

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lubomír Chaloupka

Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Katarína Krpálková Krellová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Lubomir Chaloupka

Career growth and employee development

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarina Krpalkova Krelova Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lubomír Chaloupka

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce Ing. Katarině Krpalkové Krelové Ph.D. ze cenné rady a čas, který mi věnovala při řešení této problematiky. Dále děkuji HR ředitelce ze společnosti Glaxo Smith Kline za poskytnutí věcných materiálů a v neposlední řadě respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace k dokončení práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se v teoretické části zabývá seznámením s jednotlivými pojmy př. plánováním a řízením kariéry, role zaměstnance ve společnosti, dále velmi důležitou motivací k pracovnímu výkonu a směry možného kariérního růstu. Praktická část se věnuje seznámení s fungováním péče o lidské zdroje v rámci společnosti GSK ČR a následně proběhl výzkum metodou dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu jsou zobrazeny graficky. Praktickou část uzavírá vlastní zhodnocení a návrh na eliminaci identifikovaných problémů. Cílem této práce je porovnání teoretické části s empirickou částí a vymezení hlavních a nejdůležitějších výsledků zároveň má ukázat na důležitost individuálních přístupů k jednotlivým zaměstnancům společnosti zejména ukázat důležitost přístupu k jednotlivým členům týmu stran motivace.

Klíčová slova

kariérní růst, kompetence, motivace, rozvoj, schopnosti, talent, vzdělávání

Annotation

This bachelor work in theoretical part deals with familiarization with various concepts, for example, career planning and management, the role of employees in the company, next a very important motivation to job performance, and directions for future career growth. The practical part is devoted to familiarization with the functioning of care for human resources within the company GSK Czech Republic, and subsequent research conducted by questionnaire. The research results are shown graphically. The practical part is closed own assessment and proposal to eliminate the problems identified. The aim of this study is to compare the theoretical to the empirical part and define the main and most important results also show the importance of having individual approaches to individual employees in particular show the importance of access to individual team members pages motivation.

Keywords

abilities, career development, competence, development, education motivation, talents,

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	10
1.1 Personalistika- Historie a její vývoj.....	10
1.1.1 Vývoj ve světě	10
1.1.2 Vývoj v ČR	12
1.1.3 Klíčové osoby personalistiky.....	13
1.2 Kariéra	16
1.2.1 Co to vlastně kariéra znamená?	16
1.2.2 Profesionální kariéra	17
1.2.3 Kariéra a její plánování a řízení.....	18
1.2.4 Kariérní kotvy	20
1.2.5 Role jedince ve společnosti.....	21
1.2.6 Role jedince v týmu	22
1.3 Rozvoj zaměstnanců	26
1.3.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů	27
1.3.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	29
1.3.3 Předpoklady pro slibnou kariéru.....	32
2 ANALÝZA KARIÉRNÍHO RŮSTU A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI GSK.....	39
2.1 Představení společnosti.....	39
2.1.1 Historie společnosti.....	40
2.1.2 Jednotlivé divize	41
2.1.3 Mise a strategie společnosti	42
2.2 Organizační struktura společnosti.....	43
2.3 Analýza Rozvoje zaměstnanců v GSK	44
2.3.1 Příležitosti k osobnímu rozvoji	44
2.3.2 Rozmanité profesní dráhy	45
2.3.3 Struktura rozvoje.....	47
2.3.4 Primární cíle rozvoje.....	48

2.3.5	Dlouhodobý výkon zaměstnance	49
2.3.6	Připravenost učit se (Learning Agility)	50
2.3.7	Oblasti rozvoje	52
2.3.8	Fáze rozvoje v GSK	53
2.3.9	Vyhodnocení rozvoje	54
3	DIAGNOSTICKÝ VÝZKUM KARIERNÍHO RŮSTU A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	56
3.1	Cíl diagnostického výzkumu	56
3.2	Výzkumné předpoklady	56
3.3	Metody diagnostického výzkumu	57
3.4	Respondenti diagnostického výzkumu	57
3.5	Kvalitativní a kvantitativní interpretace výsledků výzkumu	58
3.6	Zhodnocení platnosti významných předpokladů	68
4	NÁVRH A DOPORUČENÍ.....	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Každý podnik disponuje nějakým množstvím svých lidských zdrojů, jenž tvoří základní stavební kámen společnosti. Otázkou každého zaměstnavatele, managementu, či manažera by měla být, kde bych byl nebýt těchto lidí, lidí jenž tvoří rozvoj naší společnosti, jenž přináší zisk mé / naší společnost. Stejně tak jako přináší zaměstnanci růst společnosti a jsou na ně kladeny čím dál, tím vyšší nároky a normy, tak úplně stejně by měl zaměstnavatel dbát o rozvoj svých zaměstnanců. Dát svým zaměstnancům možnost kariérního postupu, potažmo zajistit další profesní rozvoj v jejich oboru a prokázat jim tak svůj zájem a v neposlední řadě i svůj vděk. Nebudu tvrdit a statistika v této práci mi to i potvrdila, že ne každý ze zaměstnanců má o růst, ať už v podobě vzdělávání či kariérní posun na vyšší pozici zájem. Kariérnímu posunu, jenž je v současné době pro velkou část populace hlavním stěžejním cílem, by měla být ze strany vedení společnost věnována větší pozornost, mnohdy je to základní motiv zaměstnanců a bohužel tento hlavní motiv je v mnoha společnostech přehlížen, ignorován nebo dokonce úmyslně nepodporován. Na druhou stranu by měl zaměstnavatel v rámci svých řad udržet diversitu/ různorodost a pestrou škálu jednotlivých lidí, jenž jednak vede k pokrytí všech potřebných pohledů na různorodé věci celého týmu a na druhou stranu vede k vyrovnaným vztahům lidí na pracovišti.

Důvodem výběru tohoto tématu je ten, že sám pracuji na manažerské pozici, kdy je mým denním chlebem péče o lidské zdroje, jejich motivaci a i snaha o jejich profesní rozvoj. Společnost, která disponuje v mé empirické části je zároveň i mým zaměstnavatelem. Rád bych touto prací porovnal teoretické poznatky s poznatky své dosavadní praxe s následnou možností implementace nových poznatku v praxi.

Čili cílem výzkumu je porovnat teoretickou oblast s oblastí praktickou, zároveň pomocí dotazníkového šetření zjistit nastavené vnímání zaměstnanců v oblasti motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti na současných pracovních pozicích a s tím současně zjistit míru touhy po kariérním růstu v rámci společnosti GSK a v neposlední řadě zanalyzovat zájem o rozvoj jednotlivých zaměstnanců v rámci své profesní dráhy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

1.1 PERSONALISTIKA- HISTORIE A JEJÍ VÝVOJ

Řízení lidských zdrojů nebo-li personalistika, potažmo HR (Human resources), je nepostradatelnou součástí snad každé fungující společnosti, jak u nás tak i v zahraničí. Co vlastně personalistika a personální práce obnáší? Podle Koubka (2001, 357 s.) zdí definice následovně: „*Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování, propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci organizaci, spolupracovníkům a ostatním osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“ Z čehož vyplývá, že člověk je sice v rámci myšlení společnosti jistým výrobním faktorem, ale jelikož ho nelze tak snadno nahradit, respektive nahradit znalostí a schopností jedince neboli jeho vlastní kapitál, potenciál nebo know-how daného člověka, jako nějaký přístroj, je zapotřebí správný servis o své zaměstnance správným způsobem je ohodnocovat a motivovat a dávat jim najevo svůj zájem o ně. Vzhledem k důležitosti a významu tohoto oboru a stálému rozvoji, bych se rád věnoval i samotnému vývoji tohoto oboru.

1.1.1 VÝVOJ VE SVĚTĚ

Samotný vývoj personalistiky podle Kociánové (2004, s. 17) byl následující: první zdroj vývoje personalistiky byl rozvoj a samotné pojetí vědeckého řízení koncem 19. a počátkem 20. století, kde se zakládalo na racionálním přístupu k práci. Cílem bylo zdokonalení kvality řízení, primárně však nalézt k personifikovanému vedení práce, jenž povede ke zvýšené objemu produkce a zároveň ke snížení nákladů. Za velikána a průkopníka této doby byl označován Frederick W. Taylor (1856 – 1915), podle něj se nazývá „taylorismus“. Frederick Taylor přišel jako první s myšlenkou analyzovat práci. Z pohledu vědeckého řízení jako celku je pracovník součástí technického systému a zároveň i objektem

jeho řízení. Personální práce spočívala v získávání potřebného potu zaměstnanců účelným způsobem.

Obdobně jako v jiných oborech, tak i personalistika procházela a stále prochází jistým vývojem, obnovou a zdokonalováním. Od samotného zjištění, že lidský zdroj potřebuje pravidelný servis a to někdy i více než přístroj ve společnosti, až po současnost, kdy nelze ani pomyslet na kvalitní společnost bez HR oddělení. Uběhla spousta desítek let, během kterých si podniky uvědomily, jaká je důležitost lidských zdrojů a jejich kapitolů u nich ve společnosti. PhDr. Gosiorovský (Personalistika, 2005, s. 10) popisuje samotný vývoj personalistiky v pěti fázích:

1. Péče o zaměstnance

Vznik této fáze se datuje k roku 1900 a sahá až do 20. let 20. Století. Především se jedná o zlepšení pracovních podmínek v podniku, například zřizováním kantýn, a zájem vedení podniků o osobní životy a zájmy svých zaměstnanců. Pro zajímavost bych rád uvedl podnik Rowntree z New Yorku, jenž disponovala svou první personální pracovníci již v roce 1896. Její hlavní pracovní náplň, ale byla spíše sociálního charakteru, kdy se starala o zajištění kvalitní péče pracujícím ženám a ochranu zdraví jich i jejich dětí.

2. Personální administrativa

Pro vznik této fáze saháme do třicátých let 20. století. Funkce personálního útvaru zde funguje spíše jako soustředění a zajištění administrativy a práce, jenž souvisí se zaměstnáním lidí, získání, ukládání a pravidelná aktualizace dokumentace, které jsou dále předávány do rukou vedoucím složkám společností. Personální činnost v oblasti řízení lidských zdrojů v této fázi pracuje spíše pasivně oproti současné době. Ve společnostech, kde je personální činnost podceňovaná a nedávána jí dostatečná váha, funguje tento způsob/ fáze do dnes.

3. Personální řízení

Počátkem této fáze lze připsat k počátku druhé světové války, jenž trval cca do sedmdesátých let 20. století. Jednalo se zde o profesionalizaci personálního útvarů a jejich práce spolu s lidmi, jenž vykonávali práci tohoto charakteru, dále se zde již zabývá rozvoje manažerů. Práce personalisty již přináší přijímání zaměstnanců, jejich výcvik, motivaci, hodnocení a následné oceňování.

4. Řízení lidských zdrojů

Vznik této fáze se datuje k počátku osmdesátých let 20. Století, kdy řízení lidských zdrojů se objevuje v zahraničí ve vyspělých zemích, především pak v USA, jako reakce na vývoj tržní ekonomiky a její problémy. O personální činnost se nestarají už jen specialisté tohoto oboru, ale pravomoce k výkonu personální činnosti dostávají i vedoucí pracovníci, jež jsou svým svěřeným jednotlivcům blíží a mohou reagovat pružněji na vývoj situace v týmu či u jedince. Vedoucí pracovník má za úkol postarat se o metodologii, poradenství a zajistit kontrolu. Snad poprvé se zde objevuje zájem o kvalitu života a spokojenost samotných zaměstnanců.

5. Řízení intelektuálního kapitálu

Tato fáze vznikla v devadesátých letech 20. Století, hlavními znaky je boj o talentované, schopné a kvalitní pracovníky na trhu práce. „*Velké organizace se snaží najít způsob, jak měřit a řídit intelektuální kapitál, problémem je však jeho obtížná uchopitelnost a měřitelnost, jelikož zahrnuje znalosti a zkušenosti zaměstnanců, výzkum a vývoj, technologii, organizační strukturu atd.*“ PhDr. Gosiorovský (Personalistika, 2005, s. 11) V této fázi personální útvary začínají řešit nadbytečnost, poprvé se tak objevují známky fluktuace a zužování organizačních struktur. Status celoživotního zaměstnání zde ztrácí svůj význam a svou hodnotu.

Za celé století je samozřejmě znát a vidět velký vývoj a změna pohledu na personální řízení. Vedení společností postupně zjišťuje, že kvalitní personál je jistou výhodou konkurenčního boje. Dnes tomu je jistě také tak, nicméně stále narážíme na společnosti, které jsou ve druhé fázi, ale bohužel mnohé se dosud nedostali ani k té první.

1.1.2 VÝVOJ V ČR

V České republice oproti zahraničí byl vývoj poněkud odlišný, příčinou byl nejen rozličný politický vývoj, ale také tím, že prošly přes území ČR obě světové války. Dle PhDr. Ivana Gosiorovského (Personalistika, 2005, s. 13) se vývoj personalistiky v ČR potýkal a stále se potýká s několika nešvary, na kterých se vývoj personalistiky poněkud pozastavil, jejichž faktory jsou následující:

- Podceňování výkonu práce a významu personálního útvaru
- Personální oddělení nemá žádné pravomoce, pouze ke správě dat a informací
- Nedostatek specialistů v oblasti personalistiky. Personalistou mohl být v té době téměř kdokoliv
- Ignorace vnějších faktorů, jenž působily na personální řízení
- Společnosti nejeví žádný zájem o lidi a jejich motivaci

Podle Kociánové (2004, s. 17) se dá za počátek personalistiky dokládat začátky zájmu z vědeckého pohledu o pracovníka a jeho práci, jenž byl zasažen průmyslovou revolucí, což úzce souvisí i se změnou samotné povahy výkonu práce. V době kdy se teoretická a praktická oblast řízení organizace neustále rozvíjela se shromažďovaly různé pohledy, procesy a opatření. Rozvoj personalistiky postupoval dál touto cestou, kdy se budovaly přístupy na zařazení a funkci pracovníka v podniku a tím vznikaly personální útvary, personalisté a personální práce, jenž se zabývala zařazením nových ale i současných pracovníků do procesů.

1.1.3 KLÍČOVÉ OSOBY PERSONALISTIKY

Následně po zmínění historie samotné personalistiky, bych se rád věnoval těm největším a nevýznamnějším představitelům personálního řízení. PhDr. Ivan Gosiorovský (Personalistiky, 2005, s. 11) jej rozdělil do tří škol a myšlenkových proudů, jenž ovlivnily samotný vývoj nynějšího myšlení v oblasti personalistiky:

- **Škola lidských vztahů:**

Zde se zdůrazňují sociální potřeby lidí a hlavním postavou byl Mayo a za tvůrce se označoval F. W. Taylor. Tento směr vedl k oscilaci mezd. V případě, že zaměstnanec odváděl svou práci dobře, jeho mzda měla tendenci k navyšování. V opačném případě, kdy nesplňoval úkoly jenž se od něj požadovaly, byla mu mzda snižována.

- **Behavioralisté:**

Zde byla podporována hlavní myšlenka zvyšování kvality pracovního života a zdůrazňování významu angažovanosti zaměstnanců. Nejvíce tuto myšlenku prosazovali Maslow a Herzberg.

- **Škola excelence**

V tomto směru byl kladen důraz na silnou podnikovou kulturu a vazbu zaměstnanců ke společnosti. Hlavními postavami byli Petersen a Waterman.

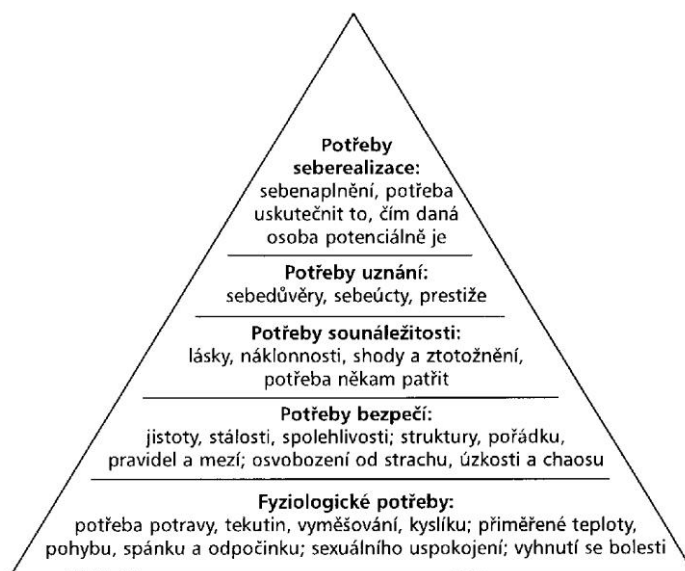
V následující části bych rád zdůraznil práci a myšlenky Abrahama Harolda Maslowa a Fredericka Irvinga Herzberga, jež uvádí Armstrong ve své knize (2007, s 223, s. 227) v jakožto nejpodstatnější postavy a představitelé personálního řízení a počínání si s lidskými zdroji, z nichž vychází spousta novinek v oboru personálních změn a myšlenek, podle kterých se pak řídí mnoho moderních společností.

- **Abraham Harold Maslow**

Americký psycholog, jež se nejvíce proslavil právě hierarchií lidských potřeb, kdy do znázorněné pyramidy zaznamenal právě zmíněné lidské potřeby. V nejnižší položené části pyramidy uložil právě ty nejdůležitější potřeby pro dosažení a zdůraznění úzkého propojení psychologie a filozofie.

Také tvrdil, že člověk se od ostatních živočišných druhů liší právě potřebou seberealizace, jež je na naprostém vrcholu Maslowovi pyramidy potřeb.

Obrázek č. 1- Maslowova pyramida lidských potřeb





Zdroj: Úspěšná prezentace, online, cit. 2015-12-30

- **Frederick Irving Herzberg**

Uznávaný americký psycholog, který byl považován za nejvlivnější postavu obchodního managementu. Nejvýznamnější studií, kterou prováděl, byla studie dvou faktorové teorie, jenž poukazuje na vztah mezi motivačními faktory (např. uznání za dobře odvedenou práci) a tzv. hygienických faktorů (výplata). Stěžejní myšlenkou celé teorie je absence hygienických faktorů, jenž způsobuje nespokojenost, naopak přítomnost těchto faktorů nevede ke spokojenosti. Což u motivačních faktorů absence nezpůsobuje nespokojenost zaměstnanců, zatímco jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

Obrázek č. 2- Dvoufaktorová teorie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Mzda/ plat	
	Možnost osobního růstu	Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
	Osobní život		
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Autor práce

1.2 KARIÉRA

1.2.1 CO TO VLASTNĚ KARIÉRA ZNAMENÁ?

V akademickém slovníku cizích slov (Praha, Academia, s. 374) je definice pro následující: „**Kariéra** (z fr. *carrière*, tj. rychlý) znamená úspěšnou cestu v zaměstnání, v určité činnosti, úspěšná životní dráha v životě vůbec. *Kariéra může být proto vědecká, politická sportovní apod. Od rychlého kariérního postupu, který je vyjadřován pojmy „dělat kariéru“, je nutné odlišovat „kariérismus“, tj. bezohlednou honbu za kariérou, bezzásadové úsilí vyniknout, získat přední postavení ve veřejném, zvl. Politickém životě.*“

Postup v kariéře, téměř v jakémkoliv směru, či odvětví se celkem zásadně liší, ať už podle samotného oboru činnosti, či podle samotného subjektivního vnímání daného jedince. Každý člověk se narodí s nějakými vrozenými schopnostmi, pojďme to nazývat třeba know-how každého z nás a je stejně tak na každém z nás, jak s těmito schopnostmi/ vlastnostmi dokážeme pracovat, rozvíjet je a využívat ve svůj prospěch ve svém profesním i osobním životě. V minulosti byl kariérní růst a lidé, kteří byli spojováni se slovy kariérismus, kariérista či kariéristka považováni spíše bezohlední, bezcharakterní, a bezpátevní lidi, kteří chtějí za každou cenu proniknout na vedoucí pozice. Dle PhDr. Anny Schneiderové, CSc. byli v tomto období dávány příkladem a vzorem právě lidé, kteří využívali svůj potenciál na maximum ve svůj prospěch, jenž neusilovali o moc a postavení a zdržovali se v pozadí bez jakýchkoliv ambicí.

S příchodem 70. let se pohled na kariéru zásadně mění, začíná se na ni s odkazem na D. McCleelandovy, D. T. Hallovy a dalších hledět v pozitivnějším světle. S postupem času mnozí začínají radit touhu a potřebu po kariéře na přední příčky svých hodnot, jsou jedinci, kteří mají kariéru postavenou na absolutním prvním místě svých potřeb. Můžeme to přisoudit nynější nestabilní době, kdy se téměř několik let potýkáme s tak zvanou nestabilní zaměstnaností, jedna krize střídá druhou. V této době je touha po kariéře celkem logická, nyní je velice jednoduchá ztráta zaměstnání ať už z krachu společnosti či pro nadbytečnost. S ohledem o pár let zpět, kdy jistota zaměstnání, jakou měli naši rodiče potažmo prarodiče je již dávno pryč. Z tohoto důvodu si dovolím přisoudit touhu po tom stát na vrcholu a vést lidi, podnik, družstvo nebo tým, jako touhu po jistotě zaměstnání, čím méně nadřizených, tím větší jistota.

1.2.2 PROFESIONÁLNÍ KARIÉRA

Kariéru můžeme dělit na dvě roviny, osobní a profesní. Ta osobní kariéra spočívá v dosažení cílů, jakožto rodina, zahraniční dovolené, nemovitost, atd. Kdy profesní kariéru můžeme datovat již k samotnému uvažování přemýšlení na vzdělání a samotném směru/oboru práce. Ale jisté je, že samotný start profesní kariéry začíná s nástupem do prvního zaměstnání a absolutní konec této kariéry je s definitivním ukončením pracovní činnosti. Během této doby se člověk setká se spoustou zajímavých lidí, které ho dokáží inspirovat, ovlivňovat a kariéře dokáží odchýlit směr od samotného plánu. Také během této doby přicházíme do styku s novými zkušenostmi, jejichž nárůst a obtížnost stoupá společně s kladenými nároky na pracovní pozici v podniku. V profesní kariéře lze dle Gosiorovského (Personalistika, 2005, s. 51) definovat několik základních modelů.

Existuje několik teorií a typů kariéry, které se odvíjí od oboru a míry v jaké se jedinec nachází, pohybuje a uplatňuje své schopnosti. Například studium, pokud jedinec pokračuje v profesy stejného směru jako studoval a dosáhl nejvyšší úrovně nebo je profese pouze koníček, ale studoval jiný směr a nebo jen studoval pro dosažení akademického titulu a profese byla již předem daná. V profesní kariéře lze dle PhDr. Gosiorovského (Personalistika, 2005, s. 51) definovat základní typy:

- **Stálá struktura**

Zde se člověk v rámci vzdělání věnuje nějakému oboru a v tomto oboru pokračuje i po úplném dokončení studií v rámci profese. Jedná se především vysoce náročné profese př. lékař, advokát

- **Stálá struktura provázená přechodem do řídicích funkcí**

Zde člověk nevykonává, neuplatňuje a nevěnuje se oboru, kterému se věnoval v rámci studijních let. Nejprve se jedinec pokouší o uplatnění, až pak o stabilitu.

- **Nestálá struktura**

V tomto typu se jedinec přizpůsobuje svým životním krokům (dluhy, rodina, zdravotní stav) často mění své profesní obory. V toto případě se téměř vždy jedinec postupem času dostává na vyšší a lépe hodnocené pracovní pozice.

- **Difúzní struktura**

Zde se jedinec na trhu práce pohybuje absolutně bez plánu a představ co by chtěl dělat, veškeré změny jsou zbrklé bez ohledu na situaci, jistoty zaměstnání a jeho pohyby se řídí pouze tím, kde se vyskytuje vyšší nabídka finančního ohodnocení. Člověk tohoto typu nehledá dlouhodobé uznání, vztahy, neplánuje ani kariéru v daném prostředí, ale spíše jen přestupní stanici než se objevím něco finanční zajímavějšího.

Každý z nás přistupuje ke své kariéře velmi individuálně, záleží na subjektivním pohledu a právě tom vnímání každého z nás. Není pravidlem, že ten, který bude studovat obor, kterému se chce věnovat i po studijních letech bude úspěšnější a finančně zaopatřenější, ale pro kvalifikovanost a odbornost v daném oboru je to dobrá cesta. Všichni dobře víme, že ne vše je jen o studiích a znalostech, ale i o praxi a ta je někdy důležitější i než to co jsme se naučili a odnesli škol. Což je i dobré vědět pro budoucí výběr nových pracovníků na volná místa.

1.2.3 KARIÉRA A JEJÍ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

Samotné plánování a řízení vlastní kariéry by mělo být jedno z dovedností každého z nás a je velmi důležité pro náš osobní rozvoj v kariéře. Jedná se o naplánování cesty po jednotlivých krocích k vytyčenému cíli. Do plánování by se mělo promítnout jak očekávání zaměstnance (nás) tak i našeho zaměstnavatele, dále by se mělo počítat jak s možnostmi kariérního růstu. Zaměstnanec naplní své očekávání a uspokojí své potřeby v podobě nabídnutého povýšení a zaměstnavatel si od plánovaného obsazování klíčových pozic kvalitními zaměstnanci slibuje kvalifikované pracovníky a zvýšení zisků. Dle PhDr. Gosiorovského existuje několik cílů v plánování kariéry:

Z pohledu zaměstnavatele

- Obsazení všech současných i budoucích pracovních pozic.
- Shromáždění všech dat o aktuálních volných pozicích a kariérních postupech zaměstnanců
- Propojení personálního útvaru spolu s plány kariéry pracovníků s plány podniků.

Z pohledu zaměstnance

- Transparentnost požadavků organizace na možný kariérní růst zaměstnance.
- Zajištění jistého nadhledu v zaměstnání.
- Formování a rozvoj schopností zaměstnanců a jejich chování
- Poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci na jeho pracovní výkon.

Každá společnost má nebo by alespoň měla mít svou kariérní strukturu a Edgar H. Schein identifikoval tři základní typy kariérního pohybu na základě změn v průběhu kariéry manažerů.

- **Hierarchický rozměr**

Tento rozměr se vyznačuje tím, že pracovník se pohybuje v rámci své kariéry vertikálně, předpokládá se, že vždy směrem vzhůru, ale ve výjimečných případech i s možností sestupu.

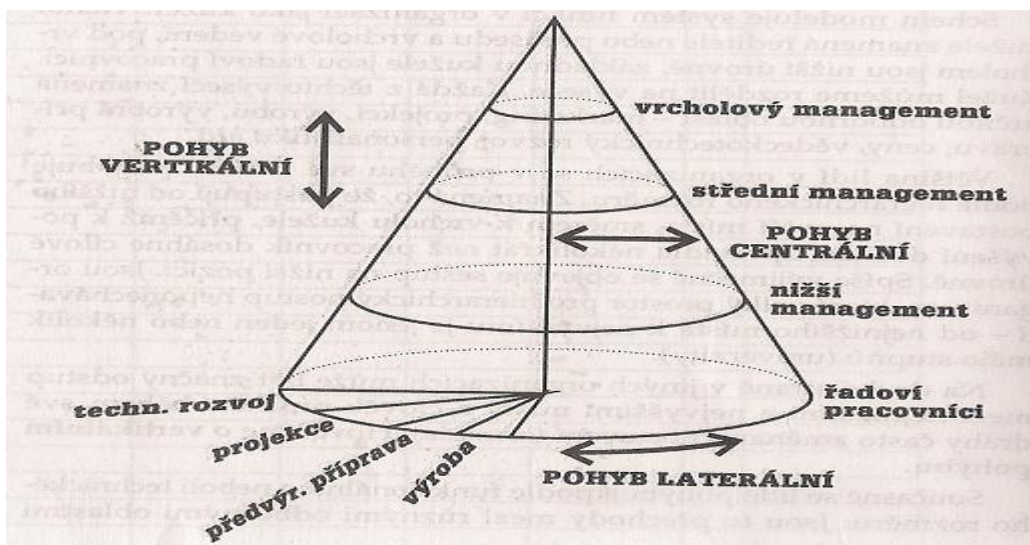
- **Funkcionální nebo technický rozměr**

V tomto rozměru se můžeme setkat s pojmem „druhá kariéra“, kdy pracovník se posouvá v rámci struktury pouze lineárně napříč odděleními př. z marketingového oddělení do obchodního oddělení, je jasné, že k takovému přesunu je zapotřebí, aby pracovník prošel řadou školení, zkoušek a v některých případech i rekvalifikací.

- **Radiální rozměr**

Často nazýván pohybem dostředivým, kde se jedná o pohyb z okrajových specializovaných pracovišť k obecnému řízení.

Obrázek č. 3- Dimenze kariérového cyklu podle E. H. Scheina



Zdroj: Bělohlávek, Organizační chování, s. 280

1.2.4 KARIÉRNÍ KOTVY

S pojmem kariérní kotvy poprvé přišel E. H. Schein, jenž uvedl kariérní kotvu, jako schopnost posoudit vlastní pracovní motivaci. Kariérní kotvy úzce souvisí právě s řízením kariéry. Jak uvádí Bělohlávek ve své knize (1996, s. 285) celkem existuje základní pětistupňová typologie kariérních kotev:

- **Technické a funkční schopnosti**

Lidé v této skupině jsou přesvědčení hned od počátku, že se chtějí věnovat pouze jednomu oboru, počínaje studií až po samotný výkon profese. Motivem těchto lidí je stát se opravdovým mistrem a odborníkem v jejich profesi, místo kariérního posunu na vyšší pozici dají přednost raději zdokonalení svých zkušeností na současném místě.

- **Manažerské schopnosti**

Tato skupina lidí je spíše orientovaná na jednání s lidmi, jedná se o lidi s vůdčími schopnostmi, jenž dokáží inspirovat a motivovat lidi kolem sebe. Jsou u sběru a zpracování velkých množství informací, dokáží z nich vyselektovat potřebné a důležité informace k následnému disponování.

- **Jistota**
Motivem jedinců v této skupině je dlouhodobost a získání pracovní jistoty, netouží až tak po kariérním růstu ani změně zaměstnavatele. Neradi se dostávají pod tlak, mají rádi jistý a stabilní příjem bez orientace výdělku podle pracovního výkonu.

- **Kreativita**
Zde nacházejí uplatnění spíše lidé s vlastními nápady, inovacemi a rozvojovým myšlením napříč všemi směry. Tato skupina lidí, pracuje raději sama, motivem jejich práce je zodpovědnost za samostatnou práci.
Příkladem jsou lidé s autorskými právy

- **Autonomie a nezávislost**
Takové zaměření lidé nejsou zastánci systému v podniku a nacházejí uplatnění spíše jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná).

1.2.5 ROLE JEDINCE VE SPOLEČNOSTI

Na tuto kapitolu je třeba nahlédnout z pohledu sociologa. Člověk za celý život prochází neustále socializací, neustále se začleňuje do nějaké skupiny, týmu nebo do společnosti. Každý z nás má v životě nějaké sociální postavení a má nějakou svou sociální roli. Od každého z nás, jako od člena nějaké skupiny se očekává jisté chování, čemuž se říká sociální role. Tato role /pozice je jedinci buď přiřčená nebo se do ní dřív nebo později dostane sám, dále se jeho postavení může vyvíjet v závislosti na vnějších sociálně-ekonomických vlivech nebo v důsledku vnitřního vlivu, vlastních aktivitách a schopnostech. V knize Ivana Nového a kol. (Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006, s. 69) se uvádí tři druhy sociálních rolí:

- **Přiřazené role**
Zde jsou neovlivnitelní role například pohlaví, národnost, věk

- **Získané role**
Sem můžeme zařadit například nejvyšší dosažené vzdělání, prestiž

- **Vnucené role**

Mezi tyto role bychom mohli zahrnout třeba nezaměstnanost, vojenskou službu

Člověk a jeho chování se může přirozeně měnit, ať už podle aktuální situace, či podle očekávání okolí, v mnoha případech je možná vzájemná souhra/ sladění výše uvedených rolí. Vzhledem k tomu, že pro každého z nás je socializace celoživotní proces, pak je nutné, abychom si prošli třemi etapami, které můžeme rozdělit z časového hlediska. Ivan Nový a kol. (Sociologie pro ekonomy a manažery, 2006, s. 148) tyto etapy rozděлил následovně:

- **Role osvojení**

Postupné osvojení s normami a předpisy

- **Role realizace**

Využití role v praxi

- **Role modifikace**

Jedinec zde čerpá zkušenosti z praxe, a na základě vlastních poznatků, názorů a zkušeností ovlivňuje zpět normy tvořící základ pro samotnou roli v praxi.

1.2.6 ROLE JEDINCE V TÝMU

Každý z nás se během své kariéry dostane do nějakého kolektivu, či týmu. Podobně jako hráči týmových sportů, pojďme si vybrat třeba lední hokej. Do zápasu jde dvacet hráčů, každý z hráčů je úplně jiný, jeden rychle bruslí, druhý dobře přihrává, další je silný a odstaví soupeře od puku a v bráně je brankář, který dobře chytá, všimněme si prosím jedné věci, že sám hráč v poli by asi jen těžko vyhrál, ale dohromady jsou silný tým, který se skvěle doplňuje. Zde bych se rád odkázal na knihu Bělohávkova (2008, s. 93) na diverzitu týmových rolí podle R. Mereditha Belbina.

Belbin anglický profesor týmového managementu je autorem nejznámější typologie týmových rolí. Belbin pořádal kurzy pro manažery, se kterými dělal různá cvičení a případové studie, po krátké době se mu potvrdila jeho myšlenka, že v opakovaně úspěšném týmu dal k sobě různé manažery s rozdílnými přednostmi. Mimo jiné Belbin tvrdí, že v úspěšných týmech hraje každý člen svou roli, na někoho vyjde hned několik rolí naráz, ale dobrý manažer musí zajistit to, že veškeré role budou rozděleny. Hodnota teorie, spočívá v to, že

každý článek se podílí svým vlastním přínosem na úspěchu celého týmu. Belbin udělal svou devíti stupňovou typologii týmových rolí, jsou to:

- **Usměřovač**
 - + Vyzývá k výkonu, je dynamický, prosívá mu práce pod tlakem, je průbojný s odvahou překovávat překážky
 - Sklony k urážení, posměchům a provokacím

- **Realizátor**
 - + Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní ve zvyklostech se schopností činit praktické kroky a akce.
 - Nepružný, pomalejší na aplikaci a využití novinek

- **Kompletovač finišer**
 - + Pečlivý a spolehlivý, vyhledává chyby a přehlédnutí. Dodržuje termíny.
 - Přehnaně se strachuje, neochotně nechává ostatní, aby se podíleli na jeho práci

- **Koordinátor**
 - + Sebejistý, vyzrálý, má jasné cíle, stmeluje tým a podporuje týmové diskuze
 - Usnadňuje si svou práci, může se zdát že s ostatními našpuje.

- **Týmový pracovník**
 - + Pracuje bez povídání, mírný, nijak nevystupuje z řady, vnímavý a diplomatický. Naslouchá a odvrací neshody.
 - Nerozhodný v klíčových situacích

- **Vyhledávač zdrojů**
 - + Je nadšený, komunikativní extrovert, hledá nové možnosti a kontakty, rozšiřuje pole působnosti.
 - Může opadnout počáteční nadšení a drive, je až moc velkým optimistou, nevidí rizika.

- **Inovátor**
 - + Tvořivý, přichází s nápady, dokáže řešit náročné úkoly.
 - Je zaujatý vlastními myšlenkami a nápady, nerad připouští jinou cestu.

- **Monitor vyhodnocovač**
 - + Strategický s vysokými nároky, jasným cílem a úsudkem
 - Může se zdát, že mu dochází drive, není moc inspirativní pro druhé

- **Specialista**
 - + Inovativní, cílevědomí, oddaný a poskytuje své vědomosti a zkušenosti, jenž jsou vzácné statím.
 - Přispívá pouze v úzkém směru, je zainteresován v osobních speciálních zájmech.

Každý z nás ve svém životě hraje celou řadu rolí najednou. Někdo je otec, ředitel, řidič a brat naráz. V mnoha případech se ale může stát, že se člověk dostane do tzv. konfliktu rolí. To lze popsat na příkladu manažer a asistentka, kde jsou možné dva přístupy. Jeden z pohledu profesního a to nadřízený s podřízeným druhý z hlediska společenského muže a ženy. V pojetí této práce je důležité zejména hledisko ekonomické, z pohledu společenského postavení, jehož jedinec v rámci společnosti dosáhl. Toto hledisko je proto z nynějšího pohledu důležitější než to, do kterého společenského postavení se narodil. V této ekonomické linii existuje několik hodnototvorných veličin, které se podílejí na tvorbě a vývoje sociálního postavení. Je to například:

- **Nejvyšší dosažené vzdělání**
Nejdůležitější informační předpoklad v moderní společnosti

- **Zaměstnanecký status**
Pro jeho operacionalizaci je použita složitost práce

- **Mocenské postavení**
Odvozené od postavení jednotlivce v řízení

- **Prestiž povolání**

Závislé na jednotlivci a jeho sociálním okolí

- **Pracovní nebo souhrnný příjem**

Touha každého člověka je právě po veřejném uznání, které jde ruku v ruce i dobrým pocitem sebe sama. Zároveň s veřejným uznáním úzce souvisí i vysoká společenská role, jenž je v současné dobu vázána na kariéru.

1.3 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Pokud se vrátíme trochu o pár let zpět, tak byly podniky, které si vážili svých zaměstnanců, jelikož si uvědomovali, že mají tolik práce, že je jednoduše potřebují. Dříve nikdo moc nepomýšlel na kariéru nynějšího generálního ředitele, každý chtěl mít své teplé místo u pásu, za mašinou. Pokud se zeptám svých prarodičů, kolik za svou kariéru vystřídali míst (podniků), budu překvapen, když mi řeknou více jak 3 podniky. Vždy když narazím s nimi na toto téma, dostaneme se na téma skvělého kolektivu. Je, ale otázkou, zda když bych porovnal vztahy na pracovišti v současné době a v době o 50 let dřív, tak jestli lze vůbec s jistotou říct, že vztahy na pracovišti byly opravdu lepší anebo je to dané podnikem a senzitivitou jednotlivých lidí na toto téma. Myslím si, že v dřívější době bylo dané vnímání lepších vztahů právě tím, že se nikdo nikam nehnal v rámci své kariéry a každý chtěl být profesionálem na aktuálním místě. Což v nynější situaci, i když vezmeme genderovou rovnováhu ve společnostech, jeden druhého vnímá jako konkurenci. Zkrátka a dobře, nacházíme se v moderní době, kde každý má nějaké potřeby touhy a sny a tyto potřeby sny a touhy by měli být v rámci našeho zaměstnání transparentní. Jednoduše by náš zaměstnavatel měl znát nejen náš kapitál a know-how které přinášíme jeho společnosti, ale i směr, který nás zajímá v rámci našeho rozvoje, ale i motiv naší práce. Pro někoho to mohou být finance, pro jiného kariérní růst a někoho může zase motivovat jistota pracovního místa a snaha o to být opravdovým a uznávaným profesionálem na svém místě.

Když se podíváme, co o rozvoji lidských zdrojů uvedl Armstrong (2007, s. 464), pak nacházíme toto: *„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.“*

1.3.1 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Definice

Definice strategie lidských zdrojů má několik podob, já si vybral tu poslední z roku 2000 podle Harrisonové (Harrison, 2000) zní definice strategie lidských zdrojů následovně: „*rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku*". *Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Je podnikově a podnikatelsky orientovaný a strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů jako součást strategického rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových strategií a hrají pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů.*“

Cíle strategie rozvoje lidských zdrojů

Základním cílem rozvoje lidských zdrojů každého zaměstnavatele by mělo být to, že si zajistí kvalifikovaně, odborně vyspělé profesionály v oboru, což mu zajistí výhodu v konkurenčním boji. Tyká se tedy zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Toho se dosahuje vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí. Sám z osobní praxe mohu říct, že zaměstnanci, kteří mají zájem o osobní i profesní vzdělávání mají téměř ve 100% lepší pracovní výsledky jak zaměstnanci, kteří rozvoji nejdou až tak naproti. Zde tedy rozhodně platí přímá úměra, čím víc se člověk rozvíjí, tím je úspěšnější. A i zpětná vazba od klientů nám potvrzuje, že jednání s profesionály v oboru je pro ně příjemnější a snadnější. Armstrong (2007, s. 443) konkrétně k cílům strategie rozvoje lidských zdrojů napsal: „*Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání - prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny. I když je strategický rozvoj lidských zdrojů podnikově a podnikatelsky orientovaná záležitost, jeho politika musí brát v*

úvahu také individuální aspirace a potřeby. Významnou záležitostí politiky rozvoje lidských zdrojů by měla být péče o zaměstnatelnost lidí uvnitř organizace i mimo ni.“

Strategické priority

Osobně vnímám největší priority při stanovování strategického rozvoje a vzdělávání zaměstnanců právě v ušití vzdělávací programu přímo na míru každého z nich, vzhledem jedinečnosti každého zaměstnance je zapotřebí snaha o maximální rozvoj silný stránek a zároveň snaha o minimalizování potažmo absolutní eliminaci těch slabých stránek. Strategickými prioritami rozvoje lidských zdrojů podle Harrisonové (Harrison, 2005) jsou:

- zvýšit vědomí potřeby kultury učení a vzdělávání, která vede k soustavnému zlepšování
- zformovat schopnosti manažerů tak, aby se stali lidmi aktivně zapojenými do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí
- rozšířit v celé organizaci schopnost učit se a vzdělávat
- zaměřit se na všechny vzdělané pracovníky organizace, nikoliv jenom na klíčový personál
- zapojit e-learning (elektronické vzdělávání) do předávání a vytváření znalostí.

Modely vytváření strategie

V České republice existuje spousta dceřiných zahraničních společností, jež využívají transparentní vzdělávací systém přenesený od své mateřské společnosti. Níže uvádím rozdělení modelů pro vytváření strategie dle Cartera a kol. (Carter, 2002), jež uvádějí, že pro vytváření strategie rozvoje lidských zdrojů jsou k dispozici následující modely:

- **Centralizovaný**
Všechny aktivity vzdělávání a rozvoje jsou prováděny a kontrolovány z centra
- **Rozhodující nositel odpovědnosti**
Za procesy řízení kariéry a rozvoje manažerů je odpovědné malé podnikové středisko; tzv. rozhodující nositelé odpovědnosti jsou tomuto středisku odpovědni za vzdělávání a výcvik v příslušných organizačních celcích podniku

- **Přeneseny**
Všechny aktivity vzdělávání a rozvoje jsou přeneseny na organizační celky podniku
- **Partner organizačního celku**
Rozhodující nositelé odpovědnosti jsou odpovědni příslušnému organizačnímu celku podniku
- **Společná služba**
Organizační celky podniku využívají společných služeb v oblasti vzdělávání a rozvoje a specifikují podnikovému středisku, co chtějí
- **Využívání vnějších poskytovatelů (outsourcing)**
Podnikové středisko nebo organizační celek podniku pověří vzděláváním vnějšího poskytovatele, mimopodnikovou vzdělávací instituci
- **Zainteresované strany**

Malé podnikové středisko se angažuje v transformačních vzdělávacích aktivitách, jsou využívána jednotlivá zařízení společných služeb, praktici v oblasti vzdělávání a rozvoje působí jako partneři organizačního celku a specializované vzdělávání se zajišťuje pomocí vnějších poskytovatelů (outsourcingu).

1.3.2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj a řízení lidských zdrojů

Samotná politika rozvoje lidských zdrojů jde ruku v ruce s tou stránkou lidských zdrojů, jen se týká investování do lidí a do rozvíjení jejich kapitolů. V mnoha případech samotný rozvoj vnímá zaměstnanec jako motiv své práce a jako možnost dosažení na vyšší pracovní pozici, o kterou stojí. Jak prohlásil Keep (Keep, 1989): *„Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skryty potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skryty potenciál by měl být chápán*

nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužitá bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna.“

Proces vzdělávání a rozvoje

Proces učení/ vzdělávání a rozvoj byl v britském Chartered Institute of Personnel and Development, (CIPD, 2002a): *„Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.“*

- Složkami tohoto procesu jsou:

- **Učení se**

Bass a Vaughan (1966) je definovali jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“.

- **Vzdělávání**

Rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

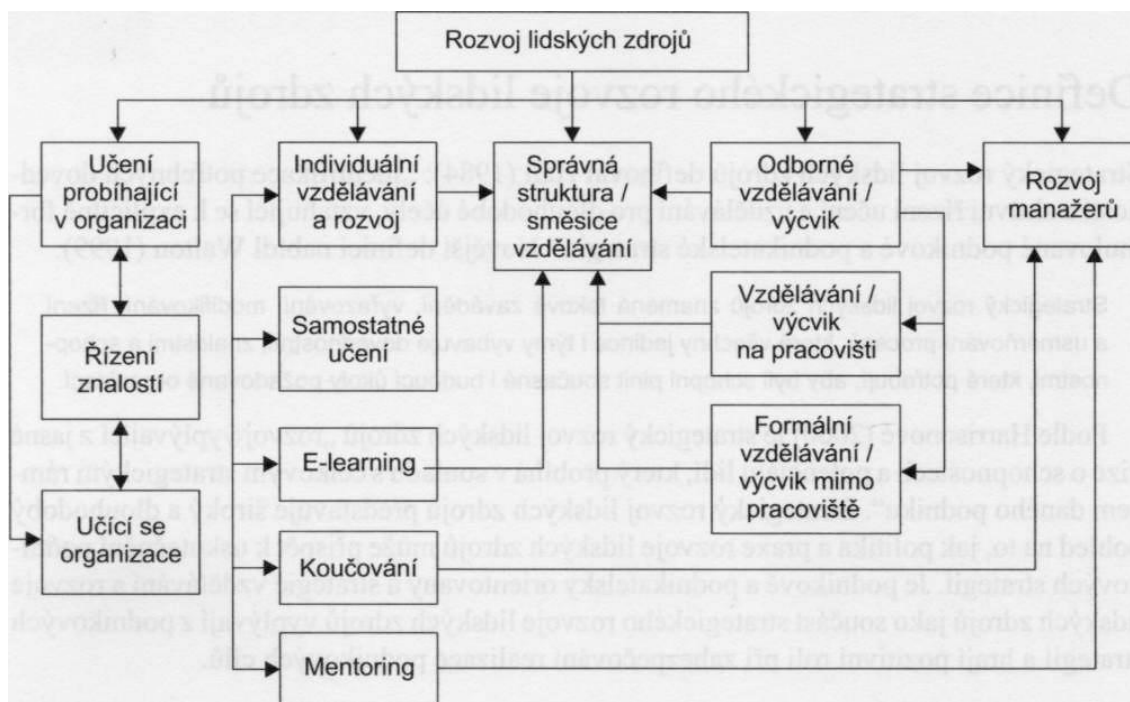
- **Rozvoj**

Růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

- **Odborné vzdělávání (výcvik)**

Plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

Obrázek č. 4- Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 444)

V této části bych se rád odkázal na obrázky, jenž uvádím v příloze: A) Důvody účasti/neúčasti na vzdělávacích kurzech, B) Přehled zájmu o jednotlivé obory v rámci vzdělávání a C) Porovnání zájmu o vzdělávání v rámci Evropy. Jedná o výsledky průzkumu Českého statistického úřadu, který zkoumal zájem/ nezáměr o další vzdělávání a rozvoj u pracujících lidí. Zároveň porovnával i zájmy o rozvoj v jednotlivých oborech. A k tomu ještě přikládám výsledky porovnání zájmu o vzdělání v jednotlivých státech napříč Evropou.

○ Kroky rozvoje

V této sekci bych rád odkázal na Harrisonovou (Harrisonová In: Armstrong, 2007, s. 445), jenž uvádí jednotlivé kroky pro strategické postupy v rámci plánování rozvoje zaměstnanců.:

- Dohodnout se na týmu vytvářejícím strategii
- Vyjasnit poslání organizace
- Prozkoumat základní hodnoty
- Identifikovat strategické záležitosti či problémy, již organizace bude čelit

- Dohodnout se na strategii a strategickém plánu
- **Filosofie rozvoje lidských zdrojů**

Dovolím si tvrdit, že i v dnešní době jsou mnozí, jenž si pokládají otázky typu: Co mi samotný rozvoj zaměstnanců přinese? Proč bych měl vlastně zaměstnance dál vzdělávat a rozvíjet? Podle Armstronga je to absolutně jasné, je přesvědčen že:

- Rozvoj lidských zdrojů představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů organizace a, že investice do něj prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci.
- Plány a programy rozvoje lidských zdrojů by měly být integrovány do podnikové a personální strategie a měly by napomáhat k dosažení cílů těchto strategií.
- Rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy spojen s výkonem - měl by být vytvořen tak, aby vedl ke konkrétnímu zlepšování podnikového, útvarového, týmového a individuálního výkonu a rozhodujícím způsobem přispěl ke konečným výsledkům organizace.
- Každý v organizaci by měl být veden k učení a vzdělávání a měly by mu být poskytovány příležitosti, aby rozvíjel své dovednosti a znalosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti dovolí.
- Procesy osobního rozvoje poskytují rámec pro individuální učení a vzdělávání.
- I když uznáváme potřebu investovat do vzdělávání a rozvoje a poskytovat odpovídající příležitosti a zařízení, primární odpovědnost za rozvoj spočívá na jednotlivých pracovnících, kterým k tomu účelu budou přispívat radou a pomocí jejich manažeři, a pokud to bude nezbytné, i členové personálního útvaru.

1.3.3 PŘEDPOKLADY PRO SLIBNOU KARIÉRU

Talent

Talentem je vždy označován někdo vyjímečný, někdo kdo vystupuje z řady díky jeho naprůměrným schopnostem. Když to převedem talent do obchodní pozice, bude to člověk, který umí předpovídat a číst rizika, bude těžit z informací, které má, bude rychlý a efektivní, schopný pracovat v proměnlivých podmínkách, ideální člověk do týmu. Jeho pracovní výsledky jsou dlouhodobě stabilní a výborné, nejedná se o jednorázový měsíční/ kvartální

výsledek. Podle Hartla, Hartlové (2000, s. 597). je definice pro telent následující: „*soubor schopností, zpravidla považovaný za vrožený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů, talent je též označován jako projevené nadání, tj. odhalený úspěšnými výkony; někdy nazýván tvořivé nadání*“.

Pokud bych se zde ještě jednou vrátil k výše uvedené typologii rolí v týmu podle R. Mereditha Belbina, pak i zde vidím jistou podobu a diversitu v možnosti talentovaných lidí /talentů.

- **Druhy talentů:**

- **Talent pro vedení lidí/ Leadership talent**

Zde se setkává skupina lidí (manažerů), jenž se vyznačuje dobrou schopností vedení svěřeného týmu, má dobré politické i sociální citění, dokáže motivovat lidi kolem sebe.

Časté možnosti uplatnění: Area sales manager, district manager, oblastní vedoucí, ...

- **Talent pro obchod a jednání s lidmi**

Lidé v této skupině se vyznačují dobrými vyjednávacími, a přesvědčovacími schopnostmi. Angažovanost je další se schopností, kterými tyto lidé disponují, často totiž hledají nové možnosti pro případné uzavření obchodu velmi energetické a angažované osoby. Jejich komunikační schopnosti jsou na vysoké úrovni

Časté možnosti uplatnění: obchodní zástupce, farmaceutický reprezentant, obchodní specialista, ...

- **Projektový talent**

Zde se nacházejí zaměstnanci dobrými kreativními schopnostmi a nápady. Přicházejí s novými nápady ve směru marketinku, produktových inovací a možnostmi odlišení se o konkurenci. Lidé na této pozici musí ovládat dobrou produktovou znalost. Jsou v úzkém kontaktu s obchodním oddělením, tak aby dokázali velmi pružně reagovat na vývoj na trhu.

Časté možnosti uplatnění: Produktový manažer, projektový manažer, marketingový specialista, ...

- **Talent s organizačními schopnostmi**

Jedná se vedoucí pracovníky, jenž dokáží správně organizovat svou práci a správně delegovat a rozdávat úkoly dle schopností a kompetencí podřízených pracovníků. Často mají také na bedrech významné projekty v podobě sjednání a zařízení symposií, kongresů, konferencí a jiných akcí.

Časté možnosti uplatnění: Asistent ředitele, projektový manažer, marketinkový manažer, ...

Schopnosti a kompetence

Podle Armstronga (2007, s. 138) je definice pro schopné ho člověk a taková: „*Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí pracovní výkon, který se od nich očekává. Jsou schopni využívat své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti k dosažení cílů a standardů předepsaných jejich roli.*“

Znalosti, kompetence i schopnosti, jsou aspekty pro to, že jedinec, který jimi vládne, dokáže bez sebemenších problémů vykonávat svou pracovní pozici. Ne každý to ví, že kompetence jako takové mají ve skutečnosti dva významy, které spolu samozřejmě úzce souvisí.

- **Competence (Kvalifikace)**

Původem z Anglie, kdy vzniklo jako standardizace pro jednotlivé obory a výkony jejich povolání v rámci Anglo-skotského systému kvalifikace pro jednotlivé obory.

- **Competency (schopnosti)**

Se označuje chováním, jenž ukazuje/ udává pracovní výkon.

Je obecně známo, že proto, aby se dalo o jedinci prohlásit, zda je či není dostatečně kompetentní existuje soubor pěti faktorů schopností, jenž musí daný jedinec splňovat:

- **Sebereflexe**

Každý z nás by měl ovládat takzvanou sebereflexi, kdy sám vidí věci, situace, ve kterých exceluje a na druhou stranu by měl znát i své prostory ke zlepšení. Stejně tak by měl, ale být seznámen sám se sebou a mít jasno o svém směru své kariéry.

- **Interní znalost podniku**

Každý by měl znát a ovládat vnitřní směrnice a předpisy společnosti pro jeho současnou pracovní pozici, zároveň by měl být seznámen s potenciálními požadavky na vyšší pozici, o které přemýšlí v rámci kariérního posunu a rozvoje.

- **Dovednosti sebepoznání a chování**

Zde by měl člověk ovládat své chování v oblasti přijímání zpětné vazby ze strany přímého nadřízeného potažmo svých kolegů. Zpětná vazba je známka toho, že ostatním na nás záleží a snaží se nám pomoci k osobnímu zdokonalení. Zpětná vazba ať už pozitivní nebo negativní nám pomáhá i v oblasti sebereflexe, jedná se o známku toho, do jaké míry si ji budeme připouštět a budeme s tím souhlasit a případně s tím chtít něco v rámci osobního rozvoje udělat.

- **Rysy chování**

Zde se jedná o samotný typ chování, každý člověk se vyznačuje nějakými jinými rysy chování, někdo disponuje vyšší mírou sebevědomí, jiný má vyšší hladinu sebeovládání nebo lépe pracuje se svou odvahou. Velikou roli zde hraje bohužel i pověstná nervozita a její ovládání a samotná odolnost vůči stresu.

- **Motivace**

K tomu aby člověk fungoval ať už v profesním či osobním životě na maximum, je vždy zapotřebí vidět nějaký správný motiv pro tu danou činnost. V profesním životě je to většinou práce přímého nadřízeného/ manažer, který má za úkol správně motivovat své lidi, svůj tým.

Když se člověk ocitne na samotném začátku své profesní kariéry, sám neví, jaký se bude psát konec za těch X odpracovaných let. Má nějakou představu, plán jakou cestou bych chtěl jít, ale to jakým směrem půjde reálně jen na něm a trochu na osudu, co a koho mu postaví do cesty. Dle mého názoru je několik aspektů pro slibnou kariéru. Jednou z nich talent a sním spojené schopnosti a kompetence, každý z nás talent na něco jiného, někomu jdou skvěle počty a baví ho analýza, jiný je skvělý ve vyjednávání a obchod je pro něj tou správnou cestou nepojím se tvrdit, že každý by měl svůj talent podporovat a zabývat se tím v čem je dobrý. Dalším aspektem je trpělivost, samotná trpělivost je někdy velmi zrádná, když si

člověk uvědomí, že je na své pozici opravdu dobrý a je čas se posunout o stupínek výš, je dobrý s chladnou hlavou vyčkat na správný moment a nepouštět se do ukvapených kroků, ne vždy to jde vzít zpět. A tou poslední je motiv a samotná motivovanost do práce, vždy bychom měli ve své práci vidět nějaký smysl a vůbec důvod, když už tou činností trávíme tolik času svého života.

Motivace zaměstnanců

Jak už bylo řečeno v předešlé kapitole, pro to, aby zaměstnanec fungoval na 100% a byl plně oddaný své práci a zároveň neměl potřebu hledat jiné pracovní příležitosti potažmo přemýšlet nad přichozími nabídkami je zapotřebí správná a cílená motivace. Jednoduše motiv je důvod, pro to, abychom udělali nějakou činnost/ úkol: Podle Arnolda a kol. (Armstrong 2007, s. 219) má motivace tři složky:

- **směr** - co se nějaká osoba pokouší dělat
- **úsilí** - s jakou pílí se o to pokouší
- **vytrvalost** - jak dlouho se o to pokouší

Teorie motivace

Pokud je současné době vše spojováno se strategií, tak v rámci motivace tomu není jinak. Manažer, jenž má v popisu práce motivovat svůj svěřený tým, tak aby vše fungovalo, jak má a přinášelo mu to ovoce, se musí projevit jako ten nejlepší stratég. Stejně tak, jak je důležité vědět jména svých podřízených, tak je důležité vědět i správný motiv každého z nich. Znalost motivů jednotlivých zaměstnanců je klíče ke snadnější práci a zajištění oddanosti a zájmu na výsledku každého článku týmu. Existují takzvané přístupy k motivaci, jenž jsou založeny na teoriích motivace Jak uvedl Armstrong (2007, s. 221) nejnvlivnějšími teoriemi jsou:

- **Teorie instrumentality**
která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

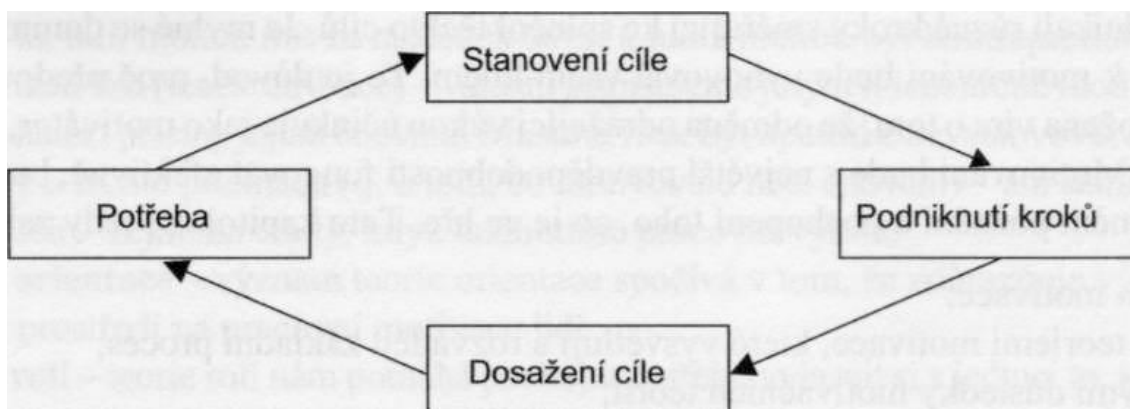
- **Teorie zaměřené na obsah**

kteřá se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě tyká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Mas- low (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“.

- **Teorie zaměřené na proces**

kteřé se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

Obrázek č. 5- Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

Typy motivace

K motivaci v profesním prostředí se dá přistupovat dvojm způsobem, tím prvním je pro zaměstnavatele jednoduchý a bez dalších ekonomických výdajů, jedná se o sebemotivaci zaměstnance, jenž pracuje na postu dle svých plánu a představ. Samotným motivem je jeho seberealizace na současné pracovní pozici a snaha být opravdovým profesionálem a neustále lepším ve svém oboru ho žene kupředu. V tom druhým způsobu je ji zainteresován management společnosti, potažmo druhá osoba v podobě manažera, nadřízeného, který motivuje zaměstnance individuálními metodami dle jednotlivých možností každého podniku.

Nejčastějšími motivacemi jsou: zvýšení platu, možnosti povýšení, veřejná pochvala, a jiné metody v rámci bonusových programů.

Jak původně zjistili Herzberg a kol. (Herzberg, 1968) existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace**

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

- **Vnější motivace**

Je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

2 ANALÝZA KARIÉRNÍHO RŮSTU A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI GSK

2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

GlaxoSmithKline, s. r. o., (dále GSK) je jednou z největších farmaceutických společností na světě mateřskou společností je sídlo v Londýně. GSK se zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a prodejem léčivých přípravků a patří mezi přední světové inovátory v tomto oboru. Hlavním posláním společnosti GSK je zlepšení kvality lidského života tím, že umožní lidem být aktivnější, cítit se lépe a žít déle. Má zároveň výrazné globální zastoupení díky pobočkám ve více než 150 zemích, síti 84 výrobních provozoven ve 36 zemích a díky velkým střediskům výzkumu a vývoje ve Velké Británii, USA, Španělsku, Belgii a Číně.

Vyvíjí účinná léčiva nejvyšší kvality s maximálním důrazem kladeným na jejich bezpečnost, a tím aktivně vstupuje do boje s nemocemi. Společnost GSK se dělí na divize, Pharmaceuticals- tým, jenž se zabývá klinickým hodnocením vyvíjených léčiv a očkovacích látek s následnou distribucí a prodejem a Consumer Healthcare- divize volně prodejných léčiv. Zdroj: web. Glaxo Smith Kline, online, cit. 2015-10-20

Obrázek č. 6- Fotografie budovy mateřské společnosti GSK v Londýně



Zdroj: web. Glaxo Smith Kline, online, cit. 2015-10-20

2.1.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Farmaceutická společnost GSK vznikla spojením firem GlaxoWellcome a SmithKline Beecham 27. prosince roku 2000. Do 21. století tedy vstoupila jako jedna z největších farmaceutických firem na světě a její akcie začaly být obchodovány na burzách v Londýně i New Yorku.

GlaxoSmithKline (GSK) zahájila provoz dne 1. ledna 2001 po fúzi společností Glaxo Wellcome Plc. a SmithKline Beecham Plc., nicméně naše společná historie sahá mnohem hlouběji do minulosti. Podrobné informace o mnoha produktech a fúzích, které vedly ke GSK tak, jak ji známe dnes:

Počátek historie firmy lze nalézt už v 19. století. Původní firmy nesly jména svých zakladatelů a postupnými fúzemi vznikla dnešní společnost. Výjimkou je jméno Glaxo, které bylo v roce 1906 zaregistrováno jako obchodní název pro sušené mléko. Prvním lékem laboratoři Glaxo byl v roce 1924 Ostelin (vitamin D). John Smith otevřel svůj první obchod v roce 1830 a po několika letech v roce 1865 se k němu přidal Mahlon Kline. Ve stejné době, tedy v roce 1842, uvedl na anglický trh Thomas Beecham své „Beecham’s Pills“, úspěšně se prodávající laxativum.

Firma Burroughs Wellcome & Company vznikla v roce 1880. Po téměř dvě století pak působily jednotlivé firmy odděleně a byly aktivní také v dnešní České republice. V roce 1989 vznikla spojením firma SmithKline Beecham a v roce 1995 firma GlaxoWellcome. Společnost GlaxoSmithKline (GSK) zaměstnává v současnosti na celém světě více než 99 tisíc lidí. Z tohoto počtu je pak více než 30 tisíc lidí zaměstnaných v 83 výrobních místech ve 36 zemích světa a více než 13 tisíc lidí pracuje v oblasti výzkumu a vývoje nových léčiv.

Společnost GSK se soustředí na výzkum a vývoj léků v těchto hlavních terapeutických oblastech: respirační onemocnění – bronchiální astma a chronická obstrukční choroba plic, hematologie a onemocnění imunitního systému, včetně HIV. Přední postavení zaujímá GSK také ve vývoji vakcín. Svým zaměřením na výzkum a vývoj nových očkovacích látek významně přispívá k potlačování epidemických i jinak závažných infekčních onemocnění.

Společnost GSK se dělí na divizi Pharmaceuticals, která má na starosti léky na předpis a vakcíny, a na divizi Consumer Health Care, která má silnou pozici v oblasti ústní hygieny a volně prodejných léčiv (tzv. OTC = over-the-counter). Mezi nejvýznamnější výrobky této

divize patří analgetika a léky používané při chřipce nachlazení a dermatologické přípravky.

Zdroj: web. Glaxo Smith Kline, online, cit. 2015-10-20

Obrázek č. 7- Historie GSK



Zdroj: web. Glaxo Smith Kline, online, cit. 2015-10-20

2.1.2 JEDNOTLIVÉ DIVIZE

○ **Vakcíny**

V roce 2014 vakcíny podílely na celkovém obratu společnosti GSK částkou 3,2 miliardy liber (14 % obratu společnosti). Široké portfolio více než 30 vakcín pomáhá předcházet nemocím, jako jsou hepatitida, rotavirová gastroenteritida, infekce způsobené HPV, záškrt, tetanus, dávivý kašel, spalničky, příušnice, zarděnky, bakteriální meningitida a chřipka.

○ **Léky vázané na lékařský předpis**

Léčivé přípravky na předpis přispívají do ročního obratu společnosti GSK největším podílem. V roce 2014 to bylo 15,5 miliardy liber, což představuje 67 %. Obchodní činnost se zaměřuje na množství celosvětových franšíz napříč více než 8 oblastmi léčby a množství platform, včetně nově vznikající technologie bioelektroniky. Portfolio GSK je tvořeno léky chráněnými patentem, jakož i bez této ochrany.

○ **Volně prodejné léky**

GSK vyvíjí a prodává řadu volně prodejných léčivých přípravků vycházejících z vědeckých inovací. Jsou jimy značky ve čtyřech hlavních kategoriích: Wellness, Zdraví ústní dutiny, Zdraví pokožky a Výživa. Patří sem řada známých značek, jako jsou Sensodyne, Panadol či Parodontax.

○ **Výzkum a vývoj**

Společnost GSK investuje značné finanční prostředky do výzkumu a vývoje nových léčiv. Celosvětově přesáhl rozpočet firmy na výzkum a vývoj nových léků v roce 2014 částku 3,2 miliardy liber. Náklady na vývoj jednoho nového léku dosahují až 1 miliardy liber a vývoj trvá obvykle 10–15 let. V současné době je v různých fázích klinického vývoje společnosti GSK celkem 150 nových účinných látek, vakcín či produktových inovací.

○ **Zajímavosti**

- V roce 2014 bylo každou vteřinu společností GSK na světě distribuováno více než 25 dávek očkovacích látek.
- V roce 2014 každou hodinu společnost GSK utratila více než 365 000 liber na vývoj nového léku.

2.1.3 MISE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI

- V roce 2014 věnovala společnost GSK na realizaci veřejně prospěšných aktivit a programů zaměřených na podporu komunit více než 201 milionů liber.
- Hlavním posláním společnosti GSK je zlepšit kvalitu lidského života tím, že umožní lidem být aktivnější, cítit se lépe a žít déle.
- Firma se zaměřuje na tři strategické priority, jejichž cílem je zvýšení růstu, snižování rizik a v dlouhodobém měřítku i zlepšení našeho finančního potenciálu. Těmito prioritami jsou: Růst diverzifikovaného globálního podniku, dodávání více hodnotných produktů a zjednodušení provozního modelu.
- Pokud budou naše provozy odpovědné a pokud zajistíme, aby naše hodnoty byly součástí naší kultury a rozhodování, pomůžeme tím lepšímu naplnění očekávání společnosti.

- **Společenská odpovědnost**

Hodnoty GSK: Transparentní chování, Péče o zaměstnance a komunitu, Šetrné zacházení s přírodními zdroji, Zdraví pro všechny.

- **GSK pomáhá**

Jednou z našich hlavních priorit je pomáhat komunitě, ve které podnikáme a ve které žijí naši zaměstnanci.

2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

- **Fungování společnosti a ve struktuře**

Společnost GSK podobně jako valná většina ostatních zahraničních společností je samostatná jednotka v rámci ČR, ale podléhá rozhodovacím a schvalovacím procesům mateřské společnosti v zahraničí. V čele společnosti je generální ředitelka, jenž současně řídí i společnosti na Slovensku, Maďarsku, což jí dává možnost širší perspektivy na potřeby a zaměstnanců v závislosti na jejich diversitu. V rámci jejích kompetencí je v radě generálních ředitelů pro celou Evropu, kde společně řeší a plánují strategické, inovativní záležitosti pro nadcházející období. Následně vše sdílí vždy s management týmem v rámci jednotlivých států, kde vykonává pozici generáln ředitelky. Management tým, má možnost vyjádření se před úplným odsouhlasením k jednotlivým krokům změny pro následující období. Po absolutním odsouhlasení jednotlivé články management týmu sdílí a delegují inovace vertikálně v rámci organizační struktury na články středního managementu a ti následovně sdílí s jednotlivými články svých týmů. V příloze D) uvádím zjednodušenou organizační strukturu společnosti GSK.

2.3 ANALÝZA ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V GSK

V této oblasti se budeme zabývat obsahovou analýzou klíčových interních dokumentů společnosti, kdy konkrétně jsme pracovali s těmito klíčovými dokumenty (intranet- HR složky- hodnocení zaměstnanců, rozvojový plán zaměstnanců, PDP- hodnotící rozhovory se zaměstnanci, bonusový program, organizační struktura, genderové opatření). GSK se snaží o přilákání a udržení si nejtalentovanějších lidí tak, že investuje do vzdělávání a rozvoje upraveného přesně podle jejich potřeb a vychází z jejich silných stránek, na kterých staví jejich další profesní rozvoj. GSK díky svému přístupu k rozvoji vedení se vedoucí pracovníci učí, jak správně motivovat členy týmu, aby dosahovali co nejlepších výsledků.

Ve společnosti GSK si cení odbornosti i hlubokých znalostí a zkušeností. Věří, že kariérní postup by měl být flexibilní a přizpůsobitelný tak, aby splňoval budoucí potřeby podniku a odpovídal silným stránkám a cílům zaměstnanců v GSK. Pro společnost je kariérní rozvoj založen na budování zkušeností, schopností a není definován výhradně povýšením a pokrokem.

2.3.1 PŘÍLEŽITOSTI K OSOBNÍMU ROZVOJI

V GSK se domnívají se, že některé zkušenosti přispívají k učení a osobnímu rozvoji více než jiné. Pokud se na tyto příležitosti zaměří plánovaně, mohou pomoci se skutečně profesionálním rozvojem. Celý proces vnímají následovně:

- **Praktické pracovní zkušenosti**

Asi 70 % učení a rozvoje je zajištěno prostřednictvím praktických pracovních zkušeností. Pravidelné průzkumy a osobní setkání s nadřízeným pomohou identifikovat oblasti, ve kterých se může zaměstnanec dále rozvíjet, protože jejich výsledkem může být rozšíření odpovědností jejich funkce nebo nasazení do nových projektů. V rámci procesu průběžného rozvoje se se svým manažerem zaměstnanec dohodnete na rozvojových cílech, takže snadněji dosáhne svého plného potenciál, vše je naprosto transparentní.

- **Rozvojové vztahy**

Rozvojové vztahy tvoří asi 20 % učení a rozvoje. V GSK podporují příležitosti, při kterých se zaměstnanci dostane podpory a zpětné vazby prostřednictvím koučování, mentoringu a zpětné vazby přímo od nadřízeného a kolegů.

- **Formální rozvoj**

Asi 10 % učení a rozvoje je v GSK zajištěno formálním rozvojem – například e-learning, kurzy, výuka ve třídách, články a knihy. Jako pomoc pro snadnější rozvoj poskytují on-line podporu, nástroje pro vlastní hodnocení a další zdroje.

Aby zaměstnanci mohli své dovednosti rozvíjet v GSK naplno, očekává se od přímého nadřízeného, že společně s podřízenými identifikuje oblasti, na které by se měli zaměřit, a bude je při plnění výkonových a rozvojových cílů podporovat.

• **Individuální podpora**

Podstatnou součástí kariérního rozvoje v GSK jsou pravidelné, otevřené a čestné rozhovory o výkonnosti a plánování dalšího rozvoje s nadřízeným. Tyto konverzace se zaměří na touhy jednotlivých zaměstnanců a jejich dovednosti, zkušenosti a rozvojové potřeby. Společnost se odhodlala svým zaměstnancům poskytnout podporu, kterou je podpoří k dosažení nejlepších výsledků a poskytnutí maximálních možností k osobnímu růstu v naší organizaci.

2.3.2 ROZMANITÉ PROFESNÍ DRÁHY

Je důležité mít na paměti, že kariéra může nabrat mnoho různých směrů a jejím základem je flexibilita. Pro společný úspěch je třeba využívat silných stránek, motivace a plnění potřeb všech zaměstnanců společnosti.

Kariérní rozvoj je založen na osvojování zkušeností a dalších schopností do budoucna. V konečném důsledku kariéra závisí na trvalém dosahování výsledků a dodržování hodnot společnosti GSK.

Samotným přínos a přístup zaměstnance, jeho průběžným rozvoj dovedností a loajalita jsou významnými faktory pro kariéru v GSK

- **Proces rozvoje lidí v GSK**

Ve společnosti GSK se velmi dbá na samotné zaměstnance, jejich názory a v neposlední řadě i na jejich rozvoj. Níže uvádím jednoduché schéma personifikovaného rozvoje, kdy nejdříve je zapotřebí na základě hodnotících rozhovoru se zaměstnanci stanovit směr rozvoje, jež bude přínosem nejen zaměstnanci, ale i společnosti. Jako druhým bod ve schématu uvádím nastavení cíle rozvoje, čili po samotném nastavení směru rozvoje je zapotřebí si zvolit krátkodobé i dlouhodobé cíle, opět na oboustranné dohodě a očekávání jednotlivých stran, s tím to jde ruku v ruce i vytvoření plánu, k dosažení jednotlivých cílů, čili vytvořit strategii. Ve čtvrtém bodu se hovoří o podpoře ať už v podobě seniorních pracovníků, či mentorů v daném oboru, nebo v podobě IT vybavení, tak aby se strategie k cíli co nejvíce podobala realitě. V případě, že se nachází zaměstnanec již na polovině cesty ke stanoveným cílům a je již známo nedosažení stanovených cílů ve stanovaném čase z jakéhokoliv důvodu (pracovní vytíženost, prioritní pracovní zaměření, nemoc, vývoj trhu...), tak je na místě bod 5., čili možná úprava plánu.

Obrázek č. 8- Proces rozvoje zaměstnanců



Zdroj: Autor práce

2.3.3 STRUKTURA ROZVOJE

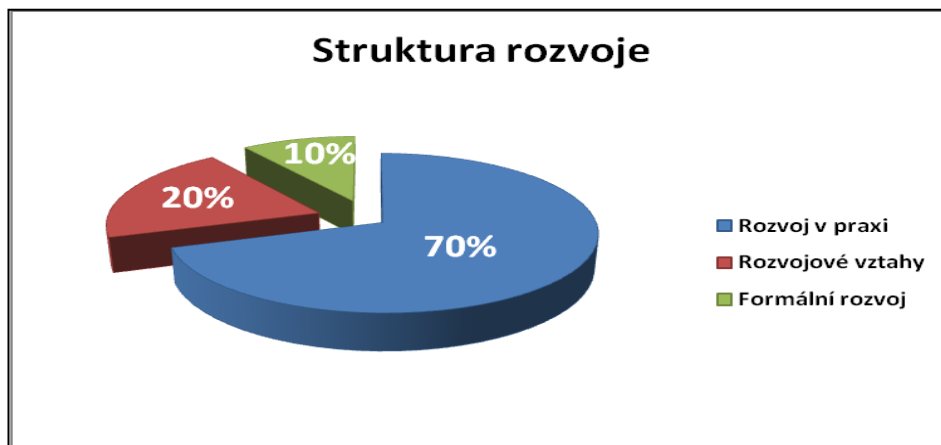
Struktura rozvoje v GSK se skládá ze do tří částí, níže v grafu č.1 uvádím poměr důležitosti jednotlivých částí, kdy nejvíce se klade důraz na rozvoj v praxi, kdy zaměstnanec rozšiřuje své kompetence o nové, dostává prostor v náročnějších projektech, příležitosti v nových pozicích. Další částí jsou rozvojové vztahy, kdy zaměstnanec úzce spolupracuje se senilnějšími pracovníky, pracuje se zpětnou vazbou, a v rámci svého plánovaného rozvoje, dostane mentora v oblasti, jenž by chtěl v budoucnu fungovat a stínuje jeho pracovní náplň, zde se dá hovořit o poměru 3:2- 3 dny práce na svých současných aktivitách a dva dny na aktivitách svého rozvoje. Třetí částí je formální rozvoj, kdy zaměstnanec v rámci své iniciativy navštěvuje mnohá odborná setkání/ p odnášky, e-learningové školení a další. V tabulce č. 1 uvádím konkrétní příklady.

Tabulka č. 1- Struktura rozvoje zaměstnanců v GSK

Rozvoj v praxi	Rozvojové vztahy	Formální rozvoj
Náročné projekty a úkoly (současná pozice)	Přímý nadřízený jako trenér Zpětná vazba, včetně 360°	E- learningové programy
Rozšíření odpovědností (současná pozice)	Trenér	Knihy, články, internet
Rotace pozice	Mentor	Odborné konference/ semináře
Nová pozice	Externí kontakty	Vzdělávací a školicí programy GSK
	Praktické skupiny/skupiny sdílení znalostí	
	Stínování něčí pozice	

Zdroj: Autor práce

Graf č. 1- Struktura rozvoje zaměstnanců v GSK

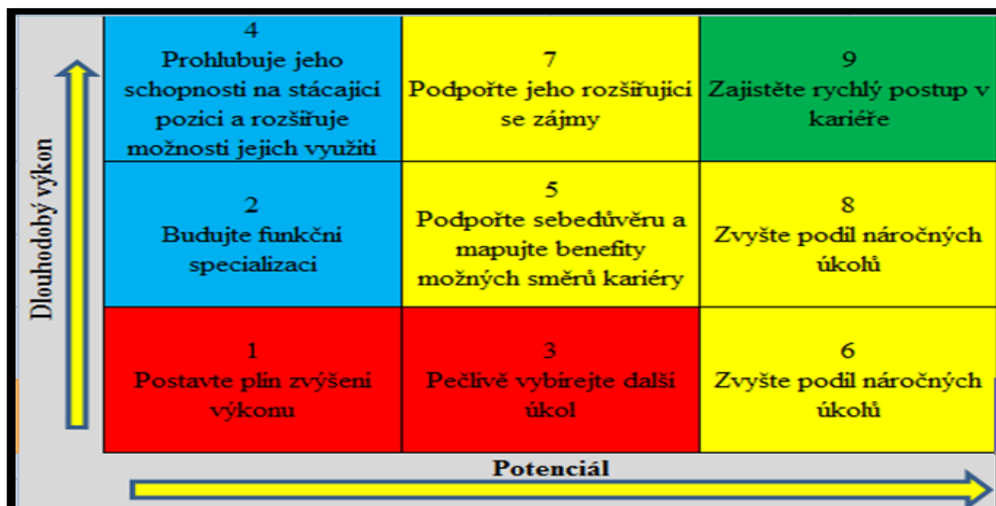


Zdroj: Autor práce

2.3.4 PRIMÁRNÍ CÍLE ROZVOJE

- **Přijetí do organizace nebo přesun**
Je-li zaměstnanec v organizaci nebo na pozici nový a je tedy v období adaptace.
- **Posílení a/ nebo udržení**
Měl by se pracovník zaměřit na současnou výkonnost nebo chování, které jsou v současnosti na postačující úrovni.
- **Zlepšení**
Potýká-li se pracovník s problémy s výkonností nebo problematickým chováním.
- **Příprava na budoucí roli**
Je-li, za potřebí rozvoj pracovníka zaměřit na budoucí pozice, posuny na stejné úrovni do jiné části organizace nebo nové odpovědnosti.

Obrázek č. 9- Cíle rozvoje



Zdroj: Autor práce

2.3.5 DLOUHODOBÝ VÝKON ZAMĚSTNANCE

Z pohledu dlouhodobého výkonu zaměstnance GSK posuzuje čtyři základní parametry. Jednou z nich je kvantita, jedná se o nastavení samotného pracovníka na výkon práce ve vysokém pracovním nasazení. Další z nich je kvalita, kdy se porovnávají výsledky zaměstnance, přičemž by měl z řad dlouhodobě vystupovat nadstandardními výsledky oproti ostatním pracovníkům. Třetí částí je vliv/ dopad/ přidaná hodnota, což souvisí s přínosem individuálních aktivit nápadů a projektů jenž jsou nadstandardem výkonu své práce. Poslední částí je GSK hodnoty a chování, v této části se nahlíží, ztotožnění popřípadě podporu GSK hodnot. Konkrétněji pak uvádím níže spolu s jednoduchým schématem, pod čímž jsou uvedeny jednoduché otázky, na které by si měl manažer v rámci hodnocení svého podřízeného umět odpovědět, týkají se výkonu jedince.

Kvantita

- Je dlouhodobé zaměřen na výkon
- Adekvátně vnímá standardy, co znamená vysoký výkon
- Má pracovní návyky podporující vysoký výkon

Kvalita

- Výsledky s vysokou kvalitou
- Kontinuálně se zlepšuje
- Včasné dodává výsledky
- Smysluplně využívá zdroje
- Dobře rozeznává priority



Vliv/ dopad/ přidaná hodnota

- Často překonává očekávání
- Kontinuálně se snaží zvyšovat dopad své práce
- Ovlivňuje ostatní, aby dodávali výborné výsledky

GSK Hodnoty a Chování

- Identifikovaný s hodnotami GSK
- Rozvíjí vlastní chování, aby dosahoval vyšších výkonů

Otázky k výkonu

- Jaký výkon dotyčný podával v historii (v posledních 2- 4 letech)?
- Jak se jeho výkon měnil v průběhu doby?
- Jak se jeho výkon měnil v závislosti na změně pozice/změně náplně práce?
- Jakých specifických výsledků dosáhl? Překonal něčím výsledky ostatních?
- Zůstával jeho výkon skutečně za mým očekáváním?
- Dokážu popsat období, kdy pracoval jinak než obvykle?
- Jak přispívá svým chováním k posílení výkonu ostatních v týmu?
- Dosahuje výkonu v souladu s GSK Values and Behaviours nebo navzdory nim?
- Do jaké míry je tento člověk vnímán a hodnocen jako expert na svoji práci?
- Jaký vliv má jeho výkon na „core business“?

2.3.6 PŘIPRAVENOST UČIT SE (LEARNING AGILITY)

V rámci stanovení samotného rozvoje jednotlivých zaměstnanců úzce souvisí i s přečtením jejich potenciálu a vůbec toho nazvat správným jménem to čím jsou výjimeční. Níže opět uvádím skupiny, do kterých se snaží manažer rozdělit své podřízené, jsou zde opět i přiložené doplňující otázky, které by měli v rozřazení manažerovi být k nápomoci.

Mental Agility

- Umí se vyrovnat s nejednoznačnými, komplexními úkoly
- Dokáže najít řešení i u obtížných úkolů
- Schopnost pohybovat se ve složitém prostředí
- Vysoce zvědavý

People Agility

- Schopný řešit mezilidské konflikty, dobrý „manažer konfliktu“
- Zná dobře sám sebe
- Dobře se orientuje v různých mezilidských situacích

Results Agility

- Energické vystupování
- Má scénáře/ alternativy pro obtížně situace
- Dokáže dodat výsledky, i když se plošně nedaří



Change Agility

- Konstantně podporuje změny
- Odolný vůči překážkám, které změny provází
- Představuje nové perspektivy
- Stojí s pomocí ostatních v čele změn

Otázky k potenciálu

- Má dotyčný za sebou změny pozice, role, náplně práce?
- Jak je úspěšný při zvládání nových složitých situací?
- Kladete na něj s klidem těžké úkoly a očekáváte, že bude dodávat výsledky lepší než ostatní?
- Prokázal v minulosti, že umí velmi dobře zvládat změny?
- Je dotyčný znám pro svá tvořivá řešení a pro ochotu testovat nové věci?
- Jak je schopný řešit komplexní situace?
- Zajímá se skutečně o to, co mu ostatní lidé v jeho okolí sdělují?
- Jak efektivní je ve zvládání situací s obtížnými lidmi?

- Věnuje pozornost tomu, jak pomoci nápadem, radou, inspirací v lepších výkonech ostatním?
- Je pro vás dotyčný klíčový při řešení neshod v týmu?

2.3.7 OBLASTI ROZVOJE

GSK pracuje velmi vědomě a cíleně s každým svým zaměstnancem, pro každého je vytvořen tzv. „career plan“, kde je jednak vyznačený směr rozvoje, jednotlivé kroky, a s tím spojené i termíny. Níže uvádím čtyři body jenž představují oblasti, se kterými pracují manažeři při plánování rozvoje svých podřízených, což vede dosažení zlepšení jejich kompetencí a schopností.

- **„Leadership skills“**
 - Které aspekty leadershipu by si měl daný člověk vybudovat nebo posílit, aby dosáhl primárního cíle?
 - Co by mělo největší dopad?
 - Jak je definován úspěch
- **Funkční dovednosti & odbornost**
 - Které nové oblasti funkční odbornosti bude váš člověk potřebovat, aby pokročil směrem k dosažení primárního cíle?
 - Jaké úrovně odbornosti musí dosáhnout, aby byl úspěšný?
- **Výkonnost & hodnoty & chování GSK**
 - Na který aspekt výkonnosti v čase by bylo nejpřínosnější se zaměřit ve snaze dosáhnout primárního cíle?
 - Které chování GSK by si měl daný člověk osvojit nebo rozvíjet a na jaké úrovni?
 - Jsou hodnoty jednotlivce sladěny s hodnotami společnosti?
 - Vyskytuje se u vašeho člověka negativní chování, které je třeba okamžitě řešit?
- **Schopnost učit se**
 - Který aspekt schopnosti učit se by bylo pro vašeho člověka přínosné rozvíjet nebo dále prohlubovat?
 - Na co konkrétně by se měl zaměřit?

Pro možnosti sdílení potřeb a směru rozvoje manažera s jednotlivými pracovníky slouží takzvané hodnotící rozhovory, kde níže v obrázku č. 14 (Scénář hodnotícího rozhovoru) uvádím postupy při rozhovoru z pohledu manažerské pozice.

Obrázek č. 10- Scénář hodnotícího rozhovoru



Zdroj: Autor práce

2.3.8 FÁZE ROZVOJE V GSK

Opět na rozvoj nahlédneme z pohledu manažera, samotné plánování rozvoje svých podřízených by měl manažer projít několik fází, jednou z nich se reflexe a hodnocení jednotlivců, další je výzva a poslední podpora. Ke každé fázi se opět vztahuje řada jednoduchých otázek, na které si manažer v rámci plánování odpoví ve spojení s daným pracovníkem a následně naplánuje možné kroky pro jednotlivé fáze. Pro jednoduchost přikládám níže tabulku č. 2., kde jednoduše a konkrétněji vše uvádím.

Tabulka č. 2- Fáze rozvoje v GSK

Fáze	Klíčové otázky	Možné kroky
Hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • Jaká je současná úroveň dovednosti nebo chování? • Jak bude úspěšný rozvoj prokázán nebo vyjádřen? • Kdo bude mít nejlepší příležitost zaznamenat dopad rozvoje? 	<ul style="list-style-type: none"> • Získejte počáteční zpětnou vazbu • Naplánujte budoucí pozorování & zpětnou vazbu • Zvažte uplatnění formálních hodnotících nástrojů, např. 360
Výzva	<ul style="list-style-type: none"> • Které zkušenosti umožní nejvyšší možnou úroveň učení? • Jaký bude nejnáročnější úkol při plnění tohoto cíle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvažte činnosti, které donutí jednotlivce opustit zónu komfortu, ale pozor, aby nebyly příliš náročné a znamenaly by tak potenciální riziko výrazného selhání
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký druh podpory bude potřeba při procvičování a testování nových dovedností nebo uplatňování odlišného chování? • Kdo bude mít nejlepší příležitost poskytnout tyto odlišné prvky podpory? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvažte, jaká bude třeba podpora, a poté stanovte, kdo nebo co je k této podpoře k dispozici

Zdroj: Autor práce

2.3.9 VYHODNOCENÍ ROZVOJE

Podobně jako jsem výše uváděl jednotlivé fáze pro plánování rozvoje, tak podobně manažer pracuje i s vyhodnocením rozvoje, čili jednoduše porovnává plán, na kterém se společně s podřízeným dohodli. Manažer zde pracuje z možných poznatků o „vyspělosti“

v rámci pracovního postupu, k čemuž mu měl pomoci právě cílený rozvoj. Zde je na manažerovi, aby rozvoj zhodnotil, zda funguje, možná funguji nebo vůbec nefunguje a vyvodit tak následující možnosti. Pro konkrétnější představu uvádím níže tabulku č. 3 vyhodnocení rozvoje.

Tabulka č. 3- Vyhodnocení rozvoje

Závěr	Signály	Možnosti
Rozvoj funguje	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšená sebedůvěra • Není nutná vědomá snaha • Nové dovednosti přirozenou součástí způsobu práce 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvažte, zda není možné přidat další rozvojový cíl
Rozvoj možná nefunguje	<ul style="list-style-type: none"> • „Je změna vlastně nutná?“ • „Má moje snaha vůbec cenu?“ • Neplní dohodnuté rozvojové činnosti • Nedostatek důvěry v to, že dokáže získat danou dovednost či chování 	<ul style="list-style-type: none"> • Otevřený a podpůrný rozhovor mezi manažerem a zaměstnancem • Je zde motivace k dosažení rozvojového cíle? • Byla dostatečně poskytována zpětná vazba, které by odhalila pokrok? • Je akční plán příliš náročný?
Rozvoj nefunguje	<ul style="list-style-type: none"> • Předčasná rezignace • „Nepůjde to“ • Rozhovory o pokroku jsou povrchní a „na oko“. • Nedostatek odhodlání od samého počátku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nastavte nové realističtější cíle.

Zdroj: Autor práce

3 DIAGNOSTICKÝ VÝZKUM KARIERNÍHO RŮSTU A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

3.1 CÍL DIAGNOSTICKÉHO VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo porovnat teoretickou oblast s oblastí praktickou, zároveň pomocí dotazníkového šetření zjistit nastavené vnímání zaměstnanců v oblasti motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti na současných pracovních pozicích, zároveň zjistit míru touhy po kariérním růstu v rámci společnosti GSK a v neposlední řadě zanalyzovat zájem o rozvoj jednotlivých zaměstnanců v rámci své profesní dráhy.

3.2 VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

1. Domníváme se, že většinu zaměstnanců společnosti GSK motivuje právě smysl a náplň práce než benefity a finanční odměna, kterou za odvedenou práci obdrží. Tato hypotéza vychází z mého vlastního přesvědčení, kdy náplň práce je poskytovat kvalitní, moderní léčbu pacientům s chronickým onemocněním a ještě za to být řádně finančně ohodnocen.
2. Předpokládáme, že s rozsahem a formami nabízených benefitů ve farmaceutické společnosti budou více spokojeni spíše zaměstnanci, který zde pracují 5 let a více. Můj názor vychází z fakta, že rozsah a velikost benefitů vychází z délky pracovního poměru a plně jej člověk může využívat až po pětiletém zaměstnaneckém poměru.
3. Domníváme se, že více jak polovina zaměstnanců ve farmaceutické společnosti by se ráda profesně rozvíjela, opět z vlastního přesvědčení mohu říct, že možnosti, které naše společnost v rámci profesního rozvoje nabízí, jsou velkorysé od kurzů komunikace, přes zdokonalování cizího jazyka až po počítačové kurzy a kurzy koučování.
4. Předpokládáme, že většina zaměstnanců ve společnosti by se ráda kariérně rozvíjela a obsazovala tak managementové pozice, zároveň jsem ale přesvědčen, že k tomuto posunu musí být zaměstnanec kvalifikačně velmi způsobilý a certifikovaný a zároveň mít za

sebou odpovídající výsledky na nižších pozicích, což jde „ruku v ruce“ s dobou strávených ve společnosti, ideální zaměstnanec by měl o tomto vývoji přemýšlet minimálně po pátém odpracovaném roku ve společnosti.

5. Pátým výzkumným předpokladem se domníváme, že větší ambice po kariéřním vývoji a managementových pozicích bude mít mužská část zaměstnanců v naší společnosti. Dle mého názoru to plyne z postavení ženy v rodině. Žena je spíše matkou a tou co se stará o teplo domova a muž je ten kdo by se měl o rodinu umět postarat.

3.3 METODY DIAGNOSTICKÉHO VÝZKUMU

Analýza byla prováděna formou dotazníku, jenž uvádím v příloze č. 5, kdy respondenti měli odpovědět na patnáct otázek vztahujících se k jejich spokojenosti v současné pracovní pozici a možnostmi profesního rozvoje. Dotazníky jim byly zaslány mailem, s tím že požadované zpětné odeslání bylo do jednoho týdne. Součástí analýzy bylo i důkladné prostudování interních směrnic, postupů a náhledů zaměstnavatele a celé společnosti GSK na kariéřní růst a rozvoj svých zaměstnanců. Následně bylo provedeno vyhodnocení dotazníků a výsledek uvádím níže v kapitole 3.5 Kvantitativní a kvalitativní interpretace výsledků výzkumu.

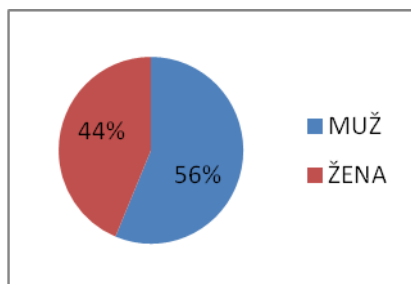
3.4 RESPONDENTI DIAGNOSTICKÉHO VÝZKUMU

Respondenty byli zástupci jednotlivých oddělení napříč celé společností, cílem bylo zajistit respondenta z každé skupiny, ať už dlouhodobého pracovníka, či nováčka ve společnosti, ženu či muže, celkem bylo osloveno 80 respondentů tak, aby výstup z analýzy splňoval jak kvalitní, tak i kvantitativní pohled na věc.

3.5 KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 2- Zastoupení respondentů podle pohlaví

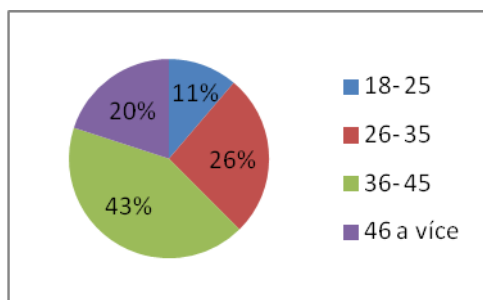


Zdroj: Autor práce

Poznámka: Dotazníkového šetření se zúčastnilo téměř se stejným zastoupením obou pohlaví, čili 45 mužů a a 35 žen, nutno ale dodat že společnost je genderově velmi vyrovnaná a má i genderovou doložku v rámci svých interních předpisů.

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

Graf č. 3- Věkové skupiny respondentů



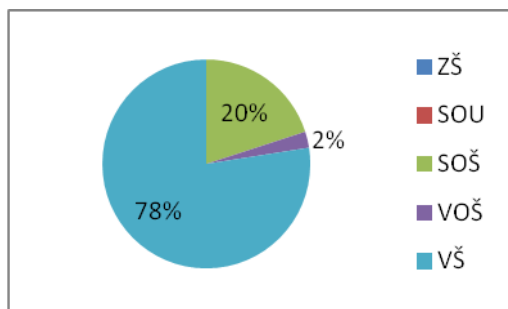
Zdroj: Autor práce

Poznámka: V rámci věkové vyváženosti dává společnost možnost, jak čerstvým absolventům i pro myšlenky rozvoje do budoucna do svých řad, a tak si i udržuje opravdové profesionály s věkem 50+. Dotazníku se zúčastnilo celkem 9 respondentů ve věkovém

rozmezí 18- 25 let, 21 respondentů v rozmezí 26- 35let v rozmezí 36- 4č let bylo celkem 34 respondentů a celkem 16 respondentů v kategorii 46 a více let.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 4- Přehled dosaženého vzdělání respondentů

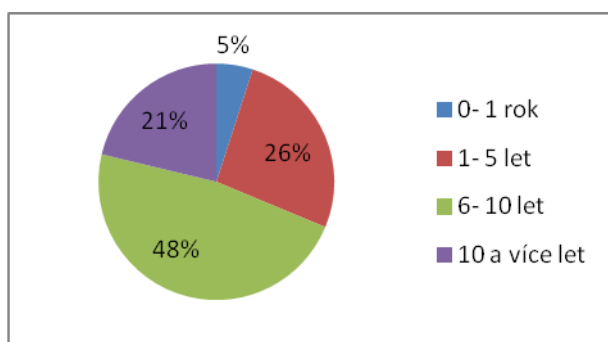


Zdroj: Autor práce

Poznámka: Vzhledem k vysokým nárokům a vysoké odbornosti farmaceutického oboru se nedá předpokládat, že v řadách zaměstnanců GSK bude někdo s nižším vzděláním než je ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. Stran respondentů, celkem se výzkumu zúčastnilo 16 respondentů s úplným středoškolským vzděláním, 2 s vyšším odborným vzděláním a celkem 62 zaměstnanců, jenž disponují vysokoškolským diplomem.

4. Jak dlouho u společnosti pracujete?

Graf č. 5- Přehled odpracovaných let respondentů

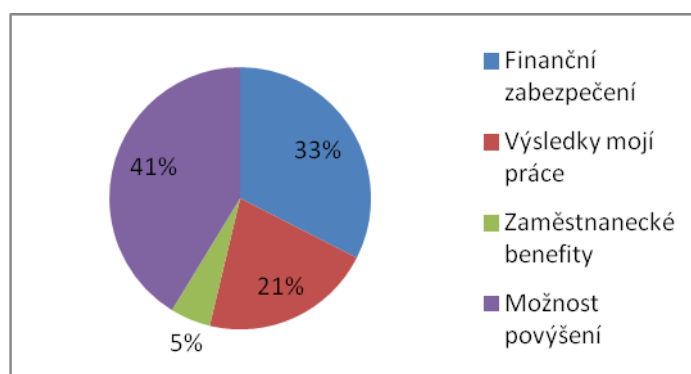


Zdroj: Autor práce

Poznámka: Na otázku jak dlouho u společnosti pracujete, nejpočetnější skupinou bez mála 50% s celkem 38 respondenty, byla skupina jenž hájí barvy GSK v rozmezí 6-10 let skupinu. Další zajímavou skupinou respondentů se stala skupina 10 a více let s celkovým počtem 17 respondentů, což potvrzuje, že společnost GSK opravdu dbá lidské zdroje a snaží se udržet si všechny talentované pracovníky ve svých řadách, zároveň se ale nebojí dát šanci novým lidem, což ukazuje nejméně početná skupina lidí, jenž jsou u společnosti méně než jeden rok, celkem 4 respondenti. Poslední početnou skupinou s celkovým počtem 21 respondentů, jsou pracovníci, jenž je ve společnosti pracují 1- 5 let.

5. Co je pro Vás ve Vaší práci ta největší motivace?

Graf č. 6- Přehled motivace respondentů

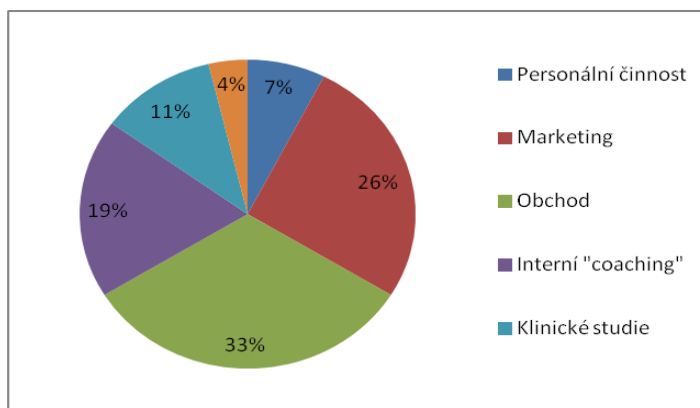


Zdroj: Autor práce

Poznámka: K motivu možnosti povýšení se přihlásilo celkem 33 respondentů, zároveň se tak stala nejpočetnější skupinou, důvodem této volby respondentů si dovolím tvrdit, že jsou právě velké možnosti jenž v tomto směru poskytuje společnost GSK, společnost si Váží pracovníků, jenž chtějí společnost i sebe posunout dál a zároveň nikomu nechce bránit v osobním i profesním rozvoji. Hned v závěsu po možnosti povýšení je touha po finančním zabezpečení s celkovým počtem 26 respondenty, i zde si dovolím tvrdit, že finanční možnosti, jenž se dostávají pracovníkům GSK jsou opravdu nadprůměrné, stejně tak jako si společnost váží talentovaných pracovníků a pracovníků jenž dávají práci maximum, tak stejně dokáže i jejich oddanost a úsilí řádně ocenit. Motiv výsledky mé práce, což si dovolím tvrdit souvisí i s posláním společnosti dopřát lidem kvalitnější a zdravější život, tento motiv vyplnilo v dotazníku celkem 17 zaměstnanců, poslední skupinou se 4 respondenty se stala skupina, jenž motivují zaměstnanecké benefity, které společnost GSK poskytuje.

6. Jakým směrem ve své kariéře byste se chtěl/a zaobírat

Graf č. 7- Směr kariérního rozvoje



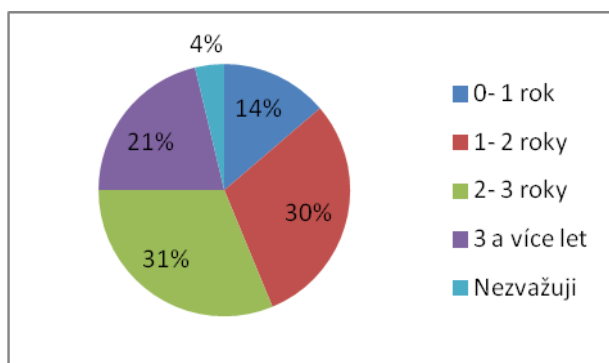
Zdroj: Autor práce

Poznámka: Na základě otázky č. 6 je zřejmé, že více jak 1/3 zaměstnanců si pro směr své kariéry vybrala obchod, s celkovým počtem 26 pracovníků. Oblast obchodu, je velmi atraktivní pro řadu akčních pracovníků, jenž mají nebo měli někdy tu možnost přičichnout k terénní práci, každý den je jiný, jedná se primárně o jednání s lidmi a reprezentaci společnosti vnějšimu světu, člověk nachází seberealizaci ve vyjednávání, prezentačních dovednostech a s orientací na výsledek. Oblastí marketingu by se chtělo zabývat celkem 21 respondentů, zde si dovolím tvrdit, že oblast marketingu je pro pracovníky, jenž se vyznačují tvůrčími a kreativními schopnostmi, v této oblasti člověk potřebuje znalost cizího jazyka, v GSK je tato oblast velmi atraktivní, člověk vytváří projekty a komunikuje s mateřskou společností v Londýně, zajišťuje kongresy a komunikuje s medií, dovolím si tvrdit že právě toto jsou důvody proč zaměstnanci touží pro rozvoji v oblasti marketingu. Oblast coaching a mentoring lidí si vybralo celkem 15 pracovníků, tato oblast se vyznačuje touhou předávat své zkušenosti druhým, v této oblasti dostávají prostor pracovníci s dlouhodobě úspěšnými výsledky a samozřejmě s kvalitními schopnostmi předávání zkušeností druhým, tato oblast je většinou dělená se současným výkonem práce a spojena právě s tím mentoringem, to je právě motive pro pracovníky v oblasti obchodu, jenž jsou stále v obraze a zároveň mohou rozvíjet nováčky v oboru. Velmi oborově zajímavý, ale analyticky náročný směr klinických studií si vybralo celkem 9 respondentů, tento obor si vybrali pracovníci jenž disponují titulem MUDr., vzhledem k pokročilejší komunikaci s odborníky v rámci hloubkové problematiky. Směrem personálních činností by se chtělo vydat celkem 6 pracovníků, v tomto oboru si dovolím tvrdit je společnost GSK velmi stálá a možností seberealizace v tomto směru není až taková, jako

třeba v oblasti obchodu, z tohoto důvodu a poměrů je oblast HR v tak malém zastoupení respondentů.

7. V jakém časovém horizontu byste uvažovali o povýšení?

Graf č. 8- Časový horizont pro povýšení

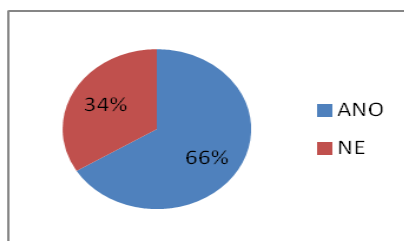


Zdroj: Autor práce

Poznámka: Na otázku v jakém časovém horizontu by respondenti uvažovali o posunu v rámci kariérního růstu odpovídali následovně: 11 z celkových 80 by zvažovali posun v období jednoho roku, dalších 24 by se rádo posunulo o post výš v horizontu 1-2 let, pod variantu 2-3 let se podepsalo celkem 25 pracovníků a celkem 17 zvažuje změnu pozice v rámci společnosti v rozmezí 3 a více let. O kariérní posun nejeví pouhé 4% čili 3 respondenti vůbec žádný zájem, obecně z toho vyplývá, že zájem i touha po kariérním růstu a rozvoji pouze se debatuje o časovém horizontu, což jde zase ruku v ruce s možnostmi jenž společnosti v daném okamžiku nabízí a samozřejmě i to, zda je pracovník už 100% připraven na samotnou změnu pracovní pozice a tím zvýšení kompetencí a zodpovědnosti. Výsledky této otázky také úzce souvisí s počtem odpracovaných let ve společnosti, jedná se o sebereflexi každého pracovníka, zda si je už jistý v současné pozici a hodlá udělat ve společnosti další krok, jednoduše, zda bude dostatečná autorita pro pracovníky jenž mohou být ve společnosti i 2x, 3x, 4x a více delší dobu než on.

8. Cítíte se na Vaši současné pozici dostatečně potřebný (maximálně využitý Váš potenciál)?

Graf č. 9- Využití potenciálu respondentů

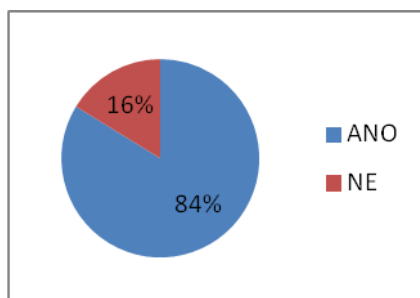


Zdroj: Autor práce

Poznámka: V otázce č. 8 se respondenti potýkali s dotazem na jejich pracovní vytížení/ využití v dobrém slova smyslu. Bez mála 2/3 respondentů se na současných pozicích cítí dostatečně platnými pro svou společnost. Zároveň bych zde rád poukázal na dobrý cit pro obsazování pracovních pozic a dobré vytěžování svých zaměstnanců, potažmo zapojování jich do projektů a zájem o jejich názor a postřehy. Téměř 1/3 respondentů se cítí nevyužita, což může jít ruku v ruce s uvažováním o povýšení v časovém horizontu do 1 roku viz. otázka č. 7.

9. Cítíte se za Vaši odvedenou práci dostatečně ohodnoceni?

Graf č. 10- Spokojenost s ohodnocením



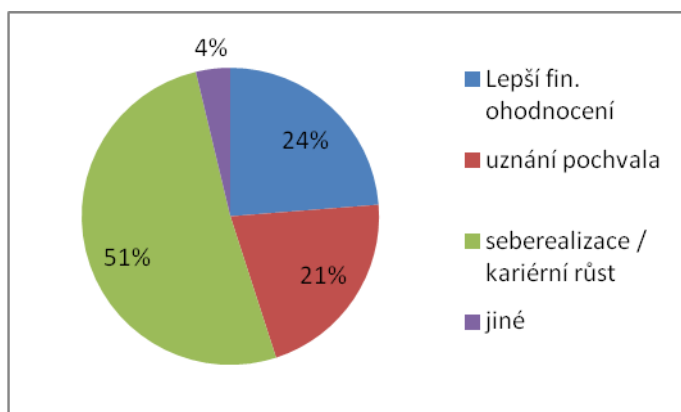
Zdroj: Autor práce

Poznámka: Zde bych rád navázal na předchozí otázku využití potenciálu jednotlivých pracovníků, dovoluji si tvrdit, že otázka zda se respondenti cítí za svou odvedenou práci dostatečně ohodnoceni se procento spokojenosti ještě zvýšilo, kdy celých 84% respondentů odpovídalo, že s ohodnocením jsou spokojeni na druhou stranu se našli mezi respondenty i

tací, kteří si přijdou nedocenení, opět bych zde navázal na otázku kariérního posunu v horizontu do jednoho roku.

10. Co Vám ve Vaší práci nejvíce chybí, co postrádáte?

Graf č. 11- Co respondenti postrádají

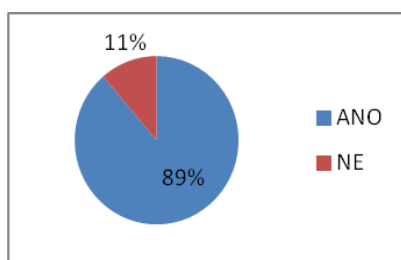


Zdroj: Autor práce

Poznámka: Výsledky této otázky nám opět ukazují, že o kariérní růst má zájem více jak 50% dotazovaných, čili nebojím se prohlásit, že v dnešní době v 21. století je největší motivace pracovníků právě seberealizace a touha po mocenství a managementových pozicích. Ostatní respondenti odpovídali následovně, téměř stejný počet pracovníků by uvítalo lepší finanční ohodnocení (19 respondentů) a pocit uznání a pochvaly (17 respondentů), možnosti jiné si zvolili celkem 3 pracovníci bez dalšího rozvedení odpovědi.

11. Jste ve Vaší práci spokojeni?

Graf č. 12- Spokojenost v zaměstnání

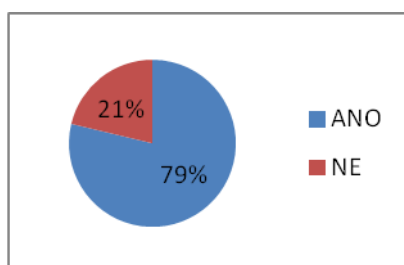


Zdroj: Autor práce

Poznámka: Spokojenost v současném zaměstnání, na toto téma se respondenti dostali v otázce č. 11, kdy téměř 90% respondentů odpovědělo, že spokojení jsou, jako příčinu bych viděl individuální přístup zaměstnavatele ke každému pracovníkovi, snaha o možnost seberealizace v rámci organizace a v neposlední řadě bych chtěl vyzdvihnout poslání společnosti GSK. V odpovědích byly zaznamenány i negativní odpovědi, což bych opět přisoudil zaujetím a zaměřením se na kariérní postup s netrpělivým chováním, přisuzuji tak velkému rozdílu mezi pozitivním a negativním procentem odpovědí.

12. Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

Graf č. 13- Spokojenost s výší platu

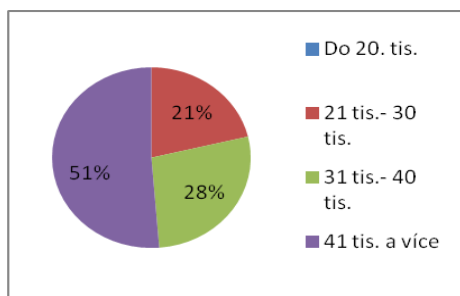


Zdroj: Autor práce

Poznámka: Otázka spokojenosti s výší svého platu úzce souvisí s otázkou se spokojeností se samotným ohodnocením za odvedenou práci, kde 84% odpovědělo, že spokojení jsou, a 16% že spokojeni nejsou. Zde se jedná o 79% spokojených respondentů a 21% nespokojených, rád bych uvedl na pravou míru, to, že zde se jedná o spokojenost pouze s finanční stránkou (výplatou) bez dalších finančních i nefinančních benefitů, jenž zaměstnavatel svým pracovníkům nabízí. Dále bych rád poukázal na otázku č. 10, kde byla pokládána respondentům otázka co v současné době postrádají v rámci svých pracovních pozic, před lepší finanční stránkou dalo přednost celkem 41 respondentů, kdy zvolili možnost seberealizace a kariérního růstu a dalších 17 pracovníků zvolilo uznání a pochvalu, kdy na rozdíl od této otázky zvolilo lepší finanční možnosti pouhým 19 respondentů. Znovu poukazují na důležitost a přednost kariérního růstu pro samotné zaměstnance před finanční motivací.

13. Jaká je výše Vašeho finančního ohodnocení?

Graf č. 14- Výše finančního ohodnocení

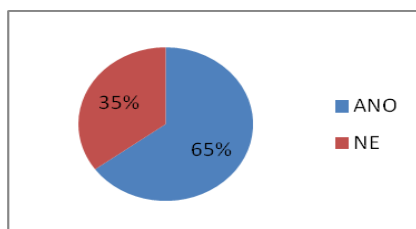


Zdroj: Autor práce

Poznámka: V otázce č. 13 se respondenti řadili do kolonek finančního ohodnocení, jenž jim zaměstnavatel poskytuje. Obecně finanční stránka roste s pracovní pozicí a s tím spojeným nárůstem kompetencí a zodpovědnosti. Tento graf ukazuje, že více jak polovina respondentů má finanční ohodnocení více jak 41 tisíc měsíčně, což když porovnáme s otázkou č. 4, kdy pouhých 17 dotazovaných je ve společnosti více, jak 10 let. nám ukazuje, že profesně mladší pracovníci, naleznou své uplatnění ve společnosti a zároveň bych rád na udělování příležitostí talentovaným pracovníkům ze strany zaměstnavatele. Ostatní respondenti odpovídali následovně: 17 respondentů v rozmezí 21- 30 tisíc a 22 respondentů v rozmezí 31- 40 tisíc.

14. Jste spokojeni na současné pracovní pozici

Graf č. 15- Spokojenost na současné pracovní pozici



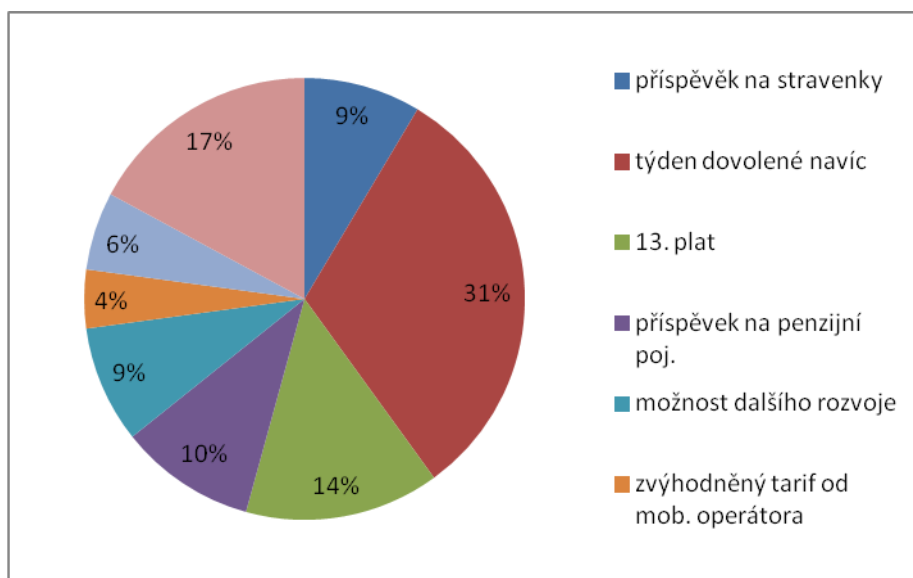
Zdroj: Autor Práce

Poznámka: Tato otázka naráží na otázku č. 5, kde se dotazuje respondentů na hlavní motivaci v jejich zaměstnání, více jak 1/3 celkem 33 dotazovaných pracovníků odpovědělo,

že hlavním motivem je kariérní posun na vyšší pozici. Čili z tohoto důvodu bych rád obhajoval zaměstnavatele, proč 35% (28 respondentů) uvedlo nespokojenost ve svých odpovědích. Dále bych rád poukázal na motivační hovory pracovníků s nadřízeným, jenž probíhají 2x/ rok, kde mohou zaměstnanci upravit svůj rozvojový program, tak aby jim to přinášelo neustále potěšení z jejich zaměstnání.

15. Jakého benefitu, který Vám poskytuje Váš zaměstnavatel si nejvíce vážíte?

Graf č. 16- Přehled váživosti benefitů



Zdroj: Autor práce

Poznámka: V závěrečné otázce se měli respondenti vyjádřit k tomu, jakého benefitu ze strany zaměstnavatele si nejvíce váží. Zde byl největší rozptyl odpovědí, jenž bylo dáno širší škálou možných odpovědí. Nejvíce si ale přeci jen zaměstnanci váží týdne dovolené navíc, kdy využívají volno k radovánkám se svými rodinami. Hned dalším nejváženějším benefitem je možnost kurzu cizích jazyků, což opět potvrzuje zájem zaměstnanců o osobní i profesní rozvoj a upřednostněním před finanční stránkou, kdy benefit v podobě 13. platu uvedli respondenti až na třetím místě. Další zastoupení benefitů spolu se zájmem respondentů viz. graf č. 16.

3.6 ZHODNOCENÍ PLATNOSTI VÝZUMNÝCH PŘEDPOKLADŮ

1. První výzkumný předpoklad se mi nepotvrdil, největším motivem k práci je právě kariérní růst, jenž byl upřednostněn před finanční stránkou a ostatními benefity, které zaměstnavatel poskytuje a zároveň předčil o samotný smysl práce potažmo poslání společnosti GSK.
2. Tento výzkumný předpoklad se potvrdil, kdy jedním ukazatelem bylo finanční ohodnocení za odvedenou práci, na druhou stranu byl zde i ukazatel možnosti kariérního rozvoje pro talentované pracovníky, jenž vystupují z řady svými schopnostmi a znalosti, čím si říkají o posunutí v rámci organizační struktury o vyšší post.
3. Výzkumný předpoklad se potvrdil, k možnosti kariérního rozvoje se přihlásila tři čtvrtina dotazovaných pracovníků. O možnost kariérního růstu je ve společnosti velký zájem, navíc i byla možnost v rámci sebezdokonalování upřednostněna i před finančními motivy.
4. Jak už bylo řečeno o možnost seberealizace v rámci společnosti a samotný kariérní růst je velký zájem. Samozřejmostí je, že šanci k osobnímu růstu dostávají pracovníci, jenž mají za sebou dlouhodobě výborné výsledky a zároveň je riziko, že na současné pozici začnou být nemotivovaní. Ale je potřeba zdůraznit, že společnost si váží talentovaných zaměstnanců, kterým ráda dává příležitosti jak na tuzemském poli, tak i v zahraničí i mateřské společnosti v Londýně.
5. Pátý výzkumný předpoklad se potvrdil, i když je zapotřebí zmínit genderovou vyrovnanost ve společnosti, jenž je podporována i vnitřními předpisy společnosti. Společnost má v současné době část žen z managementech pozic na mateřské dovolené, jenž se chystají k návratu po jejich uplynutí.

4 NÁVRH A DOPORUČENÍ

Vzhledem k tomu, že ve společnosti komunikace ať už vertikálně či horizontálně funguje na výbornou a zaměstnavatel i klíčoví manažeři na vedoucích pozicích se ptají svých podřízených na vlastní názor, čili zjednodušeně s lidskými zdroji je ve společnosti GSK velmi dobře nakládáno. Ale co stojí jistě za neustále zdůrazňování a dovolím si tvrdit je, že je to základem pro dobré fungování každého z nás, jedná se o personifikovanou motivaci.

Doporučení č. 1:

Personifikovaná motivace je skvělý nástroj, z vlastní zkušenosti z pozice oblastního manažera, kdy mám svěřený tým o počtu osmi podřízených vím, že stejně tak jako nejde měřit všechny pracovníky stejným metrem, tak stejně tak nelze motivovat všechny pracovníky stejným způsobem. Nelze se domnívat, že vím, co každého motivuje, je potřeba se ptát a s lidmi neustále pracovat, lidskému zdroji musíme poskytovat větší servis než kde jakému stroji. To je mé doporučení- cíleně motivovat každého pracovníka individuálně.

Doporučení č. 2:

Mým druhým doporučením vzhledem excelentnímu nastavení ve společnosti je setrvání ve familiární atmosféře a pozitivním přístupu, vzhledem k tomu, že opět ze své zkušenosti mohu porovnat s jinými zaměstnavateli, tak právě tohoto si dokážu vážit. Člověk do té doby dokud nemá tu možnost porovnání, tak tyto přidané hodnoty nedokáže dostatečně ocenit. Vím, že toto je cesta k udržení a přitáhnutí kvalitních lidí, což podtrhuje i hodnoty společnosti GSK.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo cílem porovnat teoretickou část s tou praktickou, v první řadě je zapotřebí zmínit důležitost individuálního přístupu ke každému zaměstnanci. Důvodem je, že každého pracovníka motivuje a ovlivňuje něco jiného. Práce také prokazuje důležitost samotného zájmu zaměstnavatelů o rozvoj jejich zaměstnanců jako lidských zdrojů, jenž tvoří samotný podnik a hospodářský výsledek. Zde se potvrzuje přímá úměra snahy, pokud bude viditelná snaha ze strany zaměstnavatele o blaho a rozvoj jeho pracovníků, tak o to víc si oni budou uvědomovat, co pro ně jejich zaměstnavatel dělá a budou pracovat tak, aby o místo nikdy nepřišli.

Za zmínku stojí i všímavost a péče o talentované pracovníky, jenž dlouhodobě vystupují z řad běžných zaměstnanců. Obecně je o tyto pracovníky velký zájem na poli head hunterů, jenž budou „bombardovat“ talenty nabídkami jiných pracovních nabídek. Zaměstnavatel by vůbec neměl dát těmto lidem prostor ani důvod, aby přemýšlení či uvažovali nad změnou pracovních míst.

Porovnávaná společnost GSK má absolutní přehled a dobrý rozvojový plán pro zaměstnance. Ve směru péče o lidské zdroje, v možnostech v rámci profese či možnostech kariérního posunu nebo samotné práci s talenty by měla být společnost GSK naprostým vzorem všem společnostem, které chtějí nejen ekonomický růst, ale mít ve svých řadách kvalitní profesionály na klíčových postech a v neposlední řadě i pokud chtějí vychovávat čerstvé absolventy pro jejich slibnou kariéru, jenž budou hájit jejich barvy.

Velkým poznatkem této práce pro mě je právě důležitost kariérního růstu pro zaměstnance a i to, že se kariérní růst a rozvoj zaměstnanců staví před motivaci finančního charakteru. Pokud si ale jen uvědomíme, kolik pracovníků stojí po kariérním posunu v rámci organizace, tak se mi nabízí otázka, dokáží vůbec podniky uspokojit potřeby všem svým zaměstnancům?

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha:management Press, 2001, s. 367, ISBN 80-7261-033-3.
2. KOCIÁNOVÁ R. 2004. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia.
3. GOSIOROVSKÝ I. *Personalistika*, Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005, s. 98, ISBN 80-7314-064-0
4. BĚLOHLÁVEK F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091.
5. Akademický slovník cizích slov Praha, Academia 1995, s. 834, 80-200-0607-9
6. NOVÝ I. A KOL. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, Grada publishing, a.s., 2006, s. 287, ISBN 80-247-1705-0
7. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN: 978-80-247-1975-7.
8. ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání*, 2007, s. 789, ISBN 978-80-247-1407-3
9. HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. (2000). *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
10. Interní dokumenty společnosti Glaxo Smith Kline, ČR (HR složky):
 - Hodnocení zaměstnanců
 - Rozvojový plán zaměstnanců
 - PDP- hodnotící rozhovory se zaměstnanci
 - Bonusový program
 - Organizační struktura
 - Genderové opatření

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. Harrison, R. (2000): *Employee Development*. 2nd ed., London, IPM.
2. Harrison, R. (2005): *Learning and Development*. 2nd ed., London, CIPD.
3. Carter, A. - Hirsh, W. - Aston, J. (2002): *Resourcing the Training and Development Function*. Report No. 390. Brighton, Institute of Employment Studies.
4. Keep, E. (1989): Corporate training strategies, v: Storey, J. (ed.): *New Perspectives on Human Resource Management*. Oxford, Blackwell.
5. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2002a): *Developing Managers for Business Performance*. London, CIPD.
6. Herzberg, F. (1968): One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January- February, s. 109-120.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. Belbin [online]. [cit.2016-01-15] Dostupné z:
http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_historie
2. Glaxo Smith Kline [online]. [cit.2015-10-20]. Dostupné z: <http://cz.gsk.com>
3. Úspěšná prezentace [online]. [cit.2015-12-30]. Dostupné z:
<http://www.uspesnaprezentace.cz/blog/kavarna-tvurci-mysleni-a-kreativni-pracovni-prostr/#.VoFZ3RzhbIU>

SEZNAM ZKRATEK

GSK- Glaxo Smith Kline

OTC- Over the counter- (volně prodejné léky)

PDP- personal development plan (osobní plán rozvoje)

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1- Maslowova pyramida lidských potřeb	14
Obrázek č. 2- Dvoufaktorová teorie	15
Obrázek č. 3- Dimenze kariérového cyklu podle E. H. Scheina	20
Obrázek č. 4- Složky rozvoje lidských zdrojů.....	31
Obrázek č. 5- Proces motivace	37
Obrázek č. 6- Fotografie budovy mateřské společnosti GSK v Londýně	39
Obrázek č. 7- Historie GSK.....	41
Obrázek č. 8- Proces rozvoje zaměstnanců	46
Obrázek č. 9- Cíle rozvoje.....	49
Obrázek č. 10- Scénář hodnotícího rozhovoru	53

Seznam tabulek

Tabulka č. 1- Struktura rozvoje zaměstnanců v GSK	47
Tabulka č. 2- Fáze rozvoje v GSK	54
Tabulka č. 3- Vyhodnocení rozvoje	55

Seznam grafů

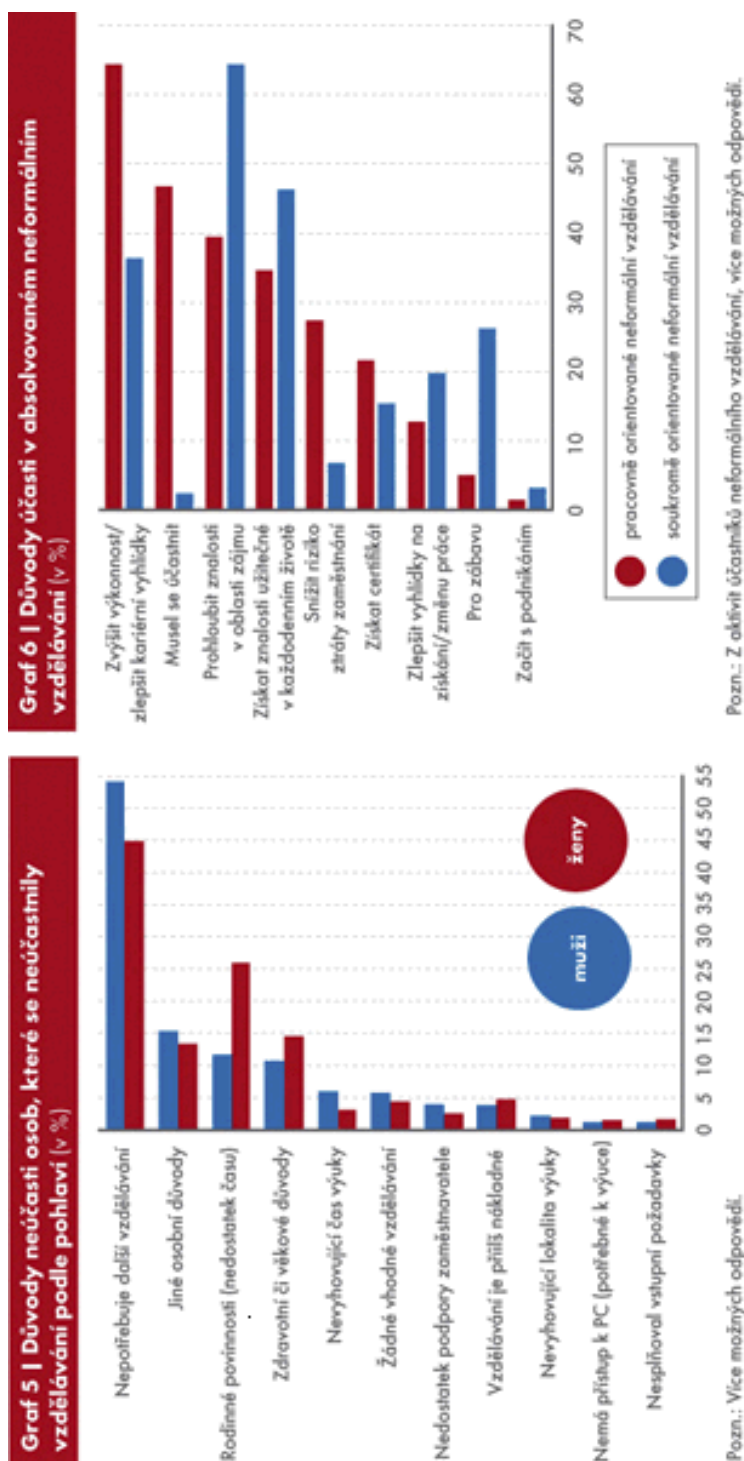
Graf č. 1- Struktura rozvoje zaměstnanců v GSK	48
Graf č. 2- Zastoupení respondentů podle pohlaví.....	58

Graf č. 3- Věkové skupiny respondentů	58
Graf č. 4- Přehled dosaženého vzdělání respondentů.....	59
Graf č. 5- Přehled odpracovaných let respondentů.....	59
Graf č. 6- Přehled motivace respondentů	60
Graf č. 7- Směr kariérního rozvoje.....	61
Graf č. 8- Časový horizont pro povýšení.....	62
Graf č. 9- Využití potenciálu respondentů.....	63
Graf č. 10- Spokojenost s ohodnocením.....	63
Graf č. 11- Co respondenti postrádají.....	64
Graf č. 12- Spokojenost v zaměstnání	64
Graf č. 13- Spokojenost s výší platu.....	65
Graf č. 14- Výše finančního ohodnocení.....	66
Graf č. 15- Spokojenost na současné pracovní pozici	66
Graf č. 16- Přehled váživosti benefitů	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Důvody účasti/ neúčasti na vzdělávacích kurzech	I
Příloha B: Přehled zájmu o jednotlivé obory v rámci vzdělávání	II
Příloha C: Porovnání zájmu o v zedlání v rámci Evropy	III
Příloha D: Zjednodušená organizační struktura společnosti GSK	IV
Příloha E: Dotazník	V

Příloha A: Důvody účasti/ neúčasti na vzdělávacích kurzech



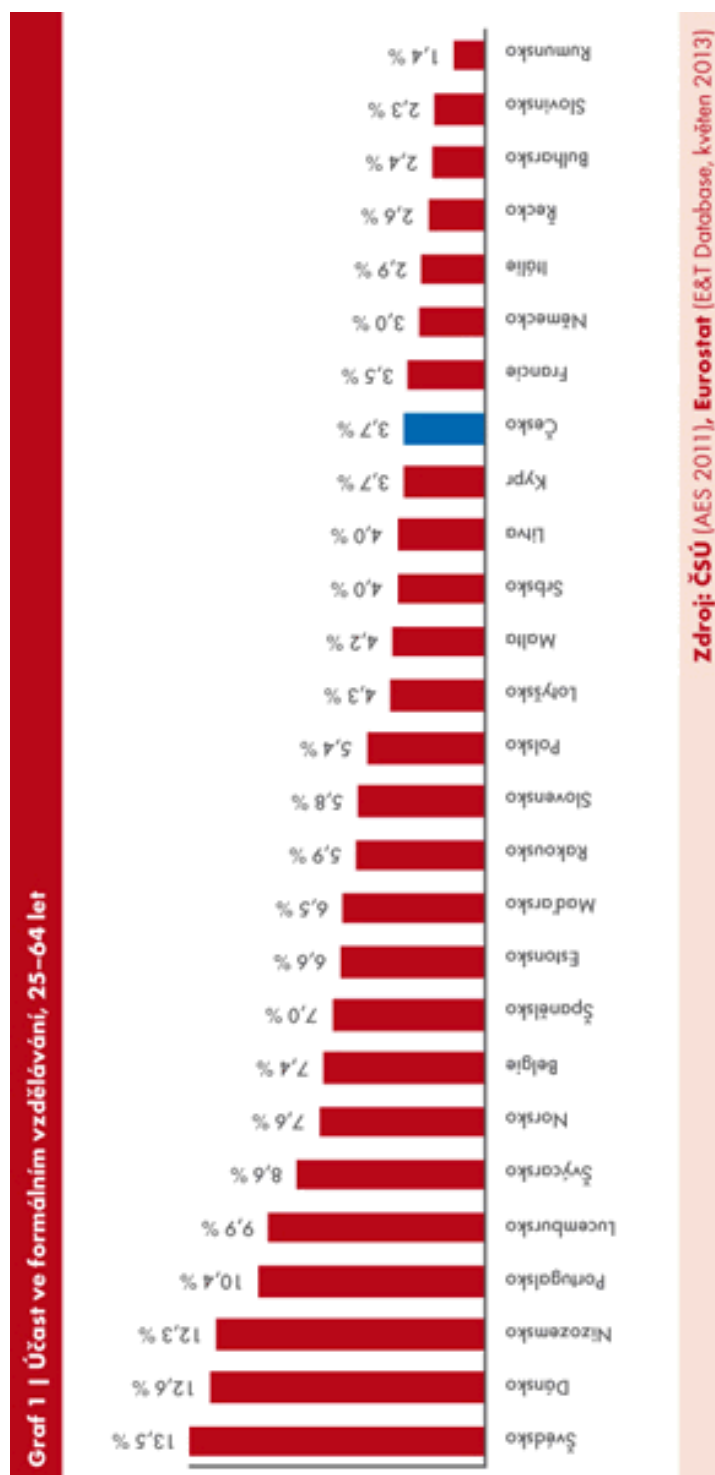
Zdroj: Český statistický úřad, online, cit. 2016-1-2

Příloha B: Přehled zájmu o jednotlivé obory v rámci vzdělávání



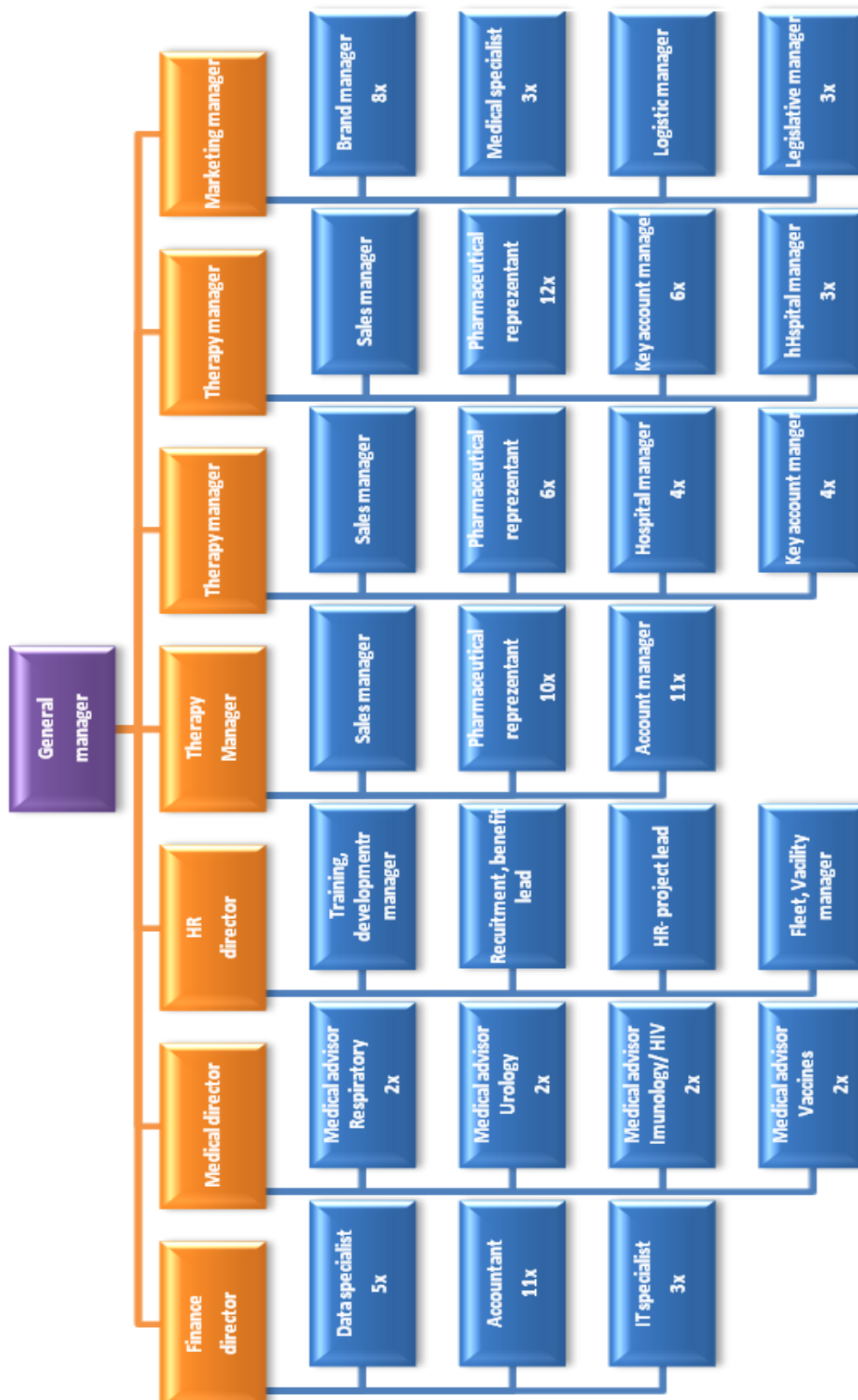
Zdroj: Český statistický úřad, online, cit. 2016-1-2

Příloha C: Porovnání zájmu o vždělání v rámci Evropy



Zdroj: Český statistický úřad, online, cit. 2016-1-2

Příloha D: Zjednodušená organizační struktura společnosti GSK



Zdroj: Autor práce

Dotazník:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné s maturitou
- Střední odborné s výučním listem
- Vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho u společnosti pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 rok – 5 let
- 6 let – 10 let
- Více jak 10 let

5. Co je pro Vás ve Vaší práci ta největší motivace?

- Finanční zabezpečení
- Výsledky mojí práce
- Možnost využití zaměstnaneckých benefitů nabízených firmou
- Možnost povýšení

6. Jakým směrem ve své kariéře byste se chtěl/a zaobírat

- Personální činnost
- Marketing
- Obchod
- Interní „coaching“
- Klinické studie
- O postup nemám zájem

7. V jakém časovém horizontu byste uvažovali o povýšení?

- 0- 1 rok
- 1- 2 roky
- 2- 3 roky
- 3 a více let
- povýšení nezvažuji

8. Cítíte se na Vaši současnou pozici dostatečně potřebný (maximálně využitý Váš potenciál)?

- ANO
- NE

9. Cítíte se za Vaši odvedenou práci dostatečně ohodnoceni?

- ANO
- NE

10. Co Vám ve Vaší práci nejvíce chybí, co postrádáte?

- Lepší finanční ohodnocení
- Více ohleduplnosti ze strany zaměstnavatele (uznání, pochvala)
- seberealizace, kariérní růst
- Jiné (prosím uveďte).....

11. Jste ve Vaší práci spokojeni?

- Ano
- Ne

12. Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

- Ano
- Ne

13. Jaká je výše Vašeho finančního ohodnocení?

- Do 20 tis.
- 21 tis. – 30 tis.
- 31 tis. – 40 tis.
- 41 tis a více

14. Jste spokojeni na současné pracovní pozici

- Ano
- Ne

15. Jakého benefitu, který Vám poskytuje Váš zaměstnavatel si nejvíce vážíte?

- příspěvek na stravování
- týden dovolené navíc
- 13. plat
- příspěvek na penzijní pojištění
- možnost dalšího rozvoje

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lubomír Chaloupka

Obor: Manažerská studia a řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu: 63 stran

Celkový počet stran příloh: 8 stran

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 3

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