

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jaryna Cvyk

Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců v podniku

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Jaryna Cvyk

Career growth and employee development in the company

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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

Jméno autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce, paní Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za cenné připomínky a odborná doporučení, kterými přispěla ke vzniku diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala jednotlivým pracovníkům a vedení společnosti Dunross s.r.o. za ochotu a spolupráci při výzkumném šetření.

Anotace

Diplomová práce na téma *Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců v podniku* pojednává o rozvoji a řízení pracovníků s ohledem na řízení pracovního výkonu zaměstnanců a teorii motivace, se zaměřením na vzdělávání, kompletní proces plánování a řízení kariéry až po finální proces práce s talenty. Cílem této diplomové práce je seznámení se s teoretickými východisky daných oblastí zkoumané problematiky, v rámci metod vzdělávání, plánování profesního rozvoje a celého procesu řízení kariéry. Dalším krokem je popis výše zmíněných postupů a procesu v rámci konkrétní personálně poradenské společnosti a formou vlastního šetření vznikne koncept hodnocení pracovního výkonu pracovníků a vzdělávací koncept se zaměřením na rozvoj a osobní růst zaměstnanců, jakožto finální výstup této práce.

Klíčová slova

Hodnocení pracovního výkonu, kariéra, metody vzdělávání, motivace, pracovní výkon, řízení kariéry, řízení pracovního výkonu, talent management, teorie motivace, vzdělávání zaměstnanců

Annotation

The thesis called *Career growth and employee development in the company* refers to development and management of employees with regards to performance management, motivation, learning, complete process of planning and career management up to working with the talent itself. The focus of the thesis is to get into theoretical background of the areas of education methods, planning career development and whole career management. Following step is description of above mentioned processes in concrete personnel advisory company and as a final output of the thesis is making the concept of employee performance appraisal and educational concept by making research focused on development and grown of the employees.

Keywords

Career management, employee training, methods of education, motivation, performance appraisal, talent management

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 Kariéra a její terminologie	12
1.2 Plánování kariéry	14
1.3 Způsoby plánování kariéry	16
1.4 Řízení kariéry.....	17
1.5 Seberozvoj	19
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	23
2.1 Rysy a cíle řízení pracovního výkonu.....	24
2.2 Hodnocení pracovního výkonu.....	25
2.3 Faktory a kritéria hodnocení pracovního výkonu	26
2.4 Metody hodnocení zaměstnanců.....	28
2.4.1 Role účastníků v procesu hodnocení pracovního výkonu.....	31
3 MOTIVACE JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	32
3.1 Vybrané teorie (pracovní) motivace	32
3.2 Vnitřní a vnější faktory motivace	36
4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEHO DŮLEŽITOST V PROCESU ROZVOJE.....	40
4.1 Firemní vzdělávání	41
4.2 Systém vzdělávání pracovníků	42
4.3 Metody vzdělávání.....	45
5 TALENT MANAGEMENT.....	50
5.1 Práce s talenty	51
5.2 Řízení talentů	52
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DUNROSS S.R.O.....	54
6.1 Služby společnosti	54
6.2 Organizační struktura společnosti.....	55

6.3	Firemní kultura společnosti	56
6.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	57
PRAKTICKÁ ČÁST		59
7	DIAGNOSTICKÝ VÝZKUM	59
7.1	Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady	59
7.2	Metody výzkumu	59
7.3	Respondenti výzkumu.....	60
7.4	Průběh výzkumu	60
7.5	Kvantitativní a kvalitativní analýza získaných výsledků.....	61
7.6	Řízené rozhovory	72
7.6.1	Řízený rozhovor s jednatelem společnosti	72
7.6.2	Řízený rozhovor s partnerkou společnosti	74
7.6.3	Řízený rozhovor s Recruiter & Project Specialistkou.....	77
7.7	Shrnutí výsledků	80
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	83
ZÁVĚR		88
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		90
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....		92
SEZNAM PŘÍLOH.....		94

ÚVOD

Problematika kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců je v současnosti velmi aktuálním tématem. Kariéru každý jedinec může vnímat rozdílně. Někdo vnímá kariéru jako rychlý postup v zaměstnání, zvýšení mzdy, získání zajímavé či významné pozice ve společnosti a pro jiné je kariéra také o sociálním statusu a postavení ve společnosti. Kariéra tedy může značit jistý úspěch, kterého jedinec dosahuje v průběhu pracovního procesu. Každý člověk posuzuje kariéru individuálně dle svých potřeb, dle toho, co jej motivuje, co pokládá za důležité, co jej naplňuje a další aspekty.

Řízení kariéry je neustále zkoumanou oblastí, jelikož každá organizace se udržuje konkurenceschopnou na základě těch nejceněnějších zdrojů, kterými disponuje, a to těmi lidskými. Pokud má pracovník jistotu ve svém zaměstnavateli, který mu poskytuje dostatečný prostor pro realizaci svých schopností, rozšiřování povědomí a pracovních kompetencí, rozvíjí jeho osobnostní charakteristiky a dává možnost k růstu, pak je takový pracovník dostatečně motivovaný a odvádí svou práci co možná nejlépe.

Téma této diplomové práce bylo zvoleno z několika důvodů. Prvním z nich je důležitost této problematiky s ohledem na současnou situaci na trhu práce, kdy míra nezaměstnanosti v České republice je historicky velmi nízká a poptávka po kvalitních zaměstnancích stále větší. Je nutné podotknout, že nároky na zaměstnance v dnešní době stále rostou a je samozřejmé, že každý zaměstnavatel si chce kvalitní lidské zdroje udržet ve společnosti co nejdéle, proto je důležité rozvíjet osobnostní potenciál každého jedince a podílet se na rozvoji jeho kariéry a osobnostního růstu. Je ovšem zapotřebí pochopit i přání samotného pracovníka, jehož kariéra by se měla řídit v souladu s osobními přesvědčeními, normami a vnitřní motivací. Lze se domnívat, že pro každého jedince jeho kariéra a osobnostní růst hraje důležitou roli a je nutné dávat pozor při tom, jaké povolání jedinec vykonává, zda jej naplňuje, zda rozvíjí při této činnosti další zajímavé vlastnosti své osobnosti a zda má vůbec takovou možnost.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá problematikou řízení a rozvoje lidských zdrojů se zaměřením na jejich rozvoj a profesní růst dle odborné literatury. Teoretická část se člení do několika kapitol, první pojednává o rozvoji pracovníků se zaměřením na oblast kariéry, tedy jejího procesu plánování v rámci dílčích způsobů, řízení kariéry a také oblastí sebe rozvoje. Další

kapitola se zabývá řízením pracovního výkonu v rámci hodnocení pracovního výkonu, metod hodnocení pracovníků, dílčími kritérii hodnocení a dalšími aspekty. V rámci řízení pracovního výkonu je velmi důležitým faktorem samotná motivace pracovníků, která se promítá v další kapitole. V ní jsou zmíněné vybrané teorie motivace a také dílčí faktory motivace pracovníků. Následnou kapitolou je téma pojednávající o procesu vzdělávání se zaměřením na firemní vzdělávání, dále popisuje systém vzdělávání pracovníků a konkrétní metody vzdělávání. Následující kapitola se zabývá tématem talent managementu, tedy práci s talenty v organizaci a její řízení.

V praktické části diplomové práce jsou aplikovány některé teoretické poznatky do konkrétního pracovního prostředí, které bude detailně popsáno z pohledu zaměření společnosti, její firemní kultury, organizační struktury, systému vzdělávání, hodnocení pracovníků a další.

V rámci výzkumného šetření bude prováděn diagnostický výzkum, kdy bude pracovníkům personálně poradenské společnosti předložen dotazník pro vedoucí pracovníky a konzultanty společnosti, vedené budou také řízené rozhovory s vedením společnosti se zaměřením na oblasti hodnocení pracovního výkonu, vlastní motivace, možnosti vzdělávání, rozvoje a řízení kariéry v dané společnosti a další. Výstupem práce bude navržení konceptu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a také vzdělávacího konceptu se zaměřením na rozvoj pracovníků, za účelem možné implementace v rámci zázemí konkrétní personálně poradenské společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je v současnosti velmi frekventovaný pojem, který lze vnímat několika způsoby. Nejedná se pouze o zajištění kvantitativní stránky lidských zdrojů v organizaci, ale především jde o zabezpečení té kvalitativní stránky, tedy toho, jak jsou pracovníci motivováni, jak sdílí hodnoty dané organizace, jak jsou výkonní a další aspekty. Dle Armstronga mezi cíle řízení lidských zdrojů patří: ¹

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace skrze vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Podstatou úspěšného a prosperujícího fungování jakéhokoliv podniku jsou nevyhnutelné zdroje, bez kterých se podnik neobejde, tedy zdroje materiální, finanční a především ty lidské. Řízení a rozvoj lidských zdrojů se tedy především zaměřuje na veškeré činnosti, které mají souvislost s člověkem v pracovním procesu. Pokud management společnosti chce docílit efektivního fungování podniku, je potřeba zaměřit se nejen na sledování finanční ziskovosti podniku, ale primárně na péči o zaměstnance, na kterých stojí celá řada dalších procesů vedoucích k plnění cílů organizace.

V každé organizaci dochází k plánování řady procesů a postupů. Plánování personálního rozvoje pracovníků patří k jednomu z nich. Tato oblast plánování dle Koubka slouží k pokrytí potřeby pracovních sil skrze vnitřní pracovní zdroje prostřednictvím formování schopnosti pracovníků, formování vazeb pracovníků

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 48. ISBN 978-80-247-5258-7.

k organizaci a k vykonávané práci a také prostřednictvím zvyšování uspokojení z vykonávané práce.² Rozvoj zaměstnanců lze také vnímat jako neustále rozšíření pracovního a sociálního potenciálu jednotlivce. Očekává se ovšem, že pokud zaměstnavatel investuje do zaměstnanců v rámci jejich rozvoje, následně očekává zlepšení výkonu, ať již individuálního, skupinového či celopodnikového.

1.1 Kariéra a její terminologie

Kariéra je vnímána jako jakési měřítko pracovního úspěchu jedince a souvisí s jeho schopnostmi, dovednostmi, osobnostním potenciálem, pracovními zkušenostmi, vzděláním i individuálními ambicemi, kdy všechny tyto zmíněné skutečnosti budují kariéru jako takovou. Kariéru lze rozlišit na *vertikální* a *horizontální*. Vertikální kariérou lze rozumět pracovní postup vzhůru, tedy jakési povýšení pracovníka v rámci organizační struktury hierarchie dané společnosti, což povětšinou obnáší rozšíření pracovních kompetencí a nárůstu odpovědnosti pracovníka. Oproti tomu se horizontální kariéra vyznačuje postupným a kontinuálním rozšiřováním obzorů a rozvojem jedincových schopností a dovedností, ačkoliv v rámci organizační struktury se jeho postavení nezmění, ale rozšíří se pracovní náplň a kompetence.

Důležitou součástí jisté dráhy jedince je jeho pracovní zařazení a jakýsi vývoj a proměny tohoto zařazení. Dle Kociánové lze na kariéru nahlížet jako na složku životní dráhy, která je vázána na pracovní zařazení.³ Kariéru lze interpretovat jako komplexní průběh profesního života jedince, jeho profesní dráha, která obsahuje řadu proměnlivých fází v rámci tohoto průběhu.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 119. ISBN 978-80-7261-168-3.

³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Grada Publishing, 2010. s. 174. ISBN 978-80-247-2497-3.

Dle Hroníka lze definovat pět stupňů kariéry: ⁴

1. Příprava – cílem je načerpat potřebné poznatky, prvotní zkušenosti a následně je v praxi uplatňovat. Jedinec si v této fázi vytváří počáteční představy o kariéře. Tento stupeň probíhá obvykle ještě během studií jedince a praxí.
2. Rozvoj – cílem tohoto stupně je především nalezení rozhodnutí a cesty, kterou se bude dál jedinec ubírat, zda cestou specialisty či generalisty.
3. Vrchol – v tomto stupni je jedinec maximálně výkonný, propracoval se na takovou profesní úroveň, kde je respektován a pro druhé je inspirujícím příkladem.
4. Plateau – úkolem tohoto stupně je co nejdéle udržet vysokou výkonnost jedince v rámci užívání dříve nabytých znalostí a dovedností. Dále následuje předávání svých zkušeností ostatním v roli mentora.
5. Útlum – v tomto stupni dochází k poklesu výkonnosti i vlivu na druhé, dochází k hledání nových možností další kariéry.

V každé další kariéře se tento model pěti stupňů jedinci opakuje, avšak se mnohdy zkracuje, především v prvním a druhém stupni, kdy jedinec již obvykle načerpá řadu zkušeností, má bohatou praxi a zná směr svého dalšího působení.

V měnícím se kontextu lze sledovat transformaci kariéry dle následujících skutečností, které uvádí Jacksonová:⁵

- *Sociální změny (trendy vztahující se k demografické kompozici pracovní síly)*
- *Ekonomické změny (rozšiřování globálního trhu, zvyšující se konkurence, posun z manufakturního zaměstnávání do služeb, fakt, že většina nových rozvíjících se firem zaměstnává méně než 20 lidí)*
- *Společensko-kulturní změny, které vyplývají ze změny vlastnictví, legislativy a vnitřních tlaků na inovace*

⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 100. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵ JACKSON, Tricia. *Career development*. 1. Bristol: Short Run Press, 2000. 8 s. ISBN 0-85292-851-3.

- *Technologické změny, například automatizace procesů, kde bylo potřeba pracovní síly, komunikační infrastruktura a růst přidruženého průmyslu a jiného zaměstnání*

Kariéru lze tedy vnímat jako pracovní postup, směrem vzhůru po vertikální rovině, kdy jedinec postupuje v rámci stupňů organizační struktury. Pokud je organizační struktura organizace plochá a neexistuje řada stupňů řízení, lze v takovém případě hovořit o horizontální rovině kariéry, která se vyznačuje rozšířením kompetencí, případně i změnou pracovní pozice, avšak ve stejné hierarchické rovině. Dle Kociánové se tato rovina kariéry vyznačuje rozšiřováním profesních schopností, rozvojem schopností v řízení projektů a ve vedení týmu, dále může zahrnovat rotaci práce, zahraniční stáže a další.⁶ V rámci rozvoje kariéry, v rovině vertikální či horizontální, se tento rozvoj dle Tureckiové uskutečňuje za součinnosti dvou složek:⁷

- Plánování kariéry – jedná se spíše o aktivitu jednotlivce k nalezení „vlastní cesty životem“;
- Řízení kariéry – je proces podporovaný firmou, za účelem umožnění pracovníkovi rozvinout jeho potenciál.

1.2 Plánování kariéry

Dle Koubka se jedná o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka.⁸ Plány kariéry by se měly zpracovávat pro každého jednotlivého pracovníka v organizaci, avšak je potřeba vzít v potaz ty organizace, které mají nespočet zaměstnanců, tudíž obdobné plány kariéry vytváří primárně pro střední a vyšší management společnosti. V některých společnostech si ovšem zakládají na individualitě, proto vytváří i plány kariéry pro administrativní, juniorní i manuální pracovníky. Příprava plánu pracovní kariéry dle Koubka probíhá ve čtyřech krocích:⁹

⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Grada Publishing, 2010. s. 175. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 98. ISBN 80-247-0405-6.

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 119 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹ Tamtéž, s. 119

1. Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje pracovní cíle.
2. Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.
4. Pracovník, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.

Poslední krok se dá vyzdvihnout jako jeden z nejdůležitějších, jelikož zde dochází ke korigování směru kariéry jedince. Očekává se zde aktivní přístup všech zúčastněných stran, kde je velmi důležité vzájemné naslouchání, kooperace a nastavování realistických cílů. Výsledkem tohoto procesu by měl vzniknout plán kariéry jedince, který obsahuje řadu rozvojových aktivit, jež zahrnují formální a neformální vzdělávání, osvojování potřebných znalostí a dovedností.

Plánování kariéry je velmi důležitý proces, který je časově poměrně náročný. Obvykle se jedná o rok, na který se pracovníkovi plánují různé aktivity a normy, kterých by měl dosáhnout, a zároveň jsou společně s tím naplánované takové aktivity, které budou rozvíjet pracovníkovy charakteristiky a dílčí stránky jeho osobnosti. Každá organizace by měla usilovat o dlouhodobé formování a zajištění pracovního potenciálů u vybraných pracovníků k tomu, aby mohli vykonávat náročnější úkony, aby měla organizace dostatek kvalitních pracovníků pro včasnou personální obměnu. Například osobní plány rozvoje manažerů se především soustřeďují na jejich sociální a osobnostní vlastnosti, v rámci leadershipu, jakožto schopnosti vést pracovní tým a být mu nápomocný i v časech kritických.

1.3 Způsoby plánování kariéry

V procesu plánování kariéry Hroník vymezuje dílčí metody plánování kariéry, mezi nimiž zmiňuje například:¹⁰

- **Kariérové mapy, dráhy a typy:**

Mapy – jedná se o propracované kariérové mapy, které byly dříve využívány u velkých společností s rozsáhlými útvary personálního rozvoje, jež sestavovaly kariérní plány pro pracovníky. Jednalo se o velmi nákladnou metodu a nepříliš efektivní.

Dráhy – vyznačují se tím, že jsou vhodným nástrojem při plánování kariéry, pokud nabízí jednoduchá pravidla postupu a větší množství řešení. Tato metoda není využitelná v případě, pokud se aplikuje na malé a střední podniky, kde budování dráhy není tolik reálné, ačkoliv jistá kariérní dráha probíhá i u zaměstnanců těchto podniků, například od jednoho projektu k jinému, kdy je zaměstnanci umožněna jistá rozmanitost práce.

Typy – tato metoda je spíše doplňková a využívá se při výběrů pracovníků do trainee programu, kde se diagnostikují dílčí kariérové typy a provádí jednoduché testování jedinců. Tento způsob není efektivní v případě plánování kariéry u nadějných jedinců, potenciálních manažerů, jelikož je rámec testování poměrně omezený.

- **Rozvojový plán** – jedná se o základní metodu plánování kariéry. Tento plán navazuje na proces hodnocení pracovníků, jakožto výstup, ke kterému dospějí vedoucí pracovník se zaměstnancem a kde jsou zakotveny rozvojové cíle jedince. V současnosti si běžně pracovníci rozvojový plán sestavují samostatně dle dílčí metodiky a jsou v něm obsaženy různé vzdělávací aktivity.
- **Plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví**

¹⁰ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 101-104. ISBN 978-80-247-1457-8.

Plány zastupitelnosti – tato metoda funguje tak, že jeden pracovník převezme po nějakou dobu výkon práce za jiného pracovníka, přičemž je práce stejná či obdobná, případně má tento pracovník s prací již nějakou zkušenost. Zastupování pracovníků lze plánovitě připravit v případě vzniku situací, jako je dovolená pracovníka, pracovní cesta a další.

Personální rezervy a následnictví – jedná se o dlouhodobý koncept, do kterého jsou zahrnuty různé rozvojové a vzdělávací aktivity. Při této metodě autor doporučuje držet se několika důležitých zásad: každý jednotlivý manažer má mít svého nástupce, mělo by se jednat o dva až tři nástupce (tedy personální rezerva) a každý nástupce by měl být připravován na více jak jednu pozici.

Dle Koubka plány následnictví slouží k pokrytí potřeby pracovníků v dané organizaci v dílčích funkcích, se zaměřením na vnitřní zdroje. Jedná se o individuální plán rozvoje se zaměřením na konkrétní pracovní funkci. Dle autora mají plány následnictví podobu *řetězce*, kde se obvykle nachází pouze jeden náhradník na danou funkci, či *pyramidy*, kdy pokrytí potřeby pracovníků v tomto případě je plošné, celooorganizační a navíc se v tomto případě uvádí vícero náhradníků, jejichž případné pořadí může být určeno.¹¹

- **Plány rotací** – tuto metodu lze interpretovat jako prozatímní pobyt pracovníka v odlišné funkci na jiném oddělení organizace, které je ovšem jistým způsobem propojené s oddělením původním (obchod – distribuce). Patří sem také stáže pro pracovníky.

1.4 Řízení kariéry

Řízení kariéry lze vnímat jako proces, který dává možnost organizaci zajistit dostatek kvalifikovaných a schopných pracovníků, které potřebuje. Zároveň tento proces umožňuje, aby zaměstnanci rozvíjeli své dosavadní schopnosti a dovednosti a budovali tak svou kariérní dráhu. Řízení kariéry tak dle Armstronga propojuje potřeby organizace

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 120-121. ISBN 978-80-7261-168-3.

a potřeby jednotlivců.¹² Jedincům jsou v organizacích poskytnuty různé příležitosti k profesnímu postupu a také k řízení jejich kariéry, což by mělo organizaci přinést nové talenty. Je ovšem nutné podotknout že existuje řada pracovníků, kteří nemají zájem o plánování, řízení a budování kariéry, nebo nemají zájem o budování kariéry v jedné společnosti, proto upřednostňují rozšíření jejich pracovních zkušeností v různých organizacích. S takovými jedinci je také velmi důležité pracovat, ačkoliv je nutné sladit záměr a cíle organizace s cíli daného pracovníka, aby tato spolupráce nebyla kontraproduktivní pro obě strany. Systém řízení kariéry lze také vnímat jako komplexní, cílený a plánovaný proces v rámci řízení lidských zdrojů.

Z pohledu zaměstnanců je cílem řízení kariéry dle Armstronga¹³ 1) poskytnout zaměstnancům vedení a podporu, aby v organizaci mohli zhodnotit svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v souladu s jejich nadáním a ambicemi; 2) zajistit zaměstnancům určitý sled vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby získali znalosti a zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které vzhledem ke svým schopnostem mohou dosáhnout.

Armstrong také popsal životní cyklus kariéry skrze fáze, které stanovil Hall (1984).¹⁴

- Lidé vstupují do organizace a mohou začít plánovat svou kariéru
- Počáteční fáze: Lidé postupují v jednotlivých oblastech výkonu své práce, rozvíjí své dosavadní schopnosti, pomocí výcviku, koučování, mentorování či řízení pracovního výkonu zhodnocují svůj potenciál
- Střední fáze: někteří jedinci mají dobré vyhlídky na kariéru, jiní nemusí dále postupovat, proto je třeba u těchto jedinců stále udržet jejich zájem, skrze nové příležitosti, rotace práce, ocenění jejich výsledků a další
- Pozdní fáze: dochází ke stabilizaci jedinců ve společnosti, může dojít ke vzniku jistých obav ohledně budoucnosti, proto je potřeba s těmito jedinci jednat s respektem a ujistit je, že jsou stále přínosem pro podnik

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější metody a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 323. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹³ Tamtéž, s. 323

¹⁴ Tamtéž, s. 324.

- Ukončení kariéry ve společnosti: může být postupné (působení na poloviční úvazek).

Armstrong a Taylor uvádí, že strategie rozvoje kariéry může zahrnovat následně uvedené aktivity: ¹⁵

- Politika povýšení pracovníků z vnitřních zdrojů, kdykoliv to lze;
- Vytvoření takových kariérních drah, které umožňují posun talentovaných pracovníků na případnou vyšší úroveň, s ohledem na jejich rozvoj;
- V rámci řízení pracovního výkonu je nutno zaměřit se na plánování osobního rozvoje, se zaměřením na rozvoj individuálních schopností, znalostí a dovedností;
- Nastavení systémů a procesu, jež umožňují sdílení a také rozvíjení znalostí napříč celou organizací;
- Vytvoření multidisciplinárních projektových týmů, poskytujících příležitosti k rozvoji co nejširšímu okruhu pracovníků.

1.5 Seberozvoj

Mělo by být v zájmu každého jednotlivého pracovníka, aby se sám a vlastními silami podílel na řízení své kariéry, ať už v dané organizaci, kde působí či mimo ní. Z časového pohledu lze říci, že pokud je pracovník dlouhodobě zaměstnán v jedné organizaci, dá se předpokládat, že bude velmi dobře znát firemní kulturu společnosti, její hodnoty, pracovní postupy, vytyčené cíle, ale také hlubší informace v rámci komunikace s dodavateli, obchodními partnery a mnoho dalšího. Delší pracovní praxí pracovník získává potřebné zkušenosti, které neustále rozvíjí. Vlastní iniciativou a angažovaností se tak zapojuje na rozšíření obzorů, většího objemu pracovních kompetencí a poznání fungování samotné organizace a procesů v ní probíhajících.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13 vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 325. ISBN 978-80-247-5258-7.

Pokud se chce jedinec někam v kariéře dostat, měl by si stanovit svůj cíl a naplánovat potřebné kroky k jeho naplnění. Ulrich, Younger, Brockbank a Ulrich formulují jednotlivé kroky efektivního plánu rozvoje jednotlivce následovně: ¹⁶

1. *Staňte se pány své kariéry.*
2. *Poznejte sami sebe. Co vás dokáže motivovat? Co vás naopak odradí?*
3. *Definujte svou značku. Čím chcete být ve své organizaci známi?*
4. *Zhodnoťte své silné a slabé stránky.*
5. *Vytvářejte příležitosti pro další růst – zvenčí dovnitř.*
6. *Realizujte projekty a provádějte experimenty.*
7. *Zhodnoťte dosažený stav a upravte své kroky pro další rozvoj.*

V procesu seberozvoje jsou důležité zainteresované strany, které se na tomto procesu podílí. Vně organizace, v rámci rozvoje manažerů, se dle Folwarczná jedná o tyto: ¹⁷

- Účastníci – případně manažeři;
- Samotná organizace;
- Facilitátoři programu, či moderátoři procesu učení.

Každý pracovník v organizaci by měl být ochotný na své práci něco změnit a navíc se posouvat kupředu, aby zlepšil svůj současný stav. Jedině ten pracovník, který je připraven na různé změny, je ochoten se podílet intenzivně na procesu učení se, je dostatečně otevřen novým zkušenostem a myšlenkám, je schopný seberozvoje a posouvání svých vlastních hranic. V rámci procesu seberozvoje jedinec dokáže nahlížet na věci jinak, než tomu byl dosud zvyklý.

¹⁶ ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 210-211. ISBN 978-80-247-5090-3.

¹⁷ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 75. ISBN 978-80-247-3067-7.

Folwarczná uvádí, že při přípravě programu seberozvoje, je nutno dodržet dílčí procesy, jako jsou:¹⁸

- **Stanovení společných a přesných cílů programu** – na stanovení společných cílů se podílí organizace, dílčí facilitátoři a personalisté; samotní účastníci programu připravují v kooperaci nejčastěji se svými nadřízenými, cíle individuální.
- **Výběr vhodných nástrojů** – tyto nástroje úzce souvisí se stanovenými cíli organizace.
- **Realizace programu a průběžná zpětná vazba** – povětšinou se tyto programy realizují dlouhodobě, tedy od několika měsíců až několik let, kdy se navíc jedná o poměrně nákladnou metodu, proto je třeba stanovit průběžnou zpětnou vazbu od dílčích zainteresovaných stran v rámci procesu seberozvoje.
- **Vyhodnocení programu a přijetí opatření pro příští programy** – efekty procesu seberozvoje se vyhodnocují a posuzují s ohledem na stanovené cíle organizace a definují se na všechny zainteresované skupiny, tedy účastníky, manažery účastníků se procesem seberozvoje, kolegy účastníků daného programu, organizace, ve které účastníci působí, specialisti dílčích útvarů zaměřené na lidské zdroje, facilitátory seberozvojového programu a další. Následná zpětná vazba je důležitá pro odstranění vyskytlých chyb pro programy příští.
- **Sdílení zkušeností se seberozvojem a propagace výsledků** – je důležité v rámci procesu seberozvoje hovořit o svých zkušenostech, sdílet dosažené úspěchy, aby se tento proces stal jednou z metod vzdělávání v organizaci.

V dnešní moderní době, kdy řada zaměstnanců dostává nespočet e-mailů denně, má mnoho schůzek a meetingů, navíc nadřízení ne vždy mají kapacitu dbát na rozvoj jednotlivých talentů, je proto nutné zapojit se, převzít iniciativu a samostatně se podílet na vlastním rozvoji a růstu. Dle článku *Think Strategically About Your Career*

¹⁸ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 82. ISBN 978-80-247-3067-7. 82 s.

Development na portálu *Harvard Business Review*, jsou zmíněny jisté kroky, které by tento proces měly pracovníkům usnadnit.¹⁹

1. *Přinutit se dát čas stranou* – tento krok obnáší ohlédnutí se za strategickými cíli jedince, či dochází k plnění jeho cílů, jelikož v pracovním vytížení mnohdy jde strategické plánování stranou. Nebylo by od věci stanovit si s dalšími spolupracovníky pravidelné meetingy, kde by se vzájemně vyřkly cíle a jejich plnění všech přítomných a tak by mohlo dojít ke vzájemnému pochopení a zároveň k nastínění dalších možností.
2. *Ujasnit si další kroky* – autor článku zde popisuje techniku, která spočívá v posunutí se do pět let vzdálené budoucnosti, kdy by jedinec měl pokusit napsat své vlastní resumé, tedy zastávanou pracovní funkci, povinnosti a další. Je nutné vyplnit tento postup u všech předchozích let, což vede k ujasnění jedincových schopností a dovedností a také k potřebě jejich rozvinutí. Tento bod by měl ujasnit pracovníkovi, zda postupuje správným kariérním směrem či nikoliv.
3. *Investice do práce, která dává smysl* – úspěšný pracovník je ten, který investuje své síly a snahu do věcí, které mají hodnotu. Nejedná se pouze o dodržování pracovních pravidel a norem, ale vytváření jakýchsi hodnot, ať se jedná o psaní knihy, reorganizaci systému odměňování či vymyšlení nového produktu/služby. Přínos a hodnota těchto postupů není znatelná ihned, nicméně je mnohem větší v dlouhodobějším horizontu.
4. *Pracujte na své reputaci* – je důležité umět poukázat na své úspěchy a silné stránky. Může se jednat o přednos jedince na meetingu či konferenci, poukázat na dosažené výsledky vedení a další aktivity, kterými se jedinec může vyzdvihnout mezi ostatními.

¹⁹ CLARK, D., *Think Strategically About Your Career Development* [online]. Harvard Business Review. Vydáno 6. 12. 2016 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/12/think-strategically-about-your-career-development>

2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pracovním výkonem lze rozumět nejen výsledek práce jednotlivých pracovníků, jakýsi výstup pracovního procesu, ale také zahrnuje i postupy a děje, které vedou k dosažení tohoto výsledku. Lze je také považovat jako pracovní chování jedince (organizační schopnosti, iniciativa, ochota, umění jednat s lidmi, schopnost vést tým, komunikační a prezentační dovednosti a další), které se intenzivně podílí a ovlivňuje pracovní činnosti. Dle Kociánové se pracovní výkon vyznačuje jako výsledek chování založený na vlastním úsudku a efektivním využíváním potřebných schopností. Koubek považuje pracovní výkon za výsledek spojení a vzájemného poměru *úsilí, schopností a vnímání role či úkolu*.²⁰ Úsilí lze považovat za odraz motivace a týká se množství fyzické či duševní energie, kterou pracovník vynaloží při plnění daného úkolu. Odbornými schopnostmi lze rozumět osobní charakteristiky pracovníka, kdy musí existovat minimální úroveň odborných schopností (znalostí a dovedností) k úspěšnému plnění úkolu. Vnímání role či úkolu lze definovat jako míru pochopení této role či úkolu. Tureckiová tento model pojímá obdobně, ale místo složky vnímání role či úkolu model rozšiřuje o složku *pracovních a organizačních podmínek*, které společnost vytváří pro výkon práce zaměstnanců.²¹

Každá společnost může působit na výše uvedené činitele, které významně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Může tak činit pomocí pracovních a organizačních podmínek, které svým zaměstnancům poskytuje, dále pomocí řídicích aktivit manažerů, dodržováním firemních hodnot a zásad, péčí o zaměstnance, rozvíjením firemní kultury a dalšími aspekty.

Moderní pojetí řízení lidských zdrojů klade důraz na vytváření pracovních míst takovým způsobem, aby byly „na míru“ pracovníkovým schopnostem a jeho požadavkům. V potaz se bere respektování individuality jedinců, zvyšování motivace pracovníků za účelem vytváření více profilovaných pracovních míst pro efektivní plnění pracovních činností a také rozvoje požadovaných schopností pracovníků.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. s. 23. ISBN 80-7261-116-X.

²¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 51. ISBN 80-247-0405-6.

Koubek definuje řízení pracovního výkonu jako „*integrováný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.*“²² Na základě této dohody/smlouvy dochází k vytváření pracovních úkolů a činností, plánují se vzdělávací aktivity vedoucí k rozvoji pracovníka, dochází k hodnocení výkonu pracovníka a ovlivňuje to také proces odměňování pracovníka.

2.1 Rysy a cíle řízení pracovního výkonu

Souhrnně Koubek formuluje zásadní a charakteristické rysy řízení pracovního výkonu, který se především soustřeďuje na:²³

- neustále zlepšování pracovního výkonu, za účelem dosažení požadované úrovně efektivnosti
- rozvoj pracovníka
- uspokojování dílčích potřeb a naplnění očekávání všech kooperujících stran v organizaci, tedy vlastníků společnosti, její pracovníků, zákazníků, dodavatelů, partnerů v podnikání a také veřejnosti
- komunikaci a zapojování lidí do diskuze, za účelem otevřené komunikace, výměny důležitých informací o poslání, hodnotách a cílech společnosti

Dle Armstronga by na řízení pracovního výkonu mělo být nahlíženo jako na neustálý a flexibilní proces, nikoliv jako na standardizovaný proces s byrokratickým přístupem. Zároveň je důležité upozornit na to, že řízení pracovního výkonu by mělo probíhat v souladu s etickými zásadami mezi pracovníky a vedením společnosti. Velmi důležité je vzájemné respektování, kdy lidské zdroje v organizaci by neměly být vnímány jako prostředek k dosažení cílů, důraz by měl být kladen na respekt potřeb a zájmu všech stran.

Cíle řízení pracovního výkonu nespočívají pouze ve zhodnocení pracovníka výkonu, ale především v motivaci jedince ke vzájemnému stanovení pracovních cílů,

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 203. ISBN 978-80-7261-168-3.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. s. 29. ISBN 80-7261-116-X.

zapojení se k aktivnímu řešení problémů a komplikací spojených s jejich realizací a také v rozvoji vlastních schopností a dovedností.²⁴

2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu by měl být soustavně a průběžně hodnocen za určité časové období, zpravidla se jedná o rok, ale může také probíhat v kratších časových úsecích. Nejčastěji formou hodnotícího pohovoru, kdy manažer spolu s pracovníkem projednávají předem stanovené pracovní a rozvojové cíle. Zaměstnanec by měl mít možnost reagovat a vyjádřit se k závěrům hodnocení a také by se všechny zúčastněné strany měly dohodnout na nápravě vzniklých nedostatků a zlepšování pracovního výkonu jedince formou rozvoje jeho schopností, možnosti dosahování žádoucí motivace, poskytování a zajištění příznivých pracovních podmínek k výkonu práce.

Hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat formálním způsobem a mělo by být písemně zaznamenáno, zaevidováno a uchováno pro budoucí porovnání. Formální (také systematické) hodnocení je periodické, dopředu se plánuje a jsou z něj zpracovány potřebné výstupy. Pořízený dokument může sloužit manažerům a vedení společnosti v dalších oblastech, jež souvisí s řízením pracovního výkonu zaměstnance, jako je samotný výběr zaměstnanců, jejich odměňování, potřeba vzdělávání, motivace a další.

Moderní pojetí řízení lidských zdrojů vnímá hodnocení pracovního výkonu u jedinců jako nástroj, skrze který lze dosahovat vyššího pracovního výkonu, který zkvalitňuje pracovní činnosti a tak rozvíjí schopnosti pracovníků. Cílem hodnocení pracovního výkonu by mělo být ocenění příznivých vlastností pracovníka, ale také stanovení rezerv v pracovním výkonu a cest k případnému napravení a rozvoji pracovníkových schopností.

Hodnocení a řízení pracovního výkonu může také přispívat k celkové produktivitě pracovníků. Schwartz uvádí, že existují dva faktory, které se podílí na zvyšování výkonnosti pracovníků a jejich produktivity. Jedná se o nastavení dílčích cílů a také

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 251. ISBN 978-80-7179-893-4.

zpětnou vazbu, která je v tomto procesu velmi důležitá. V tomto smyslu je zároveň potřeba dodržet následující požadavky pro zvyšování výkonnosti samotných pracovníků:²⁵

- Jisté behaviorální dovednosti na straně hodnotitelé
- Nutné je aktivní zapojení jednotlivých pracovníků
- Zpětná vazba musí být pravidelná, konzistentní a hodnotná
- Důraz by měl být kladen na nastavení cílů

2.3 Faktory a kritéria hodnocení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců dle Šikýře charakterizují a ovlivňují faktory, jež jsou zahrnuty v rámci kritérií hodnocení zaměstnanců. Jedná se o:²⁶

- **Výsledky** (množství a kvalita práce, včasnost její provedení a jiné);
- **Chování** (provedení práce, samotný přístup k práci, přítomnost v práci a jiné);
- **Schopnosti** (způsobilost k práci);
- **Motivace** (ochota k práci);
- **Podmínky** (pracovní doba, pracovní prostředí a jiné).

Také Koubek uvádí další vybraná kritéria pracovního výkonu, které souvisí s hodnocením pracovního výkonu:²⁷

- **Výsledky** (realizované výsledky práce, množství práce, kvalita práce a jiné);
- **Chování - pracovní** (ochota přijímat úkoly, úsilí při jejich plnění, dodržování postupů, pravidel a instrukcí, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení dílčích a potřebných záznamů, řádná docházka a další), - *sociální* (ochota ke spolupráci a kooperaci, jednání s ostatními, vztahy ke kolegům a spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, klientům, chování k nadřízeným a podřízeným, styl vedení lidí);

²⁵ SCHWARTZ, Andrew E. *Performance management: Appraisal & Meeting*. 1. Barron's Educational Series, 2006. s. 35. ISBN 0764108832.

²⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 113. ISBN 978-80-247-5212-9.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 213. ISBN 978-80-7261-168-3.

- **Dovednosti a znalosti, vlastnosti, potřeby** (znalost práce, vzdělání, diplomy, certifikace a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, čestnost, spolehlivost, odpovědnost, organizační schopnosti, vytrvalost, přizpůsobivost, verbální schopnosti, loajalita, fyzická síla, tvořivost, schopnost vést lidi, odolnost vůči stresu a další).

Volba potřebných kritérií k hodnocení pracovního výkonu závisí na pozici pracovníka v rámci organizační struktury společnosti, dále v samotném popisu pracovního místa, tedy co se očekává od zaměstnance v rámci plnění pracovních úkolů, které jsou přiřazené k dílčímu pracovnímu místu. V potaz je třeba dále brát sociální dovednosti pracovníka a další faktory.

Dvořáková jmenuje dílčí kritéria posuzování pracovního výkonu (zejména pro manažerské pracovní činnosti).²⁸

- Úroveň odborných znalostí, dovedností
- Kvalitu, kvantitu a rovnoměrnost pracovního výkonu
- Úroveň pracovní disciplíny, spolehlivost
- Využití pracovní času a rozvržení pracovní doby
- Iniciativa a samostatnost pracovníka
- Odolnost vůči fyzické/psychické zátěži
- Odpovědnost, spolehlivost
- Organizační schopnosti, znalost pracovního prostředí
- Schopnost podnikatelského myšlení a přístupu
- Schopnost jednání s lidmi, týmová práce, komunikační a prezentační dovednosti, vyjadřovací schopnosti, reprezentativní vystupování
- Schopnost vést a motivovat podřízené
- Loajalita ke společnosti, identifikace s cíli podniku
- Dodržování etických norem společnosti

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 272. ISBN 978-80-7179-893-4.

2.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Metodami hodnocení zaměstnanců lze rozumět postupy, skrze které lze sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a samotného jednání pracovníků. V potaz se samozřejmě bere řada faktorů, jako jsou pracovní podmínky při výkonu práce, povaha práce a další. Dvořáková interpretuje dle Werthera a Davise (1992) metody hodnocení pracovníka do dvou skupin.²⁹ Metody orientované na odvedený pracovní výkon, které posuzují přímo vykonanou práci jedince a metody orientované na budoucnost, jež se zaměřují na rozvojový potenciál pracovníka.

Tabulka 1 Metody hodnocení pracovníka

Metody hodnocení pracovníka	
Orientované na odvedený pracovní výkon	Orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment center/development center
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 265. ISBN 978-80-7179-893-4.

Šikýř popisuje metody hodnocení zaměstnanců následovně:³⁰

- **Hodnocení dle dohodnutých cílů** – tato metoda se užívá při hodnocení specialistů a manažerů, kde dochází ke zkoumání a posuzování dosažení předem dohodnutého cíle. V nejlepším případě jsou tyto rozvojové cíle takzvané

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 265. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 113-114. ISBN 978-80-247-5212-9.

SMART, kdy je *S* – specifické (*specific*), *M* – měřitelné (*measurable*), *A* – dosažitelné (*achievable*), *R* – relevantní (*relevant*), *T* – termínované (*timed*).

- **Hodnocení dle stanovených norem** – tato metoda se užívá primárně pro hodnocení dělnických profesí, kde se posuzuje splnění stanovené normy (průměrný výkon na pracovišti).
- **Hodnocení pomocí stupnice** - jedná se o univerzální metodu, kterou lze rovněž užít pro sebehodnocení pracovníků. Dílčí kritéria pro hodnocení pracovního výkonu jsou posuzovány a hodnoceny zvlášť formou přiřazení dosažitelného stupně pracovního výkonu, kupříkladu: 1 – nedostatečný, 2 – dostatečný, 3 – dobrý, 4 – velmi dobrý, 5 – výborný. V tomto případě je důležité vyvarovat se subjektivnímu hodnocení, častého užívání průměrných stupňů hodnocení, přílišné vlídnosti či přísnosti a další aspekty. Dvořáková tuto metodu pojímá a rozšiřuje její zaměření navíc o behaviorální projevy jedince v rámci pracovního jednání, kdy se jedná o metodu **BARS** (*Behaviorally Anchored Rating Scales*). Princip této metody spočívá v tom, že pracovní jednání zaměstnance je specifikováno a zařazeno do dílčích hodnotících stupňů v intervalech od „ *vynikající* “ po „ *nepřijatelné* “.³¹ Koubek navíc specifikuje hodnocení pomocí stupnice následujícími typy stupnic:³²
 1. Číselná – dílčí kritéria pracovních činností jsou odstupňovány formou číselných hodnot.
 2. Grafická – hodnocení dílčích kritérií je poznamenáno na úsečce, následně kompletní zhodnocení pracovníka ukazuje křivka, jež dokumentuje silné a slabé stránky pracovníka v rámci jeho pracovního výkonu.
 3. Slovní – jednotlivá kritéria úrovně pracovního výkonu jsou zhodnocená vhodným slovem/slovním spojením.
- **Hodnocen formou volného popisu** – tato metoda je také univerzální a nejčastěji se používá při hodnocení specialistů a manažerů a popisuje jejich pracovní výkon.
- **Hodnocení metodou kritických případů** – obvykle tato metoda poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnocených, ač se řadí mezi univerzální

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 268. ISBN 978-80-7179-893-4.

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 221 - 222. ISBN 978-80-7261-168-3.

metody taktéž. Hodnotitel eviduje mezní situace, uspokojivé či neuspokojivé případy pracovního výkonu hodnoceného.

- **Hodnocení formou AC/DC (assessment center / development center)** – tato metoda se používá především k hodnocení nejen pracovního výkonu, ale také k hodnocení odborné způsobilosti pracovníků a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců (specialistů, manažerů) v rámci procesu plánování personálního rozvoje pracovníků a slouží jak k individuálnímu tak skupinovému užití. Obsahuje řadu aktivit, jako jsou modelové situace, případové studie, hraní rolí a další aktivity, které prověřují vnitřní motivaci pracovníků a jejich skutečné schopnosti a dovednosti.

Výše uvedený výčet metod hodnocení zaměstnanců Dvořáková navíc rozšiřuje o tyto metody:³³

- **Hodnotitelské zprávy** – v tomto případě hodnotitel vypracovává písemný dokument, ve kterém hodnotí zaměstnancovy silné a slabé stránky, jeho přednosti, slabiny, návrhy na zlepšení pracovního výkonu.
- **Srovnání pracovníků** – v této metodě hodnotitel porovnává pracovní výkon pracovníka s dalšími pracovníky ve skupině. Tato metoda může být riziková, kvůli zaujatosti hodnotitele, chybějícím podstatným informacím pro dostatečnou zpětnou vazbu a další.

Dále dle Dvořákové lze zmínit takové metody hodnocení pracovníků, které jsou orientované na budoucnost.

- **Sebehodnocení** – zaměstnanec obvykle hodnotí sám sebe, svůj pracovní výkon za účasti hodnotitelé, který pracovníka konfrontuje svým úsudkem. Tato metoda podporuje zaměstnancovu ochotu učit se, být sebekritickým a napomáhá předcházení obranných reakcí pracovníka.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 270 - 272. ISBN 978-80-7179-893-4.

2.4.1 Role účastníků v procesu hodnocení pracovního výkonu

Obvykle proces hodnocení provádí nadřízený, nebo vedoucí manažer, team leader, který řídí pracovníka v průběhu jeho pracovního procesu a sleduje tak jeho pracovní výkon. Na procesu hodnocení se může podílet vícero zainteresovaných stran, například spolupracovníci, kolegové pracovníka, jeho podřízení, zákazníci, nadřízený nadřízeného, externí hodnotitelé a další osoby. Hodnocení, které probíhá za účasti více stran, spěje ke konceptu 360stupňové zpětné vazby, která se jeví velmi účinnou v rámci objektivního posouzení pracovníka, na kterém se tedy může podílet nejen nadřízený, ale i spolupracovníci, podřízení, zákazníci a jiní.

Poměrně velkou roli v procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance hraje právě nadřízený, vedoucí pracovník. Úkolem nadřízeného je uzavírat dohodu či smlouvu o řízení pracovního výkonu zaměstnance a následně mu poskytovat na základě zjištěných kritérií potřebné vzdělávání, rozvoj jeho schopností a dovedností. Hodnocení podřízených pracovníků by mělo probíhat jak formálním, tak neformálním způsobem, který mnohdy přispívá k satisfakci pracovníka za odvedenou práci. Takové hodnocení může probíhat formou slovního ocenění, pochvalou před ostatními spolupracovníky a kolegy a další.

V některých společnostech může také existovat personální útvar, který se zabývá veškerými činnostmi v rámci hodnocení, vzdělávání, rozvoje pracovníků a dalších oblastí.

3 MOTIVACE JAKO VÝZNAMNÝ FAKTOR ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pravděpodobně každý jedinec bude své zaměstnání vnímat nejen jako zdroj obživy, ale pracovní činnost by měla uspokojovat pracovníkovy potřeby, které mohou mít různý charakter. Lze jmenovat například uspokojení ze samotného obsahu práce, postavení v rámci hierarchie organizační struktury společnosti, dosažených výsledků práce, ocenění ze strany vedení, spolupracovníků, jisté prestiže a další faktory.

Správná a efektivní motivace posiluje nasazení pracovníků, jejich odpovědnost vůči práci a také iniciativu. Používání správných motivačních nástrojů vede k uspokojení zaměstnance z vykonávané pracovní činnosti a zvyšuje jeho loajalitu a oddanost společnosti, ve které působí, jelikož ve své činnosti vidí smysl, za který je náležitě oceněn.

Dědina a Cejthamr charakterizují dle Mitchella základní charakteristiky definice motivace.³⁴

- Motivace se jeví jako individuální záležitost, která bere jedince jako osobnost, která se jistým způsobem projeví.
- Motivace je obvykle záměrná, vzhledem k tomu že je pod kontrolou příslušného pracovníka, a tak chování jedince je touto motivací ovlivňováno.
- Existují dva významné faktory motivace, mezi nimiž je to, co lidí povzbuzuje a síla pracovníka zapojit se do příslušného jednání.
- Cílem dílčích motivačních teorií je předpověď chování jedince, což zahrnuje vnitřní i vnější síly, které významně ovlivňují výběr jednání daného jedince.

3.1 Vybrané teorie (pracovní) motivace

Existuje celá řada různých teorií motivace a v následující kapitole budou zmíněny některé z nich. Tureckiová poukazuje na význam zřejmě nevlivnějšího autora v rámci stanovení teorie motivace, a to Abrahama H. Maslowa, který vytvořil hierarchii potřeb,

³⁴ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 142. ISBN 80-247-1300-4.

takzvaně **Maslowovu pyramidu**. Jedná se o pět vzestupně řazených skupin faktorů od nižších potřeb po ty nejvyšší, přičemž uspokojení vyšších potřeb nastává po uspokojení potřeb nižších. Jedná se o:³⁵

- Fyziologické potřeby
- Potřeby jistoty a bezpečí
- Sociální potřeby
- Potřeby uznání
- Potřeba seberealizace

Wagnerová výše zmíněné potřeby podrobněji popisuje takto:³⁶

- **Fyziologické potřeby** – jedná se o základní, nejnižší úroveň potřeb, do které lze přiřadit faktory jako potřeba spánku, vzduchu, vody, potravy a další. V pracovní oblasti se jedná o mzdu či plat jedince.
- **Potřeby bezpečí** – jedná se nejen o fyzické bezpečí, ale také o bezpečí emocionální, vyznačující se stabilitou a řádem, kdy se jedná o sociální a důchodové zabezpečení, jistota samotného pracovního místa, odborová ochrana a další.
- **Potřeby sounáležitosti/sociální potřeby** – zaměřují se na interakci s druhými lidmi a patří sem potřeba být akceptován druhými. Jedná se například o přijetí pracovní skupinou a příslušnost k ní.
- **Potřeby uznání a úcty** – důležitými symboly je zde respekt, postavení jedince, jeho úspěchy a jiné. V praxi se jedná o získané tituly jedince, respekt ze strany spolupracovníků, pracovní povýšení, pocit úspěšnosti a další.
- **Potřeba seberealizace** – jedná se o naplnění vlastního potenciálu jedince, ať se jedná o osobní růst pracovníka, jeho rozvoj a vzestup.

³⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 59. ISBN 80-247-0405-6.

³⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 14. ISBN 978-80-247-2361-7.

Mezi další významnou teorii patří **dvoufaktorová teorie F Herzberga**, která je také označovaná jako teorie motivátorů a hygienických faktorů (satisfactory a dissatisfactory). Tureckiová interpretuje dle Herzberga následující motivátory a hygienické faktory:³⁷

Tabulka 2 Interpretace Herzbergovy teorie

Hygienické faktory <i>Prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>Zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Firemní politika - Kompetentnost nadřízených pracovníků - Vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými - Pracovní podmínky - Mzda - Jistota pracovního místa - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - Pracovní úspěchy - Možnost odborného a kariérního růstu - Uznání - Odpovědnost - Osobní rozvoj

Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 61. ISBN 80-247-0405-6.

Výše zmíněné faktory a motivátory ovlivňují motivovanost pracovníku k práci, podporují jejich pracovní uspokojení a vedou k posílení pracovní motivace, na druhé straně také slouží k prevenci pracovní nespokojenosti.

Hygienické faktory v tomto případě lze vnímat jako vnější a nepřímé faktory týkající se uspokojování sociálních a nedostatkových potřeb. Motivátory jsou označovány jako faktory vnitřní a přímé a specifikují vztah pracovníka k práci a projevují se primárně v procesu zvýšení pracovníkovy výkonnosti.

Urban poznamenává, že na pracovišti můžou vzniknout čtyři základní situace, které odpovídají kombinacím a prolnutím obou motivačních faktorů.³⁸

³⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 61. ISBN 80-247-0405-6.

³⁸ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 20. ISBN 978-80-271-0227-3.

- První situace vzniká kombinací příznivě působících motivátorů, kde je absence příčin, jež vedou k nespokojenosti jedince. V tomto případě je pracovník silně motivován a jeho stížnosti jsou minimální.
- Druhá situace nastává za stavu existence příznivých hygienických faktorů a nízké úrovně motivátorů. Stav, kdy jedinec je relativně spokojený, nemá příliš velké množství stížnosti, avšak není příliš motivován – práci vnímají jako způsob výdělků.
- Třetí situace vzniká, z důvodu nepříznivých hygienických faktorů spojených se silnými motivátory, což vyvolává nespokojenost u jedince a je tak u něj omezená motivace.
- Čtvrtá situace vzniká při velmi nízké úrovni obou faktorů, kdy je jedinec nespokojen a není motivován, což zpravidla vede k ukončení pracovní působnosti v organizaci.

Dále Tureckiová zmiňuje **Vroomovou expektační teorii**, která vychází z předpokladu, že intenzitu motivu, která vede jedince k vynaložení určitého úsilí, ovlivňuje míra očekávání jedince, která poukazuje na reálnost dosažení cíle a také jakousi atraktivitu a přitažlivost cíle pro jedince.³⁹

$MS = E \times V$ – motivační síla je tedy rovná součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku, kdy:

- *E (expektance, očekávání)* – jedná se o vyjádření jisté pravděpodobnosti, že úsilí vynaložené pracovníkem povede k preferovanému výsledku, tedy že cíle může být dosaženo;
- *V (valence)* – jedná se o hodnotu, která značí atraktivitu, tedy přitažlivost, neutralitu či odpudivost daného cíle, a kterou jedinec přisuzuje očekávanému výsledku.

Další zajímavou teorií motivace je dle Wagnerové **Adamsova teorie**, která poukazuje na vnímání sociální spravedlnosti vycházející ze srovnání pracovníka s okolím, tedy

³⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 62 - 63. ISBN 80-247-0405-6.

referenční skupinou, se kterou pracovník nějakým způsobem kooperuje. Pracovník klade důraz na své pracovní úsilí, dosažené výsledky práce a další faktory, které srovnává s jinými pracovníky. Výsledkem tohoto srovnávání vzniká u pracovníka subjektivní pocit spravedlnosti či nespravedlnosti. Lidé jsou obvykle více motivováni, pokud je s nimi slušně a férově zacházeno, nemají pocit nerovnosti v rámci zisku s jinými pracovníky, jinak dochází ke vzniku pocitu demotivace.⁴⁰

Teorie pracovní motivace X a Y dle McGregora je poněkud odlišná od výše zmíněných teorií, avšak neméně podstatná. Jedná se o rozdíl mezi dvěma typy pracovníků, kdy zástupci kategorie X se jeví jako pracovníci, kteří se práci vyhýbají, nemají vůči práci odpovědnost a neradi pracují. Tito pracovníci by měli být pod kontrolou, také musí být dostatečně motivováni a k práci vedeni. Oproti tomu představitelé kategorie Y jsou aktivními pracovníky, jsou ochotní přijmout odpovědnost k práci, jsou vynalézaví a tvořiví. Ovlivňování těchto jedinců stojí na povzbuzování v rámci pracovní činnosti, dále na pozitivním ocenění výsledků jejich práce a vytvářením vhodných příležitostí pro jejich osobní růst a rozvoj.⁴¹

3.2 Vnitřní a vnější faktory motivace

Urban stanovil vnitřní a vnější faktory motivace, které částečně interpretují a rozšiřují výše zmíněné teorie motivace. **Vnitřní faktory** motivace autor pojímá jako ty, které souvisí se samotnou podstatou, což lze chápat jako potřeby, které uspokojují lidi při výkonu práce. Každého pracovníka ovšem motivují odlišné věci. Vnitřní motivaci lze podporovat téměř u všech zaměstnanců. Tyto faktory navazují na Maslowovu pyramidu potřeb, konkrétně se jedná o čtvrtý a pátý stupeň hierarchie potřeb. Mezi tyto faktory dle Urbana patří.⁴²

⁴⁰ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 14. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁴¹ Tamtéž, s. 16.

⁴² URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. s. 14 - 15. ISBN 978-80-271-0227-3.

- *Samostatnost*, díky které mohou lidé svou práci vykonávat, kdy tento faktor vychází z přirozené potřeby lidí ovládat a řídit svou činnost. Důležité je pracovníkovi poskytovat zpětnou vazbu, na základě které se může správně rozhodovat do budoucna;
- *Nové schopnosti*, které pracovníci získávají skrze provádění pracovní činnosti. Tento faktor rozvíjí lidskou potřebu zdokonalování pracovní činnosti a je o to intenzivnější, pokud rozvíjíme ty pracovníkovy schopnosti a dovednosti, které posilují jeho sebevědomí;
- *Viditelné výsledky své práce*, které pracovníci mají možnost sledovat, a které také příznivě působí na jejich sebedůvěru, jelikož každý jedinec chce za svou vykonanou práci vidět finální výsledek;
- *Společenský význam a smysl vykonávané práce*, čemuž lze rozumět jako přínos, přidanou hodnotu vykonávaných pracovníkových činností pro veřejnost, tedy zákazníky organizace či společnost jako celek.

Vnější faktory motivace se soustřeďují na to, co pracovník za správně a včasné vykonání své práce, získává od samotné organizace. Mezi tyto faktory lze zmínit způsoby finančního ohodnocení, možné povýšení pracovníka, naděje na navýšení mzdy či platu do budoucna. Dále to ovšem může být jakési uznání, pochvala a podobné faktory.

Tureckiová také uvádí motivy, které dle autorky vedou k volbě určitého typu povolání, typu pracovní činnosti. Jedná se o:⁴³

- **Přímé (vnitřní nebo také intrinsické)** – zde lze zmínit například jedincova potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu a styku s druhými lidmi, možnost samostatného rozhodování, touha po moci a seberealizaci a další. V tomto případě je práce sama o sobě jako zdroj uspokojení.
- **Nepřímé (vnější nebo také extrinsické)** – zde je dominujícím faktorem mzda, která slouží pro uspokojení dalších potřeb, potřeba jistoty a možnost se uplatnit a další. V tomto případě se práce jeví prostředkem pro uspokojování jiných potřeb.

⁴³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 57. ISBN 80-247-0405-6.

V rámci pracovní motivace jmenuje Dědina a Cejthamr potřeby a očekávání pracovníků v zaměstnání, skrze vnější a vnitřní motivaci.⁴⁴

- **Vnější motivace** se dle autorů vztahuje k hmotným odměnám (plat/mzda, případně sociální výhody, podpora ze strany zaměstnavatelé, pracovní podmínky a prostředí, které má zaměstnanec umožněné). Tento způsob odměn může být mnohdy mimo kontrolu jednotlivých řídicích manažerů.
- **Vnitřní motivace** souvisí s psychologickou stránkou jedince a jedná se převážně o ocenění a uznání jedince, možnost rozvoje jeho dosavadních schopností a dovedností, a zda je s pracovníky zacházeno patřičným způsobem. Tento způsob motivace je primárně pod kontrolou řídicích manažerů.

Oba autoři také následně klasifikovali motivaci k práci tímto způsobem:⁴⁵

- Ekonomické odměny (plat/mzda, sociální přínos, právo na důchod, materiální zajištění a jiné)
- Vnitřní uspokojení (vyplývá z povahy a obsahu pracovní činnosti, pracovníkova zájmu o práci a osobního růstu a rozvoje)
- Sociální vztahy (týmová kooperace, práce ve skupině, přátelství, sdružování pracovníků a další)

Je třeba si uvědomit, že vnější faktory jako je pochvala či uznání, bývá velmi nedocenitelnou složkou ze strany vedení a samotné organizace, ačkoliv v aktuální situaci na trhu práce a také v systémech moderního řízení lidských zdrojů jsou právě tyto faktory velmi důležité pro řadu zaměstnanců, jelikož uspokojují takové potřeby, které finančními prostředky uspokojit nelze.

Peníze jsou ovšem stále dominujícím faktorem motivace, jelikož je lze využít k uspokojení různých potřeb. Pokud ovšem uspokojování potřeb jedince, formou nabývání na peněžní složce odměny, má rostoucí tendenci, zpravidla motivační účinek po určité době klesne.

⁴⁴ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 142. ISBN 80-247-1300-4.

⁴⁵ Tamtéž

Lze tedy říci, že jednotlivé motivátory různým způsobem zvyšují spokojenost zaměstnanců, ale důraz by měl být kladen především na možnost zvýšení samotné úspěšnosti jedince a pocit jeho seberealizace.

4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEHO DŮLEŽITOST V PROCESU ROZVOJE

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitým prvkem v procesu řízení a rozvoje lidských zdrojů, proto je mu třeba věnovat dostatečnou pozornost a v současnosti také dbát na jeho kvalitu. Každá organizace v důsledku vlivu řady vnějších i vnitřních činitelů se musí starat o přizpůsobování se měnícím se podmínkám. Zároveň formou rozvoje a zdokonalování pracovníkových schopností se posilují jejich kvality, což jim zvyšuje perspektivu a výhledy do budoucna. Zároveň osvojováním nových znalostí a dovedností, rozšířením orientace v daných oblastech a možnost získat nové poznatky vedenou u zaměstnanců k pocitu spokojenosti, naplnění, vytváří se u nich větší loajalita k organizaci a pocit sounáležitosti, což činí takovou organizaci konkurenceschopnější.

Vodák a Kucharčíková stanovují základní motivy, které vedou management k investicím do oblasti vzdělávání pracovníků, což zahrnuje vědomí toho, že:⁴⁶

- Vzdělávání pracovníků je nutným předpokladem pro zvyšování výkonnosti nejen u jednotlivců, ale také u týmů a celého daného podniku;
- Vzděláváním pracovníků se zvyšuje celková konkurenční schopnost podniku;
- Proces vzdělávání zajišťuje organizaci požadovanou úroveň pracovníkových vědomostí a dovedností, což slouží k budoucímu rozvoji strategie organizace;
- Vzdělávání také zvyšuje u pracovníků na nižších stupních organizační struktury jejich samostatnost a zodpovědnost;
- Vzdělávání také podporuje růst motivace pracovníků;
- V neposlední řadě vzdělávání pracovníků usnadňuje se lépe orientovat a přizpůsobit se aktuálním a dynamickým tržním změnám a vlivům v celém podnikatelském prostředí.

⁴⁶ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 102-103. ISBN 978-80-247-3651-8.

4.1 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání tedy lze charakterizovat jako vzdělávání zaměstnanců v dané společnosti. Lze si pod tímto pojmem představit například povinné vzdělávání (v rámci bezpečnosti práce, povinných vzdělávacích aktivitách dle legislativních norem a další), dále prohloubení a rozšíření dosavadních schopností a zkušeností zaměstnanců, zvýšení jejich kvalifikace, rozvoj jejich pracovních kompetencí a další.

Firemní vzdělávání souvisí s řadou personálních činností, jako je personální plánování, tedy plánování lidských zdrojů, následně se získáváním a výběrem zaměstnanců, významně se podílí na plánování rozvoje jedince a jeho kariérního postupu, dále se od něj odvíjí i odměňování pracovníků a další.

Firemní vzdělávání dle Bartoňkové tedy zahrnuje tyto procesy:⁴⁷

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu pracovníka a jeho přípravu k dané pracovní činnosti
- Prohlubování kvalifikace pracovníka, kdy se jedná o pokračování, jakési doškolení pracovníka a jeho odborné přípravy v oboru
- Rekvalifikace pracovníka (může být plná či částečná), kdy dochází k osvojení si nových pracovních schopností z profesního hlediska
- Profesionální rehabilitace, kdy se jedná o opětovné zařazení takových pracovníků, jímž jejich zdravotní stav brání vykonávat trvale či z dlouhodobého hlediska dosavadní práci, znova do pracovního procesu
- Zvyšování pracovníkové kvalifikace.

Odborné vzdělávání zaměstnanců v podniku dle Šikýře obvykle zahrnuje:⁴⁸

- **Zaškolení (adaptaci a orientaci)** – Pracovník si v tomto případě osvojuje dílčí schopnosti k vykonání předem specifikované práce, když nastoupí v organizaci

⁴⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 125. ISBN 978-80-247-5212-9.

na dané pracovní místo, případně přejde na místo jiné (práce s informačním systémem společnosti a jiné).

- **Doškolení (prohlubování dosavadní kvalifikace)** – Průběžně si pracovník osvojuje nové znalosti a dovednosti v rámci měnících se podmínek a požadavků aktuálního pracovního místa, aby se dále vyvíjel a tak co nejlépe vykonával svou činnost (například průběžné změny v legislativě a jiné).
- **Přeškolení (rekvalifikace)** – V tomto případě si jedinec osvojuje nové schopnosti k výkonu jiného povolání, než které vykonával dosud (v případě propuštění z důvodu nadbytečnosti, organizačních změn ve společnosti a další).
- **Rozvoj (rozšiřování kvalifikace)** – Jedinec si osvojuje nové znalosti a dovednosti, ale nad rámec požadavků v rámci jeho pracovních činností. Dochází tak ke zvýšení uplatnitelnosti pracovníka jak v organizaci, tak mimo ní (například dodatečné doplnění vzdělání, získání dílčích certifikací a další).

4.2 Systém vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je obvykle zakomponováno v rámci strategického systému podnikového vzdělávání, které by mělo vést ke komplexnímu rozvoji pracovníka vůči potřebám a cílům dané organizace. Systematické vzdělávání pracovníků má dle Kociánové své přednosti: ⁴⁹

- Připravuje vlastní pracovníky dle potřeb organizace (zajištění si potenciálu pracovníků z vnitřních zdrojů);
- Umožňuje pracovníkům průběžně si utvářet schopnosti v souladu s potřebami dané organizace;
- Napomáhá zvyšovat pracovní výkon a jeho kvalitu;
- Jeví se jako efektivní způsob nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů;
- Nákladovost na jednoho pracovníka bývá mnohem nižší než u vzdělávání jinými způsoby;
- Podílí se na zdokonalování vzdělávacích procesů;
- Dochází ke zvýšení motivace pracovníků;

⁴⁹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Grada Publishing, 2010. s. 175. ISBN 978-80-247-2497-3.

- Dochází ke zlepšení vztahu pracovníka k organizaci;
- Zvyšuje se atraktivita organizace na trhu;
- Podporují se šance na postup pracovníků v organizaci;
- Přispívá ke zlepšení mezilidských i pracovních vztahů v organizaci.

Aby proces vzdělávání byl co možná nejefektivnější, je třeba stanovit si dílčí kroky tohoto procesu. Dle Tureckiové lze jmenovat několik fází cyklu podnikového vzdělávání.⁵⁰

- **Identifikace vzdělávacích potřeb** – analýzy osobních dokumentů jednotlivce, dotazníková šetření, jako jsou ankety a průzkumy, dále se jedná o řízené rozhovory (rozhovor s nadřízeným), workshopy (brainstorming), pozorování a hodnocení výsledků (týmové hodnocení), a další. Tyto aktivity bývají vyvolány řadou činitelů, ať se jedná o vnitropodnikové změny, situací na trhu, úpravou legislativních norem, technologickým vývojem a jiné.

Koubek popisuje fázi identifikace potřeb vzdělávání v praxi tak, že se v tomto průběhu analyzuje jistá škála údajů, které jsou uvedené v dílčím informačním systému společnosti a také ze specifických šetření. Jedná se o tyto skupiny údajů:⁵¹

1. *Týkající se celé organizace* - (údaje ohledně organizační struktury, typu a druhu činnosti, programu činnosti, zdrojích – finanční, lidské zdroje, vybavení organizace a další).
2. *Týkající se dílčích pracovních míst a pracovních činností* – (jedná se o popisy jednotlivých pracovních míst a jejich následná specifikace ohledně požadavků na pracovníka a jejich schopností a dovedností a další).
3. *Týkající se jednotlivých pracovníků* – údaje o jednotlivých pracovnících lze získat z řady dokumentů (například z personální evidence pracovníka, ze záznamů ohledně hodnocení pracovníka, záznamy a certifikace o vzdělávání pracovníka, absolvování vzdělávacích programů a další).

⁵⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 100-102. ISBN 80-247-0405-6.

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 262. ISBN 978-80-7261-168-3.

Veškeré výše uvedené údaje by měly vést k vytvoření přehledné situace o současném a potencionálním stavu dispozic pracovníka ohledně jeho kvalifikace a vzdělání, v porovnání s požadavky pracovních míst v dané organizaci. Na základě právě výše zmíněných údajů následně dochází k analyzování potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci.

- **Plánování a příprava realizace vzdělávacích aktivit** – zde jsou stanoveny vzdělávací potřeby zaměstnanců podniku, tedy takové znalosti a dovednosti, které pracovník potřebuje k dané pracovní činnosti, a které vyplývají z orientace a strategického záměru podniku. Dále jsou zde uvedeny vybrané skupiny pracovníků, které budou vzdělávány dle potřeb. Následně jsou v této fázi uvedené typy vzdělávacích aktivit, metody a formy, kterými bude vzdělávání realizováno a v neposlední řadě také jeho personální, materiální a finanční zajištění.

Koubek ve svém díle formuluje podstatné otázky, na základě kterých by měl být plán vzdělávání pracovníků dobře vypracován. Jedná se o: ⁵²

- *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?* (Jeho obsah)
- *Komu?* (Jednotliví pracovníci, skupiny, týmy, povolání, kategorie, stanovení kritérií výběru účastníků)
- *Jakým způsobem?* (Na pracovišti při výkonu pracovní činnosti, mimo pracoviště, stanovení metod vzdělávání, potřebných didaktických pomůcek, uvedení učebních textů)
- *Kým?* (Interní či externí vzdělavatelé, samotná organizace, vzdělávací instituce či agentury)
- *Kdy?* (Časový plán, harmonogram)
- *Kde?* (Místo konání, zajištění ubytování, dopravy, stravování a další)
- *Za jakou cenu a s jakými náklady?* (Rozpočtová stránka plánu)
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?* (Metody hodnocení, stanovení hodnotitelů, kdy dojde k hodnocení a další).

⁵² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 265. ISBN 978-80-7261-168-3.

Je důležité před realizací vzdělávacích aktivit rozhodnout, zda bude podnik zajišťovat vzdělávání pracovníků vlastními silami, tedy interními vzdělavateli, manažery, dílčími specialisty, či dalšími pracovníky, kteří jsou nějakým způsobem zapojeny do podnikového vzdělávání ať už v roli tvůrců či vykonavatelů tohoto procesu. Další možností je využití služeb externích společností, které se zabývají outsoursingem vzdělávacích aktivit, jež mnohdy mohou být šité na míru, či přizpůsobené potřebám dané společnosti.

- **Realizace vzdělávací akce** – v tomto kroku je formou konkrétních vzdělávacích metod realizován komplexní program vzdělávání pracovníků.

- **Hodnocení podnikového vzdělávání** – v tomto případě se jedná o zhodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit a celého programu vzdělávání pracovníků, jakým způsobem byl užitečný pro účastníky vzdělávání, co si z něj odnesli a další. Jedná se například o porovnání výsledků vstupních testů účastníků vzdělávání s testy provedenými po ukončení vzdělávacího programu, zkoumání postojů a názorů účastníků a další.

4.3 Metody vzdělávání

Koubek vymezuje metody vzdělávání pracovníků a zařazuje je do dvou skupin:⁵³

1. **Metody vzdělávání používané na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“)**
 - **Instruktáž při výkonu práce** – jedná se o nejčastější metodu, kdy formou jednorázového zácviku (obvykle předvedením pracovního postupu) dochází k zácviku například nového, méně zkušeného pracovníka, který si skrze pozorování a napodobování osvojuje tento pracovní postup. Jedná se o rychlý a poměrně efektivní zácvik pracovníka, kde se formuje i vzájemná kooperace mezi ním a školitelem.
 - **Coaching** – proces dlouhodobějšího instruování, sdělování zpětné vazby a také pravidelná kontrola výkonu pracovníka jeho nadřízeným či vzdělavatelem. Jedná se o proces soustavného směřování pracovníka

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 265-273 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

k žádoucímu pracovnímu výkonu a také k vytvoření vlastní iniciativy, kdy je vždy přihlíženo především k individualitě pracovníka.

- **Mentoring** – tato metoda je obdobná s metodou coachingu, kdy iniciativa a důraz jsou kladeny na pracovníka, který si sám volí svého mentora (tedy vzdělavatelé), který se mu stává jakýmsi pomocníkem, jelikož jej stimuluje, radí při rozhodování, usměrňuje jej a napomáhá mu tak v kariérním růstu a rozvoji sebe sama.
- **Counselling** – jde o moderní metodu, která se vyznačuje vzájemným konzultováním a ovlivňováním činnosti. Zde se pracovník vyjadřuje k různým problematickým oblastem své činnosti, předkládá vlastní návrhy řešení v dílčích situacích, kdy vzdělavatel mu poskytuje potřebnou zpětnou vazbu.
- **Asistování** – je tradiční metodou formování pracovníkových schopností. Vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu pracovníkovi a je mu nápomocný při plnění dílčích pracovních úkolů za účelem větší samostatnosti.
- **Pověření úkolem** – v tomto případě se může jednat o finální fázi předchozí metody, kdy je pracovník pověřen svým vzdělavatelem, aby vykonal určitý úkol. Při výkonu tohoto úkolu jsou u něj sledovány kroky a postupy, které k jeho docílení pracovník volí a sleduje se, zda se naučil všemu potřebnému, aby mohl práci vykonávat samostatně. Tato metoda podněcuje myslet pracovníka tvůrčím způsobem.
- **Rotace práce** (známo také jako cross training) – je proces, ve kterém je pracovník po určité období zařazen do dílčího oddělení či divize organizace, kde je pověřován různými úkoly, což se často využívá u vedoucích či řídicích pracovníků, aby lépe pochopili fungování celé organizace, nebo u absolventů a nově příchozích pracovníků, aby se lépe seznámili s danou organizací.
- **Pracovní porady** – během porad se pracovníci seznamují s problematikou a dílčími fakty nejen ve vlastní oblasti působení, ale celé organizace, kde dochází k výměně zkušeností mezi jednotlivými pracovníky a zvyšuje se tak jejich informovanost.

Dalo by se říci, vyjma poslední zmíněné metody, že se jedná de facto o individuální metody vzdělávání, které se vyznačují individuálním přístupem a partnerským vztahem mezi pracovníkem a jeho vzdělavatelem.

2. Metody používané pro vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“)

- **Přednáška** – zaměřuje se na výklad teoretických poznatků či faktických informací. Jedná se o nenáročnou metodu na podmínky a rychlým přenosem informací, ovšem se jedná o jednostranný tok informací bez praktického zapojení vzdělávaných pracovníků.
- **Přednáška spojená s diskuzí** – lze ji také vnímat jako **seminář**. V tomto případě jsou účastníci diskuze zapojováni a stimulováni k dílčí aktivitě, proto je třeba, aby byla přednáška organizována dle časového harmonogramu či moderována osobou, která bude vhodným způsobem dohlížet na probíhající diskuzi.
- **Demonstrování** – jedná se o praktické a názorné vyučování jedince, které zprostředkovává potřebné dovednosti a znalosti názorným způsobem a za pomoci potřebných doplňků, jako je audiovizuální technika, počítačová technika, dále jsou to speciální trenažéry. Obvykle se jedná o předvádění potřebných pracovních postupů ve speciálních výukových dílnách a vývojových pracovištích.
- **Případové studie** – jedná se o poměrně oblíbenou metodu, využívající především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. V této metodě dochází k interpretaci jakési smyšlené či skutečné organizační situace, která se jeví problematickou. Jednotliví účastníci vzdělávání tuto situaci studují, snaží se ji diagnostikovat a navrhnout způsoby řešení. Tato metoda se vyznačuje náročnou přípravou a důsledným pozorováním a reagováním při aktivitě vzdělávaných pracovníků.
- **Workshop** (také označován jako skupinové cvičení – group exercise) – obdobná metoda jako případová studie, ale v tomto případě se nastalé situace řeší v komplexnějším měřítku a také týmově. Účastníci vzdělávání mají možnost posoudit dílčí problémy z mnoha různých hledisek.

- **Brainstorming** – další obdoba případové studie, kde jsou ovšem účastníci vyzváni, aby každý z nich poskytl písemný či ústní návrh řešení zadaného problému. Po předložení těchto návrhů je zahájena diskuze, kde se hledá optimální návrh řešení zadané situace.
- **Simulace** – taková metoda vzdělávání, která se zaměřuje na praxi a aktivní podílení se všech účastníků. Účastníci vzdělávání dostanou jakýsi scénář, kdy se většinou jedná o běžné životní situace, které se vyskytují v pracovním životě vedoucích pracovníků, a jsou vyzváni k tomu, aby učinili řadu různých rozhodnutí. Tato metoda slouží k tomu, aby si účastníci formovali schopnosti vyjednávání a rozhodování se, často v obtížných a stresových situacích.
- **Hraní rolí (manažerské hry)** – metoda, která se orientuje na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivní zapojení se, velká míra samostatnosti a kreativity. Účastníci se při této aktivitě vžívají do různých rolí a snaží se pochopit podstatu mezilidských vztahů a také povahu různých střetů a schopnosti vyjednávání.
- **Assessment center** (také známo jako **development center**) – jedná se o diagnosticko-výcvikový program, sloužící nejen k výběru, ale také k samotnému vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání obvykle plní řadu úkolů a řeší vzniklé problémy, z běžné pracovní náplně manažera. Jedná se o metodu, ve které se vyskytují metody případových studií, simulace a hraní rolí. Tato metoda je velmi účinná, jelikož nutí účastníka, aby komplexnějším způsobem vnímal vzniklé situace, překonával stres a různé překážky, učí se také jednat s lidmi a hospodařit s časem a jinými zdroji.
- **„Outdoor training“** – také označována jako **učení se hrou či pohybovými aktivitami**. V tomto případě se jedná o akce mnohdy spojené se sportovním výkonem, kdy se obvykle manažeři učí různým dovednostem (koordinace určité činnosti, hledání optimálního způsobu řešení, komunikaci se spolupracovníky, kooperace v týmu a jiné). Tato metoda se může uskutečňovat ve volné přírodě, na speciálním cvičišti/hřišti, v tělocvičně, upravené učebně a podobně.
- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** – jedná se o metodu, která je v současnosti také velmi frekventovanou. Počítačová technika umožňuje

simulovat řadu různých pracovních situací, za pomoci obrázků, schémat a grafů, které také mnohdy usnadňují pochopení dané problematiky. Tato metoda poskytuje jejím účastníkům řadu cvičení, možností procvičení si daného úkolu a dalších výhod. E-learning lze použít jak ke kolektivnímu vzdělávání, tak i k individuálnímu.

Metody vzdělávání mimo pracoviště obvykle slouží k hromadnému vzdělávání, či vzdělávání větší skupiny pracovníků. Tyto metody převážně slouží k rozvoji dílčích schopností u řídicích pracovníků či specialistů.

5 TALENT MANAGEMENT

Palán ve výkladovém slovníku uvádí, že je talent „*přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité schopnosti, respektive řešit problémy jistého druhu na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevené nadání.*“⁵⁴

Každý podnik, kromě hmotných aktiv, kterými disponuje, vlastní další aktiva, která nejsou na první pohled rozeznatelná, avšak se jedná téměř o to nejcennější, čím organizace disponuje, tedy dovednosti, znalosti a schopnosti svých vlastních pracovníků, jelikož na trhu vítězí takové organizace, které zaměstnávají nejlepší lidi. Jak uvádí Hroník, kritériem talentu je výkonnost a respekt.

V rámci získávání zaměstnanců se každá organizace soustřeďuje na získání kvalitních pracovníků, které budou pro danou organizaci přínosem. Samotný proces náboru zaměstnanců, v anglicky hovořících zemích se také uvádí pojem „recruitment“, jakožto přijímání pracovníků, nebo i „talent acquisition“, vnímáno jako získávání talentů, velmi pokročil a důraz se klade na kvalitativní stránku jedince a na jeho osobnostní charakteristiku. Současný proces získávání zaměstnanců nefunguje pouze formou běžného přijímacího pohovoru, ale kandidáti si mnohdy prochází náročným a dlouhodobým náborovým procesem, který mnohdy zahrnuje řadu testování, procházení si skrze assessment centra a další aktivity, které vedou k výběru toho nejlepšího pracovníka na dané pracovní místo, na nějž splňuje potřebné požadavky. Po následném vstupu jedince do organizace začíná proces adaptace, během kterého dochází k projevení toho, zda je jedinec schopen využívat své znalosti a dovednosti, kterými se prezentoval na začátku. V rámci rozvoje jednotlivých pracovníků je proto třeba tyto znalosti a dovednosti včas podchytit a následně rozvíjet potenciál jedince.

Šikýř talent management popisuje jako získávání, udržování, následné využívání a rozvoj takových zaměstnanců organizace, kteří jsou schopní, motivovaní, oddaní a vytrvalí a kteří nějakým způsobem naplňují očekávání organizace ve smyslu odborné

⁵⁴ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. s. 210. ISBN 80-200-0950-7.

způsobilosti pracovníků i jejich rozvojového potenciálu pro úspěšný pracovní výkon, možný odborný růst i funkční postup v dané společnosti.⁵⁵

5.1 Práce s talenty

Každá organizace vnímá talent po svém, v závislosti na velikosti společnosti, její kultuře a dalších aspektech. Armstrong a Taylor definuje talent jako „*to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích*“.⁵⁶

Barták tvrdí, že právě oni aktivní a talentovaní zaměstnanci představují pro organizaci to nejcennější, čím vůbec může disponovat a čím může dosáhnout podnikatelských úspěchů. Práci s talenty autor rozděluje do následujících kroků:⁵⁷

1. **Výběr talentů** – organizace by v tomto případě měla být schopná rozpoznat takové zaměstnance, které vykazují nejen nadprůměrný pracovní výkon, ale podílí se na vytváření potřebných hodnot. Jedná se o jakési přetváření pracovníkovy kreativity do pracovní sféry, kdy důraz je kladen na dílčí schopnosti pracovníka (schopnost kooperace, „bezbariérové“ myšlení, týmovost a jiné).
2. **Rozvoj talentů** – tento proces by měl podporovat a podněcovat jedince k různým nápadům a reakcím za poskytnutí takového prostředí, kde je jedinci umožněno myslet tvůrčím způsobem, má dostatečný pocit bezpečí a neměly by jej svazovat obavy. Důležité je využít takový přístup k rozvoji talentů, který je nejvhodnější pro daného pracovníka, což vede k nejlepším výsledkům jedince a jeho následné motivaci a přispívání k rozvoji vlastního potenciálu.
3. **Rozmístění talentů** – aby mohli jedinci dostatečně využívat své znalosti a schopnosti, je potřeba je rozmístit co nejlépe, přitom v potaz by měly být brány potřeby jedince, jako je samostatnost práce a povzbuzování k iniciativě pracovníka. Pokud talentovaný pracovník zvládá plnit stále náročnější úkoly,

⁵⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 66. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁵⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13 vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 317. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁵⁷ BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 113-114. ISBN 978-80-7452-113-3.

kteře ovšem odpovídalj jeho potenciálu, dokáže se tak lépe a rychleji zdokonalovat oproti tomu, kdyby setrval u rutinních činností.

- 4. Propojování a stabilizace talentů** – jedná se o proces vzájemného ovlivňování a obohacování talentů o znalosti a praktické zkušenosti. V tomto procesu dochází ke vzájemné spolupráci a kooperaci talentů na řešení dílčího problému za účelem dosažení týmové koheze a nadstandardních výsledků práce. Tyto kroky vedou k úspěšnosti dané organizace a její konkurenceschopnosti, jelikož pomocí kreativních týmů a jejich kooperace, dochází k vytvoření řady inovativních řešení, což přináší podniku velkou přidanou hodnotu.

Řada organizací zanedbává své talenty jejich přehlížením, ačkoliv jejich rozvojem by mohla dosáhnout velkých úspěchů. Některé společnosti nahlížejí na řízení talentů komplexněji a soustřeďují se na rozvoj všech pracovníků, potřebných k efektivnímu fungování podniku. Důležité ovšem je, aby organizace byla schopna identifikovat takové talenty, podílet se na jejich rozvoji, následně je pružně rozmíst'ovala a shluovala do týmů a pracovních skupin za účelem podpory efektivní týmové práce, sdílení vzájemných poznatků a dosahování ještě lepších výsledků.

5.2 Řízení talentů

Řízení talentů lze specifikovat jako proces, skřze který se uskutečňuje zajišť'ování talentů v organizaci, aby docházelo k naplnění její cílů. Nejeefektivnějším nástrojem pro praktikování tohoto procesu, je podílení se na rozvoji vnitřních zdrojů formou rozvoje vlastních manažerů, profesionálním a kvalitním mentorováním a koučováním pracovníků. Díky talentům vně organizace, se firma stává konkurenčně silnější, proto by na tento aspekt v rámci řízení lidských zdrojů, měla klást velký důraz. Dalo by se říci, že rozvoj lidských zdrojů a řízení talentů má obdobný charakter v tom, že každý tento termín se vyznačuje tím, jak je důležité mít správné lidi na správném místě a ve správnou dobu a jakým způsobem je to nutno zajistit. Řízení talentů se ovšem povětšinou specializuje na vyhrazenou skupinu pracovníků, specialistů, které jistým způsobem připravuje na budoucí vývoj v organizaci.

Jak uvádí Armstrong a Taylor, získávání a rozvoj talentovaných pracovníků je nutno uskutečňovat tam, kde je to jen možné, užitím podporujících postupů a politik. V rámci řízení talentů je nutné se zaměřit na cílovou skupinu, které by se řízení mělo týkat. Následně by se měly stanovit dílčí požadavky ze strany organizace v rámci budoucí potřeby talentů.

Jak proces řízení kariéry, tak s ním související talent management se musí jistým způsobem dotýkat problematiky pružné pracovní síly, která je pohotová a připravená reagovat na stále rostoucí prostředí změn. Řízení talentů se dle Armstronga začalo jakožto nově vzniklá koncepce, objevovat po roce 2000. Armstrong tuto koncepci popisuje jako proces „*získání, udržení a s tím spojené stabilizace, motivace a angažovanosti, rozvoje a plánování následnictví*“.⁵⁸

Autoři Ulrich, Younger, Brockbank a Ulrich uvádí, že proces řízení talentů se orientuje na rozmisťování sečtělých a chytrých jedinců na správné pracovní pozice.⁵⁹ Každá organizace by měla dbát na využití svých schopných pracovníků, skrze které dále buduje a rozšiřuje strategii podniku. Takoví jedinci totiž dodržují firemní normy a vytváření tak firemní kulturu, kterou následně šíří napříč celou společností. Díky takovým pracovníkům si organizace vytváří potřebné hodnoty, zajišťuje si svou pozici v rámci konkurenceschopnosti, proto potřebuje pracovat s talenty, aby využila jejich dispozic a potenciálu.

Pokud jedinec stojí za organizací, reprezentuje její dobré jméno, podílí se na zvýšení profitability podniku, sdílí firemní postoje organizace s ohledem na vlastní přesvědčení a morálku, dokáže dobrým způsobem vést další pracovníky a podněcuje spolupracovníky k obdobným aktivitám, měla by organizace stát za takovým pracovníkem také a podporovat jeho rozvoj a možný profesní růst.

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější metody a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 315. ISBN 978-80-247-5258-7

⁵⁹ ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 98. ISBN 978-80-247-5090-3.

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DUNROSS S.R.O.

Dunross recruitment je personálně poradenská společnost, která zahájila svou činnost v roce 2004 a tehdy se zaměřovala především na nábor zaměstnanců do zahraničí, konkrétně se jednalo o Velkou Británii a Irsko. Od roku 2007 se společnost pomalu přeorientovala na nábor tuzemských pracovníků v oblasti středního a vyššího managementu. Nábor zaměstnanců, jejich získávání, výběr, rotace v organizaci, je v současné době poměrně obtížný proces v rámci personálních činností. Tato situace je zapříčiněná řadou faktorů, mezi nimiž lze poukázat na míru nezaměstnanosti, kterou doprovází pokračující růst ekonomiky. Společnost Dunross, jakožto jedna z mnoha personálně poradenských společností na trhu, se snaží řešit tuto vzniklou situaci pomocí své činnosti.

6.1 Služby společnosti

Společnost poskytuje svým klientům řadu služeb, mezi něž patří:⁶⁰

Recruitment – jedná se o hlavní službu společnosti, tedy nábor zaměstnanců. Konzultanti a náboráři vyhledávají a oslovují uchazeče o zaměstnání z různých možných oblastí (administrativa, bankovníctví, elektrotechnika, ekonomika a finance, marketing, právo, technika a vývoj a další). Mezi obvyklé nástroje, které konzultanti v procesu náboru používají, lze zmínit inzerci, vyhledávání z interní a externích databází, reference/doporučení, přímé oslovení kandidátů, použití sociálních sítí a další.

Executive search neboli přímé vyhledávání. Tato metoda náboru se využívá především pro vyhledávání profesionálů a specialistů do středních až top manažerských postů, kterých je na pracovním trhu malé množství a nelze tyto jedince oslovit běžným způsobem.

Outplacement - tato služba je vhodná pro podniky, které snižují své stavy, nebo prochází jistou reorganizací a jsou nucené propustit větší množství zaměstnanců. Pomocí

⁶⁰ www.dunross.cz [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://www.dunross.cz/pro-zamestnavatele/nase-sluzby/>

outplacementu lze těmto zaměstnancům poskytnout potřebnou pomoc při opětovném uplatnění na trhu práce, obnovením, úpravou či sestavením nového životopisu, který odpovídá aktuálním trendům, dále lze zaměstnance připravit na výběrová řízení, assessment centra a další.

Outsourcing zaměstnanců – jedná se o zásobování specialistů pro jednotlivé projekty nejen v České republice, ale také v zahraničí, kdy společnost nachází a zařizuje externí pracovníky na krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé projekty v mnoha technických a dalších oblastech.

6.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je plochá, což poukazuje na nízký počet stupňů řízení a organizačních jednotek. Společnost se interně jeví jakožto pružná, jelikož tok informací, rozhodovací a další procesy mezi dílčími stupni řízení jsou velmi rychlé. Tento typ struktury je běžný pro malé a střední podniky.

Společnost Dunross čítá v současnosti 22 zaměstnanců. Ve vedení společnosti Dunross stojí dva jednatelé a pod nimi funguje několik pracovních týmů, v jejichž čele figurují tým lídři, kteří pod sebou vedou jednotlivé Researchery/Recruitery. Dále se ve společnosti vyskytuje obchodní sekce, v jejímž čele stojí tři obchodní zástupkyně, které zprostředkovávají společnosti zakázky a kooperují s jednotlivými tým lidry a vedením společnosti. Obchodní sekce dále spolupracuje s několika zaměstnankyněmi, které fungují externě a vypomáhají obchodnicím s rozšířením klientského portfolia.

Na finanční záležitosti dohlíží externí účetní společnost. Ve společnosti se také nachází Office manager, který má na starosti kompletní administrativní agendu a zajišťuje celkový chod kanceláře.

Představení dílčích pracovních týmů společnosti:

- **Blue team**, který se skládá z jednoho tým lídra a dvou náborářů, funguje na principu success fee recruitmentu, který spočívá v tom, že konzultanti a náboráři vyhledávají vhodné uchazeče a prezentují je klientům, kdy v případě umístění těchto kandidátů hradí jistý koeficient jejich mzdy společnosti. Blue

team se zaměřuje především na oblast obchodu, marketingu, financí, bankovníctví, administrativy, práva a dalších segmentů.

- **Headhunt team**, který se skládá ze dvou individuálních konzultantek a jednoho Researchera, se zaměřuje převážně na pasivní vyhledávání, které spočívá v přímém oslovení kandidátů skrze různé sociální sítě. Headhunt team taktéž funguje na principu success fee recruitmentu a zaměřuje se na oblasti jako elektrotechnika, energetika, dále s částečným přesahem do oblasti IT.
- **IT Team** se skládá z jednoho tým lídra a třech konzultantů, funguje také na principu success fee recruitmentu, pracuje s aktivními a pasivními kandidáty a zaměřuje se na veškeré pozice z oblasti informačních a telekomunikačních technologií.
- V neposlední řadě ve společnosti funguje divize **Výrobně technická**, která se skládá z jednoho Team Leadera a třech Recruiterů. Tato divize funguje v rámci recruitmentu také na způsob success fee, ale zároveň jako služba pro dílčí projekty, kterou si klient předplácí dopředu a společnost ji garantuje splnění požadavků dle předem stanovené specifikace. Tato divize se zaměřuje primárně na segment výroby, strojírenství, techniky, telekomunikací a další.

Společnost Dunross recruitment se neustále vyvíjí a roztvá, pro příklad lze uvést nárůst od roku 2016 do 2017 téměř o polovinu pracovníků, proto se do budoucna očekává další nárůst její kmenových zaměstnanců.

6.3 Firemní kultura společnosti

Na firemní kulturu lze nahlížet jako na soubor vnitropodnikových norem, nepsaných pravidel fungování, kterými se daná společnost řídí. Firemní kultura společnosti Dunross recruitment se jeví převážně jako neformální, nicméně vzhledem k tomu, že se jednotliví tým lídři, obchodníci a konzultanti potkávají s řadou klientů a uchazečů o zaměstnání, je ve společnosti zavedený oficiální office dress code.

Panuje zde přátelské pracovní prostředí, zaměstnanci si navzájem tykají a komunikace vně společnosti je otevřená. Jedná o open space prostředí, tedy větší prostorově otevřenou kancelář, ve které sídlí vícero pracovních týmů, tudíž zde funguje

okamžitá vzájemná interakce. Zaměstnanci jsou v intenzivnějším kontaktu, podporuje se tak týmová práce, sdílení informací je rychlé, avšak neustálý hluk, ztráta soukromí, větší množství rušivých elementů mohou narušit pracovní činnost a soustředěnost pracovníků.

Vedení společnosti také organizuje různé teambuildingové akce po celé České republice a mimopracovní aktivity pro zaměstnance společnosti. Jedná se o celofiremní večere, večírky, tematicky zaměřené oslavy a další akce, kde se zaměstnanci střetávají neformálně a více se tak poznávají. Navíc se jedná o malou společnost, kde se zaměstnanci znají navzájem a stýkají se i mimopracovní, proto vzájemné vztahy mezi zaměstnanci jsou příznivé a přátelské.

6.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Dunross recruitment lze rozdělit do několika fází.

V první fázi se jedná o adaptační proces nově nastupujících zaměstnanců na pozice Researcher/Recruiter na plný nebo poloviční úvazek, kteří jsou proškoleni v několika oblastech. Nejprve se jedná o informace týkající se organizace, tedy samotné její činnosti, organizační struktury, firemní kultury, vnitrofiremních norem a etikety a další potřebné údaje. Další oblastí vzdělávání v rámci adaptačního procesu je samotná specifikace pracovního místa zaměstnance a s tím spojené činnosti a pracovní kompetence. Zaměstnanec je proškolen ohledně využívání interního systému, dále se jedná o práci v interní a externích databázích, využívání příslušných sociálních sítí a zpracování potřebné dokumentace. Následně jsou zaměstnanci proškoleni ohledně komunikace s uchazeči o zaměstnání. Po tomto zaškolení jsou zaměstnanci přiřazeni do dílčího pracovního týmu, ve kterém na pracovníka posléze dohlíží příslušný Team leader, jakožto jeho kouč. Postupem času se pracovníci více osamostatňují.

Další fází vzdělávání je vzdělávání samotných team leaderů společnosti Dunross recruitment. Dosud vzdělávání team leaderů probíhalo nepravidelně, spíše dle potřeb samotných pracovníků. V roce 2017 společnost zavedla pravidelné jazykové kurzy, se zaměřením na anglický jazyk pro dílčí zaměstnance, kteří potřebovali zlepšit úroveň svých jazykových dovedností. Začátkem roku 2018 se kurzy zavádí pro všechny

zaměstnance komplexně, pokud projeví zájem. Kurzy se konají v sídle společnosti a vyučují je externí lektori. Team leadeři mají také možnost účastnit se externích školení, se zaměřením na různé oblasti dle potřeby a domluvy s vedením společnosti.

Pracovníci z IT teamu měli možnost účastnit se školení se zaměřením na oblast IT, potřebné terminologie, pochopení a fungování dílčích procesů a další. Vzdělávání obchodní divize probíhalo za pomoci externích školitelů se zaměřením na efektivní komunikaci se zákazníky, umění vyjednávání, zvládání stresových situací a další.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 DIAGNOSTICKÝ VÝZKUM

Diagnostický výzkum v rámci zpracování diplomové práce probíhal přímo ve společnosti Dunross s.r.o. za spolupráce všech zaměstnanců, jejichž počet není příliš rozsáhlý, proto výsledky výzkumu lze vnímat spíše jako záznamy z konkrétního pracoviště, nikoliv jako výsledky většího vzorku respondentů.

7.1 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady

Cílem diagnostického výzkumu je analyzování a srovnání dílčích oblastí, jako je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, systém vzdělávání ve společnosti a také možnosti rozvoje pracovníků, na základě aplikování teoretických poznatků na reálné pracovní prostředí.

V rámci výzkumného šetření bylo vycházeno z následujících výzkumných předpokladů:

1. Všichni zaměstnanci společnosti Dunross recruitment jsou spokojeni v rámci hodnocení jejich pracovního výkonu, jelikož probíhá pravidelně a se zaměřením na jeho zlepšení.
2. Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti Dunross recruitment je dobře a efektivně nastavený, jelikož zahrnuje kompletně všechny zaměstnance, kteří se mohou účastnit vzdělávacích aktivit nabízených ze strany společnosti.
3. Každý pracovník ve společnosti Dunross recruitment si je vědom faktorů, které ovlivňují jeho kariérní rozvoj, a intenzivně pracuje na jejich zlepšení.

7.2 Metody výzkumu

Při zpracování praktické části diplomové práce budou použity metody založené na dotazníkovém šetření (viz Příloha A) se zaměstnanci společnosti Dunross a také formou řízených rozhovorů (viz Příloha B) s vedením společnosti a pracovníky podílejícími se na nastavení vnitropodnikových procesů.

Dotazník se skládá z dvanácti polo uzavřených otázek, sedmi uzavřených otázek a dvou škálových otázek zaměřených na seřazení hodnot dle preferencí.

Řízené rozhovory se skládají z otevřených otázek k diskuzi, kdy s jednatelem společnosti čítá rozhovor osm otázek, s partnerkou společnosti dvanáct otázek a s kolegyní na pozici Recruiter & Process Specialist čítá rozhovor devět otázek.

7.3 Respondenti výzkumu

Mezi respondenty diagnostického výzkumu patří jednotliví zaměstnanci a také vedení společnosti Dunross. Jednotlivě lze zmínit 9 pracovníků na pozici Researcher/Recruiter, 3 pracovníky na pozici Team Leader, 3 pracovníky na pozici Business Development Manager, 1 pracovník na pozici Office Manager, 1 pracovník na pozici Recruiter & Project Specialist a 1 pracovník na pozici Recruiter & Human resource management consultant. Dále se jedná o jednatele a partnerku společnosti.

Dle genderového rozdělení lze výzkumný vzorek respondentů rozčlenit na 8 mužů a 12 žen. Věkové rozdělení pracovníků je dle intervalu 20 - 24 let v zastoupení 9 pracovníků, 25-29 let v zastoupení 9 pracovníků a 30 let a více v zastoupení 2 pracovníků.

7.4 Průběh výzkumu

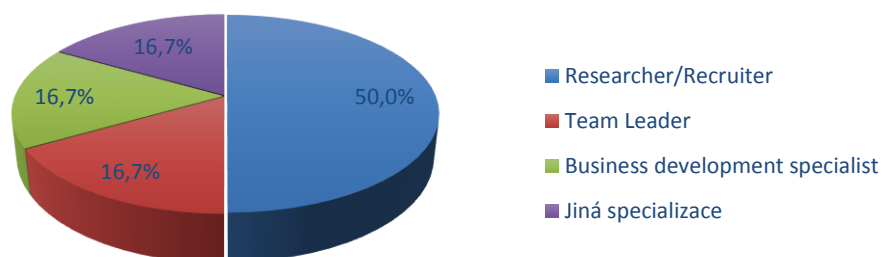
Diagnostický výzkum probíhal ve dnech 6. 2. – 14. 2. 2018. Všem zaměstnancům společnosti Dunross, vyjma vedení společnosti, byl zaslán anonymní dotazník zpracovaný online formou. Pracovníkům byly zaslány dotazníky e-mailovou formou v pracovní době. Dotazníky byly pracovníky vyplněny během jednoho pracovního týdne.

Následně ve dnech 13. 2. – 14. 2. 2018 probíhaly řízené pohovory s vedením společnosti a pracovníky podílejícími se na nastavení vnitropodnikových procesů, tedy Recruiter & Project Specialist a také Recruiter & Human resource management consultant, kdy tyto pohovory probíhaly na pracovišti společnosti během pracovní doby. Pracovníci byli řádně poučeni a informováni ohledně diagnostického výzkumu a interpretaci a využití získaných dat.

7.5 Kvantitativní a kvalitativní analýza získaných výsledků

V následující kapitole jsou podrobným způsobem rozebírány a okomentovány jednotlivé otázky z dotazníku (viz Příloha A), kdy pro lepší představivost jsou za pomoci programu MS Excel vypracovány grafy a jsou zdrojem vlastní tvorby autorky. Statistické zpracování dat bylo prováděno pomocí výpočtu za použití procentuálního vyjádření výsledků.

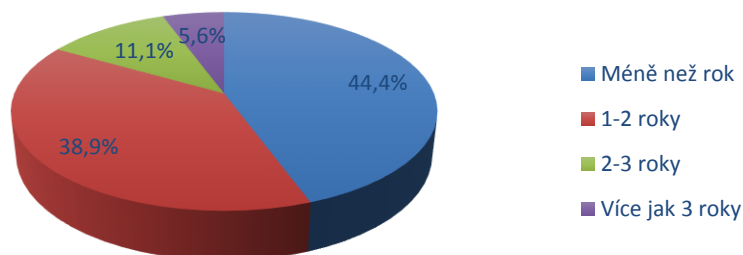
Graf 1 Pracovní funkce zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Na Grafu 1 lze spatřit procentuální uspořádání pracovníků společnosti Dunross dle jejich zaměření. Konkrétně se jedná o 50 % pracovníků zastávající pozici Researchera/Recruitera. 16,7 % zastupují Team leadeři, dalších 16,7 % zastávají pozici Business development specialist a posledních 16,7 % tvoří zaměstnanci na pozici Recruiter & Process Specialist, Office manager a také Recruiter & Human resource management consultant.

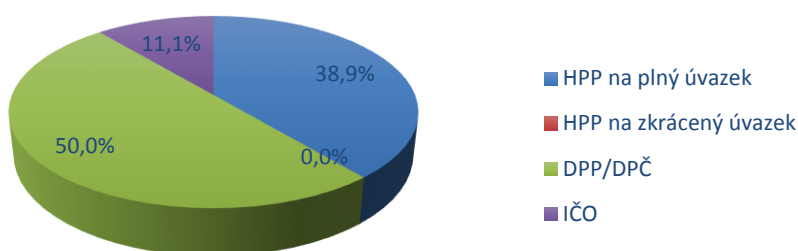
Graf 2 Délka působení pracovníků ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 2 lze vyčíst délku působení zaměstnanců společnosti Dunross. Necelá polovina, tedy 44,4 % pracovníků uvedlo, že ve společnosti působí méně než rok. Dalších 40 % ve společnosti působí 1-2 roky a 11 % pracovníků uvedlo působení v délce 2-3 roky. Nejmenší zastoupení 5,6 % působí ve společnosti déle než 3 roky. Společnost se rok od roku rozrůstá, proto musí dbát na udržení kvalitních stávajících pracovníků a zamezí tak případné vysoké fluktuaci stávajících zaměstnanců.

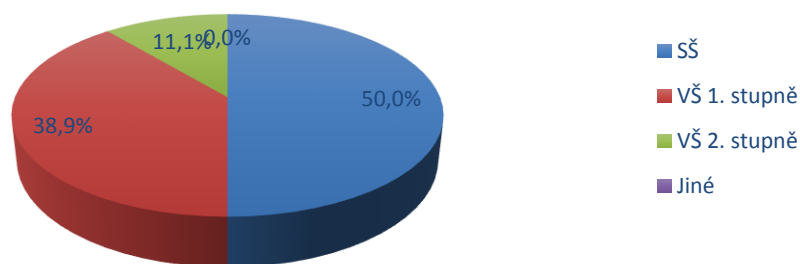
Graf 3 Smluvní vztah zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Na Grafu 3 lze vidět procentuální zastoupení pracovního poměru zaměstnanců v rámci jejich smluvního vztahu. Vliv na postoj pracovníků vůči osobnímu rozvoji může mít i faktor jejich smluvního vztahu. 38,9 % pracovníků působí ve společnosti na hlavní pracovní poměr na plný úvazek, dalších 50 % působí ve společnosti na dohodu, kdy se především jedná o studenty při denní formě studia, což jim tento typ úvazku umožňuje a mají zároveň větší možnost flexibility. Zbývajících 11 % pracovníků působí jako osoby samostatně výdělečně činné.

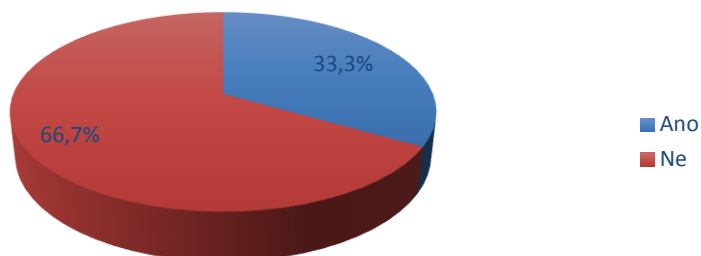
Graf 4 Dosažené vzdělání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 poukazuje na dosavadní nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků společnosti Dunross, kdy 50 % zaměstnanců disponuje ukončeným středoškolským vzděláním, dalších 38,9 % disponuje vysokoškolským vzděláním 1. stupně a 11 % disponuje vysokoškolským vzděláním 2. stupně. Většina pracovníků v současnosti studia dokončuje, tudíž jejich kvalifikace není finální. Tento faktor má také svůj podíl na případné nahlížení pracovníkova rozvoje, jelikož zřejmě větší ambice na kariérní růst budou mít ti pracovníci, kteří tíhnou k dosažení dílčí kvalifikace.

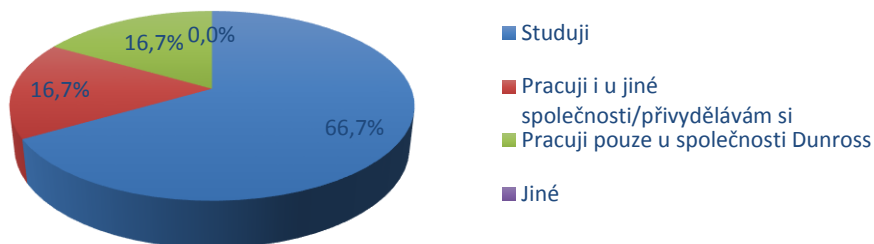
Graf 5 Dosavadní praxe pracovníků v oboru, obdobné pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 zaznamenává dosavadní praxi pracovníků společnosti Dunross na obdobné pozici či v obdobném oboru z předchozího profesního působení, kdy pouze 33 % pracovníků má praxi z obdobného působení, zbývajících 67 % touto zkušeností nedisponuje. Pověětšinou se jedná právě o studenty, pro které působení ve společnosti Dunross je jejich prvotní pracovní zkušeností, ve snaze najít si uplatnění alespoň na zkrácený úvazek během pokračujících studií za účelem získání potřebné praxe v oboru, nabytí pracovních návyků a další.

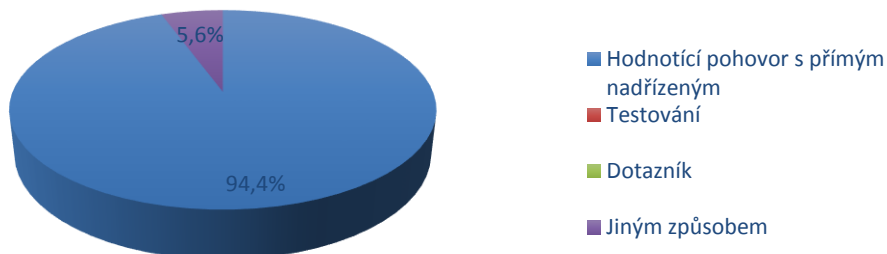
Graf 6 Vedlejší aktivity pracovníku při zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Další pracovní či vedlejší aktivity jsou rozebírány v Grafu 6, kde 66,7 % pracovníků při zaměstnání ve společnosti souběžně studuje, dalších 16,7 % zároveň pracuje u jiné společnosti či si přivydělává a zbylých 16,7 % uvedlo, že pracuje pouze u společnosti Dunross. Tyto hodnoty mohou poukazovat na to, že někteří zaměstnanci své současné působení mohou vnímat jako dočasné, dokud nedokončí studia. Společnost by měla klást důraz na zaměstnávání kmenových pracovníků formou plných úvazků, jelikož jsou mnohdy větší jistotou než pracovníci na zkrácené úvazky, jejichž fluktuace je povětšinou vyšší.

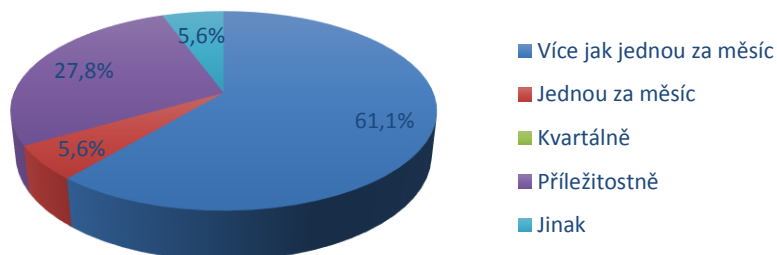
Graf 7 Formy hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

Formy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jsou popsány v Grafu 7, kde 94 % pracovníků uvedlo, že tento proces probíhá formou hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným, ovšem 6 % uvedlo, že hodnocení pracovního výkonu neprobíhá, případně na žádost, což poukazuje na nespokojenost těchto zaměstnanců a je nutné předejít podobným problémům.

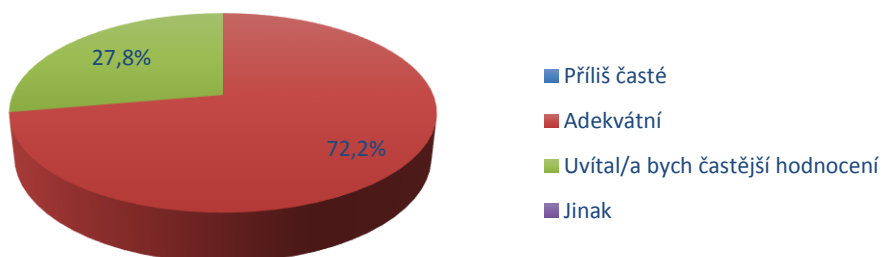
Graf 8 Pravidelnost hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 pojednává o pravidelnosti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. 61 % pracovníků tvrdí, že hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá více jak jednou za měsíc, 27,8 % vnímá tento proces jako příležitostný. Dalších 5,6 % uvedlo, že hodnocení probíhá jednou za měsíc a stejné zastoupení tvrdí, že hodnocení probíhá na týdenní bázi. Z výsledků je tedy patrné, že hodnocení pracovního výkonu ve společnosti není příliš ustálené.

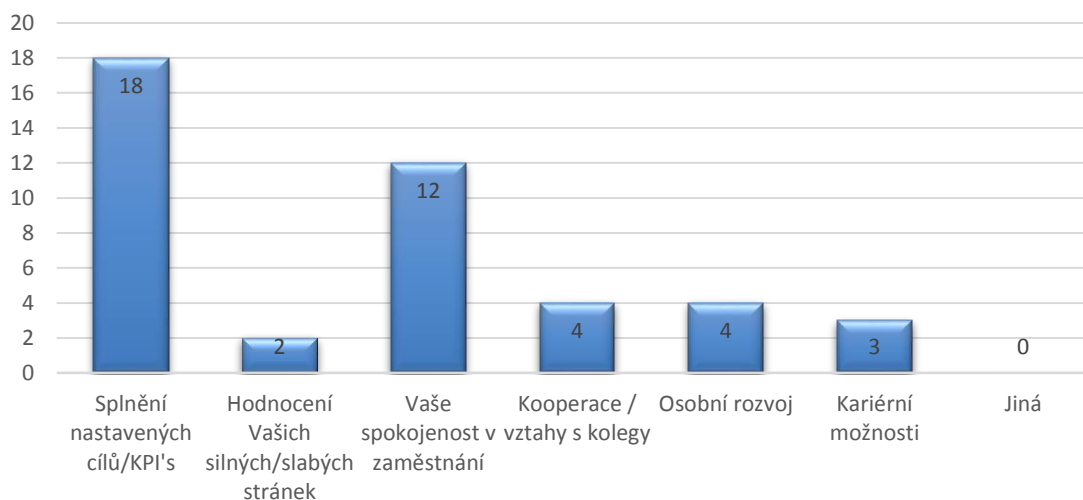
Graf 9 Četnost hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

Četnost hodnocení pracovního výkonu je zaznamenána v Grafu 9. Většina pracovníků, tedy 72 % uvedlo, že hodnocení jejich pracovního výkonu je adekvátní, ovšem 28 % by uvítalo častější hodnocení pracovního výkonu, z čehož vyplývá, že hodnocení vnímá tato část pracovníků jako nedostačující.

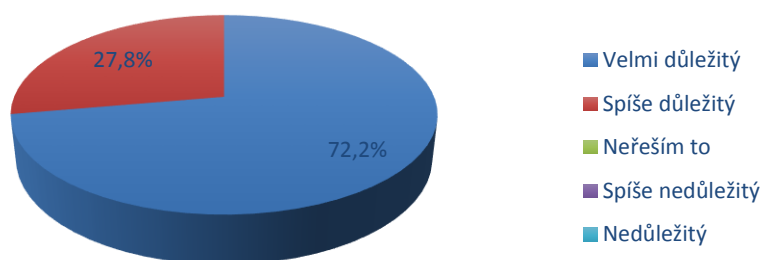
Graf 10 Oblasti hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastější oblasti hodnocení pracovního výkonu jsou rozebírány v Grafu 10, kde pracovníci měli uvést alespoň 2 oblasti týkající se hodnocení pracovního výkonu. Nejvíce responzí a tedy 18 se dostalo splnění nastavených cílů/KPI's, 12 responzí patří zhodnocení pracovníkovy spokojenosti v zaměstnání, 4 responze si vysloužila oblast kooperace/vztahy se spolupracovníky a se stejným počtem také oblast osobního rozvoje pracovníků. 3 responze se shodly na oblasti kariérního rozvoje jedinců a 2 další na hodnocení silných a slabých stránek jedinců.

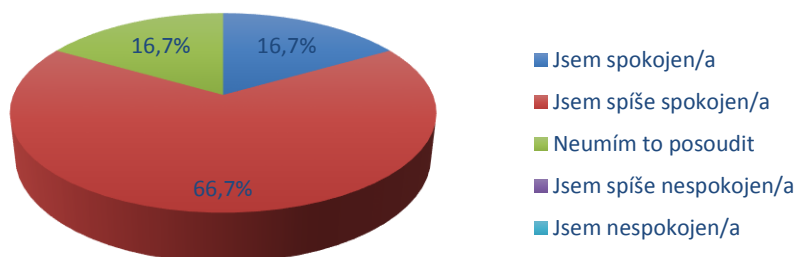
Graf 11 Důležitost osobního rozvoje pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku důležitosti osobního rozvoje jedinců v Grafu 11, 72 % uvedlo, že je pro ně důležitý osobní rozvoj, zbylých 28 % tvrdí, že je pro ně spíše důležitý. V celku lze vnímat tento fakt pozitivně, jelikož se pracovníci budou mít tendenci rozvíjet.

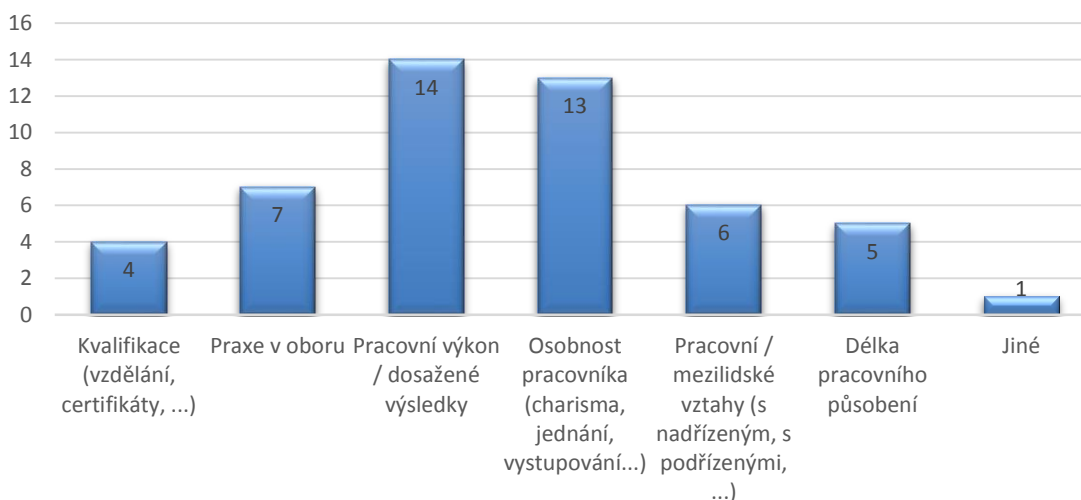
Graf 12 Vnímání dosavadního kariérního růstu pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12 popisuje vnímání dosavadního kariérního růstu zaměstnanců, kdy 16,7 % uvedlo, že je spokojeno s dosavadním kariérním růstem, 66,7 % uvedlo, že je spíše spokojeno a zbylých 16,7 % uvádí, že neumí danou situaci posoudit.

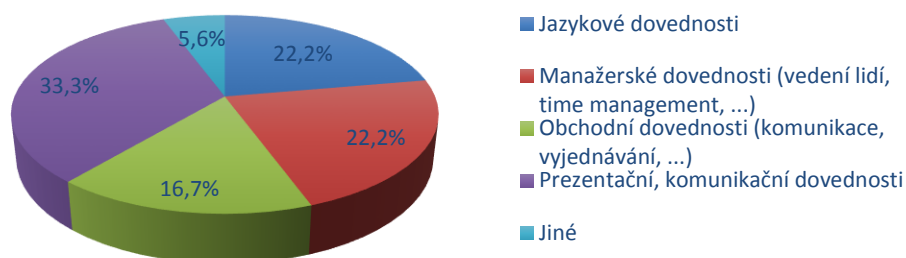
Graf 13 Faktory nejvíce ovlivňující kariérní růst



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 se zabývá faktory, které dle pracovníků nejvíce ovlivňují kariérní růst. Pracovníci měli uvést alespoň 2 příklady, kdy se výsledky dají interpretovat následovně: 14 responzí získal faktor pracovního výkonu/dosažených výsledků, 13 responzí čítala osobnost pracovníka, 7 responzí získala praxe jedince v oboru, 6 responzí získaly pracovní/mezilidské vztahy jedince s okolím. Dalších 5 responzí se shodlo u faktoru délky pracovního působení, 4 responze u faktoru kvalifikace a 1 responze uvedla vstřícnost managementu společnosti vůči změnám.

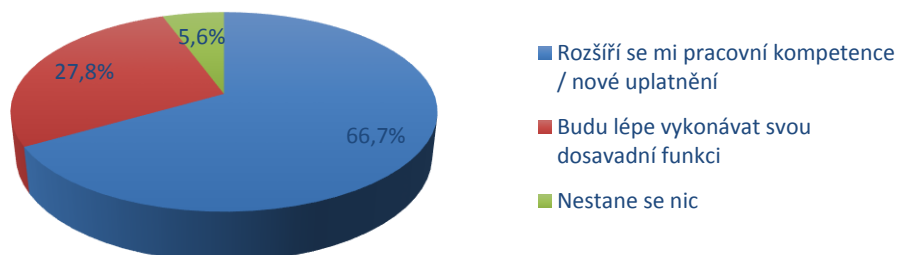
Graf 14 Dovednosti zaměstnanců, na kterých nejvíce pracují



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 popisuje dovednosti, na kterých se zaměstnanci snaží nejvíce pracovat. O největší zastoupení se zasloužilo 33,3 % pracovníků, kteří uvedli práci na prezentačních a komunikačních dovednostech. Se stejným procentuálním zastoupením 22,2 % se dále jedná o jazykové dovednosti a také manažerské dovednosti, na kterých se pracovníci snaží pracovat, a 16,7 % uvedlo práci na obchodních dovednostech. 5,6 % uvedlo práci na odborných dovednostech z oblasti psychologie.

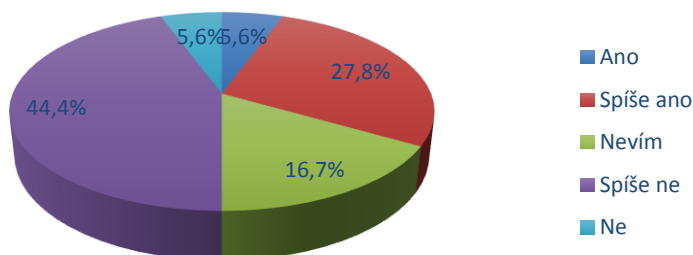
Graf 15 Přínos nově získaných dovedností pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Názor na přínos nově získaných dovedností prezentuje Graf 15, kde 66,7 % uvedlo, že po získání nových dovedností se jim rozšíří pracovní kompetence a přinesou jim nová uplatnění, 27,8 % se domnívá, že budou vykonávat lépe svou dosavadní pracovní funkci. Zbývajících 5,6 % uvádí, že po získání nových dovedností se nestane nic.

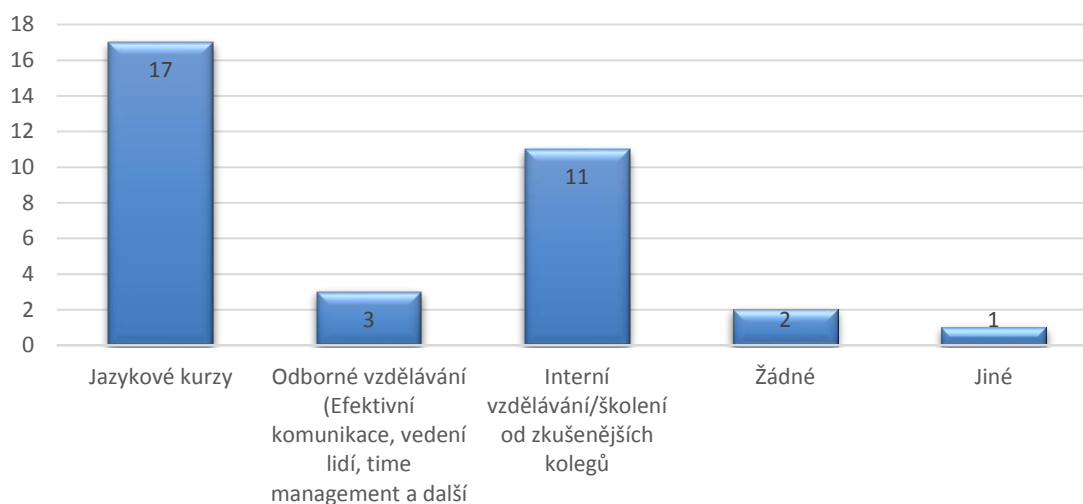
Graf 16 Možnosti kariérního posunu ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 pojednává o možnostech kariérního posunu ve společnosti, kdy 44,4 % tvrdí, že kariérní posun ve společnosti spíše není možný a 5,6 % tvrdí, že postup ve společnosti možný není. Dalších 27,8 % v grafu uvádí, že posun ve společnosti spíše je možný a 5,6 % uvádí, že postup možný je. Zbývajících 16,7 % uvádí, že neví, zda je kariérní posun ve společnosti možný.

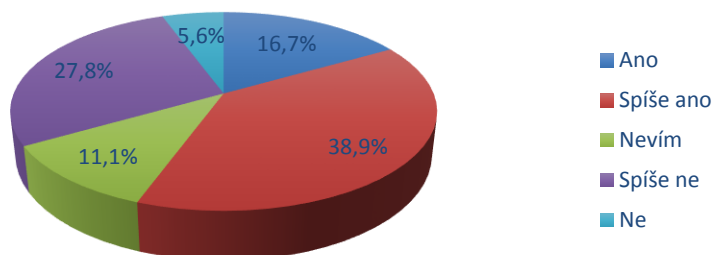
Graf 17 Možnosti vzdělávání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

O možnostech vzdělávání pracovníků ve společnosti Dunross pojednává Graf 17, kde pracovníci měli uvést alespoň 2 možnosti. Nejvíce responzí získaly jazykové kurzy a to 17 responzí, dalších 11 získala možnost interního vzdělávání a školení od zkušenějších kolegů, 3 responze se shodly na odborném vzdělávání s různým zaměřením dle domluvy s vedením společnosti, 2 responze uvedly, že ve společnosti nejsou žádné možnosti vzdělávání.

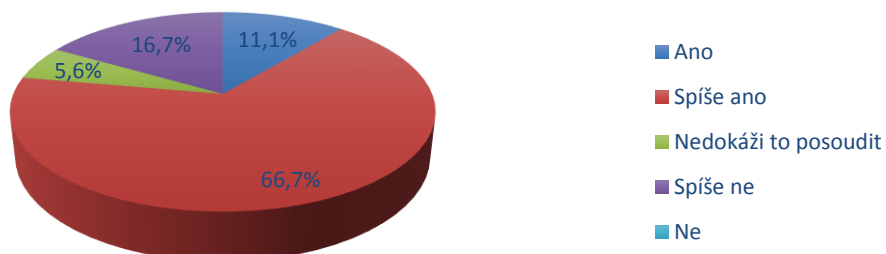
Graf 18 Kladení důrazu na rozvoj zaměstnanců ze strany společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18 pojednává o důrazu na rozvoj svých zaměstnanců, který společnost Dunross klade na své zaměstnance. 38,9 % uvedlo, že společnost spíše klade důraz na jejich rozvoj a 16,7 % uvedlo, že společnost klade důraz na tuto problematiku. 11,1 % respondentů neví, zda společnost klade důraz na rozvoj, dalších 27,8 % uvedlo, že společnost spíše neklade důraz na tuto skutečnost a 5,6 % tvrdí, že neklade. V tomto případě je nutné, aby se společnost více soustředila na podporu svých pracovníků a umožnila jim rovné příležitosti a možnosti rozvoje.

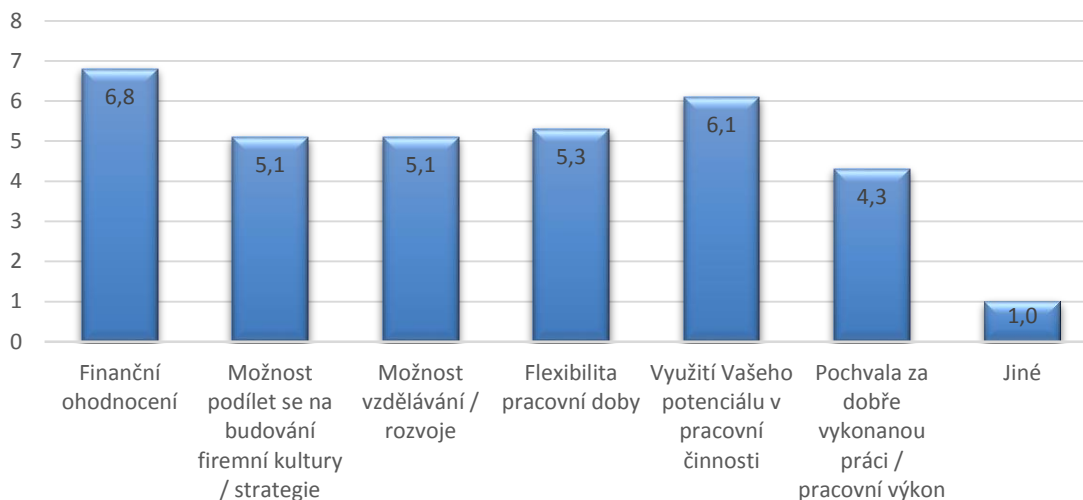
Graf 19 Motivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda se zaměstnanci ve společnosti Dunross cítí být motivováni, popisuje Graf 19. V tomto případě 66,7 % pracovníků uvedlo, že se spíše cítí motivováni a 11,1 %, že se cítí motivováni. 5,6 % uvedlo, že tuto skutečnost nedokáže posoudit. 3 pracovníci se zastoupením 16,7 % uvedli, že se spíše necítí motivováni v zaměstnání.

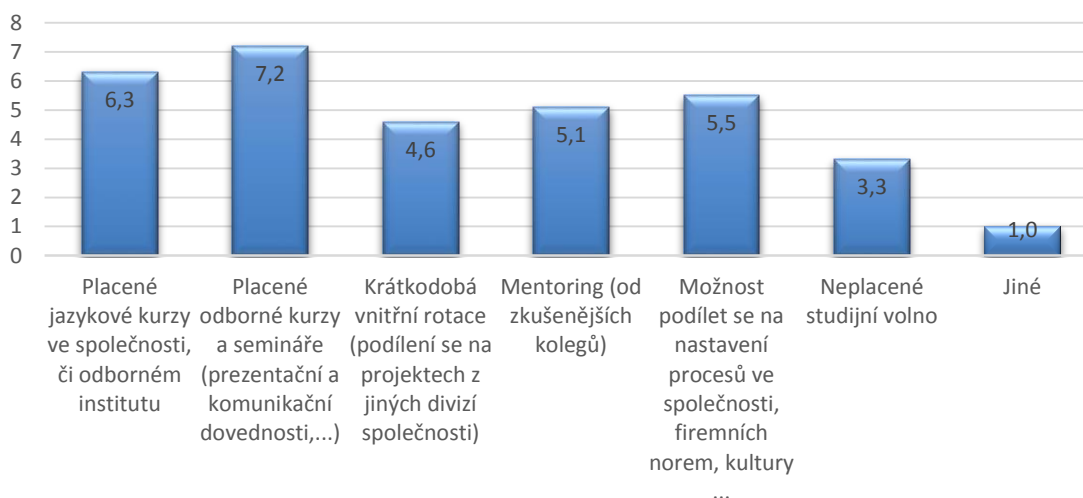
Graf 20 Nejvíce motivující faktory v zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory, které jsou pro pracovníky nejvíce motivující v zaměstnání, popisuje Graf 20. Největší zastoupení získalo finanční ohodnocení, jako další je využití pracovníka potenciálu v pracovní činnosti, v neposlední řadě je to flexibilita pracovní doby, kterou oceňují především stále studující pracovníci. Se stejným podílem se následně projevil faktor možnosti podílení se na budování firemní kultury/strategie a také možnosti vzdělávání/rozvoje. Jako další možnosti zaměstnanci ocenili pochvalu za dobře vykonanou práci či pracovní výkon, zmíněn byl i design pracovního prostředí.

Graf 21 Možnosti podpory rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Možnosti podpory rozvoje ve společnosti dle důležitosti, se promítá v Grafu 21. Největší zastoupení získaly odborné placené kurzy, další možností pracovníci zvolili placené jazykové kurzy a třetí příčku obsadila možnost podílet se na nastavení vnitrofiremních procesů, norem. Mezi další odpovědi patří mentoring od zkušenějších kolegů, krátkodobá vnitřní rotace mezi jednotlivými divizemi organizace na dílčí projekty, další je možnost neplaceného studijního volna. Někteří pracovníci uvedli jiné možnosti, konkrétně se jedná o kurzy zaměřené na změny v zákoníku práce či lepší vybavení pro pracovníky.

7.6 Řízené rozhovory

Pro komplexnější porovnání dané situace ve společnosti Dunross ohledně hodnocení pracovního výkonu, systému vzdělávání a rozvoje pracovníků a také případného řízení talentů, byly vyzvány kompetentní osoby, které se touto problematikou zabývají a podílejí se na nastavení procesů v jednotlivých oblastech.

Řízený rozhovor byl prováděn formou individuálních sezení s jednotlivými pracovníky. Jednalo se o jednatele společnosti, pana Michaela James Gouteffa, partnerku společnosti, paní Hanu Harris a také Recruiter & Project Specialistku, paní Petru Stolařovou, která se podílí na nastavení dílčích procesů ve společnosti.

7.6.1 Řízený rozhovor s jednatelem společnosti

- Jakým způsobem hodnotíte produktivitu pracovníků společnosti Dunross a které faktory se dle Vašeho názoru na ní nejvíce podílí?

V rámci recruitmentu sledujeme ukazatele, které jsou měřitelné, například počet projektu, na kterých pracovníci pracují, počet kandidátů, se kterými pracovníci komunikují a další. Zároveň sleduji úspěšnost jednotlivých projektu, jelikož některý pracovník může být velmi aktivní ve své činnosti, ale nebude již tolik úspěšný. Hodnotíme také všeobecný přístup a pro aktivitu pracovníků. Co se týče konkrétních faktorů, jedná se zejména o zkušenosti kandidátů, jejich zvědavost, schopnost učit se nové věci, což má vliv na to, že jsou ochotni se naučit více věcí a hledají další způsoby řešení situace.

- Jsou zaměstnanci společnosti Dunross dostatečně informováni ohledně možností vzdělávání? Jakým způsobem.

Na těchto projektech se osobně nepodílím. V současnosti se jedná o slabší stránku našeho fungování, nicméně pracujeme na její nápravě.

- Domníváte se, že vzdělávání pracovníků je v rámci oblasti působení společnosti Dunross důležité a případně proč? Na jaké oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků nejvíce apelujete?

Je to důležité, ale zaměstnanci musí mít především chuť se učit novým věcem a být ochotni investovat svůj čas. Vnímám to z pohledu dlouhodobého fungování společnosti, kdy zaměstnanci ne vždy byli ochotni vzdělávat se mimo pracovní dobu. Důležité je praktické vzdělání v dané pracovní roli, tedy obchodní dovednosti, komunikace a další oblasti, které se projevují časem.

- Jaké výsledky si myslíte, že v praxi přináší další vzdělávání Vašich pracovníků?

Je důležité, aby pracovník pochopil, co se od něj očekává. Z praktického pohledu by měl pracovník pochopit způsob práce, aby byl efektivnější. Myslím si, že se nejedná o záležitost, která se dá změřit a posoudit ihned, ale všeobecně zastávám názor, že zaměstnanci jsou více spokojeni, pokud mají možnost se vzdělávat a tím pádem zvládají více pracovních situací, fungují více nezávisle.

- Máte možnost ověřit efektivitu vzdělávání svých pracovníků, a jakým způsobem?

Dá se to posoudit dle interních statistik, které vedeme, ale zaměstnanci mohou mít dobré pracovní výsledky, například kvůli dané situaci na trhu, což nemusí být vždy vypovídající.

- Jakými znalostmi/schopnostmi/dovednostmi a osobními kvalitami by měl disponovat, dle Vašeho názoru, pracovník, který se dá označit jako „talent“?

Přirozená zvědavost, pro aktivita, vytrvalost.

- Dle výše uvedených charakteristik prosím posuďte, zda využíváte potenciál dílčích pracovníků a pokud ano, tak jak?

Snažíme se. Pracovníky obsazujeme na takové pozice, kde mohou využívat svůj potenciál. Každý Team Leader může mít vliv na výsledky týmu, který zastřešuje a řídí.

- Kladete důraz i na rozvoj jednotlivých „talentů“ v organizaci a jejich potencionální řízení?

Z několika pracovníků, kteří nastupovali do společnosti na poloviční úvazek při studiu, jsou dnes Team Leaderi a vedou vlastní pracovní týmy, proto můžu říct, že určitým způsobem s talenty dokážeme pracovat.

7.6.2 Řízený rozhovor s partnerkou společnosti

- Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovního výkonu Vašich podřízených?

Dá se říci, že ve společnosti funguje dvojitá fáze hodnocení formou hodnotícího pohovoru. První z nich je na týdenní bázi a jedná se o meetingy s jednotlivými Team Leadery. Kvartálně pak probíhá podrobnější hodnocení práce. U týdenního hodnocení je vždy přítomen nadřízený daného pracovníka a během tohoto hodnocení probíhá sledování dosažených výsledků za uplynulé období, zjišťuje se zpětná vazba pracovníka na odvedenou práci, dále se nastavuje plán činnosti na další týden. Kvartální hodnocení pracovníků se týká především pracovníků na plný úvazek a vedoucích pracovníků, kdy během tohoto hodnocení je přítomno celé vedení. V tomto případě se stanovují cíle a plány na další období, nastavují se strategie dalšího fungování a další. Zároveň v současnosti nastavujeme ve společnosti testování spokojenosti zaměstnanců formou dotazníků.

- Jakým způsobem, dle Vašeho názoru, se tento systém hodnocení odvíjí na produktivitě jednotlivých pracovníků?

Hodnocení pracovníků vnímám jako nutnost. Jedná se o poměrně individuální záležitost, jelikož profesní zaměření, délka působení, předchozí praxe a další aspekty, se odvíjí od hodnocení. Hodnotící pohovor funguje i na fázi mentoringu či jakési porady,

jakým směrem by se zaměstnanec chtěl ubírat dále, zda si s něčím neví rady a potřebuje pomoc či podporu. Hodnocení navíc není jen o tom, co člověk udělal špatně, ale spíše se soustřeďuje výhledově do budoucna, jakými cestami či způsoby by měl pracovník dosáhnout lepších výsledků, a tak se posouvat.

- Jakým způsobem zjišťujete potřeby vzdělávání pracovníků?

V rámci nové implementace dotazníků, jedná se o počáteční projekt od konce loňského roku, tudíž nemáme výsledky jeho efektivnosti. Dále se jedná o diskuzi během meetingů s jednotlivými pracovníky.

- Jsou zaměstnanci společnosti Dunross dostatečně informováni ohledně možností vzdělávání? Jakým způsobem.

Spíše se jedná o diskuzi na individuálních schůzkách na kvartální bázi, kdy se řeší případné potřeby pracovníků, jejich vize, spokojenost a další. Zaměstnanci jsou ohledně obdobných záležitostí informováni od svých nadřízených, zároveň se plošně informují formou emailové komunikace.

- Domníváte se, že vzdělávání pracovníků je v rámci oblasti působení společnosti Dunross důležité a případně proč? Na jaké oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků nejvíce apelujete?

Je to velmi důležité, a i v tomto případě se jedná o individuální záležitost. Řada pracovníků z pozic na zkrácený úvazek se posunula na vedoucí pozice, proto se nejvíce apeluje na oblast managementu, vedení týmu, motivace týmu a další. Další důležitá oblast je komunikace s klientem a obchodní dovednosti. Každý pracovník má jiné potřeby, někdo se potřebuje soustředit na jazykové vzdělávání a další na oblast vedení týmu. Také se jedná o potřebu samotné firmy, aby mezi sebou měla kvalifikované a dobře motivované pracovníky.

- Motivujete své pracovníky k dalšímu vzdělávání, případně jak?

V současnosti zavádíme pilotní program sebevzdělávání, na kterém jsme začali pracovat na konci loňského roku. Jedná se o možnosti online kurzu z řady oblastí. Tyto kurzy si pracovníci mají možnost osvojit v rámci home office a jako výstup zpracují

prezentaci, kterou odpřednáší ostatním kolegům. Tímto způsobem se tedy nyní snažíme pracovníky motivovat.

- Co v současnosti hodnotíte jako největší přínos v oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti a co naopak jako největší překážku?

Lidé by se měli posouvat ve své dané roli. Teprve nyní jsme začali se systémem vzdělávání, proto nedokáží objektivně zhodnotit jeho přínos, ten se ukáže postupem času. Překážkou ovšem může být vytrvalost pracovníků, a také implementace vzdělávání do praxe.

- Jaké výsledky v praxi přináší nebo by mělo přinést další vzdělávání Vašich pracovníků?

Lepší produktivitu a spokojenost samotných zaměstnanců.

- Jakým způsobem se podílíte na systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti?

Jsme relativně malá organizace, jedná se spíše o finanční rozhodování a také doporučení možností vzdělávání pro jednotlivé pracovníky.

- Jakými znalostmi/schopnostmi/dovednostmi a osobními kvalitami by měl disponovat, dle Vašeho názoru, pracovník, který se dá označit jako „talent“?

Jedná se o proaktivitu, samostatnost, analytické myšlení, silné komunikační dovednosti a loajalitu.

- Dle výše uvedených charakteristik prosím posuďte, zda využíváte potenciál dílčích pracovníků a pokud ano, tak jak?

Nelze vždy odhadnout, zda všichni pracovníci disponují těmito kvalitami. Potenciál pracovníků je pro nás přínosný a důležitý, proto se snažíme soustředit se na jejich spokojenost. Juniorní zaměstnanci jsou spíše soustředěni na studium než na jádro práce, proto je to možnou nevýhodou u těchto pracovníků.

- Kladete důraz i na rozvoj jednotlivých „talentů“ v organizaci a jejich potencionální řízení?

Určitě. Soustředíme se na individuální potřeby a rozvoj pracovníků. Je nutné, aby si zaměstnanec sám uvědomil své potřeby a v čem by se chtěl dále posouvat a rozvíjet, my se nebráníme diskusi a možným návrhům, ale zároveň očekáváme jistou aktivitu ze strany pracovníků.

7.6.3 Řízený rozhovor s Recruiter & Project Specialistkou

- Jakým způsobem vnímáte fungování systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti?

Hodnocení probíhá od přímého nadřízeného, tedy vedení společnosti, k přímému nadřízenému, tedy jednotlivým Team Leaderům,, dále se posouvá k podřízeným, tedy Researcherům/Recruiterům.. Hodnocení probíhá převážně na týdenní bázi. Každý pracovník si zaznamenává výsledky své práce formou pravidelných reportů, kdy aktivita pracovníka je zaznamenána v interním systému, tudíž jsou tato data evidována. Máme přímý dohled na to, jak člověk funguje i mimo výsledky práce. Hodnotící rozhovor je formální, diskutují se výsledky práce, ale zároveň se zaměřujeme i na spokojenost zaměstnanců. Nejedná se tedy pouze o strohé hodnocení reportů, jedná se i o osobní přístup k jedinci.

- Jakým způsobem, dle Vašeho názoru, se tento systém hodnocení odvíjí na produktivitě jednotlivých pracovníků?

Myslím si, že část hodnocení ohledně tvrdých dat je nepopiratelně důležitá, jsme obchodní firma a na naší činnosti stojí fungování celé společnosti. Jedná se tedy o výnos nejen pro firmu, ale také i pro jednotlivé pracovníky. Nicméně každý pracovník má možnost komentovat své reporty. Díky těmto dvěma složkám hodnocení se domnívám, že se zvyšuje produktivita pracovníků, kdy se pracovníci sžívají se svými nadřízenými, kteří jsou zodpovědní za jejich řízení, a tedy částečně i pracovní výkon. V neposlední řadě máme ve společnosti přátelské vztahy, na čemž spolupráce stojí.

- Jsou zaměstnanci společnosti Dunross dostatečně informováni ohledně možností vzdělávání? Jakým způsobem.

Věřím, že ano. Na systému vzdělávání v tuto chvíli spíše pracujeme. Všichni kmenoví zaměstnanci na plný úvazek mohou vždy přijít s jakýmkoliv nápadem ohledně školení. V tuto chvíli bylo stabilní a pravidelné jazykové vzdělávání, externí kurzy fungují dle návrhu ze strany pracovníků a domluvy s vedením.

- Domníváte se, že vzdělávání pracovníků je v rámci oblasti působení společnosti Dunross důležité a případně proč? Na jaké oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků nejvíce apelujete?

Každý by měl vědět, co dělá za práci a co je jeho cílem, aby se držel interních stanovených procesů a norem. Na toto téma probíhají interní školení ohledně využívání vnitropodnikových systémů, databází a dodržování pravidel práce. Tudiž je vzdělávání pro jednotlivé pracovníky důležité s ohledem na pracovní pozici, kterou pracovník zastává, aby rozuměl základním principům práce. Osobně nejvíce apeluji na dodržování vnitřních procesů a postupů, na kterých se osobně podílím.

- Jakým způsobem motivujete své kolegy k dalšímu vzdělávání?

Nyní zavádíme systém sebevzdělávání formou online kurzů. Pracovníci si mohou vybrat z obrovské škály kurzu, následně tento kurz online shlédnou a vypracují prezentaci pro ostatní kolegy, čímž se dle mého názoru tmelí pracovní tým, jelikož vzdělávání nepřichází zvenku, ale zevnitř firmy.

- Co v současnosti hodnotíte jako největší přínos v oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti a co naopak jako největší překážku?

Největší překážka je ta, že se vzdělávání nedá provádět plošně. Řada zaměstnanců je na poloviční úvazek, což se časově těžce zvládá v rámci jeho koordinace. Každému pracovníkovi po vstupním školení se věnuje přímý nadřízený, který pracovníka koučuje v další práci. Jsme ve společnosti otevřeni si vzájemně pomáhat. Přínos vzdělávání spíše pocítíme v budoucnu.

- Jaké výsledky v praxi přináší další vzdělávání Vašich pracovníků?

System online sebevzdělávání, na kterém pracujeme, je otevřen k tomu, aby se jednotlivci zajímali o oblasti, které jsou pro něj nějakým způsobem komplikované v rámci denních pracovních činností. Lidé se vzdělávají v oblastech, které jim nějakým způsobem nefungují, v čem mají problémy, na čem se chtějí vzdělávat a zlepšovat, což přináší i zlepšování výsledků v oblasti, kde nějaké problémy již jsou a dají se řešit.

- Jakým způsobem se podílíte na systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti?

Osobně se podílím na nastavení procesů sebevzdělávání, jeho celkový průběh a organizaci a následně dohled nad tímto procesem. Jednotlivé online kurzy jsou ovšem k dispozici volně všem pracovníkům.

- Jakými znalostmi/schopnostmi/dovednostmi a osobními kvalitami by měl disponovat, dle Vašeho názoru, pracovník, který se dá označit jako „talent“?

Kombinace přirozeného talentu, ale také pílě se posouvat a učit se novým věcem. Umění se rozvíjet. Takový člověk by měl ve svém oboru vynikat nad ostatními, aby se ostatní měli od něj co učit a aby tento člověk byl inspirativním.

- Dle výše uvedených charakteristik prosím posuďte, zda společnost využívá potenciál dílčích pracovníků a pokud ano, tak jak?

Společnost se snaží s pracovníky pracovat, ale vzhledem k velikosti společnosti, zde není větší prostor pro rozvoj, musí se tedy sjednotit systém fungování pracovníků.

Každý řízený rozhovor byl uzpůsoben dle postu a profesního zaměření jednotlivých účastníků rozhovoru, proto se dílčí otázky u dotazovaných liší. Ze získaných informací tedy lze říci, že se účastníci řízených rozhovorů v některých oblastech shodli, jinde se jejich názory rozcházel. Bližší výsledky jsou okomentovány v následující kapitole.

7.7 Shrnutí výsledků

Na počátku výzkumného šetření byly stanoveny tři výzkumné předpoklady, ze kterých šetření vycházelo.

Předpoklad č. 1 - Všichni zaměstnanci společnosti Dunross recruitment jsou spokojeni v rámci hodnocení jejich pracovního výkonu, jelikož probíhá pravidelně a se zaměřením na jeho zlepšení.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že větší polovina pracovníků vnímá hodnocení jejich pracovního výkonu jako adekvátní, nicméně část pracovníků zastává názor, že by hodnocení jejich výkonu mohlo probíhat častěji, jak je uvedeno v Grafu 9. Z Grafu 8 je také patrné, že ne všichni pracovníci se shodují ohledně pravidelnosti hodnocení, jelikož někteří z nich uvedli, že hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá příležitostně, případně jednou měsíčně. V tomto případě lze říci, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti Dunross není rámcově nastaveno. Drtivá většina pracovníků se ovšem v Grafu 7 shodla, že pokud již probíhá hodnocení jejich pracovního výkonu, probíhá formou hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným, ovšem jeden pracovník uvedl, že toto hodnocení probíhá pouze na vyžádání. Z Grafu 10 je patrné, že největší zastoupení ohledně oblastí hodnocení pracovního výkonu má slnění nastavených cílů, dále se jedná o hodnocení pracovníkovy spokojenosti, ostatní oblasti obdržely menší zastoupení.

Z řízených pohovorů s vedením společnosti také vyplynulo, že v oblasti hodnocení pracovního výkonu se u zaměstnanců, formou týdenního hodnotícího rozhovoru, posuzují měřitelné výsledky práce, ovšem oblast kvartálního hodnocení je tedy nějakým způsobem nastavená, ale jak se ukázalo, neprobíhá pravidelně, jelikož zaměstnanci tuto možnost v dotazníkovém šetření nezmínili.

Z výsledků výzkumného šetření je tedy zřetelné, že oblast hodnocení pracovního výkonu ve společnosti není příliš ustálená, ač všichni vnímají její důležitost, řada pracovníků není zorientovaná ohledně pravidelnosti a četnosti tohoto procesu a je také patrné, že hodnocení se spíše zaměřuje na zhodnocení stanovených cílů, než na další

rozvoj či posun, na čem by společnost měla rozhodně zapracovat. **Tímto lze první předpoklad v rámci výzkumného šetření vyvrátit.**

Předpoklad č. 2 - Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti Dunross recruitment je dobře a efektivně nastavený, jelikož zahrnuje kompletně všechny zaměstnance, kteří se mohou účastnit vzdělávacích aktivit nabízených ze strany společnosti.

Jak dokazují výsledky z dotazníkového šetření a to v Grafu 17, kde pracovníci měli uvést alespoň 2 možnosti vzdělávání ve společnosti. Nejčtenější zastoupení a to 17 responzí mají jazykové kurzy, které jsou nabízené všem pracovníkům. Tyto kurzy se konají mimo pracovní dobu, obvykle jednou týdně ráno, kdy jsou pracovníci rozděleni dle dosavadní úrovně ovládnutí jazyka do menších skupin. Řada pracovníků tuto možnost vzdělávání však nevyužívá, z různých možných důvodů, ať se jedná o brzké konání kurzu, případně pocit pracovní či studijní vytíženosti a další, což je politování hodné, jelikož anglický jazyk v rámci komunikace se zahraničními klienty či uchazeči o zaměstnání vždy využijí a na vysokých školách mnohdy povinné jazykové přednášky pracovníci nemají. Další poměrně častou odpovědí byla možnost interního vzdělávání a školení od zkušenějších kolegů. Ovšem jsou i tací jedinci, kteří tvrdí, že ve společnosti nejsou žádné možnosti vzdělávání, což může naznačovat, že pracovníci nejsou dostatečně informováni ohledně možností vzdělávání, případně se aktivně o tuto možnost rozvoje nezajímají a nevyvíjí potřebnou iniciativu. Ač pro pracovníky faktor vzdělávání a rozvoje je poměrně důležitým v rámci motivace, někteří z nich nemají ani představu o možnostech vzdělávání ve společnosti. V Grafu 21 jsou uvedeny možnosti podpory rozvoje zaměstnanců, které by pracovníci uvítali, kdy nejčtenější odpovědí je možnost odborných vzdělávacích kurzů, které v současnosti fungují dle domluvy s vedením. Další příčku obsadily placené jazykové kurzy, které ovšem společnost již poskytuje, což je podivné k výše uvedenému.

V rámci řízených pohovorů s vedením společnosti se však ukázala skutečnost, že systém vzdělávání ve společnosti je relativně nově nastaven a dosud neměl jistý řád, nebyl plošný a poskytnut komplexně všem pracovníkům, proto mohla vzniknout jakási jejich disinformovanost. Tato situace se ovšem může vztahovat k rychlému růstu společnosti, tedy i většímu náboru vlastních zaměstnanců, což pro organizaci menší velikosti může být komplikované, proto je nutné, aby společnost v případě krizového managementu jednala aktivně, za účasti všech zaměstnanců a kompletního vedení společnosti. V tomto

případě vedení implementuje plošné online vzdělávání pracovníků, které je v počáteční fázi a postupem se tedy dají očekávat prvotní příznivé výsledky.

Předpoklad číslo 2 je tedy také nutné vyvrátit, jelikož jak se ukázalo, systém vzdělávání pracovníků se v současnosti teprve rozvíjí, kdy vedení společnosti rozšiřuje možnosti vzdělávacích aktivit, zároveň se ukázalo, že existují i tací pracovníci, kteří se domnívají, že možnost vzdělávání ve společnosti neexistuje.

Předpoklad č. 3 - Každý pracovník ve společnosti Dunross recruitment si je vědom faktorů, které ovlivňují jeho kariérní rozvoj, a intenzivně pracuje na jejich zlepšení.

Jak ukazuje výsledek výzkumného šetření, z Grafu 13 je patrné, že nejčtenějším faktorem, který ovlivňuje kariérní růst je pracovní výkon a dosažené pracovní výsledky, dále osobnost pracovníka, pracovní a mezilidské vztahy a další. Z Grafu 12 je také patrné, že většina pracovníků pozitivně vnímá jejich dosavadní kariérní růst, ač se vyskytují i ti, kteří neumějí tento fakt posoudit. Pracovníci v poměrném zastoupení vnímají důležitost jejich kariérního rozvoje, proto se snaží pracovat na svých dovednostech. Je tedy důležité, aby vedení společnosti při zájmu stávajících pracovníků rozšiřovalo možnosti vzdělávání, což jak se ukázalo i na základě řízených rozhovorů s vedením, provádí od konce loňského roku. Lze tedy doufat, aby se tento systém vzdělávání uplatnil a byl všem přínosný. Ačkoliv poměrně velká část zaměstnanců vnímá, že spíše nemá možnost kariérního rozvoje ve společnosti, přesto se většina pracovníků spíše cítí motivovaná v zaměstnání, proto je důležité, aby společnost dávala pracovníkům příležitosti a pracovala i na jejich kariérním postupu a rozšiřovala jejich kompetence, což i pracovníci očekávají v rámci dalšího vzdělávání.

V rámci řízených pohovorů se ukázalo, že někteří pracovníci, kteří začínali ve společnosti na poloviční úvazek při studiu, nyní kariérně postoupili a vedou vlastní pracovní týmy, a tedy řídí jednotlivé divize společnosti. Což je pozitivním ukazatelem pro řadu stávajících pracovníků, kteří dokončují studia a chtěli ve společnosti setrvat i nadále v rámci jiného smluvního vztahu. Vedení ovšem také očekává jistou pro aktivitu a zapojení ze strany pracovníků. Z výše uvedeného **lze předpoklad číslo 3 potvrdit**.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části diplomové práce budou stanoveny vlastní návrhy a doporučení společnosti Dunross, na základě výsledků z dotazníkového šetření. Především se bude jednat o nastolení konceptu v rámci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, následně bude vytvořen vzdělávací koncept se zaměřením na rozvoj pracovníků. Oba koncepty na sebe navazují a měly by sloužit společnosti Dunross pro efektivnější hodnocení stávajících pracovníků a také pro oblast vzdělávání pracovníků.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou ustáleni v názoru pravidelnosti a četnosti hodnocení pracovního výkonu, navíc se hodnocení nesoustřeďuje na jejich možný rozvoj či posun, ale primárně na splnění nastavených cílů, což nemusí být pro pracovníky motivující. Hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat u každé profese trochu odlišným způsobem a se soustředěním na rozvoj daného pracovníka a využití jeho potenciálu k pracovní činnosti.

Návrhem pro společnost by byl hodnotící formulář s názvem „*Kvartální hodnocení pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance společnosti Dunross*“. Tento formulář bude vyplňovat jak dílčí zaměstnanec, tak i přímý nadřízený tohoto pracovníka. Posléze by se obě strany měly sejít a osobně prodiskutovat zaznamenané hodnoty, kdy toto setkání by mělo trvat okolo 60 minut, dle potřeby jedné či druhé strany.

Struktura hodnotícího formuláře – je rozdělená do několika oblastí:

1. **Úspěchy, dosažené výsledky** – v této oblasti jde o stanovení dosažených cílů s cíli samotné společnosti. Zaměstnanec by měl nejdříve zmínit úspěchy, kterých se domnívá, že dosáhl, případně výsledky své práce či práce svého týmu. Výsledky by měly být prokazatelné a jistým způsobem měřitelné s ostatními zaměstnanci.
2. **Přednosti zaměstnance a jeho silné stránky** – mělo by se jednat o stanovení takových vlastností a dovedností zaměstnance, kterými disponuje a je v nich lepší, než ostatní pracovníci. Za zmínku stojí proaktivita pracovníka, ochota, pozitivní přístup, schopnost týmové práce a kooperace se spolupracovníky, podílení se na zajímavých projektech a další oblasti. V této části je důležitý pohled obou stran,

tedy jak samotného pracovníka, tak i jeho nadřízeného, jelikož pohledy obou můžou být odlišné, proto se zde nabízí prostor k diskuzi.

3. **Možný prostor pro zlepšení pracovníka** – v této oblasti by se měly zmínit takové znalosti, schopnosti a dovednosti, ve kterých by se zaměstnanec měl zlepšit. Jako příklad lze uvést komunikační či prezentační dovednosti, řešení krizových situací a okolností, pohotovost a připravenost pracovníků reagovat na změny, jejich ochota učit se novým dovednostem, proaktivita a další aspekty. Důležité je, aby pracovník tyto oblasti vnímal spíše jako pozitivní doporučení pro zlepšení, nikoliv jako výtku či kritiku ze strany nadřízeného. V konečné fázi tohoto kroku by se měly stanovit další cíle, případně konkrétní úkoly, na kterých by pracovník měl zapracovat do příště, a také by měly být navrženy případné metody pro zhodnocení těchto úkolů.
4. **Osobní rozvoj pracovníka** – v tomto oddíle by pracovník měl popsat svou představu o jeho budoucím profesním rozvoji ve společnosti. Jednalo by se tedy o stanovení cílů, kterých chce pracovník dosáhnout a cest k jejich dosažení, tedy případné požadavky na odborná školení, osvojení potřebných znalostí a dovedností a také časového úseku, kdy by k těmto okolnostem mělo dojít a dalších kroků.

Na základě dosažených výsledků a kvartálního hodnocení pracovníků tímto způsobem, by vedení mělo získat povědomí o jednotlivých pracovnících a jejich možný potenciál k dalšímu růstu a rozvoji. Vzhledem k velikosti společnosti by aplikování takového modelu hodnocení nemělo být problematické, pokud každý pracovník, který řídí podřízené, by dbal na hodnocení jejich pracovního výkonu. Nadřízený by také měl stanovenou škálu, kde se pracovník právě pohybuje, tedy zda se jedná o vysoce výkonného pracovníka s velkým potenciálem růstu, případně o pracovníka, který svou práci odvádí dle očekávání, ale má co zlepšovat, nebo také o pracovníka, který má jisté mezery a potřebuje zlepšení v dílčích oblastech působení. V neposlední řadě by se mohlo jednat o pracovníka, který neplní svou práci uspokojivě.

Tento způsob hodnocení pracovního výkonu by měl zaměstnancům pomoci při dosažení jejich konkrétních cílů, zároveň by mohl zlepšit komunikaci mezi pracovníky a jejich nadřízenými, jelikož obě strany jsou ve vzájemné interakci, diskutují ohledně cílů

a vizí pracovníka, jejich ochotu a potřebu růstu, využití potenciálu pracovníka a další. Na základě kvartálního hodnocení pracovníků by společnost měla možnost vidět snahu a zainteresovanost pracovníků pro další vývoj a posun a právě s těmi by měla společnost nejvíce pracovat.

Vzdělávací koncept

Jak již bylo uvedeno u popisu společnosti Dunross, vzdělávání pracovníků probíhá v několika fázích. V první fázi se jedná o adaptační proces nově nastupujících zaměstnanců na pozice researcher/recruiter na plný nebo poloviční úvazek, kteří jsou proškoleni v několika oblastech působení, další fází je zaškolení ohledně výkonu samotné pracovní pozice daného pracovníka. Tento způsob vzdělávání je vytvořen na míru společnosti za účelem zorientování se pracovníka v oblastech, kterým se společnost Dunross zabývá. Další možnosti vzdělávání pracovníků po prvotní fázi povinného zaškolení nejsou pravidelná a spíše fungují dle domluvy s vedením a požadavků daného pracovníka.

Rozvoj vzdělávání pracovníků by měl navazovat na kvartální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, na základě kterého by mělo být zřetelné, kteří pracovníci další vzdělávání opravdu potřebují k výkonu své funkce a u kterých pracovníků se tato investice příliš nevyplatí. Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, pracovníci by nejvíce ocenili placené odborné kurzy se zaměřením na různé oblasti. Kvartální zhodnocení by proto fungovalo jako ukazatel toho, zda dílčí pracovník opravdu pro zlepšení své výkonnosti potřebuje vzdělávací aktivit či nikoliv. Další poptávanou oblastí je jazykové vzdělávání, které je ovšem ve společnosti již implementováno, otázkou je, proč někteří pracovníci tuto možnost nevyužívají, byť z dotazníkového šetření vyplynulo, že je zajímavá. V neposlední řadě se jedná o možnost podílet se na nastavení firemních procesů, firemní kultury a strategie, což pracovníci vnímají jako silný faktor, který by přispěl k jejich rozvoji.

Návrh školení:

- **Jazykové vzdělávání:** v tomto případě by se jednalo o zaměření na anglický jazyk, který se řadí mezi tvrdé dovednosti pracovníků. Optimální rozsah výuky jazyků se pohybuje okolo 30–40 pravidelných výukových hodin. Pracovníci by měli být rozděleni dle menších skupin a již stávající úrovně ovládnutí anglického jazyka. Jazykové vzdělávání by mělo být zaměřené na oblast nábory pracovníků, komunikace s klienty, e-mailovou korespondenci a další. Jazykové lekce nejsou v současnosti příliš nákladné, jelikož na trhu se pohybuje řada kvalitních lektorů, proto by tento typ vzdělávání měl být nejméně náročný na realizaci.
- **Měkké dovednosti:** jak již bylo uvedeno v dotazníkovém šetření, řada pracovníků v současnosti pracuje na svých *komunikačních a prezentačních dovednostech*, nicméně tento fakt není ověřitelný ze strany společnosti, proto dalším návrhem pro společnost Dunross je oslovení externí společnosti zabývající se vzděláváním pracovníků, případně externího specialisty, který by pracovníky proškolil v oblasti komunikačních a prezentačních dovedností. Komunikace je velice důležitý faktor ve společnosti, na kterém stojí i výběr potencionálních zaměstnanců společnosti Dunross, vzhledem k tomu, že pracovníci na denní bázi komunikují se svými nadřízenými, s uchazeči o zaměstnání, případně klienty, podřízenými pracovníky a další. Tento typ školení by byl nejvíce vhodný pro pracovníky, které vedou podřízené, případně se ve společnosti podílí na samotném školení pracovníků a mohli by tak tyto dovednosti předávat dále. Zároveň, obchodní oddělení by mohlo být proškoleny v rámci *vyjednávacích schopností, efektivní komunikace, umění přesvědčování* a dalších oblastí, které nepochybně v rámci pracovní činnosti využijí. *Time management* případně oblast *vedení lidí, krizového managementu* a další, jsou také velmi podstatnými oblastmi, které v rámci měkkých dovedností je nutné mít zmapované. Pověštinou se jedná o denní, případně dvoudenní kurzy s obdobnou tematikou, kdy cena kurzu pro jednoho pracovníka činí do 9.000 CZK. Pokud by společnost hradila obdobný kurz alespoň zkušenějším pracovníkům, kteří by následně potřebné poznatky předali ostatním pracovníkům, vzhledem k tomu, že z výzkumného šetření

vzešel fakt, že pracovníci oceňují interní školení od zkušenějších kolegů, což by mohlo být poměrně přínosné. Navíc by zkušenější kolegové mohli trénovat umění prezentace a předávání informací dalším pracovníkům, což by mohlo zlepšit hodnocení jejich pracovního výkonu.

- **Rotace práce:** z dotazníkového šetření také vyplynulo, že by pracovníci ocenili možnost krátkodobého podílení se na projektech z odlišných divizí společnosti. Tento krok by mohl být prospěšným pro pracovníky se zkráceným úvazkem, případně pro samostatné Researchery/Recruitery. Každá divize ve společnosti zastřešuje nábor pro jiný segment, proto by pro pracovníky mohlo být zajímavé kooperovat na dílčích projektech v jiné divizi, kde by poznali další oblasti působení společnosti, naučili by se jinou terminologii a způsoby práce. Tento způsob vzdělávání pracovníků umožní nejen rozšíření povědomí pracovníků o všech oblastech působení společnosti, ale v případě vytížení jedné divize, můžou pracovníci z divize druhé vypomocet. Navíc pracovníci komplexně porozumí vnitřním procesům společnosti, budou se lépe orientovat v aktuálním dění a šíře jejich záběru bude větší. Rotace práce by mohla probíhat na týden, jako nejkratší dobu a měsíc, jako nejdelší. Vzhledem k tomu, že každý pracovní tým vede Team leader, je nutné práci rozdělit efektivně dle vytíženosti každé divize a počtu pracovníků v ní.

Veškeré návrhy a doporučení, která vznikla na základě výzkumného šetření, jsou společnosti Dunross podávána v obecné rovině. Je tedy na zvážení společnosti, zda těmto návrhům bude přikládat větší důraz a bude ochotná se na případných implementacích a změnách v rozvoji zaměstnanců podílet, případně tento výstup může vnímat jako informativní, pro další práci se zaměstnanci.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tématem kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců vně vybraného podniku. Cílem této práce bylo seznámení se s teoretickými poznatky zkoumaného tématu, se zaměřením na oblast kariéry a její plánování a řízení, dále na hodnocení pracovního výkonu, motivaci pracovníků, jejich vzdělávání a v neposlední řadě oblastí talent managementu. Dalším postupem bylo aplikovat poznatky z výše zmíněných oblastí na fungování společnosti Dunross s.r.o. formou vlastního výzkumného šetření.

Oblast kariéry pracovníků a jejich možnosti rozvoje jsou ve vybrané společnosti relativně vyhovující, ačkoliv na základě šetření se projeví některé problematické okolnosti, na jejichž nápravu byla navržena doporučení. Jak se ukázalo, hodnocení pracovního výkonu ve společnosti není příliš ustálené a procesně nastavené, ačkoliv tento proces je pro řadu zaměstnanců vypovídající hodnotou pro jejich další možný posun ve společnosti, proto by na něj společnost měla klást velký důraz.

Další oblastí pro diskuzi je nastavení vzdělávacího procesu vně společnosti, jelikož šetření ukázalo, že někteří pracovníci dostatečně neznají nabízené možnosti vzdělávání, buď o nich nejsou dostatečně informovaní, případně se zde vyskytuje jiný problém, které je také nutné řešit. Z šetření se také ukázalo, že největší zastoupení v rámci možnosti podpory rozvoje ze strany společnosti, jsou hrazené odborné kurzy a semináře a také jazykové vzdělávání, z čehož vyplývá, že je tato oblast pro pracovníky velmi podstatná. Řada z pracovníků neustále studuje, proto je třeba jejich rozvoj a neustálé nabývání nových znalostí podporovat, stejně jako u všech ostatních zaměstnanců.

Pozitivním se stal fakt, že pracovníci jsou si vědomi okolností, které ovlivňují jejich rozvoj a možný kariérní posun a snaží se na těchto skutečnostech pracovat vně podmínek, které jim společnost poskytuje s ohledem na oblast vzdělávání a rozvoje.

Jak také vyplynulo z dotazníkového šetření, všichni pracovníci vnímají důležitost osobního rozvoje, což je pozitivní ukazatel pro vedení společnosti, jelikož se může soustředit na podporu svých zaměstnanců v této oblasti. Ač velká část pracovníků spíše nevnímá možnost kariérního růstu ve společnosti, stále je motivovaná a snaží se rozvíjet své dovednosti s očekáváním rozšíření pracovních kompetencí a dalšího možného uplatnění, proto je důležité, aby s takovými talenty společnost dokázala pracovat a případně vytvářet do budoucna kvalitní rezervy pro možný případ nástupnictví.

Výstupem diplomové práce měl vzniknout koncept hodnocení pracovního výkonu pracovníků a také vzdělávací koncept, který je popsán v kapitole 7.3. Veškeré problematické okolnosti, které vznikly na základě šetření, jsou pouze ve všeobecné rovině a je na zvážení vedení společnosti, zda podnikne dílčí kroky k eliminaci těchto okolností.

Na základě výše zhodnocených údajů tedy lze předpokládat, že cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13 vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 98 s. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

JACKSON, Tricia. *Career development*. 1. Bristol: Short Run Press, 2000. ISBN 0-85292-851-3.

SCHWARTZ, Andrew E. *Performance management: Appraisal & Meeting*. 1. Barron's Educational Series, 2006. ISBN 0764108832.

Seznam použitých internetových zdrojů

CLARK, D., *Think Strategically About Your Career Development* [online]. Harvard Business Review. Vydáno 6. 12. 2016 [cit. 2018-02-06]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/12/think-strategically-about-your-career-development>

Www.dunross.cz [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: <http://www.dunross.cz/pro-zamestnavatele/nase-sluzby/>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 Metody hodnocení pracovníka	28
Tabulka 2 Interpretace Herzbergovy teorie	34

Seznam grafů

Graf 1 Pracovní funkce zaměstnanců	61
Graf 2 Délka působení pracovníků ve společnosti	62
Graf 3 Smluvní vztah zaměstnanců	62
Graf 4 Dosažené vzdělání pracovníků	63
Graf 5 Dosavadní praxe pracovníků v oboru, obdobné pozici	63
Graf 6 Vedlejší aktivity pracovníku při zaměstnání	64
Graf 7 Formy hodnocení pracovního výkonu	64
Graf 8 Pravidelnost hodnocení pracovního výkonu.....	65
Graf 9 Četnost hodnocení pracovního výkonu	65
Graf 10 Oblasti hodnocení pracovního výkonu	66
Graf 11 Důležitost osobního rozvoje pracovníků	66
Graf 12 Vnímání dosavadního kariérního růstu pracovníků	67
Graf 13 Faktory nejvíce ovlivňující kariérní růst	67
Graf 14 Dovednosti zaměstnanců, na kterých nejvíce pracují.....	68
Graf 15 Přínos nově získaných dovedností pracovníků.....	68

Graf 16 Možnosti kariérního posunu ve společnosti	69
Graf 17 Možnosti vzdělávání ve společnosti	69
Graf 18 Kladení důrazu na rozvoj zaměstnanců ze strany společnosti.....	70
Graf 19 Motivace zaměstnanců	70
Graf 20 Nejvíce motivující faktory v zaměstnání.....	71
Graf 21 Možnosti podpory rozvoje.....	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Řízené rozhovory.....	V

Příloha A – Dotazník

Drahé kolegyně a drazí kolegové,

Ráda bych vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží ke zpracování praktické části mé diplomové práce na téma *Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců v podniku*. Dotazník je anonymní, proto bych Vás požádala o objektivní zodpovězení níže uvedených otázek. Výsledky poslouží ke zhodnocení současného stavu v oblasti hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje pracovníků a v neposlední řadě na řízení kariéry ve společnosti Dunross s.r.o.

1. Jakou pozici zastáváte ve společnosti Dunross s.r.o.?

- a) Researcher/Recruiter
- b) Team Leader
- c) Business development specialist
- d) Jiná specializace - uveďte

2. Jak dlouho působíte ve společnosti Dunross s.r.o.?

- a) Méně než rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-3 roky
- d) 3 roky a více

3. Jaký je Váš pracovní poměr v rámci smluvního vztahu?

- a) HPP plný úvazek
- b) HPP zkrácený úvazek
- c) DPČ/DPP
- d) IČO

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) SŠ
- b) VŠ 1. stupně
- c) VŠ 2. stupně
- d) Jiné (uvést)

5. Máte z dřívějšího profesního působení praxi na obdobné pozici/v obdobném oboru?

- a) Ano
- b) Ne

6. Při působení ve společnosti Dunross rovněž:

- a) Zároveň studuji
- b) Pracuji i u jiné společnosti/přivydělávám si jinde
- c) Pouze pracuji ve společnosti Dunross s.r.o.

d) Jiné (uvést příklad)

7. Jak probíhá hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- a) Hodnotící pohovor s přímým nadřízeným
- b) Testování
- c) Dotazník
- d) Jiným způsobem (uvést)

8. Jak často je hodnocen Váš pracovní výkon/dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

- a) Více jak jednou za měsíc
- b) Jednou za měsíc
- c) Kvartálně
- d) Příležitostně
- e) Jinak (jak?)

9. Jak vnímáte četnost hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

- a) Příliš časté
- b) Adekvátní
- c) Uvítal/a bych častější hodnocení
- d) Jinak (jak?)

10. Jakých oblastí se týká hodnocení Vašeho pracovního výkonu? (uveďte alespoň 2 oblasti)

- a) Splnění nastavených cílů/KPI's
- b) Hodnocení Vašich silných a slabých stránek
- c) Vaši spokojenosti v zaměstnání
- d) Kooperace/vztahy se spolupracovníky
- e) Kariérních možností
- f) Jiné (jaké?)

11. Je pro Vás důležitý osobní rozvoj?

- a) Velmi důležitý
- b) Spíše důležitý
- c) Neřeším to
- d) Spíše nedůležitý
- e) Nedůležitý

12. Jak vnímáte Váš dosavadní kariérní růst?

- a) Jsem spokojen/a
- b) Jsem spíše spokojen/a
- c) Neumím to posoudit
- d) Jsem spíše nespokojen/a
- e) Jsem nespokojen/a

13. Co vnímáte, že nejvíce ovlivňuje kariérní růst? (Uveďte alespoň 2 příklady)

- a) Kvalifikace (vzdělání, certifikáty, ...)
- b) Praxe v oboru
- c) Pracovní výkon/dosažené výsledky
- d) Osobnost jedince (charisma, jednání, vystupování,...)
- e) Pracovní a mezilidské vztahy (s nadřízeným, podřízenými, ...)
- f) Délka pracovního působení
- g) Jiné (co?)

14. Na jakých svých dovednostech se snažíte nejvíce pracovat?

- a) Jazykové dovednosti
- b) Manažerské dovednosti (vedení lidí, time management, ...)
- c) Obchodní dovednosti (prodejní schopnosti, komunikace,...)
- d) Prezentační, komunikační dovednosti
- e) Jiné (jaké?)

15. Co si myslíte, že Vám přinesou nově získané dovednosti?

- a) Rozšíří se mé pracovní kompetence/přinese nové uplatnění
- b) Budu lépe vykonávat svou dosavadní funkci
- c) Nestane se nic
- d) Jiné (co?)

16. Máte možnost kariérního posunu v rámci organizační struktury ve společnosti Dunross s.r.o.?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

17. Jaké máte možnosti vzdělávání ve společnosti? (Vyberte alespoň 2 možnosti)

- a) Jazykové kurzy
- b) Odborné vzdělávání (Obchodní dovednosti, efektivní komunikace, IT dovednosti, ...)
- c) Interní vzdělávání/školení od zkušenějších kolegů
- d) Jiné (jaké?)
- e) Žádné

18. Máte dojem, že společnost klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

19. Cítíte se být motivován/á?

- a) Ano

- b) Spíše ano
- c) Nedokáži to posoudit
- d) Spíše ne
- e) Ne

20. Které faktory jsou pro Vás v zaměstnání motivující? (Seřad'te dle preferencí od nejdůležitějšího po nejméně důležité)

- Finanční ohodnocení
- Možnost podílet se na budování kultury/firemní strategie
- Možnost vzdělávání/rozvoje
- Přátelské pracovní prostředí/pracovní vztahy
- Flexibilita pracovní doby
- Využití Vašeho potenciálu v pracovní činnosti
- Pochvala za dobře vykonanou práci/pracovní výkon
- Jiné (jaké?)

21. Co byste uvítal/a, jako možnosti podpory rozvoje zaměstnanců ve společnosti? (Seřad'te dle preferencí od nejdůležitějšího po nejméně důležité)

- Placené jazykové kurzy ve společnosti, či odborném institutu
- Placené odborné kurzy a semináře (prezentační a komunikační dovednosti)
- Neplacené osobní studijní volno
- Krátkodobá vnitřní rotace (podílení se na projektech z jiných divizí společnosti)
- Mentoring (od zkušenějších kolegů)
- Možnost podílet se na nastavení procesů ve společnosti, firemní kultury, atp.
- Zajištění přijatelných pracovních podmínek (např. pracovní vybavení, pomůcky, atp.)
- Jiné (jaké?)

Příloha B – Řízené rozhovory

1. Řízený rozhovor s jednatelem společnosti

- Jakým způsobem hodnotíte produktivitu pracovníků společnosti Dunross a které faktory se dle Vašeho názoru na ní nejvíce podílí?
- Jsou zaměstnanci společnosti Dunross dostatečně informováni ohledně možností vzdělávání? Jakým způsobem
- Domníváte se, že vzdělávání pracovníků je v rámci oblasti působení společnosti Dunross důležité a případně proč? Na jaké oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků nejvíce apelujete?
- Jaké výsledky si myslíte, že v praxi přináší další vzdělávání Vašich pracovníků?
- Máte možnost ověřit efektivitu vzdělávání svých pracovníků, a jakým způsobem?
- Jakými znalostmi/schopnostmi/dovednostmi a osobními kvalitami by měl disponovat, dle Vašeho názoru, pracovník, který se dá označit jako „talent“?
- Dle výše uvedených charakteristik prosím posuďte, zda využíváte potenciál dílčích pracovníků a pokud ano, tak jak?
- Kladete důraz i na rozvoj jednotlivých „talentů“ v organizaci a jejich potencionální řízení?

2. Řízený rozhovor s partnerkou společnosti

- Jakým způsobem funguje systém hodnocení pracovního výkonu Vašich podřízených?
- Jakým způsobem, dle Vašeho názoru, se tento systém hodnocení odvíjí na produktivitě jednotlivých pracovníků?
- Jakým způsobem zjišťujete potřeby vzdělávání pracovníků?
- Jsou zaměstnanci společnosti Dunross dostatečně informováni ohledně možností vzdělávání? Jakým způsobem.
- Domníváte se, že vzdělávání pracovníků je v rámci oblasti působení společnosti Dunross důležité a případně proč? Na jaké oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků nejvíce apelujete?
- Motivujete své pracovníky k dalšímu vzdělávání, případně jak?
- Co v současnosti hodnotíte jako největší přínos v oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti a co naopak jako největší překážku?
- Jaké výsledky v praxi přináší nebo by mělo přinést další vzdělávání Vašich pracovníků?
- Jakým způsobem se podílíte na systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti?
- Jakými znalostmi/schopnostmi/dovednostmi a osobními kvalitami by měl disponovat, dle Vašeho názoru, pracovník, který se dá označit jako „talent“?
- Dle výše uvedených charakteristik prosím posuďte, zda využíváte potenciál dílčích pracovníků a pokud ano, tak jak?
- Kladete důraz i na rozvoj jednotlivých „talentů“ v organizaci a jejich potencionální řízení?

3. Řízený rozhovor s Recruiter & Project Specialistkou

- Jakým způsobem vnímáte fungování systému hodnocení pracovního výkonu ve společnosti?
- Jakým způsobem, dle Vašeho názoru, se tento systém hodnocení odvíjí na produktivitu jednotlivých pracovníků?
- Jsou zaměstnanci společnosti Dunross dostatečně informováni ohledně možností vzdělávání? Jakým způsobem.
- Domníváte se, že vzdělávání pracovníků je v rámci oblasti působení společnosti Dunross důležité a případně proč? Na jaké oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků nejvíce apelujete?
- Jakým způsobem motivujete své kolegy k dalšímu vzdělávání?
- Co v současnosti hodnotíte jako největší přínos v oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti a co naopak jako největší překážku?
- Jakým způsobem se podílíte na systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti?
- Jakými znalostmi/schopnostmi/dovednostmi a osobními kvalitami by měl disponovat, dle Vašeho názoru, pracovník, který se dá označit jako „talent“?
- Dle výše uvedených charakteristik prosím posuďte, zda společnost využívá potenciál dílčích pracovníků a pokud ano, tak jak?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jaryna Cvyk

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců v podniku

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 81

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 2

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