, vzdělávací organizace. Přesný čas můžeme určit u školení, které provádíme uvnitř organizace, se kterým již máme zkušenosti, například vstupní školení.

Posoudíme možnosti organizace a to nejen z hlediska finančních, ale i personálních. Ne každá organizace má speciálně vyškolené zaměstnance, a proto je nucena oslovit příhodnou vzdělávací instituci.

V případě externího školitele vzdělávacího programu, musíme najít vhodného dodavatele, vyjednat podmínky, zhotovit a uzavřít smlouvu. V případě, že bude školitel docházet k nám, musíme zajistit podmínky pro plynulý průběh, jako je zajištění místnosti, technické vybavení pro případné prezentace, také výukový materiál jako jsou písemné materiály, praktické pomůcky apod.

V neposlední řadě si musíme udělat kalkulaci, kolik nás to bude stát. Finanční prostředky, které organizace vkládá do vzdělání svých pracovníků, jsou investicí, ale nejsou neomezené. Pokud jsme schopni zvládnout školení vlastními silami, vychází nám rozpočet nejlépe. Přesto máme náklady na výukový materiál, certifikáty apod. U opakujících se školení je dobré zvážit výuku a následné přezkoušení e-learningovou formou. Vzniknou nám vysoké zřizovací náklady např. na IT naprogramování, ale při větším počtu zaměstnanců se nám tato investice v budoucnu určitě vrátí. Při školení mimo organizaci musíme zohlednit, jestli nám vzniknou další náklady na ubytování, stravování. Při výuce zajišťované zahraničními lektory nám mohou vzniknout také vedlejší náklady, např. cestovné, ubytování, pokud již tyto náklady nejsou zohledněny v ceně vzdělávání.

Realizace vzdělávání

Před samotnou realizaci musí být zaměstnanci přesvědčeni o významu konkrétního vzdělání. Zaměstnanci si musí být vědomi, že získané znalosti a dovednosti jsou důležité pro jejich práci a očekává se od nich, že tyto nabyté poznatky uplatní na své pracovní pozici.

Zaměstnance seznámíme s podmínkami, které jim budou vytvořeny pro úspěšný průběh vzdělávání. Jedná se například o uvolnění z práce, náhrada mzdy, popřípadě cestovní výdeje, stravné apod. O všech těchto skutečnostech a hlavně o času, místě konání vzdělávání musíme účastníky včas informovat. Konkrétní požadavky se odvíjejí od zvolené metody vzdělávání.

Podle Koubka při hodnocení výsledků vzdělávání je důležité stanovení kritérií, podle kterých budeme hodnotit (Koubek, 2008). Ne všechny přístupy se ukazují jako

spolehlivé. Nejčastěji je tento proces rozčleněn na dílčí hodnocení, které se zaměřuje na následující otázky:

- zkoumá se, zda byly použity adekvátní nástroje, tzn. zvolená správná metoda vzdělávání, zda byl vzdělání věnován odpovídající čas, zda obsah odpovídal danému tématu;
- zkoumá se odezva u účastníků školení, tzn. jejich postoje, názory, zde hrozí subjektivní zkreslení;
- zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností, zde lze použít testování školených osob bezprostředně po akci;
- zkoumá se, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují získané znalosti a dovednosti v praxi. Těžko měřitelné, neboť změny se nemusí projevit okamžitě, proto záleží na tom, jak dlouho pracovní výsledky zkoumáme.

Vyhodnocení efektivity a přínosu vzdělávání

Podle Dvořákové (2007) k zjištění, jestli díky vzdělávacím aktivitám došlo k dlouhodobému zlepšení nebo pozitivní změně na pracovní výkon, lze použít následující postup:

1. Definice výsledků, kterých má školení dosáhnout – přesná definice výsledků, kterých má být dosaženo.
2. Přenést výsledky v cíle – musí být SMART (srozumitelné, měřitelné, dosažitelné, termínované).
3. Zajištění, aby každý znal od začátku cíl.
4. Vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli – například testy před a po skončení školení, dotazníky pro hodnocení.
5. Vyhodnocení okamžitého i dlouhodobého přínosu.

6. Využití výsledků – výsledky můžeme použít pro příští vzdělávání.

K nejnámějším postupům vyhodnocování výsledků vzdělávání je tzv. Hamblinův přístup, který uvádějí Janišová a Křivánek ve své knize „Velká kniha o řízení firmy“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 220).

Tento způsob vyhodnocování vychází z pěti úrovní měření:

1. úroveň = **REAKCE** – měření reakce na program. Cílem je zjistit, jak byli účastníci spokojeni.
2. úroveň = **UČENÍ** – měření zlepšení dovedností a znalostí, které nastaly vlivem vzdělávání. Cílem je zjistit, jakou úroveň znalostí účastníci dosáhli.
3. úroveň = **CHOVÁNÍ** – měříme změny v chování. Cílem je zjistit, zda došlo u účastníků ke změně chování v důsledku konkrétní vzdělávací akce.
4. úroveň = **VÝSLEDKY** – měření výsledků na pracovišti, na kterých se měl odrazit vliv vzdělávání. Cílem je zjistit vliv vzdělávání na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)
5. úroveň = **NÁVRATNOST INVESTIC (ROI)** – porovnáváme vložené finanční investice s finanční hodnotou výsledků. Cílem je zjistit finanční přínos vzdělání.
Počítáme podle vzorce:

Obrázek 3: Rovnice návratnosti investic

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{finanční přínos programu} - \text{náklady na program}}{\text{náklady na program}} \times 100$$

Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013

ROI (return on investment) udává, kolik korun vydělá firmě každá koruna, která je vložena do vzdělání.

V následující tabulce Janišová a Křivánek uvádějí metody, které lze použít, kdy a kde se měření provádí a jaký je jeho předmět.

Tabulka 1: Metody měření na jednotlivých úrovních, jejich načasování a předmět měření

Úroveň měření	Metoda měření	Načasování měření	Předmět měření
1. Reakce	Dotazník pro účastníka Dotazník pro lektora Dotazník pro auditora	Na konci vzdělávací akce	Míra spokojenosti s kurzem, lektorem, chováním účastníků Odhad vlivu vzdělávání na KPI
2. Učení	Testy	Před vzdělávací akcí a těsně po ní, případně s časovým odstupem	Posun ve znalostech jednotlivců/skupin Procento úspěšnosti splnění limitů
3. Chování	Dotazník na hodnocení kompetencí na škále	Hodnocení účastníka před akcí a 3 měsíce po ní. Hodnocení od liniového manažera před	Posun kompetencí vlivem tréninku Porovnání úrovně kompetencí s požadovanou úrovní

Úroveň měření	Metoda měření	Načasování měření	Předmět měření
		akcí a 3 měsíce po ní	
4. Výsledky	Sledování výkonů	Před akcí Měsíčně Po roce od akce	Posun ve výkonech Analýza trendů
5. Návratnost investic (ROI)	Finanční hodnota vlivu vzdělávání na výkony získané z dat 3. a 4. úrovně měření Odhad vlivu účinku akce na výkon (z 1. úrovně měření) Výpočet nákladů Výpočet ROIření) Výpočet nákladů Výpočet ROI	6–12 měsíců po vzdělávací akci	Míra (%) návratnosti investic Porovnání finanční hodnoty vlivu vzdělávání získané z dat 3. a 4. úrovně

Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013, s. 220

1.5 Metody vzdělávání na pracovišti

Podle místa vzdělávání rozlišujeme na metody na pracovišti a mimo pracoviště. Výběr z těchto metod jsem zpracovala podle Koubka (2008) a Tureckiové (2004).

Metody vzdělávání na pracovišti bývají také nazývány on the job. Tato metoda se používá většinou u dělnických profesí. Odehrává se v pracovní době.

- 1. Instruktaž při výkonu práce** – jedná se o nejčastější metodu hlavně při zácviku nového pracovníka nebo pracovníka, který je zařazen na nové pracovní místo. Nováček je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, který mu předvádí správný pracovní postup. Školený si osvojuje nové poznatky a pracovní postupy pozorováním.
- 2. Coaching** – školenému je přiřazen coach, který pracovníka naviguje tak, aby pracovník musel o vykonávané práci přemýšlet a tím se sám dopracoval k optimálnímu řešení. Jedná se o dlouhodobější proces.
- 3. Mentoring** je obdoba coachingu, pouze pracovník si sám vybírá svého učitele.
- 4. Counselling** – lze přeložit jako poradenství, vzájemné konzultování. Jedná se o poměrně novou metodu. Je založena na vzájemném vztahu mezi školeným a školitelem, kdy spolu konzultují různé situace. Školený se může vyjadřovat k dané problematice, navrhnout řešení.
- 5. Asistování** – školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, aby mu pomáhal. Tím si osvojuje pracovní postupy a návyky.
- 6. Pověření úkolem** – jde o rozšířenou metodu asistování. Školenému je přidělen úkol, který provádí pod dozorem.
- 7. Rotace práce** – tato metoda bývá využívána především u vedoucích zaměstnanců. Vedoucí poznají všechny druhy práce v organizaci a mohou problémy organizace řešit v širších souvislostech.
- 8. Pracovní porady** – pracovníci řeší konkrétní problémy, dochází k výměně zkušeností, projevuje se zde umění spolupráce.
- 9. Interní workshopy** – probíhá výměna znalostí a zkušeností. Podstatou je aktivní účast všech zúčastněných. Učení probíhá na základě inspirace od

druhých. Cílem workshopu je nalézt optimální řešení, které lze využít i v praxi.

10. E-learning – jedná se o moderní metodu, kdy je využíván počítač. Náklady jsou nižší než u klasických metod. Tuto metodu lze použít na získání znalostí, nebo lze použít na vyzkoušení modelových situací. Výhodou je, že učící se má dostatečný čas na své vzdělání. U většiny programů si může zvolit úroveň, kterou disponuje, takže zkušenější pracovníci již nemusí absolvovat celý kurz. Je zde i zpětná vazba, protože zde často existují testy.

1.6 Metody vzdělávání mimo pracoviště

neboli off the job. Jsou finančně náročné a většinou jsou zaměřeny na vedoucí pracovníky nebo zaměstnance, kteří musí mít odborné znalosti, popřípadě opakované školení podle zákona.

- 1. Přednáška** – jedná se o pasivní příjem informací. Výhodou je, že se přednášky může zúčastnit více zaměstnanců najednou. Není zde ale zpětná vazba.
- 2. Přednáška s diskuzí** – školení jsou nuceni k aktivitě, dobrý lektor pozná, zda problém byl správně pochopen. Plodná diskuze může přinést i návrhy k řešení, které lze uplatnit na pracovišti.
- 3. Demonstrování** – jsou předváděny praktické znalosti a dovednosti. K tomu jsou využívány trenažery, počítače nebo jsou předváděny konkrétní pracovní postupy. Tato metoda je hodně využívána při zakoupení nových zařízení nebo technologických postupů.
- 4. Případové studie** – metoda je určena hlavně pro vedoucí pracovníky. Je nastolen určitý organizační problém, ať smyšlený nebo skutečný a účastníci se jej snaží vyřešit. Může být zvolena forma individuální nebo skupinová.
- 5. Workshop** – obdoba případové studie. Problémy se řeší více komplexně, jedná se o práci v týmu, takže školení jsou vedeni ke schopnosti spolupracovat.

6. **Brainstorming** – další metoda případové studie, účastníci školení řeší problém samostatně, předkládají návrhy řešení, společně se hledá optimální řešení.
7. **Simulace** – aktivní metoda, účastníci dostanou reálný životní problém, během určité doby musí udělat řadu rozhodnutí.
8. **Hraní rolí** – procvičování praktických schopností. Účastníci dostanou přidělenou roli, a tím mohou poznávat mezilidské vztahy.
9. **Assesment centre** – diagnostické-výcvikový program, velmi nákladná metoda, je vhodná pro klíčové manažerské pozice. Používá se při výběru a vzdělávání zaměstnanců. Jde o velmi účinnou metodu. Účastníci plní různé úkoly, řeší případové studie, používá se simulace, hraní rolí. Pracují jednotlivé, ale i v týmu, řeší skutečné nebo smyšlené problémy. Účastníci se učí zvládat stres, rozhodovat pod tlakem, v časové tísní, učí se jednat s lidmi.
10. **Outdoor training** – neboli učení hrou. Jde o propojení sportu a manažerských dovedností. Tato metoda rozvíjí skupinovou komunikaci, spolupráci a orientaci v neznámých situacích.
11. **Participativní metody** (Vodák, Kucharčíková, 2011) – moderní vzdělávací metoda, určena pro menší počet lidí. Jejich výhodou je lepší zapamatování naučené látky. Příklady jsou uvedeny v tabulce „Možnosti použití některých participativních vzdělávacích metod“ (příloha A).

Nelze opomenout i sebevzdělávání hlavně s rozvojem manažerů. Kariérní růst je založen na vlastní zodpovědnosti k získávání nových znalostí a vědomostí. Jenom manažer, který usiluje o vlastní rozvoj, může efektivněji vykonávat svou práci.

2 KARIÉROVÝ ROZVOJ

Se vzděláním úzce souvisí i budování kariéry člověka. Musíme rozlišovat vnější (objektivní) pojetí, které uvádí absolvované školy, kurzy, předchozí zaměstnání. Vyjadřuje hledisko zaměstnavatele. Vnitřní (subjektivní) pojetí poukazuje na vědomosti člověka, jeho postoj, zkušenosti a jeho osobní růst (Bělohlávek, 1994, s. 11).

Pojem kariéra je velmi známý jak u odborníků, tak u široké veřejnosti. Přesto, nebo právě proto, se ale pohledy na vymezení pojmu kariéra mohou lišit. Většinou ji chápeme jako růst, ať v pracovním, politickém nebo sportovním životě. „Dělat kariéru“ může být chápáno hanlivě, jako bezohledné využití všech prostředků k dosažení cílů. Kariérou se zabývá mnoho vědních disciplín. Musíme proto rozlišovat, zdali se jedná o pohled z hlediska například psychologie nebo jiného vědního oboru. Tato práce je zaměřena na pojem kariéra z hlediska řízení lidských zdrojů.

Definice kariéry není přesně vymezena. Záleží na pohledu autora. Někteří odborníci vymezují kariéru vstupem do zaměstnání a odchodem do důchodu, jiní zastávají názor, že svou kariéru si vytvářejí již děti.

Slovo kariéra vychází ve francouzského „carrière“, což se dá přeložit jako „dráha životem, povolání, lom“. Podle Berga znamená „délka trasy, kterou může urazit kuň zapřažený do vozu, aniž by se unavil“ (Berg, 1997, s. 55).

Kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál (Bělohlávek, 1996, s. 277).

„Kariéra je složka životní dráhy, která je vázaná na pracovní zařazení. Kariéru je možné chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení (Růžička, 1993). Kariéra člověka je vázaná na jeho osobnostní a pracovní potenciál, ovlivňují ji schopnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, jeho profesní kvality a zkušenosti“ (Kociánová, 2010).

Rozvoj kariéry má dvě složky – **plánování kariéry a řízení kariéry** (Šuplerová, 2005, s. 90). Plánování kariéry se týká člověka a jeho nalezení cesty životem, řízení kariéry se týká úsilí organizace, která umožňuje pracovníkovi růst v rámci jeho možností.

Pro organizaci je žádoucí (Lukešová, online, cit. 2014-11-15):

- aby měla vhodné pracovníky s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a dovednostmi,
- aby pracovníci byli správně motivováni a efektivně vykonávali svoji práci.

Zaměstnanec potřebuje:

- mít takové místo, na kterém může využít své schopnosti, dovednosti a znalosti,
- mít takovou práci, kde může využít svůj potenciál, kde rozvíjí svou osobnost, která je v souladu s jeho zájmy a potřebami.

Zaměstnanec se v průběhu své práce musí přizpůsobovat organizaci, zaměstnavatel by měl mít zájem pomáhat svým pracovníkům při rozvoji kariéry. Ideální stav je, když pracovník realizuje své cíle v souladu s potřebami organizace.

2.1 Etapy vývoje kariéry

„Kariérový vývoj člověka má několik důležitých etap, které se liší povahou problémů“ (Šuplerová, 2005, s. 96):

Rozdělení vývoje kariéry do čtyř etap (zpracováno dle: Bělohlávek 1994, s. 40; Šuplerová, 2005, s. 96):

- **přípravné období** – do prvního nástupu do zaměstnání
- **počátek kariéry** – od prvního nástupu do 35 let
- **střední věk** – od 35 do 55 let
- **starší věk** – nad 55 let

Přípravné období – člověk si vytváří své představy o svém budoucím povolání. Jedinec je ovlivněn svými rodiči či jinými blízkými dospělými. V případě, že si zvolí obdobné povolání, vytváří si reálný obraz, většinou ví, co jej čeká. Naopak jedinec, který tento reálný obraz nemá, porovnává skutečnost se svými ideálními představami a často se potom těžce vyrovnává se zklamáním.

Začátek kariéry – probíhají významné změny v životě, jedinec se stává finančně nezávislým, ale zároveň se musí vyrovnat se situací na pracovišti. Mladý zaměstnanec zjišťuje, že vše neprobíhá tak, jak se učil ve škole. Je připraven teoreticky, ale sebelepší škola jej nedokáže připravit na realitu v pracovním procesu, střetávání zájmů jednotlivců nebo nátlakových skupin na pracovišti a on se musí naučit bezpečně pohybovat v tomto klimatu. V osobním životě dochází k zakládání rodiny, při narození dítěte dochází k výpadku jednoho z příjmů. Dochází k finančnímu, ale i časovému omezení zaměstnaných partnerů.

Již v tomto období začíná budování kariéry. Bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří dosáhli ve své pracovní dráze význačného postavení, byli úspěšní, již na začátku této cesty. Tento jev se nazývá **časný kariérový úspěch** a bývá vysvětlován trojím způsobem (Dreher, Bretz 1991):

1. **Teorie expanze** podle Victora Vrooma je založena na motivaci lidí. Člověk se snaží, když ví, že bude odměněn úspěchem. Jestliže dokáže zvládnout náročné úkoly a dosáhne úspěchu, motivuje jej to zvládnutí dalších náročných úkolů.

2. **Strukturální teorie** – zaměstnavatelé poskytují pro své vytypované zaměstnance výhody, např. odborné vedení prací, speciální formu výcviku apod. Tito uchazeči mají od začátku lepší výsledky a tím získávají lepší pozici.
 3. **Teorie viditelnosti** – ten kdo získal již na začátku své kariéry dobrou pozici, bude postupovat lépe, protože je lépe vidět.
- **Střední věk** – v tomto období dochází k vystřízlivění. Pracovník je poznamenán zastavením růstu kariéry i platu. Tato situace je označována jako **kariérové plató** (Peel, 1992). Reakcí může být hledání jiného způsobu realizace, práce se pro něho stává pouze rutinou a uspokojení si hledá mimo. Nebo hledá novou práci, nové uplatnění, což se nazývá **druhá kariéra**. Pokud se zaměstnavatel chce udržet své kvalitní zaměstnance, musí podniknout nezbytné kroky. „Je třeba podniknout kroky k přebudování jejich kariér tak, aby měli i nadále podnětnou práci na téže úrovni jako předtím, i když to neznamená povýšení v rámci hierarchie.“ (Armstrong, 1999, s. 582).

Starší věk – zaměstnanci ztrácí energii, ale mají spoustu zkušeností. Každý se nedokáže smířit s blížícím se odchodem do důchodu. Obzvláště zaměstnanci, kteří se věnovali pouze své práci, mohou se obávat prázdnoty. Často se stávají mentory – poradci nových pracovníků.

2.2 Kritéria kariéry

Záleží na každém jedinci, jaké kritérium bude pro jeho kariéru důležité. Existují lidé, kteří upřednostňují dosažení co nejvyšší funkce, někteří dávají přednost odbornému růstu a upřednostňují pozici, na které může získat nové poznatky a zkušenost (Bělohávek 2001).

Tradiční kritérium je **pozice** (finanční ředitel, ředitel odboru, vedoucí oddělení). Toto srovnání je objektivní pouze v rámci organizace, neboť hlavně u soukromých

organizací bývá organizační struktura vytvořena v rámci konkrétního podniku. Některé organizace mají manažerských pozic více než řadových pracovníků.

Srovnávání pozic můžeme použít u státních organizací (školství, armáda, policie, hasiči), neboť tyto organizace fungují s jednotnou soustavou funkcí.

Reálná moc je spojena se skutečnou pravomocí. Tito lidé nemají zájem o formální postavení, ale chtějí skutečně rozhodovat o věcech, takže stojí v pozadí a ve skutečnosti mají v organizaci rozhodující slovo.

Plat je velmi často používaným kritériem. Umožňuje srovnání mezi dvěma jedinci v organizaci, nebo současným a předchozím zaměstnáním. Srovnávání mezi zaměstnanci z různých firem je problematické. Toto kritérium je však spolehlivější než pozice, protože každá organizace má finanční zdroje limitované.

Symbolické předměty mohou být jedním z ukazatelů kariéry. Jedinci, který je důležitý pro organizaci může být poskytnut např. telefon, notebook, služební auto, třeba i pro soukromé použití. Také kancelář a její vybavení může vypovídat o postavení jedince.

Množství podřízených pracovníků – rostoucí počet podřízených může být chápán jako postup na kariérovém žebříčku.

Tvůrčí a duševně náročná činnost – upřednostňují jedinci, kteří mají zájem o poznání a svůj osobní rozvoj.

2.3 Kariérový pohyb

Změny, které nastávají během pracovní kariéry, se nazývají kariérový pohyb. Může se jednat o změnu pozice, ale také zaměstnavatele. Nejznámějšími modely kariérního pohybu zaměstnanců jsou: mobilografie E. E. Jennigse a dimenze kariérového cyklu E.H.Scheina (Bělohlávek, 1994. s. 13).

Dimenze kariérového cyklu podle E. H. Scheina

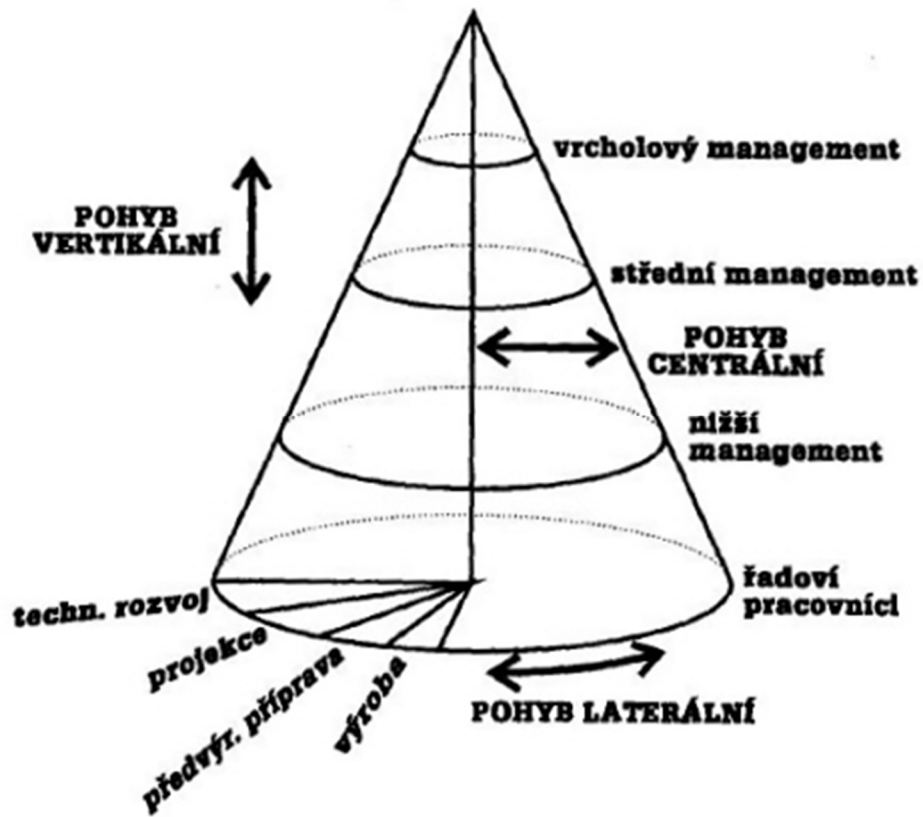
Schein identifikoval **tři základní dimenze** vnější podoby kariéry a jim odpovídající typy kariérových pohybů. Znázornil je pomocí kuželu, který rozdělil na výseče a roviny. Jednotlivé roviny představují úrovně organizační struktury, přičemž na vrcholu je ředitel, pod vrcholem jsou stále nižší úrovně, základnu tvoří řadoví pracovníci. Jednotlivé výseče znamenají určitou odbornou oblast, např. marketink, výrobu, prodej, apod.

Dimenze hierarchická představuje pohyb od základny kužele směrem k vrcholu. Tento pohyb označujeme jako **vertikální kariéru** – čím výš, tím lépe. Umožňuje zaměstnanci růst směrem vzhůru, tzn. k vyšším pracovním pozicím nebo manažerským místům.

Dimenze funkční (technická) – čím více toho umíš, tím lépe. Umožňuje pracovníkovi růst směrem do hloubky. Jedná se o schopnost uplatnit se v mnoha rozličných pozicích na stejné úrovni. Jedná se o přechod z jedné oblasti do druhé, např. z výroby do oddělení prodeje. Jedná se o **pohyb horizontální laterální**, může se uskutečňovat v rámci rekvalifikace nebo druhé kariéry.

Dimenze specializace (obecné řízení) – čím větší jsi specialista, odborník, tím lépe. Kariéra pracovníka roste napříč firmou. Jedná se o **pohyb horizontální odstředivý**.

Obrázek 4: Kariérový pohyb podle E. Scheina



Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 280

Podle Hroníka (2007, s. 100) je klasickým rozvojem osobní kariéry postup na žebříčku hierarchie. Dalším směrem může být získávání dalších znalostí, tudíž získávání dalších odborností. Třetí směr se týká prohlubování odbornosti. Tyto směry lze kombinovat a využívat všechny najedou.

Obrázek 5: Směry kariéry podle Hroníka



Zdroj: Hroník, 2007, s. 100

Mobilografie podle E. E. Jenningse

Jennings rozlišuje jednotlivé typy kariérových pohybů a přiřazuje jim numerické hodnoty podle určitého systému:

T – technická funkce – jakákoliv ne manažerská funkce

U – povýšení – získání funkce s vyšší pravomocí

L – lateralita – pohyb mezi funkcemi se stejnou pravomocí, ale jinou odbornou oblastí

S – setrvání v určité funkci bez povýšení nebo sestupu na nižší pozici

D – sestup – funkce s nižší pravomocí

X – odchod – manažer opouští organizaci

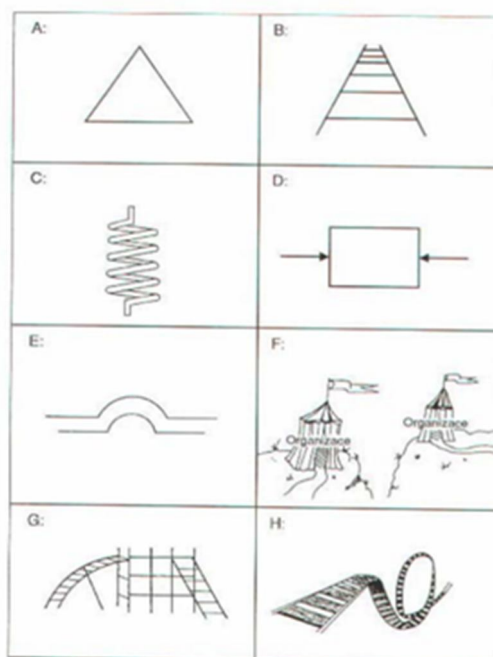
2.4 Kariérové dráhy

Představy jednotlivců o průběhu ideální kariéry lze lépe definovat pomocí obrázku. Bělohlávek uvádí zpracování kariérové koncepce podle F. Clark (1992), viz Bělohlávek (1994).

- A) Trojúhelník** – představuje situaci v malém podniku. Rozvoj kariéry probíhá od nejnižší pozice, zaměstnanec se vypracovává díky svému úsilí a svým schopnostem.
- B) Žebřík** – jedinec upřednostňuje postup na vyšší místa v organizaci.
- C) Spirála** – pracovník je připraven na změnu podle potřeb podniku, tento přesun musí být směrem k vyššímu postavení.
- D) Stálý stav** – jde většinou o odborníky, kteří svoji kariéru vidí v zdokonalování ve svém oboru, nikoliv v postupu na vyšší místo. Bývají plně zaujati svým úkolem. Tito lidé pracují zejména ve vědeckých nebo technických oborech, v oblasti rozvoje.
- E) Přejídná kariéra** – pracovník setrvává v zaměstnání pouze určitou dobu. Jakmile se mu přestane v práci líbit, hledá si jiné zaměstnání.
- F) Cestování** – zaměstnanec přistupuje ke své kariéře jako turista. Rád poznává nové lidi, nové problémy. Po čase cítí potřebu změny, nového poznání. Pracovník má bohaté zkušenosti, ale nemá příliš odbornosti, protože v zaměstnání setrvává krátkou dobu.
- G) Opičí ráj** – tato kariéra probíhá v rámci organizace. Neustálý pohyb nahoru, dolů, mezi různými organizačními složkami, připomíná pohyb na dětské prolézačce. Pracovník cítí potřebu poznávat nejrůznější oblasti činnosti podniku a zdokonalovat se v nich. V tomto prostředí si podnik vychovává vedoucí pracovníky, kteří se snadno dokáží orientovat téměř v každé situaci.

H) Horská dráha – zaměstnanci se nechávají hnát od jednoho místa k druhému. Svoji kariéru sami neovlivňují, nesnaží si ji budovat. Pokud jim přeje štěstí a nadřízení, mohou dosáhnout značných úspěchů.

Obrázek 6: Představy o kariéře



Zdroj: Bělohávek, 1994

Kariérové dráhy mohou být vhodným nástrojem, pokud udávají pravidla postupu v organizaci a více variant řešení. Například pravidlo, že na pozice, která je přímo nad současnou pozicí v oddělení se můžeme dostat pouze přes jinou pozici v jiném oddělení (Hroník, 2007, s. 102).

2.5 Kariérové typy

Některé přechody mezi pracovními pozicemi mohou být dány momentální situací, například člověk musí přijmout určité místo kvůli finanční situaci. Většinou však člověk ve své kariéře směřuje k dosažení pracovní pozice, která uspokojuje jeho přání a potřeby. Na tomto základě identifikovali různí autoři procesuální typy osobnosti.

Kariérové typy podle J. Hollanda

J. Holland (dle Bělohlávek, 1994, s. 22) určil 6 typů osobností, podle kterých si člověk vybírá pracovní oblast:

- **typ realistický** vyhledává činnosti, které jsou spojeny s fyzickou aktivitou,
- **typ zkoumavý** preferuje činnosti spojené s přemýšlením, organizováním,
- **typ sociální** preferuje interpersonální aktivitu v oblasti sociální práce, psychologie, diplomacie,
- **typ konvenční** preferuje prostředí s jasně vymezenými pravidly,
- **typ podnikový** vyhledává práci, která mu umožňuje samostatně dosahovat cílů, přesvědčovat lidi,
- **typ umělecký** usiluje o vyjádření svých citů, hledá práci, která by mu umožňovala sebevyjádření.

Kariérové typy podle D. C. McClellanda (Bělohlávek, 1994)

McClelland rozděluje lidi podle preference potřeb. Uvádí tři základní typy:

- **potřeba výkonu.** Lidé s touto potřebou touží po osobní odpovědnosti, samostatnosti. Touží překonávat překážky, soutěžit s ostatními. Očekávají rychlou zpětnou vazbu, zda se jim práce daří. Jejich spokojenost vychází z dobře vykonané práce.

- **potřeba přátelství.** Lidé s touto potřebou usilují o přátelské vztahy. Dávají přednost pracovat v kolektivu, mají rádi týmovou práci. Tito lidé nacházejí seberealizaci v sociální práci, personálních útvarech.
- **potřeba moci.** Lidé se projevují snahou řídit ostatní lidi. Tito pracovníci mohou být dobrými manažery za předpokladu, že pracují pro organizaci. Pokud jenom touží po osobní moci, mohou se dostat do konfliktu se zájmy organizace.

2.6 Kariérová kotva

Schein zjistil na základě mnohaletého studia kariéry absolventů, že si po nástupu do nového zaměstnání člověk dotváří svůj sebe obraz a profesionální pojetí. Toto pojetí nazval kariérovou kotvou.

Kariérové kotvy se vyvíjí v prvních letech zaměstnání tím, jak získáváme pracovní a životní zkušenosti, jak poznáváme sami sebe. Zahrnuje hodnoty a motivy, které pracovník preferuje, jestliže se rozhoduje o své kariéře. Kariérové kotva ovlivňuje nejenom volbu zaměstnání, ale i volbu kariéry. Omezuje člověka při volbě povolání, volbě zaměstnání i volbě prostředí, tak jako kotva omezuje pohyb lodi. Proto je termín kotva adekvátní (Lemrova, 2009).

Rozlišujeme pět typů kariérových kotev (Bělohlávek, 1994):

1. **Technické a funkční schopnosti** – pracovníci se chtějí vzdělávat pouze ve svém oboru. Nemají zájem o postup v hierarchii společnosti, ale chtějí být odborníky ve své profesi.
2. **Manažerské schopnosti** – tito pracovníci mají schopnost motivovat a udržovat kolektiv zaměstnanců. Jsou schopni pracovat s velkým množstvím informací, vybrat ty nejdůležitější pro daný problém.

3. **Jistota** – pracovníci mají zájem o dlouhodobou práci, chtějí stálé místo a plat. Nemají potřebu posunu na žebříčku pracovních míst, chtějí pouze jistotu.
4. **Kreativita** – jedná se o pracovníky, kteří se vyznačují originálním, kreativním přístupem. Jedná se většinou o umělce.
5. **Autonomie a nezávislost** – takto zaměření lidé jdou svou vlastní cestou, jedná se o osoby samostatně výdělečně činné.

Na základě studia Schein přidal v 80 letech další tři kariérové kotvy (Lemrova, 2009):

6. **Služba** – člověk, který je takto orientovaný, chce změnit svět. Preferuje práci, která je v souladu s jeho hodnotami, a nemusí se slučovat s jeho dovednostmi.
7. **Soutěž** – jedinec chce překonávat obtížné překážky, kariéru bere jako zápas a soutěž, chce vítězit.
8. **Životní rovnováha** – jde o zakotvení kariéry do celkového životního stylu. Jedinci usilují o rovnováhu mezi osobními, rodinnými a pracovními povinnostmi. Jestliže by povýšení narušilo jejich osobní potřeby, pak ho raději nepřijmou.

2.7 Kariérový plán

Na sestavování kariérového plánu zaměstnance se musí podílet vedoucí pracovník s personálním útvarem, ale také samotný pracovník. Tento plán dává přehled činností, které jsou nutné pro rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance.

Jak uvádí Hroník, je důležité, aby řízení kariéry nebylo něco, co je určeno jen pro nějakou elitu. Kariéru nelze rozvíjet v každém okamžiku u všech osob. Vzdělávání,

které probíhá při vstupním školení a zaučování, nelze definovat jako řízení kariéry.
(Hroník, 2007, s. 98).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA PÉČE A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

V praktické části jsem se zaměřila, jak jsou využívány teoretické znalosti v praxi. Nejdříve jsem se na analýzu dokumentů, které jsou zaměřeny na rozvoj a růst zaměstnanců v konkrétní firmě. Jedná se o organizaci, která má dlouholetou tradici a má přes 10 000 zaměstnanců. V organizační struktuře hraje nemalou roli personální oddělení, které je ještě děleno na několik útvarů. Rozvojem zaměstnanců se zabývá útvary Vzdělávání a Rozvojové programy. V organizaci jsou postupy řešeny vnitropodnikovými dokumenty. K důležitým dokumentům patří směrnice Odborný rozvoj zaměstnanců, Personální rezervy, Katalog manuálních prací, Katalog typových činností technickohospodářských funkcí

Zákonná školení probíhají podle směrnic Školení a odborná příprava zaměstnanců organizace a zaměstnanců cizích organizací o požární ochraně, Bezpečnost a ochrana zdraví, Přípravné kurzy a periodická školení.

3.1 Popisy pracovních míst

Jelikož se jedná o velkou firmu, je vytvořeno organizační schéma, ve kterém je podnik členěn na jednotlivé odbory, provozovny a provozy. V rámci těchto útvarů je vypracována systemizace pracovních míst. To znamená, kolik a jaká pracovní místa, pozice, platové třídy se v jednotlivých útvarech nacházejí. Pro každé pracovní místo musí být definován popis pracovního místa.

Při zpracování popisu pracovní funkce se vychází z organizačního řádu, provozně-předpisové soustavy, směrnice o posláních a působnostech jednotlivých útvarů, systemizace pracovních míst a směrnic – Katalog typových činností technickohospodářských funkcí a Katalog manuálních prací.

V případě, kdy větší počet zaměstnanců vykonává stejnou pracovní činnost zařazenou ve stejném tarifním stupni, zpracovává se takzvaný typový popis pracovní funkce. Jedná se o funkce, které mají naprosto totožnou činnost v rámci příslušné působnosti.

3.2 Péče a odborný rozvoj

Odborný rozvoj zaměstnanců řeší Zákoník práce v §227. Povinností zaměstnavatele, je zajištění podmínek pro tento rozvoj.

Všichni zaměstnanci musí splňovat požadovanou kvalifikaci na konkrétní pracovní místo. Jedná se o pracovní poměr podle uzavřené pracovní smlouvy, tak o pracovní poměr vykonávaný na základě dohod o pracích, které jsou konané mimo pracovní poměr. Výjimku lze povolit pouze na základě směrnice - Katalog manuálních prací a Katalog typových činností technickohospodářských funkcí.

3.3 Zaškolení a zaučení

Již v požadavku na pracovní místo jsou uvedeny požadavky na kvalifikaci a kurzy, které je bezpodmínečně nutné k výkonu práce. Organizace rozlišuje úroveň podmiňující, což znamená, že bez této kvalifikace nemůže pracovník vykonávat činnost, kterou má v popisu práce. Jedná se například u elektromechaniků o vyhlášku Ministerstva dopravy č. 100/1995 Sb., která stanovuje podmínky pro provoz, konstrukci a výrobu určených technických zařízení a jejich konkretizaci.

Druhou kategorií jsou doplňující požadavky na kvalifikaci, tzn., že pracovník je omezen při výkonu své práce, některé práce nemůže dočasně vykonávat. Jedná se například u zámečníků kurz sváření.

Organizace je povinna zajistit zaškolení nebo zaučení:

- pro zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace,

- jestliže pracovníkovi organizace změní nebo doplní náplň jeho práce na současném pracovním místě, aniž by došlo ke změně pracovní smlouvy nebo dohody,
- při změně pracovní smlouvy z důvodu změny pracoviště nebo pracovního zařazení (jiný druh práce).

Za zaškolení nebo zaučení, obdrží účastník mzdu v plné výši, jako by pracoval, neboť účast na těchto aktivitách se posuzuje jako samotný výkon práce.

Náklady vynaložené organizací na zaškolení a zaučení zaměstnanců související s předmětem činnosti organizace jsou daňově uznatelné výdaje dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 ZDP (Zákona o daních z příjmů).

Nepeněžní plnění vynaložená organizací na zaškolení a zaučení zaměstnanců související s předmětem činnosti organizace jsou v souladu s § 6 odst. 9 písm. a) ZDP osvobozena od daně. Toto osvobození od daně se nevztahuje na peněžní příjmy plynoucí zaměstnancům v této souvislosti (např. mzda a další peněžní plnění poskytovaná zaměstnancům).

3.4 Odborná praxe absolventů škol

Mezi povinnosti organizace patří zabezpečení odborné praxe absolventům středních škol, vyšších odborných škol a vysokých škol. Učí je praktickým dovednostem a zkušenostem nezbytných pro jejich práci.

Za absolventa se považuje zaměstnanec, který po úspěšném ukončení studia nezískal praxi v délce dvou let a nastupuje do zaměstnání, které odpovídá jeho kvalifikaci.

Po dobu odborné praxe náleží absolventům mzda, jako za vykonanou práci. Náplň práce pro výkon odborné praxe stanovují směrnice - Katalog manuálních prací a Katalog typových činností technickohospodářských funkcí.

Náklady vynaložené organizací na odbornou praxi absolventů související s předmětem činnosti organizace jsou daňově uznatelné výdaje dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 Zákona o dani z příjmů.

Nepeněžní plnění vynaložená organizací na odbornou praxi absolventů související s předmětem činnosti organizace jsou v souladu s § 6 odst. 9 písm. a) ZDP osvobozena od daně. Toto osvobození od daně se nevztahuje na peněžní příjmy plynoucí zaměstnancům v této souvislosti (např. mzda a další peněžní plnění poskytovaná zaměstnancům).

3.5 Prohlubování kvalifikace

Prohlubováním kvalifikace se rozumí průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. (Zákon č.262/2006, § 230 ve znění pozdějších předpisů).

Prohlubování kvalifikace se váže ke konkrétnímu sjednanému pracovnímu místu. Podle Zákoníku práce je zaměstnanec povinen účastnit se vzdělávacích akcí, sloužících k prohlubování kvalifikace a zaměstnavatel má právo mu účast na školeních nařídit.

K povinnostem zaměstnanců patří účastnit se všech školení pro danou funkci nebo profesi, která nutná podle pracovních postupů, podle závazných právních předpisů apod. a zaměstnanci jsou rovněž povinni účastnit se přezkoušení, která jsou součástí uvedených školení k prohloubení kvalifikace a rovněž přezkoušení stanoveného obecně závaznými právními předpisy.

Náklady na školení, která jsou v zájmu organizace, hradí tato organizace v plné výši. Pokud má zaměstnanec zájem o finančně náročnější školení, může se na nákladech podílem přiměřenou částkou.

Za účast na školení, studiu nebo jiné formě prohlubování kvalifikaci přísluší zaměstnanci mzda.

3.6 Katalog kurzů

Zaměstnanci útvaru Vzdělávání spravuje katalog/číselník kurzů v aplikaci Eleanor Global (EG), tzv. katalog kurzů. Zaměstnanci tohoto útvaru provádějí aktualizaci, doplňují nové kurzy podle požadavků vedoucích jednotlivých útvarů a to po vzájemné dohodě.

Veškeré žádosti o změny musí být podány na formuláři „Žádost o doplnění či změnu v katalogu kurzů“. Mohou je podat pouze určení zaměstnanci, v jejichž kompetenci je návrhy předkládat. Určení zaměstnanci připomínají předložené návrhy jiných útvarů v rámci organizace a zúčastňují se schvalovacího procesu.

3.7 Periodická školení a přezkušování

Na jednotlivých útvarech určení zaměstnanci vedou evidenci školení a přezkušování pracovníků v aplikaci EG. Z této aplikace je každé dva měsíce v předstihu generován seznam pracovníků, kteří se musí k určitému datu zúčastnit školení nebo přezkoušení.

Na základě tohoto seznamu určení zaměstnanci vyhotoví na formuláři „Žádost o zajištění školení“ požadavky, které musí obsahovat název školení, jména účastníků, pro které je konkrétní školení požadováno, termín školení, popřípadě požadovaného školitele.

Vyplněné požadavky schválené vedoucím útvaru zašle určený zaměstnanec na útvar Vzdělávání.

Tento útvar na základě objednávky zajistí požadované školení či přezkoušení v požadovaném termínu. Školení musí proběhnout do doby zákonné lhůty, ve které je školení nutno provést.

Vstupní školení a ostatní školení pro zaměstnance organizace v oblasti BOZP a PO řeší směrnice Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v organizaci a směrnice Školení a odborná příprava zaměstnanců organizace a zaměstnanců cizích organizací o požární ochraně. V těchto případech se „Žádost o zajištění školení“ útvaru Vzdělávání nezasílá.

Po absolvování kurzu, školení či přezkoušení, včetně školení v oblasti BOZP a PO, určený zaměstnanec aktualizuje v aplikaci EG dle podpisové listiny účastníku školení. O výsledku školení informuje vedoucího příslušného útvaru. Prezenční listinu obdrží určený zaměstnanec od lektora kurzu nebo od útvaru Vzdělávání.

3.8 Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace představuje změnu hodnoty kvalifikace. Zvýšením kvalifikace se rozumí též její získání či rozšíření. Za zvyšování kvalifikace se považuje studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou organizace (Zákoník práce, §231).

Jestliže v rámci výkonu pracovní funkce nebo profese je požadována činnost, pro kterou zaměstnanec nesplňuje předpoklady stanovené právními předpisy pro řádný výkon sjednané práce a kvalifikaci pro splnění těchto předpokladů získá formou kurzu, školení či jinou formou přípravy, je třeba tuto účast v kurzu, na školení nebo jiné formě přípravy, v rámci které předpoklady pro výkon sjednané práce získá, posuzovat jako zvyšování kvalifikace dle ustanovení § 231 ZP.

Se zaměstnanci, kteří si v souladu s potřebou organizace zvyšují svoji kvalifikaci, může organizace uzavřít kvalifikační dohodu podle Zákoníku práce. Případně jim může poskytnout i jiné nadstandardní výhody – počítač, úhradu školného, placené, nebo neplacené volno nad rozsah určený ZP, atd.

Zaměstnancům, kteří se účastní programu na zvyšování kvalifikace, je poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci, kteří si v souladu s potřebou organizace zvyšují svoji kvalifikaci, jsou povinni uzavřít s organizací kvalifikační dohodu.

3.9 Uzavírání kvalifikačních dohod

Organizace se zaměstnancem uzavírají kvalifikační dohodu:

1. jestliže se jedná o studium na středních, vyšších odborných nebo vysokých školách,
2. zaměstnance organizace, u kterých dojde ke změně popisu pracovní funkce nebo profese a kteří tuto kvalifikaci nemají.

V případě prohlubování kvalifikace, jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75.000,- Kč, lze také uzavřít kvalifikační dohodu. Takové studium organizace nemůže nařídit.

Zaměstnanci, kteří získávají kvalifikaci dle bodu 1,2. jsou povinni po získání kvalifikace setrvat po dohodnutou dobu, uvedenou v uzavřené kvalifikační dohodě, v pracovním poměru u organizace.

Uzavření kvalifikační dohody se zaměstnanci zajišťuje personální útvar a podepisuje personální ředitel. Žádost o umožnění studia a poskytování pracovního volna, podepsanými vedoucími pracovníky, podá zaměstnanec útvaru Rozvojové programy, který sepiše s pracovníkem dohodu.

Žádost musí obsahovat studijní plán, počet zkoušek v jednotlivých semestrech. Na základě těchto údajů, útvar Rozvojové programy vyčíslí náklady, které bude mít organizace v souvislosti s poskytováním pracovního volna zaměstnanci.

Kvalifikační dohoda uzavřená dle ust. § 234 Zákoníku práce musí mít písemnou formu a následující náležitosti stanovené Zákoníkem práce:

- druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení,
- dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru (maximálně 5 let), tato doba začíná běžet od zvýšení kvalifikace,

- druhy nákladů a celkovou částku nákladů, které bude zaměstnanec povinen zaměstnavateli uhradit, pokud nesplní svůj závazek setrvat u něho v zaměstnání.

Organizace uzavírá se zaměstnancem kvalifikační dohodu, pouze za předpokladu, že zvyšování kvalifikace je v souladu s potřebami organizace. V tomto případě se může organizace podílet i na nákladech, které vzniknou zaměstnanci, například na úhradě školeného.

3.10 Poskytování pracovního volna

Při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy (Zákoník práce, §232):

- v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení,
- 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou,
- 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria,
- 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou,
- 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky.

Zaměstnanec svou nepřítomnost v práci v době studia vykazuje na formuláři „Žádost o pracovní volno“, který předkládá svému nadřízenému ke schválení. Podepsanou žádost určený zaměstnanec předá útvaru Personální a mzdové, který zpracovává podklady pro výpočet mzdy.

Pracovní volno bez náhrady mzdy poskytne zaměstnavatel na přijímací zkoušky, opravné zkoušky, promoce.

3.11 Zahájení a ukončení studia

Veškerou dokumentaci o zahájení, případných změnách a ukončení programu eviduje útvar Rozvojové programy. Po úspěšném ukončení studia zaměstnanec tomuto útvaru předkládá doklady o vzdělání, na základě kterých je proveden zápis do EG.

3.12 Personální rezervy

Jedním z nejdůležitějších úkolů personalistů je mít správného pracovníka, na správném místě, ve správný čas. Výchova kvalitního zaměstnance po odborné, ale i lidské stránce, stojí organizace velké finanční náklady. Proto personalisté ve spolupráci s vedoucími jednotlivých útvarů určí klíčové pracovní místo, na které je dobré si vychovávat vhodné zaměstnance.

System personálních rezerv - SPR je vytvořen na základě organizační struktury podniku, jeho strategie, zájmy a cíle. Výběr zaměstnance vhodného pro zařazení do SPR se koná na základě posouzení plnění pracovních úkolů a posouzení jeho způsobilosti pracovat ve vyšším managementu

Zařazení určitého pracovníka do SPR nemůže být vnímána jako nárok, který by vznikl zaměstnanci po odpracování určitých let v podniku, ani ze zvýšení jeho dosavadní kvalifikace. SPR umožňuje minimalizaci dopadů pro podnik spojených s odchodem zaměstnanců.

Personální rezerva znamená, že zaměstnanec, jehož pracovní potenciál převyšuje současné pracovní zařazení a umožňuje uplatnění zaměstnance v souladu s jeho očekáváním a záměrem podniku na jiné pracovní pozici. Jedná se o následníka nebo perspektivního zaměstnance.

Následník je zaměstnanec, který byl vybrán jako budoucí možná náhrada na pozici vyššího managementu.

Perspektivní zaměstnanec je takový, který byl vybrán do SPR na konkrétní pracovní místo.

Do SPR mohou být začleněni pracovníci:

- a) kteří jsou navrženi na základě jejich dobrého hodnocení, ve kterém musí být obsaženo i vyjádření přímého vedoucího, společně se zdůvodněním,
- b) navržení vedoucím útvaru v přímé řídicí linii – v útvaru, ve kterém nejdu pracovníci hodnoceni, do SPR jsou zařazení na návrh vedoucího útvaru,
- c) zvyšující si kvalifikaci dohodou se zaměstnavatelem (studenti VŠ),
- d) navržení personálním útvarem,
- e) navržení vedoucím útvaru, pro který bude personální rezerva připravována a se souhlasem vedoucího útvaru v přímé řídicí linii.

3.13 Komise pro personální rezervy

Komise je složena z předsedy (personální ředitel nebo jím určený zaměstnanec), místopředsedy (vedoucí odboru Zaměstnaneckého), tajemníka (zástupce oddělení Vzdělávání a rozvojové programy) a člena (vedoucí oddělení Vzdělávání a rozvojové programy).

Tato komise posuzuje návrhy a rozhoduje o zařazení konkrétních pracovních míst do seznamu klíčových pozic.

Klíčová pozice je označení pracovního místa vyžadující vysokou úroveň způsobilosti vykonávat funkci, která je k tomu pracovnímu místu přiřazena nebo znalosti natolik specializované, že pracovní místo nelze v krátké době obsadit jiným vhodným zaměstnancem.

Komise posuzuje návrhy a rozhoduje o zařazení jednotlivých zaměstnanců do SPR. Posuzuje způsobilost zaměstnance stát se následníkem na konkrétní pracovní místo a rozhoduje o jeho zařazení do schématu následnictví. Rozhoduje o vyřazení zaměstnance ze systému personálních rezerv.

K jednání komise mohou být přizvány i další osoby, jejichž odborný názor může přispět k objektivnímu rozhodnutí komise. Dle potřeby je možno přizvat vedoucího zamýšlené personální rezervy, i konkrétní personální rezervu.

O zařazení pracovníka jako personální rezervy, jeho setrvání či vyřazení ze systému a o doporučení personální rezervy na konkrétní pracovní místo, rozhoduje komise hlasováním. Každý člen komise má jeden hlas. V případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy komise.

3.14 Zhodnocení analýzy dokumentů

Ve zkoumané organizaci jsou stanoveny postupy a pravidla, podle kterých se má jednat. Bohužel podle mého názoru zaměstnávají spoustu lidí, ale výsledek tomu neodpovídá. Je vypracováno velké množství směrnic a předpisů, až se v důsledku tohoto množství stávají nepřehlednými.

V organizaci je nutné zjednodušení popisu pracovních míst (PPM). Vychází se z Organizačního řádu, provozně-předpisové soustavy, směrnice o posláních a působnostech jednotlivých útvarů, systematizace pracovních míst a směrnic – Katalogu typových činností technickohospodářských funkcí a Katalogu manuálních prací. Vytvořený popis posuzuje útvar Odměňování a ekonomika, zda odpovídá těmto předpisům. Odsouhlasený PPM se vrací zpět na útvar, kde po konzultaci s vedoucím dochází k podpisu se zaměstnancem a zasílá se znovu útvaru Odměňování a ekonomika. Ten jej opět překontroluje a rozešle podle rozdělovníků.

Jednotlivé pracovní činnosti v PPM jsou vybrány z katalogu. Ve většině případů jsou pouze připodobněny, takže neodpovídají činnostem, které zaměstnanec skutečně provádí. Jestliže má podnik 10 000 zaměstnanců, je tento postup velmi nákladný a PPM v tomto provedení jsou zbytečné. Při nástupu nového pracovníka je popis pracovní funkce přebírán s místem. Pro zabezpečení potřebného školení, popřípadě dalšího vzdělávání musí být přesně definováno, co bude zaměstnanec dělat.

Směrnice péče o odborný rozvoj zaměstnanců kopíruje Zákoník práce, ale chybí větší informovanost mezi zaměstnanci. Jak dokazuje další část výzkumu, zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání, neví o možnosti uzavřít kvalifikační dohodu apod.

Je dobré, že v podniku existuje systém personálních rezerv, protože si tak firma hlídá své perspektivní zaměstnance. Má to i své nevýhody, protože zaměstnanec, který je zařazen jako následník, automaticky předpokládá, že bude povýšen. V případě, že místo nedostane, může to být pro něj demotivující, může se to projevit na jeho menším výkonu nebo odejde k jiné firmě. V případě, že jsou na stejnou pozici zvoleni dva následníci, nevíme, jestli to vezmou jako zdravou nebo „dravou“ konkurenci.

4 EMPIRICKÝ VÝZKUM PÉČE A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Existence dokumentů ještě nezaručuje, že politika organizace je přijímána samotnými pracovníky. Proto jsem oslovila zaměstnance, abych zjistila, jestli se ztotožňují s nastavenými zásadami organizace, zda jsou ochotni něco pro organizaci, a tím vlastně pro sebe, udělat. Jedná se o pohled ze strany zaměstnanců.

4.1 Výzkumný problém

Jestliže má organizace dobře fungovat, potřebuje pracovníky, kteří budou mít odpovídající vzdělání. Jedná se o pracoviště, na kterém je potřeba neustále si doplňovat znalosti, seznamovat se s novými technologickými postupy. Proto je nutné, aby pracovníci byli ochotni si neustále doplňovat vzdělávání, ať už se jedná o povinná školení nebo o vzdělávání nad rámec jejich povinností. Je nezbytné, aby organizace své pracovníky podporovala, poskytovala jim zpětnou vazbu a dávala jim možnost osobního růstu.

4.2 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady

Cílem průzkumu bylo zjistit, zda se zaměstnanci ztotožňují s podnikovou kulturou, zda jsou ochotni se dále vzdělávat a jak vidí možnost svého kariérového růstu.

Jak jsem již uvedla, pro definování odpovídajícím objemu školení a vzdělávání je důležité mít vypracované PPM, které by odpovídalo práci, která je vykonávaná na konkrétním pracovním místě. Jelikož při analýze dokumentů jsem zjistila, že existují standardizované popisy pracovních míst, předpokládám, že alespoň ¼ bude mít vypracován popis, který odpovídá jeho skutečné práci.

Jelikož na pracovišti je potřeba neustále přijímat nové informace, pracovat podle nových technologických postupů, předpokládám, že více než 2/3 zaměstnanců jsou ochotni se dále vzdělávat.

Organizace zabezpečuje pro své zaměstnance dobré pracovní i sociální prostředí, proto předpokládám, že více jak polovina respondentů se bude ztotožňovat s kulturou společnosti.

Jestliže budu vycházet z předpokladu, že 2/3 zaměstnanců je ochotno se dále vzdělávat, můžu tedy předpokládat, že jsou tyto pracovníci aktivní a mají zájem se podílet na dění v organizaci, chtějí přicházet s novými nápady. Předpokládám, že většina zaměstnanců, kteří jsou aktivní, dostávají zpětnou vazbu do svých nadřízených.

Předpokládám, že 1/3 respondentů věří v možnosti kariérové růstu, ale o kariérovém poradenství nebude mít povědomí mnoho pracovníků. Jelikož program následnictví je určen pro klíčové pozice, předpokládám, že o jeho existenci bude vědět nejvýše 1/3 respondentů.

4.3 Výzkumné metody

Vytvořila jsem dotazník v papírové podobě. Obsahoval 19 otázek. Zvolila jsem uzavřený dotazník, ve kterém byla možnost výběru z několika možností. Oslovila jsem své spolupracovníky, kteří projevíli ochotu se na tomto výzkumu podílet.

4.4 Respondenti výzkumu

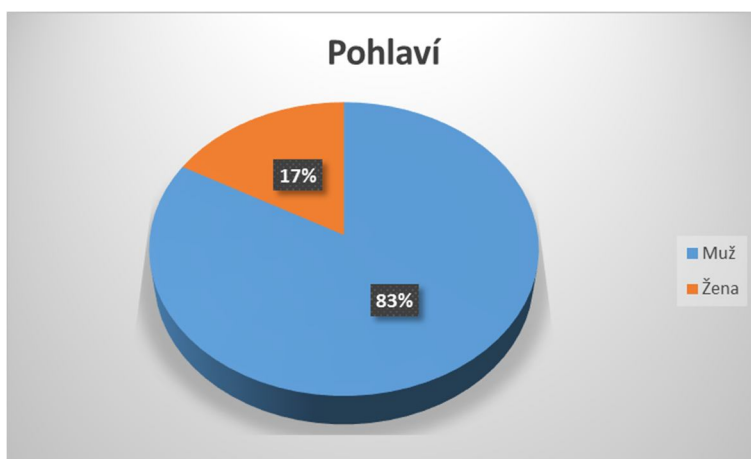
Svůj výzkum jsem zaměřila na zaměstnance útvaru, ve kterém pracuji. Mám celkem 384 spolupracovníků, všichni jsou zde zaměstnání na hlavní pracovní poměr a mají smlouvu na dobu neurčitou. Jedná se o specializované pracoviště, které se zabývá nejenom opravami, ale vyrábějí se zde i specifické náhradní díly.

O vyplnění jsem požádala celkem 200 zaměstnanců. Vrátilo se 184 vyplněných dotazníků.

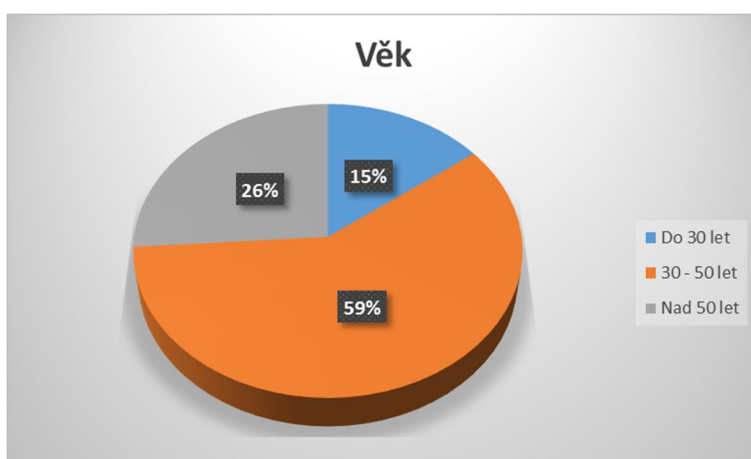
4.5 Kvalitativní a kvantitativní analýza výsledků výzkumu

Nejdříve jsem se zaměřila na základní údaje: pohlaví, věk, vzdělání a profesi.

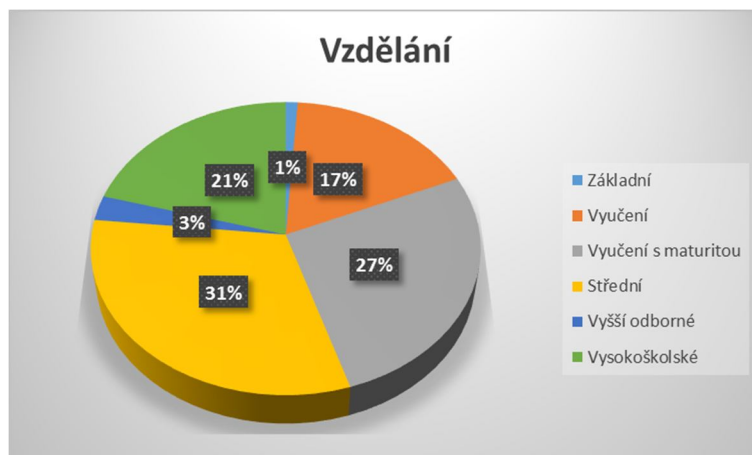
Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví



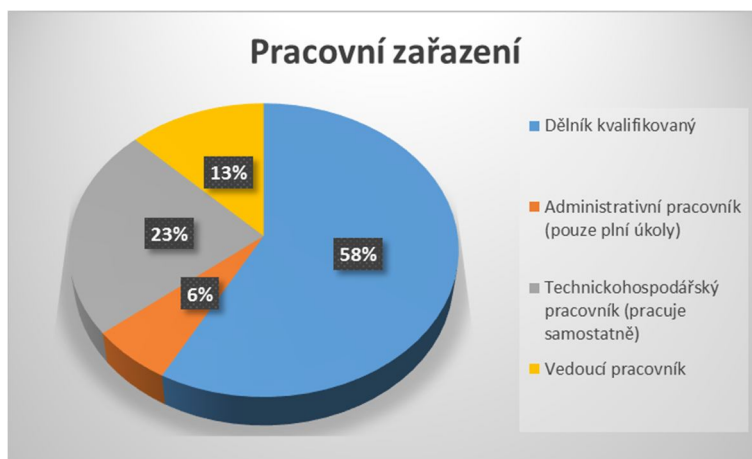
Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku



Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání



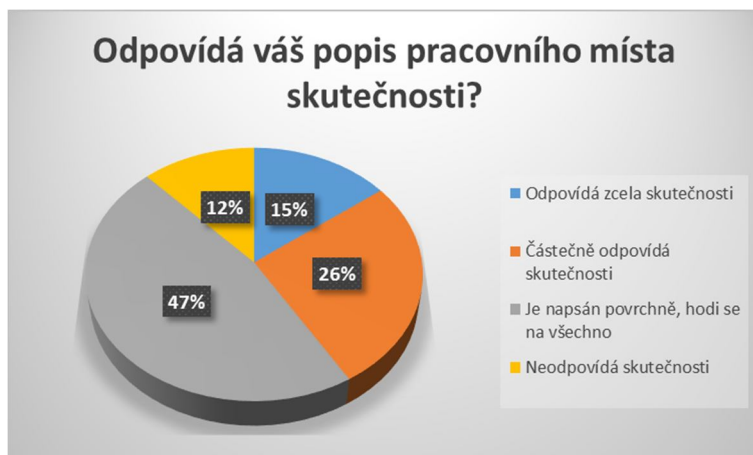
Graf 4: Pracovní zařazení respondentů



Na dotazník odpovědělo 31 žen a 153 mužů. Většina respondentů je ve věku 30 - 50 let. Převažují lidé vyučení s maturitou a středoškolským vzděláním. Tomu odpovídá pracovní zařazení, kdy převažují kvalifikovaní dělníci. Tyto údaje korespondují se strukturou zaměstnanců v analyzovaném útvaru.

Aby organizace mohla správně naplánovat školení a další vzdělávání, musí vycházet z činností a požadavků na jednotlivá pracovní místa. K tomu slouží popis pracovního místa. Proto jsem se zaměřila na správnost údajů v těchto popisech.

Graf 5: Popis pracovního místa - správnost údajů



Většina respondentů odpověděla, že popis pracovní funkce mají napsán povrchně. To odpovídá faktům, které jsem zjistila při analýze dokumentů. Organizace, která má velký počet zaměstnanců, by měla přistupovat k jejich tvorbě zodpovědněji, protože z popisu pracovních míst vychází spousta personálních činností a při správném vypracování může organizace ušetřit spoustu financí.

Pouze 15% respondentů odpovědělo, že jeho PPM odpovídá skutečnosti. Můj předpoklad tudíž neodpovídal skutečnosti a situace je horší, než jsem očekávala.

Další otázky jsem směřovala na informování o společnosti a ztotožněním se s kulturou společnosti, protože jenom zaměstnanec, který se cítí součástí organizace, může pro tuto organizaci dobře pracovat.

Graf 6: Informovanost o dění ve společnosti



Graf 7: Ztotožnění respondentů s kulturou společnosti



Většina zaměstnanců odpověděla, že jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti a ztotožňují se s kulturou organizace. To dává předpoklad k dobrým pracovním výsledkům a zájmu o dění ve společnosti a tím i ochotě dále se vzdělávat.

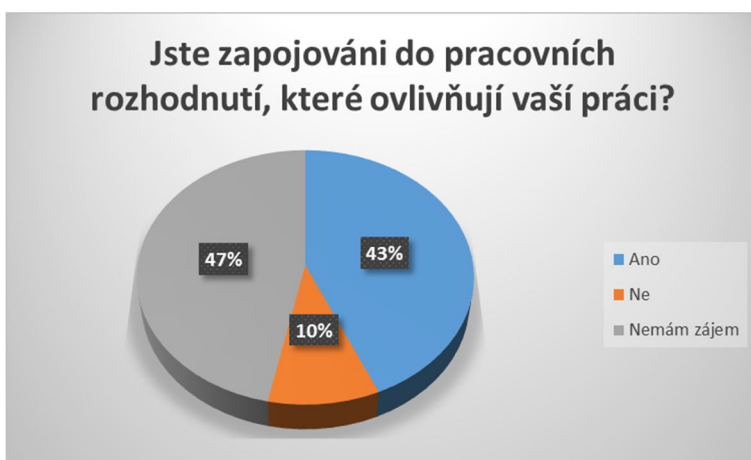
V tomto výsledku se odráží dobrá politika organizace. Zaměstnanci mají zaručenou mzdu, organizace poskytuje spoustu benefitů, proto jsou pracovníci dobře motivováni a cítí určitou sociální jistotu. Výsledek výzkumu odpovídá mému předpokladu.

Jestliže chceme po zaměstnancích, aby byli aktivní a zapojovali se do dění společnosti, musí mít možnost ovlivňovat pracovní činnosti, které se jich bezprostředně týkají. Přímý nadřízený jim musí poskytovat zpětnou vazbu.

Graf 8: Možnost přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení



Graf 9: Zapojování do pracovních rozhodnutí



Graf 10: Zpětná vazba na vykonávanou práci



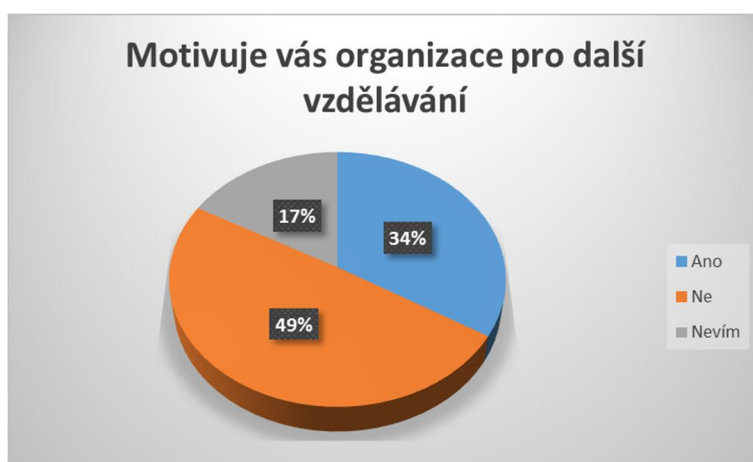
Podle průzkumu pracovníci se mohou zapojovat do rozhodování na své pracovní pozici. Bohužel, více jak polovina nemá zájem projevit jakoukoliv aktivitu nebo jim není dána možnost od nadřízeného se aktivně zapojovat s návrhy na zlepšení práce. Většina nadřízených poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu, protože se tak dá předejít vážnějším problémům v budoucnosti. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci neprojevují přílišnou aktivitu, ale ani přímí nadřízení neposkytují zpětnou vazbu pracovníkům v takové výši, jaká je potřebná.

Další okruh otázek jsem zaměřila na možnosti vzdělávání, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni, zda jim organizace vytváří příznivé podmínky, zda jsou dostatečně motivováni a v neposlední řadě, zda jsou ochotni se vzdělávat a přispívat finančně na své vzdělání.

Graf 11: Informovanost o dalším vzdělávání



Graf 12: Motivace pro další vzdělávání



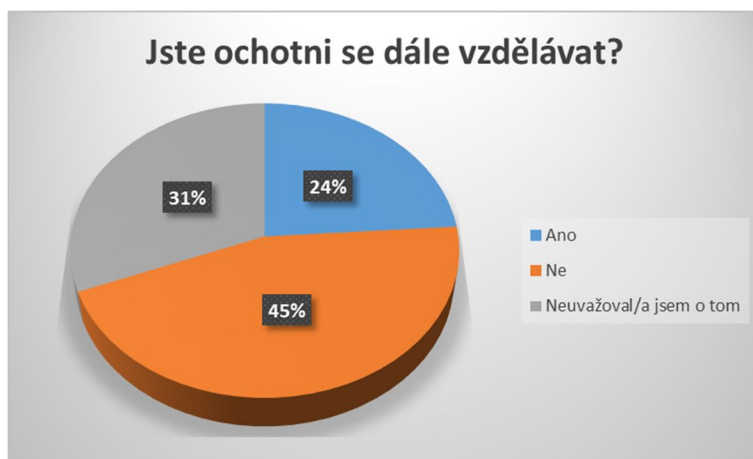
Graf 13: Vytváření podmínek pro vzdělání



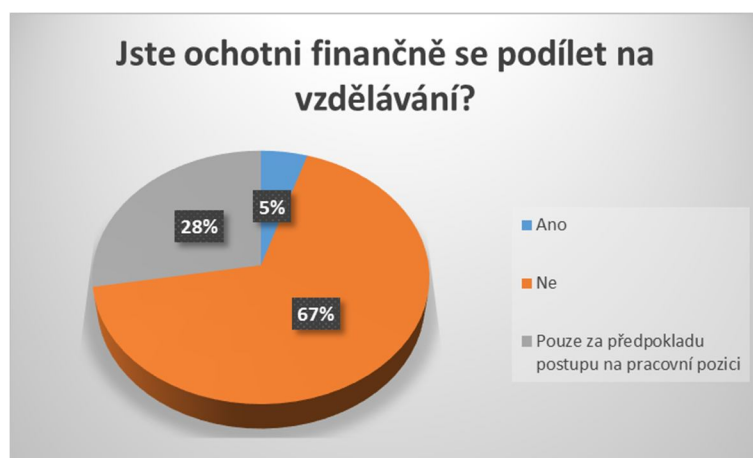
Graf 14: Možnost uzavřít kvalifikační dohodu



Graf 15: Ochota respondentů se vzdělávat



Graf 16: Ochota podílet se finančně na vzdělání



Informovanost v organizaci je na dobré úrovni, více jak polovina respondentů ví o možnosti dále se vzdělávat. Třetina respondentů se cítí motivována. Polovina zaměstnanců si myslí, že organizace vytváří dobré podmínky pro vzdělání, ale pouze 22% odpovědělo, že ví o možnosti uzavřít kvalifikační dohodu. Dále vzdělávat si přeje třetina zaměstnanců. Zaměstnanci jsou ochotni finančně se podílet pouze za předpokladu, že jim to umožní postup na pracovní pozici.

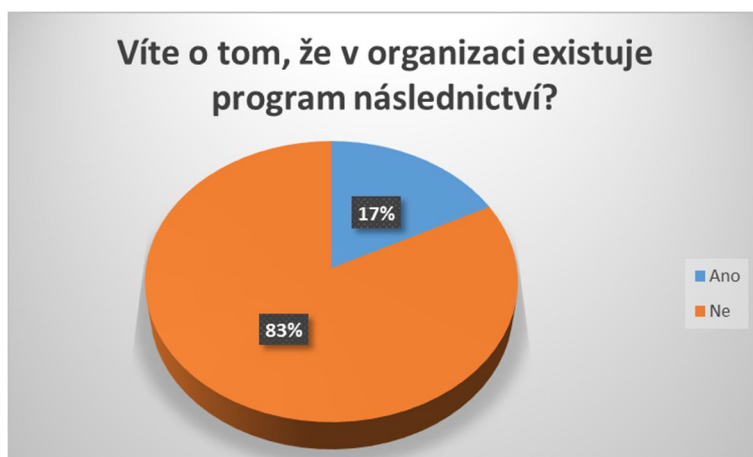
Přestože existuje poměrně dobrá informovanost o možnostech vzdělávání, pracovníci neprojevují dostatečný zájem, takže můj předpoklad se nenaplnil.

Ke vzdělání patří možnost kariérového růstu. Proto jsem chtěla zjistit, jak zaměstnanci vidí svůj pracovní posun v organizaci.

Graf 17: Existence příležitostí pro rozvoj kariéry



Graf 18: Program následnictví



Graf 19: Kariérové poradenství



Na rozdíl od vzdělání, v oblasti kariérového růstu, nefunguje informovanosti ze strany organizace. Pracovníci nejsou přesvědčeni o možnosti postupu na pracovní pozici. To je pro ně demotivující a odpovídá to výsledku, který se projevil při zjišťování zájmu o další vzdělávání.

Program následnictví se týká pouze zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Jelikož v organizaci je nejvíce pracovníků se středoškolským vzděláním, výsledek průzkumu odpovídá mému předpokladu.

5 NÁVRH OPTIMALIZACE SYSTÉMOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉROVÉHO ROZVOJE

Dnešní doba klade čím dál větší požadavky na zaměstnance. Neustále se vyvíjejí nové technologie, používají se nové zdokonalené stroje a přístroje. Na zaměstnance je vyvíjen velký tlak, aby obstáli v nových podmínkách.

Aby organizace dosahovala dobrých výsledků, musí mít zaměstnance nejenom s odpovídající kvalifikací, ale i dobře motivované. Proto navrhuji, aby zaměstnanci byli lépe seznámeni s firemní kulturou, s odměnami za dobře vykonanou práci, možnostmi pracovního postupu, jejich kariérového růstu. Zde je nezastupitelná role vedoucího zaměstnance, který má za toto odpovědnost a záleží hlavně na jeho přístupu a podpoře, kterou je ochoten zaměstnancům poskytnout.

Ke správnému plánování vzdělávání musí mít organizace vypracované popisy pracovních míst, které odpovídají skutečnosti. Proto navrhuji, aby v organizaci byly znovu vytvořeny nové popisy pracovních míst, které by odpovídaly skutečně vykonávané práci. Jenom tak může mít pracovníky dobře připravené a přitom správně využívat finanční zdroje.

Jelikož se jedná o velkou organizaci, každý měsíc se přijímá velký počet nových zaměstnanců. Proto by bylo dobré, uspořádat jednotné vstupní školení pro všechny tyto zaměstnance. Vhodným doplňkem by bylo vydání informační příručky, která by obsahovala všechny potřebné informace. Kromě organizační struktury, důležitých telefonních čísel pro zaměstnance, například na účetní konkrétních útvarů, lékařů apod., mohla by obsahovat seznam důležitých vnitropodnikových dokumentů. Pro zaměstnance je vždy zajímavý přehled benefitů, jehož součástí by mohla být právě možnost dalšího vzdělávání. Po tomto školení by byl pracovník seznámen u jednotlivých útvarů pouze s problematikou, která se týká konkrétního pracoviště.

Organizace může mít správné vize, ale k důležitým aspektům patří finanční stránka. Doporučuji udělat průzkum, jak jsou využívány doplňující kurzy, jestli jsou opravdu nutné u všech zaměstnanců. Organizace musí vzít v úvahu, že náklady, které vzniknou

při základní kurzu, nejsou konečné. Každé takové školení má určitou periodu, kdy je nutné udělat přeškolení nebo i přezkoušení.

Opačným extrémem jsou speciální školení, které má omezený počet zaměstnanců. Navrhuji vytvořit optimální plán zastupitelnosti, aby tito specializovaní zaměstnanci byli v případě nemoci nebo dovolené, nahrazeni.

U školení, které musí mít velký počet zaměstnanců a u něhož perioda se přezkoušení se opakuje každý rok (například jeřábík, vazač, školení řidičů motorového vozíku), doporučuji zvážit, zda by nebyl finančně výhodnější interní školitel.

Školení na základě požadavků jednotlivých útvarů zabezpečuje útvar Vzdělávání, včetně stanovení termínu školení. Navrhuji, aby pro jednotlivá pracoviště byl určen pracovník, který má přehled o tom, kolik zaměstnanců je v pracovní neschopnosti nebo čerpá řádnou dovolenou. Ten by jednal přímo s lektory o vhodném termínu, aby byla maximální účast na konkrétním školení. Tento zaměstnanec by zamezil tomu, že se budou krýt termíny jednotlivých školení.

Školení na základě požadavků jednotlivých útvarů zabezpečuje útvar Vzdělávání, včetně stanovení termínu školení. Navrhuji, aby na jednotlivých útvarech byl určen pověřený pracovník, který má přehled o tom, kolik zaměstnanců je v pracovní neschopnosti nebo čerpají řádnou dovolenou. Tento pracovník by jednal s lektory přímo, aby byla zajištěna účast všech pracovníků, u kterých je nutné provést školení či přezkoušení. Tímto způsobem se zamezí i možnosti, že by se mohly termíny jednotlivých školení krýt. Pracovníkům, kteří mají podmiňující školení, bez kterého nemohou vykonávat svoji práci, by v případě propadlého školení, organizace musela vyplácet náhradu mzdy (překážky na straně organizace).

Přínosem u některých školení by bylo zabezpečit počítačový program, ve kterém by byl uveden počet volných míst pro jednotlivá školení. Pracovníci by se mohli sami objednávat prostřednictvím intranetu.

Na zaměstnance jsou kladeny velké požadavky, aby si neustále doplňovali vzdělání. Pracovníci musí být dobře motivováni, aby měli zájem se dále učit. K dobrým podnětům patří uznání, pochvala, zpětná vazba. Proto doporučuji, aby pracovníci byli

více zapojování do rozhodovacích procesů, protože zaměstnanci, jejichž nápady jsou podporovány, jsou přístupnější k požadavkům organizace.

Organizace by měla své pracovníky více informovat o možnostech dalšího vzdělávání. Navrhuji, aby v rámci školení, které má pravidelnou periodu, například BOZP, zaměstnancům mohly být připomenuty podmínky dalšího vzdělávání, včetně kvalifikační dohody.

Doporučuji, aby zaměstnanci byli měli více seznámení s organizačními změnami, včetně organizační struktury. Pokud by se zaměstnanci dozvěděli o možnostech kariérového růstu, měli by větší motivaci ke vzdělání. V organizaci existuje kariérové poradenství, ale velkým problémem je informovanost. Většina pracovníků o této činnosti neví, nebo nezná, co je její náplní, s jakými problémy se mohou na tuto instituci obrátit.

6 DISKUZE

Pro správný rozvoj svých pracovníků si organizace musí položit otázku: „Co budu v budoucnu potřebovat, jaké jsou vize společnosti nejenom z hlediska vzdělávání zaměstnanců?“ Jenom tak může organizace zjistit, jaké a kolik pracovníků bude potřebovat.

Definovat správný počet vzdělávacích aktivit je jedna věc, ale tím problémy organizace nekončí. Další otázkou je, zdali organizace bude disponovat dostatečnými finančními prostředky, které musí vynaložit na rozvoj svých pracovníků. Proto je velmi důležitá spolupráce personalistů s ekonomickým útvarům.

Jestliže známe rozsah potřebných školení, máme dostatek financí, nabízejí se další otázky. Máme pracovníky dostatečně motivované, jsou ochotni se dále vzdělávat? Co jim jako organizace můžeme nabídnout, aby měli zájem studovat?

K nejdůležitějším motivům patří možnost osobního rozvoje a kariérového růstu. Ne všechny zaměstnance můžeme udělat vedoucími, ale potřebujeme, abychom měli na klíčových pozicích odborníky. Proto se tito pracovníci musí neustále vzdělávat. Správně motivované však musíme mít všechny zaměstnance, protože očekáváme, od každého dobré pracovní výsledky. I řadoví zaměstnanci se musí pravidelně přeškolovat, z tohoto důvodu musí být správně motivováni, aby školení přineslo požadovaný efekt.

Zaměstnanci si také mohou zvyšovat kvalifikaci sami, například na středních, vyšších odborných nebo vysokých školách. Tyto zaměstnance by měla mít organizace evidované a může jim poskytnout různé úlevy podle Zákoníku práce (ZP), nebo i nad rámec ZP. Může jim hradit školné, poskytnout výpočetní techniku, zázemí. Hrazení školeného může odstupňovat podle studijních výsledků, ročníku studia atd.

S motivováním zaměstnanců úzce souvisí jejich hodnocení. Proto se nabízí otázka: Známe naše pracovníky, víme, co od nich můžeme očekávat a také, co jim můžeme nabídnout, jaké mají priority? Pro potřeby osobního rozvoje pracovníků je potřeba provést hodnocení ve více rovinách. Jenom tak mohou být získané informace hodnotné jak pro organizaci, tak pro pracovníka. Důležitým aspektem hodnocení je pracovní

výkon a pracovní chování. Organizace tak může lépe pochopit, jak zaměstnanci vidí svou práci, jak jsou spokojeni. To přináší organizaci příležitost na zlepšení, ale i možnost co nejlépe využít schopností a potenciálu pracovníků.

Hodnocený pracovník ví, kde se nachází na žebříčku hodnocení, ví, kam směřuje podle plánu individuálního rozvoje. Od organizace získává podporu při svém růstu a tím získává pocit identifikace a uvědomuje si svou hodnotu pro organizaci.

Při hodnocení pracovníků nemůžeme vynechat sociální chování. To nám může napomoci při identifikaci jeho žebříčku hodnot a individuálních potřeb. Správně ohodnocený pracovník organizaci odpoví na otázku, jaké složky motivování bude upřednostňovat.

V neposlední řadě je dobré zjistit i dovednosti znalosti a schopnosti, které zdánlivě nesouvisí s jeho pracovním zařazením, ale organizace může v budoucnu využít pracovníkův potenciál.

I v případě, že organizace nabízí nadstandardní podporu potřebnou k rozvoji zaměstnanců, je jen na nich jestli tuto podporu využijí.

ZÁVĚR

John. C Maxwell: „Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

Ve své práci jsem se zaměřila na problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků. Cílem bylo zjistit možnosti vzdělávání a kariérového rozvoje v konkrétní společnosti. Jedná se o velkou společnost, a proto personální oddělení je členěno na jednotlivé útvary. Jak napsal Koubek, ve větších organizacích by měli existovat personalisté, kteří se specializují na některou z oblastí personální práce. S růstem organizace je totiž prakticky nemožné, aby personalisté byli univerzální (Koubek, 2007).

Podle Armstronga: „Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována.“ (Armstrong, 2007, s. 68).

V organizaci se rozvojem zaměstnanců se zabývá útvar Vzdělávání a útvar Rozvojové programy. Jak je patrné z této práce, žádný z personálních útvarů však nemůže pracovat bez spolupráce a návaznosti na jiné útvary jak personální, tak ekonomické, výrobní apod.

Sebelepší motivace personálního útvaru však nezabrání všem problémům. Jedná se například o nedostatek financí, které jsou určeny na vzdělávání. Pro zaměstnance mohou být nabízené kurzy neatraktivní, a proto před vzděláním upřednostňují jiné aktivity, které je naplňují více. Pro pracovníky, kteří se rozhodli studovat je důležitá podpora okolí, hlavně rodiny. Jestliže se studující nesetká s pochopením, může ho to demotivovat a ztratí zájem se dále vzdělávat.

Je napsáno mnoho odborných publikací, jak je důležité vzdělávat své zaměstnance, o možnosti kariérového růstu, o tom, jak pracovníky správně motivovat apod. Ale i tak velká organizace, na kterou jsem se zaměřila, má určité nedostatky, které by měly být odstraněny, aby organizace pracovala efektivněji. Jenom tak bude mít dostatečný počet pracovníků, s potřebnou kvalifikací a připravené na změny.

Nesmíme zapomínat na personální útvar. Jeho pracovníci se musí neustále vzdělávat a přicházet s novými myšlenkami. Jsou to oni, kdo jsou nositeli vzdělání v organizaci, jsou na ně kladeny čím dál větší nároky. Vzdělaný personalista už nemusí být pouze poskytovatel služeb, ale může se aktivně podílet na vedení organizace. Může provádět různé analýzy práce a na jejich základě radit manažerům, jak zefektivnit práci. Může doporučovat vzdělávací kurzy a školení, které jsou potřebné, navrhopvat změny v systému vzdělávání zaměstnanců, radit, jak prostřednictvím vzdělávání dosahovat stanovených cílů organizace. Dobře připravený a vzdělaný personalista přispívá svými znalostmi a vědomostmi k budování strategie podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada. 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10 vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073
- BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Olomouc: Rubico. 2001. ISBN 80-85839-45-8
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X
- BERG, W. *S vlky výtí: tipy a triky, jak udělat strmou kariéru*. Praha: I. Železný, 1997. ISBN 80-237-3504-7
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978807179893
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 8071794686
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.; *Management lidských zdrojů - 1. vydání*; Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- JANIŠOVÁ D., KŘIVÁNEK M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J.; *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Aktualizované a doplněné vydání; Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, J.; *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání; Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

LEMROVA, Soňa - VTÍPIL, Zdeněk. Scheinův systém kariérových kotev a jeho využití. Olomouc: VARIA PSYCHOLOGICA X. 2005.

RŮŽIČKA, J. a kol. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-531.

ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní texty pro distanční studium. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci SDV, 2005. ISBN 80-244-1184-9

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Seznam použitých zahraničních zdrojů

CLARK, F. A. *Total career management*. Strategies for creating management careers. London: McGraw-Hill. 1992.

DREHER, G. F., BRETZ, R. D., Jr. *Cognitive ability and career attainment: The moderating effects of early career success*. Journal of Applied Psychology, 1991. 76, 392-397.

PEEL, M. *Career development and planning, a guide for managers, trainers and personal staff*. London: McGraw-Hill. 1992.

Seznam použitých internetových zdrojů

DUDEK, M. *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců*. VŠB-TU Ostrava [online]. 2000 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z WWW

<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>

LUKÁŠOVÁ R. *Kariéra, kariérové typy, kariérové cykly*. studijní materiál [online], Masarykova univerzita, 2006.[cit. 2014-11-15]. Dostupné z WWW
http://is.muni.cz/el/1423/podzim2006/SPP436/um/Kariera___karirove_typy___karirove_cykly___studijni_text_2006.pdf

SEZNAM ZKRATEK

- KPI - Klíčový ukazatel výkonnosti
- ROI - Return on investment (návrtnost investic)
- EG - Eleanor Global
- PPM - Popis pracovního místa
- ZDP - Zákon o daních z příjmů

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka	13
Obrázek 2: Čtyřfázový cyklus vzdělávání	16
Obrázek 3: Rovnice návratnosti investic	22
Obrázek 4: Kariérový pohyb podle E. Scheina	34
Obrázek 5: Směry kariéry podle Hroníka	35
Obrázek 6: Představy o kariéře	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody měření na jednotlivých úrovních, jejich načasování a předmět měření	23
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví	56
Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku	56
Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání	57
Graf 4: Pracovní zařazení respondentů	57
Graf 5: Popis pracovního místa - správnost údajů	58
Graf 6: Informovanost o dění ve společnosti	59
Graf 7: Ztotožnění respondentů s kulturou společnosti	59

Graf 8: Možnost přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení	60
Graf 9: Zapojování do pracovních rozhodnutí	60
Graf 10: Zpětná vazba na vykonávanou práci	61
Graf 11: Informovanost o dalším vzdělávání	62
Graf 12: Motivace pro další vzdělávání	62
Graf 13: Vytváření podmínek pro vzdělání	62
Graf 14: Možnost uzavřít kvalifikační dohodu	63
Graf 15: Ochota respondentů se vzdělávat	63
Graf 16: Ochota podílet se finančně na vzdělání	63
Graf 17: Existence příležitostí pro rozvoj kariéry	64
Graf 18: Program následnictví	65
Graf 19: Kariérové poradenství	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Možnosti použití některých participativních vzdělávacích metod.....	I
Příloha B - Dotazník	II

Příloha A - Možnosti použití některých participativních vzdělávacích metod

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Bludiště	Používá navozenou situaci. V určitém okamžiku mají účastníci při řešení úkolu více možností volby a zároveň zjistí důsledky jedné zvolené možnosti. Tímto způsobem postupují, dokud úkol úspěšně nevyřeší. Použití je vhodné u malých skupin při vzdělávání v oblasti rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> možné vlastní tempo vysoký stupeň participace účastníků 	<ul style="list-style-type: none"> nejvíce se naučí ti, kteří se nesprávně rozhodnou časová náročnost lektorské přípravy
Akvárium	Jedna skupina účastníků řeší úkol, druhá ji pozoruje a následně poskytuje zpětnou vazbu. Použití u skupin s 10-12 účastníky při výuce personálních a manažerských dovedností.	<ul style="list-style-type: none"> procvičování techniky zpětné vazby možnost důkladného procvičení vyučovaných dovedností 	<ul style="list-style-type: none"> téma a nervozita účastníků řešících úkol a zároveň pozorovaných druhou skupinou nároky na facilitaci ze strany lektora
Manažerské hry	Skupina dostane scénář s rolemi. Hrají se vybrané pracovní situace a jsou zkoumány různé možné přístupy k řešení problémů nebo nepředvídaných situací. Jsou vhodné při výuce interpersonálních, poradenských, marketingových, manažerských a teréninkových dovedností ve skupině o 8 – 10 účastnících.	<ul style="list-style-type: none"> zábava praktické procvičování i nepříjemných situací 	<ul style="list-style-type: none"> hry mohou být pokládány za nerealistické obavy a téma z nevydařeného „hereckého výkonu“
Řešení incidentu	Metoda se podobá případové studii. Jsou zadána základní fakta o incidentu a skupina se rozhoduje, jaké další informace potřebuje a jaké otázky musí zodpovědět. Metoda vhodná pro skupinu s maximálně 10 lidmi k výuce manažerských dovedností, diagnostikování problémů a analýzy faktů.	<ul style="list-style-type: none"> zkoumání reálných problémů bez rizika dobrá simulace reality 	<ul style="list-style-type: none"> pocit umělosti situace na straně účastníků
Klinika	Skupina nebo jednotlivec prodiskutují a snaží se překonat konkrétní pracovní problémy. Umožní to procvičování a zdokonalení manuálních a obslužných dovedností. Doporučený počet je 1-8 účastníků.	<ul style="list-style-type: none"> sami účastníci rozhodují o oblasti diskuze a řešení 	<ul style="list-style-type: none"> možná časová náročnost vhodné jen pro malou skupinu
Cvičení vnímavosti	Členové skupiny pozorují a poskytují zpětnou vazbu k chování skupiny nebo jejích jednotlivých členů. Metoda je použitelná ve skupině do 8 členů při nácviku komunikačních, poradenských a interpersonálních dovedností	<ul style="list-style-type: none"> je podporován osobní rozvoj a chápání lidského chování 	<ul style="list-style-type: none"> přílišná intenzita procvičování může vést až k negativním reakcím
Workshop	Populární metoda určená k prodiskutování konkrétních situací a hledání možných přístupů k jejich pozitivnímu zvládnutí.	<ul style="list-style-type: none"> neformálnost možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů použití i u početnější skupiny 	<ul style="list-style-type: none"> nároky na facilitaci na lektora

Zdroj: Vodák, Kucharčíková

VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

1. Pohlaví

Muž

Žena

2. Věk

Do 30 let

30 - 50 let

Nad 50 let

3. Vzdělání

Základní

Vyučení

Vyučení s maturitou

Střední

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4. Pracovní zařazení

Dělník pomocný

Dělník kvalifikovaný

Administrativní pracovník (pouze plní úkoly)

Technickohospodářský pracovník (pracuje samostatně)

Vedoucí pracovník

5. Odpovídá váš popis pracovního místa skutečnosti?

Odpovídá zcela skutečnosti

Částečně odpovídá skutečnosti

Je napsán povrchně, hodí se na všechno

Neodpovídá skutečnosti

6. Jste dostatečně informováni o dění ve společnosti?

Zcela

Dostatečně

Částečně

Nedostatečně

7. Ztotožňujete se s kulturou společnosti?

Zcela

Částečně

Neztotožňuji

8. Máte prostor přicházet s novými nápady a návrhy na zlepšení?

Ano

Ne

Nezkoušel/a jsem to

Nemám zájem

9. Jste zapojováni do pracovních rozhodnutí, které ovlivňují vaši práci?

Ano

Ne

Nemám zájem

10. Dostáváte zpětnou vazbu týkající se vaší práce?

Ano

Částečně

Ne

Nestojím o to

11. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o možnosti dalšího vzdělávání?

Zcela

Dostatečně

Částečně

Nedostatečně

Nezajímám se

12. Motivuje vás organizace pro další vzdělávání?

Ano

Ne

Nevím

13. Myslíte si, že organizaci vytváří dostatečně podmínky pro vzdělávání?

Zcela

Dostatečně

Částečně

Nedostatečně

Nezajímám se

14. Víte, že je možnost uzavřít kvalifikační dohodu?

Ano

Ne

Nezajímám se

15. Jste ochotni se dále vzdělávat?

Ano

Ne

Neuvažoval/a jsem o tom

16. Jste ochotni finančně se podílet na vzdělávání?

Ano

Ne

Pouze za předpokladu postupu na pracovní pozici

17. Myslíte si, že pro vás existují optimální příležitosti pro rozvoj kariéry?

Ano

Ne

Nemám zájem

18. Víte o tom, že v organizaci existuje program následnictví?

Ano

Ne

19. Víte o tom, že v organizaci existuje kariérové poradenství?

Ano

Ne

Vím, ale nevím, co obsahuje

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Anežka Kleprlíková

Obor: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ Voš)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Kariéerní růst a rozvoj zaměstnanců

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 64

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krellová Ph.D.