

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**System řízení kariéry zaměstnanců
ve zvoleném podniku**

Bc. Illéšová Radka

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Radka Illéšová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Systém řízení kariéry zaměstnanců ve zvoleném podniku

Název anglicky

Career Management in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení pracovní kariéry v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Kariéra, kariérový řád, kariérová dráha, kariérový plán, osobní rozvoj

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-063-X.
- CARTER, G. W., COOK, K. W., DORSEY, D. *Career paths: charting courses to success for organizations and their employees*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 14-051-7732-2.
- GREENHAUS, J. H., CALLANAN, G. A., GODSHALK, V. M. *Career management*. Thousand Oaks: Sage, 2010. ISBN 978-1-4129-7826-2.
- HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HROŇÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Řízení profesní kariéry*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-835-8.
- MONROE, J. *Ideální kariéra a zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1947-4.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RŮŽIČKA, J. et al. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-7079-531-X.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
-

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Systém řízení kariery zaměstnanců ve zvoleném podniku“, jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2016

Poděkování

Touto cestou bych ráda vyjádřila poděkování Ing. Martině Fejfarové Ph.D. za odborné vedení práce, konzultace a za poskytnutí cenných rad. Další mé velké poděkování patří osloveným respondentům, kteří vyplnili dotazník. Závěrem bych ráda poděkovala své rodině a blízkým přátelům za jejich podporu při psaní této práce.

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou systému řízení kariéry ve vybrané společnosti. Je v ní popsán rozvoj kariéry včetně jejího plánování a řízení ve vybraném podniku, kterým byla společnost Cetelem. Je zde charakterizováno hodnocení a systém vzdělávání zaměstnanců této společnosti. Práce se věnuje i problematice kariérního růstu zaměstnanců. Mezi výstupy této diplomové práce patří i navržená optimální řešení, prospěšná jak pro podnik samotný, tak i pro jednotlivé pracovníky. Jsou jimi například individuální kariérní plán pro zvolenou pozici, Trainee program pro absolventy a lepší informovanost zaměstnanců o uvolněných pracovních pozicích.

V první části této práce jsou sjednoceny teoretické poznatky zabývající se obecně rozvojem kariéry. Je zde definován všeobecný koncept kariéry, její způsobilost, kritéria a kompetence zaměstnanců. Další část práce je věnována teoretickému řízení, plánování kariéry a její strukturou. Praktická část zahrnuje charakteristiku vybrané společnosti, její strategii a především popisuje samotný systém řízení kariéry v tomto podniku. Důležitou součástí této práce je vyhodnocení dotazníkového šetření. Z analýzy získaných dat byla navržena opatření a doporučení ke zlepšení stávajícího systému řízení kariéry ve společnosti Cetelem.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, kariéra, kritéria kariéry, řízení kariéry, kariérový plán, profesní kariéra, vzdělávání, hodnocení.

Summary

This thesis is concerned with the career management issues and its system at Cetelem. The study describes career development, including its planning and management in the particular company. It identifies the characteristics of evaluation and staff education system or their possible difficulties in career development. The study investigates and finds the optimal solutions which are beneficial for the company itself as well as for individual employees. Furthermore, it analyses possible solutions such as individual career planning for a specific post, Trainee program for graduates or better employee awareness about vacancies.

The first part of the following thesis comprises the theoretical findings concerning the career development in general. A general career concept is defined, its qualification, standards and employee competencies. In addition, this study deals with the theoretical management and career planning or its structure. The practical part includes a description of the particular company, its strategy and first of all, it describes the management career system itself. The relevant part of this study is the data evaluation from questionnaire investigation. On the basis of this data assessment the specific measures and some recommendations has been suggested to improve the current career management system.

Key words: Human resource management, career, criterion for career, career management, career plan, professional career, employees evaluation, education.

Obsah

1. Úvod	11
2. Cíle práce a metodika	12
2.1 Cíle práce	12
2.2 Metodika	12
3. Literární rešerše.....	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	15
3.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů	16
3.1.3 Činnosti zaměřené na řízení lidských zdrojů	19
3.2 Personální činnosti	20
3.2.1 Proces získávání pracovníků	21
3.2.2 Výběr pracovníků.....	23
3.2.3 Přijímání a adaptace pracovníků	26
3.2.4 Řízení a hodnocení pracovníků.....	28
3.2.5 Systém vzdělávání pracovníku.....	30
3.3 Koncept a rozvoj kariéry.....	31
3.3.1 Řízení kariéry	32
3.3.2 Plánování kariéry	34
3.3.3 Kariérní kritéria.....	36
3.3.4 Kompetence a způsobilost pracovníka	38
3.3.5 Profesionální kariéra a její charakteristika	39
3.3.6 Struktura profesionální kariéry	40
4. Výsledky práce	42
4.1 Charakteristika vybrané společnosti	42
4.1.1 Strategie vybrané společnosti.....	42

4.1.2	Skupina BNP Paribas	43
4.1.3	Organizační struktura vybrané společnosti	44
4.1.4	Lidské zdroje uvnitř společnosti	45
4.2	Systém řízení kariéry ve vybrané společnosti	46
4.2.1	Výběrová řízení	47
4.2.2	Pravidelné osobní hodnocení pracovníka	49
4.2.3	Zájem pracovníků o rozvoj své kariéry	50
4.2.4	Možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků	50
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	52
4.3.1	Charakteristika výzkumného souboru	52
4.3.2	Vyhodnocení identifikačních údajů	53
4.3.3	Vyhodnocení obsahové části dotazníku	54
5.	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	61
5.1	Zhodnocení výsledků	61
5.2	Doporučení a návrhy na zlepšení	63
6.	Závěr	68
7.	Seznam použitých zdrojů	70
7.1	Monografie, články	70
7.2	Elektronické zdroje	73
7.3	Další zdroje	74
8.	Přílohy.....	I

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	15
Obrázek 4.1: Organizační struktura společnosti Cetelem ČR [vlastní tvorba]	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Dvě formy hodnocení pracovníků.....	30
Tabulka 2 - Vyhodnocení identifikačních údajů.....	53
Tabulka 3 – Otázka č. 1: výzkumná část.....	55
Tabulka 4 - Otázka č. 3: výzkumná část	56
Tabulka 5 – Otázka č. 4: výzkumná část.....	56
Tabulka 6 – Otázka č. 5: výzkumná část.....	57
Tabulka 7 – Otázka 6: výzkumná část	57
Tabulka 8 – Otázka 8: výzkumná část	58
Tabulka 9 – Otázka 9: výzkumná část	59
Tabulka 10 – Otázka 10: výzkumná část	59

1. Úvod

V dnešní době patří kariéra a touha po dosažení pracovního úspěchu k hlavním prioritám naší společnosti. Organizace, které chtějí být konkurenceschopné, si uvědomují, že nejen výkonnost, ale i spokojenost pracovníků je nedílnou součástí pro úspěch celé organizace. Proto je důležité vytvořit v organizaci vyhovující prostředí v takové míře, které umožní pracovníkům soustavně zlepšovat, rozvíjet kvalifikaci a učit se novým dovednostem. Správné řízení a plánování kariéry vede k udržení a motivaci kvalitních pracovníků v organizaci. Proto by se měla každá organizace soustředit na kariérní plány a plány následnictví ve funkcích.

Každá společnost by si měla uvědomit, že kariéru není možné zaměňovat bezprostředně s povýšením v rámci společnosti. Kariéru lze chápat jako pojem více komplexnějšího rázu. V rámci kariérního rozvoje je možné nejen postoupení na vyšší pozici, ale také prohlubování svých znalostí a specializací či rozvoj svých možností a kompetencí na dosavadní funkci. Ačkoli se společnosti řízení kariéry či rozvoj zaměstnanců může jevit jako časově náročná a nákladná záležitost, tak se především jedná o nejracionálnější krok, který může společnost učinit v rámci rozvoje lidských zdrojů. Ve většině podniků se vyskytují zaměstnanci s daleko většími ambicemi, schopnostmi, kreativitou a nadáním, než je pro výkon jejich pracovní pozice požadováno. Jestliže organizace neodhalí možnosti svých zaměstnanců a konkrétním způsobem jej nevyužije při personálním plánování, jednoznačně ztrácí konkurenční výhodu. Zavedením kvalitního systému řízení zaměstnanců může podnik poskytnout mnoho příležitostí k odhalení více schopností a jiných způsobilostí zaměstnanců, díky kterým mají možnost vynikat i na jiných pozicích.

Řízení kariéry v organizacích se dá považovat za osvědčený způsob, pomocí kterého lze jak motivovat a udržet své schopné pracovníky, tak i v budoucnu rychle a snadno reagovat na personální změny a potřeby podniku. V první řadě kariérní rozvoj nezávisí výlučně na managementu a vedení společnosti, ale především na samotných pracovnících a na jejich ambicích. Lze to však jen v případě, že k tomu společnost vytvoří či poskytne podmínky a příležitosti.

2. Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit systém řízení kariéry pracovníků ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro jeho zlepšení.

Dílčí cíle zahrnují:

- zpracování literární rešerše k problematice řízení kariéry, vzdělávání a rozvoje,
- charakteristiku vybrané společnosti a jejího přístupu k řízení kariéry pracovníků,
- popis systému hodnocení a řízení kariéry ve společnosti,
- realizace dotazníkového šetření u zaměstnanců vybrané společnosti,
- zhodnocení současného systému řízení kariéry pracovníků ve vybrané společnosti a vypracování návrhů na možná zlepšení.

2.2 Metodika

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány informace vycházející ze studia dokumentů a odborné literatury, které byly doplněny z internetových zdrojů zaměřenými na systém řízení kariéry. Prostřednictvím analýzy uvedených zdrojů byly sepsány teoretické poznatky týkající se vzdělávání a rozvoje pracovníků, profesní kariéry či řízení kariéry v podniku.

Pro účely této práce bylo nezbytné získat značné množství informací o vybrané společnosti a možnostech fungování stávajícího systému řízení kariéry, které jsou potřebné pro vypracování praktické části diplomové práce. Kromě osobních zkušeností autorky bylo využito následujících metod sociologického výzkumu:

- Analýza dokumentů – Mezi důležité zdroje pro získání informací patří analýza vnitropodnikových materiálů (jak v elektronické, tak i v písemné podobě) zaměřených na personální činnosti, které jsou úzce spojeny s řízením kariéry pracovníků.

- Osobní zkušenosti autora diplomové práce – Autor této práce pracuje ve vybrané společnosti jako *Back Office Administrator*, což mu umožnilo vycházet z vlastních zkušeností.
- Pozorování – Prostřednictvím přímého pozorování bylo možné v rámci pracovního prostředí sledovat reakce a chování pracovníků.
- Dotazník – Dotazníkové šetření bylo uskutečněno elektronickou formou prostřednictvím internetového portálu www.surveymonkey.com. Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům pracujícím v centrální budově v Praze na Smíchově. Přesný počet pracovníků se během doby výzkumu měnil, ale v konečné fázi byl dotazník zaslán 232 zaměstnancům. Náhled dotazníků je k dispozici v *Příloha č. 1: Dotazník*. V úvodní části dotazníků byl respondentům vysvětlen důvod prováděného průzkumu s žádostí o pravdivé a pečlivé odpovědi. Dále byli respondenti ujištěni o naprosté anonymitě. Dotazník se skládá ze dvou částí – identifikační a obsahové. Identifikační část se skládá z 5 otázek sloužících k osobnostní charakteristice respondentů. Obsahová část se zabývá charakteristikou zkoumané problematiky. Skládá se z kombinace uzavřených, polootevřených i otevřených otázek. Odpovědět na uzavřené otázky mohli respondenti bez možnosti neutrální odpovědi, aby byl každý respondent nucen přiklonit se k určitému názoru. U polootevřených otázek bylo možné vybrat z nabízených možností, tak i odpovědět dle vlastního uvážení, pokud žádná z uvedených odpovědí nebyla vyhovující. Otevřené otázky byly využity v menší míře, a to především za účelem zjištění přesného odůvodnění některých odpovědí. Míra návratnosti dotazníků byla 76 % a z celkového počtu 232 dotazníků bylo vráceno 177 důkladně vyplněných dotazníků.

Zhodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno prostřednictvím absolutních četností jednotlivých odpovědí. Tyto četnosti byly zapsány do přehledných tabulek, které jsou u každé jednotlivé otázky doplněny slovním komentářem. Na základě získaných údajů byly vyvozeny závěry a vypracovány návrhy na nový systém řízení kariéry ve vybrané společnosti.

3. Literární rešerše

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno jako logický a strategický přístup k rozvoji toho nejdůležitějšího a nejcennějšího prvku, co organizace mají, a to k rozvoji zaměstnanců, kteří v dané organizaci pracují. Tito lidé přispívají k dosažení cílů organizace jak individuálně, tak samozřejmě i kolektivně.

Storey (2007) ve své knize uvádí, že řízení lidských zdrojů lze chápat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“ (Armstrong, 2006).

Hlavní znaky řízení lidských zdrojů:

- vedení se aktivním způsobem podílí na řízení lidských zdrojů,
- prosazuje se strategický přístup k lidským zdrojům,
- postupy a politiky v jednotlivých oblastech řízení jsou sjednoceny do jednoho celku,
- veliký důraz je kladen na efektivní vnitropodnikovou komunikaci,
- prostřednictvím lidského úsilí a aktivit se snaží o dosažení konkurenční výhody,
- podporuje participaci, odpovědnost a tvůrčí přístup (Bláha, 2005).

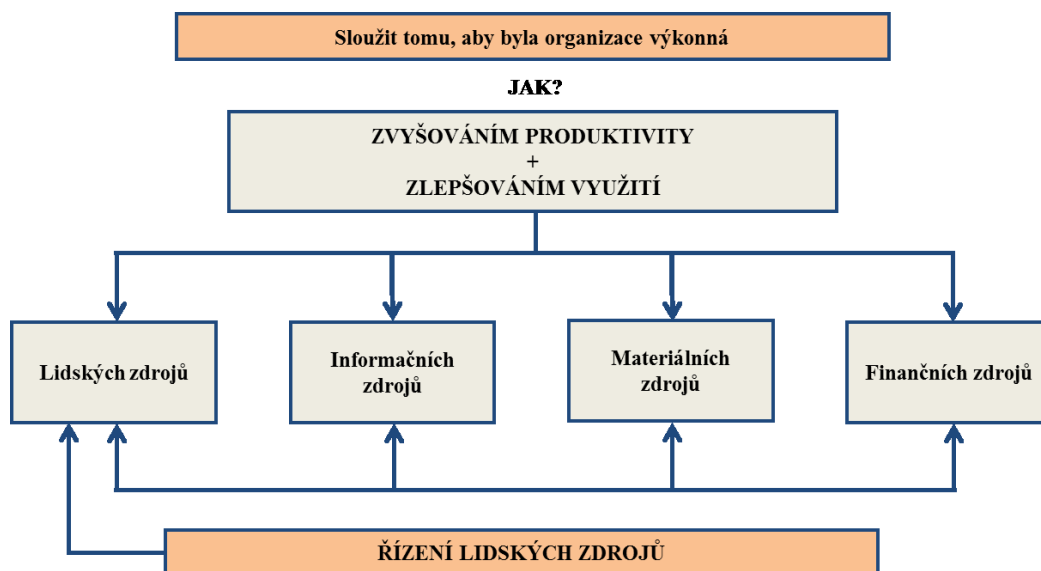
V České republice lidské zdroje a personalistika prošly mnohem kratším vývojem, než v ostatních vyspělejších zemích. Hlavním důvodem bylo výrazné ovlivnění totalitním režimem, který měl vliv na zdejší mentalitu a vlastnické struktury. Josef Koubek ve své knize uvádí, že *„Podoba personální práce v jednotlivých organizacích České republiky do značné míry závisí na tom, z jaké země pochází vlastník či rozhodující investor“*.

Zásadním prvkem v řízení kariéry je především loajalita pracovníků vůči svému nadřízenému či zaměstnavateli. Společnost předpokládá, že dlouhodobé rozvíjení pracovníků povede k dostatečné loajalitě a k reprezentování její hodnoty. V České republice spíše převládá trend motivovat pracovníka pouze finančním odměňováním.

Na tom však nelze dlouhodobě stavět. Firma tímto způsobem motivuje jen malou část pracovníků, ostatní schopné a talentované může ztratit (Koubek, 2003).

Schéma níže znázorňuje hlavní úkol řízení lidských zdrojů tak, aby firma byla výkonná.

Obrázek 3.1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2001)

3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů se rozumí schopnost organizace zajistit prostřednictvím lidí úspěšné plnění svých cílů. V následujících oblastech jsou plněny cíle organizace (Vojtovič, 2011).

a) Organizace a její efektivnost

Záměrem řízení lidských zdrojů je především podporovat programy, zlepšit efektivnost organizace, vytvořit účinné postupy v oblastech řízení talentů, řídit znalosti zaměstnanců a především jim vytvořit skvělé pracoviště.

b) Lidský kapitál a jeho řízení

Pod pojmem lidský kapitál se rozumí schopnost a dovednost lidí pracujících v určité organizaci, na nichž závisí úspěšnost podnikání v dané společnosti. Cílem lidského kapitálu je udržet schopné, kvalifikované a dobře motivované pracovníky. To znamená zaměřit se především na uspokojování potřeb pracovníků.

c) Řízení znalostí

Proces vytváření, ovládnání, získávání, využívání a sdílení znalostí, které směřují ke zlepšování činnosti a výkonu celé organizace.

d) Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků vede ke zvyšování jejich motivace, angažovanosti a oddanosti. Tyto postupy zajišťují ohodnocení a odměňování lidí za to, čeho dosahují a co dělají.

e) Vztahy mezi zaměstnanci

Udržování harmonického vztahu mezi pracovníky a managementem.

f) Uspokojování rozdílných potřeb

Úkolem řízení lidských zdrojů je také vytváření a realizování politik, které vedou k respektování potřeb všech zúčastněných stran. Zajišťují managementu různorodé pracovní síly (Tureckiová, 2004).

3.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je jinými slovy praktické vyústění strategie dané společnosti. Jedná se o konkrétní úsilí či aktivitu směřující k dosažení cílů, které jsou obsaženy v personální strategii.

Strategické personální plánování je nástrojem strategického řízení lidských zdrojů. Potíže strategického řízení lidských zdrojů je potřeba chápat v souvislosti s potížemi strategického řízení organizace a strategií organizace. Existuje určitá logická posloupnost, kterou není možno opomenout. Jednotlivé části této posloupnosti nejlépe pochopíme, zaměříme-li se na nejdůležitější otázky, které se v jednotlivých úsecích musejí řešit (Armstrong, 2015). V první řadě musí obecné strategické řízení řešit následující otázky:

- Jaké poslání chce organizace mít a jakou roli si přeje mít ve společnosti či na trhu. Jakou podnikatelskou filozofii má společnost vytvořit?
- Jakým vnějším faktorům (pozitivním či negativním) musí organizace čelit?
- Jaké jsou hlavní přednosti či nedostatky organizace?
- Jaké má organizace cíle, kterých chce dosáhnout?

- Jakým způsobem chce těchto cílů dosáhnout (Šikýř, 2014).

Všechny uvedené otázky v sobě zahrnují problematiku lidských zdrojů, avšak nelze na ně odpovědět, pokud lidské zdroje nebudou brány dostatečně v úvahu. Ty však do jisté míry determinují formulaci filozofie společnosti, její roli i poslání na trhu. Negativním či pozitivním vnějším faktorem většinou bývá populační vývoj. Jinými slovy reprodukce pracovních sil a pracovních zdrojů, rozmístění obyvatelstva resp. jeho osídlení, dále rezidenční preference, prostorová mobilita a s tím spojená situace na pracovním trhu. Hlavními přednostmi či nedostatky v organizaci může být zpravidla povaha práce, současné množství či struktura pracovníků, pracovní chování zaměstnanců, jejich produktivita a mobilita nebo flexibilita. Všechny tyto faktory determinují cíle i cesty, kterých chce společnost dosáhnout (Grame a kol., 2016).

Z předešlého textu tedy logicky vyplývají otázky, které strategické řízení lidských zdrojů musí řešit nejdříve:

- Jaké míry souladu mezi pracovníky a pracovními místy chce společnost do budoucna dosáhnout?
- Jaká je nynější míra souladu a z ní vyplývající úroveň osobního uspokojení zaměstnanců a produktivity práce?
- Jaké změny v politice jsou potřebné, aby bylo docíleno žádoucího souladu mezi zaměstnanci a pracovními místy?

Během strategických úvah se tyto otázky dále konkretizují:

- Kolik a jaký typ pracovníků bude společnost potřebovat?
- Jaká bude nabídka pracovních sil v organizaci i mimo ni?
- Jaké prostředky vynaložit na pokrytí žádoucí perspektivy pracovníků ve společnosti (Koubek, 2006).

Aby bylo možné odpovědět na předešlé otázky, musí se strategické řízení zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale hlavně vnějšími podmínkami, které určují mantinely, v nichž se pohybují strategické úvahy a řeší obvyklé úkoly personální práce.

Podle Koubka se jedná především o následující vnější podmínky:

- *Populační vývoj* a jeho dopad na vývoj pracovních zdrojů či pracovních sil.
- *Vývoj trhu práce*, zejména vývoj mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil.
- *Změny technické a technologické*, které jsou využívány v organizaci.
- *Změny hodnotových orientací lidí*, zejména změny profesně kvalifikačních orientací, sociálních potřeb, rodiny a vzdělání.
- *Prostorová mobilita* populace, pracovních zdrojů a pracovních sil.
- *Pracovní, sociální legislativa a politika zaměstnanosti* - jedná se o lokální či státní a míru jejich stability (Dytrt, 2006).

Je potřeba brát v úvahu další podmínky, jako jsou:

- *Průběh tzv. průmyslového cyklu*, tzn. střídání období deprese a konjunktury.
- *Možné změny v poptávce po výrobcích či službách* organizace, popřípadě změny konkurenčního prostředí na trhu služeb a výrobků či změny na trhu energií a surovin.
- *Změny v míře otevřenosti národní ekonomiky*.

Zvláštní význam má zkoumání velké části těchto podmínek v bezprostředním okolí sídla společnosti, na území, kde má trvalé bydliště nejdůležitější část pracovníků společnosti. Nelze však ignorovat ostatní regiony státu. Ve vyspělých zemích s rozvinutou tržní ekonomikou se pracovní síla vyznačuje vysokou pracovní i prostorovou mobilitou, a společnosti tak nejsou závislé jen na pracovních zdrojích, které se nacházejí v nejbližším okolí. V ČR zatím dosti limituje nepříznivá situace především v oblasti bydlení, jak ve městě, tak i v průmyslových aglomeracích (Keller, 2007).

Pokud se jedná o vnitřní podmínky, je potřeba se zabývat třemi skupinami podmínek, které se vztahují k:

- *Organizaci* – organizační struktura, velikost organizace, technická a technologická, personální politika, prostorová struktura, personální politika, kultura aj.
- *Práci* – rozmanitost, obsah a charakter, podnětnost, riziko, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce, týmový či individuální charakter aj.

- *Pracovníkům* – počet, struktura demografická, sociální, ekonomická i prostorová, rozvojový potenciál, mobilita, hodnotové orientace aj.

Lze tedy vidět, že strategické řízení lidských zdrojů bere v úvahu nespočet faktorů, které ovlivňují perspektivní formování či fungování pracovní síly společnosti (Šikýř, 2014).

3.1.3 Činnosti zaměřené na řízení lidských zdrojů

Personalisté i celé oddělení lidských zdrojů naplňují cíle (výše uvedené v kapitole č. 3.1.1) činnostmi níže uvedenými, které jsou na míru implementovány do prostředí každé společnosti

Níže jsou uvedeny činnosti zaměřené na řízení lidských zdrojů:

- *Analýza pracovního místa* – nutnost vytvářet a aktualizovat požadavky na pracovní pozici ve společnosti.
- *Průzkum trhu práce uvnitř společnosti* – Dobré orientační schopnosti na trhu práce.
- *Vymezení pracovních úkolů související s pravomocemi, odpovědnosti a jejich konfigurace do pracovních míst* – Nutnost jasné definice pracovních úkolů, bez které by ve společnosti vznikl chaos (Armstrong, 2015).
- *Prognóza a plánování pracovních sil ve společnosti* – Jedná se o plánování firemních cílů, aby nenastalo poddimenzování či předimenzování pracovních pozic uvnitř společnosti.
- *Propouštění zaměstnanců* – Tato situace nastává v rámci firemní strategie či neplnění pracovních úkolů a podvodného jednání.
- *Získávání zaměstnanců* – Základní funkce nutná pro dosahování cílů v organizaci.
- *Proces řízení kariéry perspektivních zaměstnanců* – Velmi úzká spolupráce HR oddělení s vedoucími pracovníky, kteří mají klíčovou roli při identifikaci perspektivních a talentovaných zaměstnanců.
- *Správné rozmístění zaměstnanců v rámci společnosti* – Specifikace vhodných zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici. V souvislosti s naplňováním této činnosti se organizace stává efektivnější (Kociánová, 2004).

- *Motivace pracovníků* – Pracovní výkon je bez pochyb ovlivněn motivací zaměstnance. Hlavní faktory, které ovlivňují pracovní výkon spolu s motivací, jsou faktory subjektivní (celkové kvalifikační předpoklady, schopnosti a dovednosti pracovníka) a faktory objektivní (úroveň používaných technologií, organizace práce a pracovní prostředí).
- *Na základě potřeb podniku je nutné vytvářet a aktualizovat systém odměňování dle cílů organizace* – Každý zaměstnanec musí mít jasně formulované cíle své pracovní činnosti, za jejichž uskutečnění dostane náležité finanční ohodnocení či kariérní postup (Šikýř, 2014).
- *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců* – Je jedna z nejdůležitějších činností, při kterých se zvyšuje konkurenceschopnost.
- *Zajišťování ochrany zdraví a bezpečnosti práce v organizaci.*
- *Zefektivnění komunikace napříč celou společností* – Zajišťuje větší flexibilitu v celé společnosti.
- *Řízení personálního informačního systému* – Jak pro zákonné a administrativní účely, tak i pro potřeby analýzy lidského kapitálu v rámci společnosti důležité pro řízení kariéry (Ulrich, 1997).

3.2 Personální činnosti

Personální plánování určuje potřebu lidí k dosažení cílů instituce. Plánování lidských zdrojů je jako proces, který shromažďuje a využívá informace, na základě kterých rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech (Milkovich, Boudreau, 1993). Bulla a Scott vymezují personální plánování jako proces, při kterém budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a zpracovány plány, které směřují k uspokojování těchto potřeb (Kocianová, 2010).

Kloubek vymezuje personální plánování organizace, která se snaží o to, aby měla v současné i budoucí době pracovní síly:

- v dostatečném množství (kvantita),
- s dostatečnými dovednostmi, zkušenostmi a znalostmi (kvalita),

- s ideálními osobnostními charakteristikami,
- s žádoucím postojem k práci,
- optimálně motivované,
- flexibilní a připravené na změny,
- správně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků organizace,
- v optimálním čase,
- s přiměřenými náklady.

Personální plánování postihuje pole působnosti pohybu lidí uvnitř organizace, do organizace a z organizace (Koubek, 2006).

3.2.1 Proces získávání pracovníků

Získávání či vyhledávání pracovníků patří mezi nejdůležitější personální činnosti, které zajišťují kvalitu lidí, kteří vstupují do vybrané organizace. Získávání pracovníků má svou propracovanou a všeobecně uznávanou metodiku, která je ověřena dlouhodobou praxí. Koubek charakterizuje, že *„úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich“* (Koubek, 2011).

Východiskem pro získávání pracovníků na obsazovanou pozici jsou nároky kladené na zaměstnance. Je potřeba vycházet z popisu pracovní pozice s požadovanými schopnostmi a z kvalifikačního profilu pracovníka. Dále je třeba zvážit, zda pracovní pozici obsadíme pracovníkem mimo organizaci, či zda ji obsadíme z řad vlastních zaměstnanců. Je nutné zvážit způsob informace potenciálních uchazečů o volné pracovní místo. Jsou využívány metody pro různé typy pracovních pozic. Hlavním cílem získávání pracovníků je tedy zajistit výměnu informací mezi potencionálním uchazečem a organizací takovým způsobem, aby na nabídku pracovní pozice reagoval optimální počet vhodných uchazečů. Dále je potřeba shromáždit dostatek informací o uchazeči k posouzení jejich vhodnosti (Kocianová, 2010).

Proces získávání pracovníků do několika kroků podle Josefa Koubka:

- identifikace potřeb pro získávání pracovníků,
- sepsání požadavků na pracovníka a na pracovní místo,
- zvážení nezbytností o obsazené pracovní pozici,
- charakteristika pracovního místa a profil pracovníka na tomto místě,
- popis potenciálních zdrojů uchazečů (externí, interní),
- výběr metod získávání,
- výběr vhodných dokumentů požadovaných od uchazečů,
- definice nabídky zaměstnance,
- zveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování vhodných dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání;
- na základě dokumentů a informací zajistit předvýběr uchazečů,
- sestavení seznamu uchazečů o pracovní místo, kteří budou pozváni k výběrovému řízení (Walker, 2003).

V českém prostředí se pro tzv. získávání či vyhledávání pracovníků používá výraz nábor, který pochází z 50. let 20. století z ruského jazyka. Tradiční pojetí náboru se od klasického získávání pracovníků liší v několika ohledech. Vztahuje se na získávání pracovníků především z vnějších zdrojů, kdežto moderní pojetí náboru hospodaří s pracovní silou a hledá prostor v jejím využívání. Kritéria pro daný nábor jsou sestavena ze základních nároků práce na určité místo. Zatímco moderně pojatý výraz získávání pracovníků se orientuje spíše na vhodnost pracovníka z hlediska budoucích požadavků organizace a na rozvojový potenciál zaměstnance.

Rozdíl při získávání pracovníků nastává mezi malou a velkou společností. Pro menší organizace vznikají specifické problémy. Nemohou si dovolit nákladnější a často efektivnější způsoby vyhledávání a získávání pracovníků. Mále organizace většinou potřebují zaměstnance, o kterých je na trhu práce nouze a jimž v soutěži s většími organizacemi nemohou nabídnout lepší ani srovnatelné výhody. Zásadním problémem

menších organizací při získávání pracovníků je nalézt způsob, jak tyto nevýhody minimalizovat (Koubek, 2011).

3.2.2 Výběr pracovníků

Hlavním úkolem při výběru pracovníků je především rozeznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům nejen obsazovaného pracovního místa, ale který také přispěje k vytváření mezilidských vztahů jak v pracovní skupině, tak i v organizaci. Důležité je také rozeznat, jak bude schopen akceptovat hodnoty dané pracovní skupiny, útvaru či organizace a přispívat tak k produkování žádoucí organizační a týmové kultury. V neposlední řadě by měl být pracovník dostatečně flexibilní a s rozvojovým potenciálem, aby se přizpůsobil nečekaným změnám na pracovišti (Koubek, 2006).

Ve výběru pracovníka se musí brát v úvahu nejen odborné, ale hlavně osobnostní charakteristiky pracovníka, jeho flexibilita a potenciál. Uchazeč musí mít strategickou povahu. Výběr a získávání pracovníků jsou spojitě nádoby. Získávání pracovníků se zaměřuje nejen na vnější, ale i na vnitřní zdroje svých pracovních sil. Výběr a metody se uplatňují nejen v případě uchazečů, kteří jsou získáni z vnějších zdrojů, ale také u uchazečů z řad současných pracovníků určité organizace. Většina organizací ve vyspělých zemích používá převážně běžné výběrové postupy namísto tradičního administrativního rozhodování, jak při povyšování, nebo při převádění pracovníků na jinou pracovní pozici či na jiné pracoviště (Vajner, 2007).

Ve výběrovém procesu se posuzuje schopnost uchazeče vykonávat pracovní činnost na obsazovaném pracovním místě. Proto je nutné upřesnit kritéria, která se při tomto hodnocení budou používat. Dále je potřeba prověřit a zvážit spolehlivost i validitu těchto kritérií hlavně pro předvídání budoucího pracovního výkonu určitého uchazeče o zaměstnání a najít metody, které by objektivně prokázaly, do jaké míry uchazeč těmto zvoleným kritériím vyhovuje (Dvořáková, 2007).

Při výběru pracovníků hrají velkou roli tzv. metodologické otázky. To znamená, že u vlastního výběru zaměstnanců musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů o zaměstnání a výběr metod tohoto posuzování. Daleko výrazněji než při získávání zaměstnanců je při výběru pracovníků akceptována závažnost rozhodování. Je potřeba věnovat větší pozornost organizační stránce při výběru pracovníků a správnému jednání

s uchazeči o zaměstnání. Proces výběrů zaměstnanců, jeho přiměřenost a kvalita vybraných a použitých metod mají rozhodující vliv na to, jaké pracovníky bude mít společnost k dispozici (Sakslová, Šimková, 2013).

U výběrového procesu pracovníků se rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. U předběžné fáze je potřeba obsadit volné či potenciálně volné pracovní místo. Následně musejí nastat tři kroky, které charakterizují předběžnou fázi:

- a) Vymezuje příslušné pracovní místo a stanovuje základní pracovní podmínky v něm. Rozhodujícím krokem, který zajišťuje kvalitní výběr, je jednoznačný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.
- b) V průběhu druhého kroku se zjišťuje, jaké dovednosti, znalosti, osobní vlastnosti a kvalifikaci by měl pracovník mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na určitém pracovním místě.
- c) Třetí krok vychází z druhého kroku a více konkretizuje požadavky na kvalifikaci, vzdělání, délku praxe, specializaci a další zvláštní vlastnosti a schopnosti nezbytné pro to, aby byl uchazeč shledán vhodným kandidátem na obsazovanou pracovní pozici (Vajner, 2007).

Po předběžné fázi následuje vyhodnocovací fáze, ale s jistým časovým odstupem. Mezi těmito fázemi musí dojít v procesu získávání pracovníků k nahromadění dostatečného množství přijatelných uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se také skládá z několika kroků, stejně jako předběžná fáze až na to, že není třeba všechny kroky podstoupit. Při výběru pracovníků stačí pouze výjimečně jen jeden z kroků. Obvykle se používá kombinace dvou či více metod.

Zpravidla jde o následující kroky:

- a) Zhlédnutí dotazníků a jiných dokumentů včetně životopisů, které uchazeči předložili.
- b) Předběžný pohovor, který doplní některé skutečnosti zahrnuté v dotazníku a v ostatních dokumentech.
- c) Testování uchazečů o práci pomocí testů pracovní způsobilosti či pomocí tzv. assessment center.
- d) Výběrový pohovor s uchazeči o zaměstnání.

- e) Přezkoumání referencí.
- f) Pokud je potřeba, tak lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru uchazeče.
- h) Informování uchazečů o konkrétním rozhodnutí (Koubek, 2006).

Není však nutné použít všechny tyto kroky. Použití všech či některých kroků závisí na povaze pracovního místa a kvalifikaci pracovníka na příslušném místě, dále i na množství uchazečů a na zvyklostech určité organizace.

Součástí výběru pracovníků jsou správně použité metody určité organizace. Nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků jsou vypsány níže.

- Dotazník vyplňují uchazeči ve všech větších institucích. V minulosti zde existoval jakýsi celostátně uznávaný dotazník, který nerozlišoval obsah a charakter práce na obsazovaném místě. Ve světě organizace se používají různé varianty dotazníků diferencovaně pro různé skupiny pracovních funkcí (Dale, 2007).
- Zkoumání životopisů také patří mezi velice oblíbené metody při výběru zaměstnanců. Obvykle se však používá v kombinaci s jinou metodou. Nejčastěji se posuzovatelé v životopise zaměřují na informace z oblasti vzdělání a praxe uchazeče, životopis však prozradí i mnohé o osobnosti a charakteru jedince (Arnold a kol, 2007).
- Testy pracovní způsobilosti tvoří velikou škálu testů s nejrůznějším zaměřením a s nejrůznější validitou či spolehlivostí. Tyto testy jsou dány dobou a jsou ovlivňovány moderními trendy. U nás jsou v oblibě právě ty testy, které jsou méně validní a spolehlivé. Obecně se dá říci, že testy pracovní způsobilosti bývají považovány spíše za doplňkový či pomocný nástroj při výběru pracovníků (Koubek, 2006).

Mezi nejčastější druhy testů pracovní způsobilosti patří:

- testy inteligence,
- testy schopností,
- testy znalostí a dovedností,

- testy osobnosti,
- skupinové metody výběru pracovníků,
- assessment centrum (Sakslová, Šimková, 2013).

3.2.3 Přijímání a adaptace pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. Přijímací proces končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“ (Koubek, 2006).

Přijímání pracovníků se v personální praxi rozumí spíše jako užší pojetí, avšak formální i neformální náležitosti dané procedury jsou u těchto případů shodné či obdobné. Nejdůležitější formální záležitostí pro přijímání zaměstnanců je sepsání a poté podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování smlouvy by měl být pracovník, jehož se smlouva týká, seznámen s návrhem organizace, ke kterému by se mohl později vyjádřit. Pracovní smlouva je dvoustranný právní akt, na jehož formulaci by se měly podílet obě strany.

Při změně pracovního zařazení dosavadního pracovníka organizace, jako je například povýšení nebo přeřazení na nižší funkci, popřípadě převedení na jinou funkci, se tato situace řeší pouhým dodatkem k pracovní smlouvě. Tato možnost však souvisí se skutečností, že naše praxe připouští pracovní smlouvy příliš stručné, velice obecné a mnohdy nejednoznačné. Pracovní odpovědnosti, pravomoci a povinnosti pracovníka v těchto smlouvách bývají často formulovány dosti neurčitě a široce. Většina společností vytváří jakýsi standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny kategorie pracovníků v dané organizaci. V zahraničí však používají pracovní smlouvy individualizované, velmi rozsáhlé a podrobné. Velikou výhodou je, že jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé jsou jasná jejich práva a povinnosti, které souvisejí s pracovním poměrem, a tím se vyhýbají značným sporům na pracovišti, i sporům soudním. U některých pracovních funkcí může pracovní proces vzniknout jmenováním či volbou nikoliv pracovní smlouvou (Kocianová, 2010).

Další důležitou a nezbytnou formální náležitostí při přijímání pracovníků je krok, během něhož člen personálního útvaru úzce seznámí nového pracovníka s chodem

organizace. Eventuálně zodpoví případné dotazy pracovníka. Tento krok by měl být vykonán ještě před podpisem pracovní smlouvy, stejně jako lékařská prohlídka.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje další krok, a to zařazení pracovníka do personální evidence. To znamená pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení či vystavení průkazu dané organizace. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může u jednotlivých organizací lišit. Nicméně za minimální a základní rozsah údajů lze považovat:

- a) příjmení, jméno, titul,
- b) rodné číslo,
- c) datum narození a místo,
- d) rodinný stav,
- e) telefonní číslo a adresa trvalého i přechodného bydliště,
- f) státní příslušnost,
- g) informace o zdravotním stavu,
- h) informace o kvalifikaci,
- i) údaje o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- j) datum vzniku pracovního poměru,
- k) organizační zařazení,
- l) místo pracoviště v organizaci (Koubek, 2006).

Pokud jde o přijímání nového pracovníka, je potřeba zajistit od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Je třeba také podat do 8 dnů od nástupu do pracovního poměru přihlášku k sociálnímu zabezpečení k příslušné správě sociálního zabezpečení. Stejný postup platí i pro zdravotní pojišťovnu, pro kterou se pracovník rozhodne. Důležitou, ale velice opomíjenou součástí přijímání pracovníků je uvedení na pracoviště pracovníkem personálního útvaru a formální předání budoucímu nadřízenému (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Jako další krok následuje ústní seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, které mu nadřízený pracovník sdělí. Zaměřuje se však na detailnější informace bezprostředně související s příslušnou institucí. Následně by měl být pracovník seznámen s všeobecnými podmínkami, týkajícími se ochrany zdraví při pracovní činnosti a bezpečnosti práce. V případě, že je potřeba nového pracovníka zaškolit, je mu přidělen zkušený školitel, který ho bude po celou dobu adaptace na novou práci a nové pracoviště zaškoloval a kontrolovat.

Na závěr celého procesu je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou pracovní činnost, je mu přiděleno potřebné zařízení k výkonu své práce. Zároveň mu jsou přiděleny pracovní úkoly (Dvořáková, 2007).

3.2.4 Řízení a hodnocení pracovníků

Koubek (2006) definuje „*Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.*“

Řízení pracovního výkonu patří mezi nejdůležitější personální činnost, jejíž součástí je i samotné hodnocení pracovníků. Do řízení pracovního výkonu se zařazuje taková činnost, jejíž podstatou je průběžné a trvalé zlepšování pracovního výkonu týmu, jednotlivců a organizace jako celku. Uskutečňuje se na základě písemné smlouvy či ústní dohody mezi pracovníkem a manažerem.

Pracovním výkonem se rozumí nejen kvalita a množství práce dosažené pracovníkem za určitý čas a s určitými vynaloženými náklady, ale i ochota, pracovní chování, přístup k práci, frekvence pracovních úrazů a absence. Dále také fluktuace, pozdní docházka a vztahy s lidmi v souvislosti s pracovní činností i další charakteristiky, které jsou spojené s vykonávanou prací (Koubek, 2006).

Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru pracovníkových schopností, úsilí a vnímání úkolů. Schopnosti jsou tzv. osobní charakteristiky, které jsou potřebné pro úspěšně vykonanou práci. Především se jedná o získané znalosti či dovednosti pracovníka, které jsou následně využity při plnění každodenních úkolů. Úsilí je především odrazem motivace a lze jej považovat za množství energie, jak psychické

(duševní) tak fyzické, kterou pracovník vynaloží při vykonávání pracovní činnosti. Vnímání role či úkolů lze chápat jako schopnost pracovníka ztotožnit se a proniknout do pracovní role a dále pochopit tuto roli či úkol. Tyto tři složky by měly působit současně a ve vhodném poměru. To je předpoklad pro úspěch pracovního výkonu. Pro příklad bude uveden pracovník, který vyniká neobyčejnými schopnostmi a vynakládá i značné úsilí k výkonu své práce. Zatím se mu ale nepodařilo proniknout do své role, které nerozumí. Je zřejmé, že nepodává dostatečný výkon. Stejně tak to bude i s pracovníkem se schopnostmi, který rozumí své roli, avšak bez značného úsilí. Obdobná situace nastává v případě pracovníka bez schopností, ale s úsilím a s pochopením své role či svého úkolu (Tureckiová, 2004).

Smlouva či dohoda o pracovním výkonu musí respektovat individuální předpoklady k práci. Všichni lidé však nemají stejné předpoklady k pracovnímu výkonu. Je celá řada faktorů, které pracovníky ovlivňují negativním či pozitivním směrem jako jsou například věk, pohlaví, zdravotní stav, duševní i fyzické zdraví, vrozené schopnosti, motivace, dovednosti, zkušenosti a další faktory, které pracovník nemá a ani nemůže mít pod kontrolou (Armstrong, 2006).

Dalším důležitým nástrojem jak pro kontrolu pracovního výkonu, tak pro usměrňování pracovníků či jejich motivace je dnes využívané hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků poskytuje manažerovi pravidelné informace o výkonu práce zaměstnance, jeho rozvojovém a osobním potenciálu, schopnostech či budoucích potřebách. Má možnost celkově nahlédnout na náplň, vytíženost a množství práce zaměstnance. Manažer získá důležitou zpětnou vazbu na pracovní výkon svého zaměstnance za určité pracovní období. Manažer tak dává pracovníkovi možnost dohodnout se na budoucích cílech a krocích.

Hlavní roli v hodnocení pracovníků by tedy měl hrát nejen nadřízený pracovník, ale především hodnocený pracovník. I jeho názory, náměty či kritika jsou pro společnost nepostradatelnými nástroji k jeho rozvoji. Současně si tímto pracovník získává pocit participace a spoluúčasti v organizaci (Bělohlávek, 1996).

Tabulka 1 – Dvě formy hodnocení pracovníků

Formální (Systematické) hodnocení	Neformální hodnocení
<p>Je ve většině případů racionálnější a standardizované, také periodické, má pravidelný a stálý interval. Mezi jeho charakteristické rysy patří systematickost a plánovitost. V tomto hodnocení se pořizují dokumenty, které jsou dále zařazeny do osobních spisů pracovníků. Tyto podklady jsou dále zpracovány pro další personální činnosti týkající se daného pracovníka. Specifickým případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení. Toto hodnocení je vyvolané okamžitou potřebou pro zpracování pracovního posudku především při ukončování pracovního poměru či ve zvláštních momentech pracovní kariéry zaměstnance. Většinou k němu dochází ve chvíli, nejsou-li k dispozici potřebné a aktuální výsledky v běžném periodickém hodnocení či došlo-li u daného pracovníka od posledního hodnocení k významným změnám v pracovním výkonu.</p>	<p>Průběžné hodnocení pracovníka svým nadřazeným během výkonu práce. Toto hodnocení je většinou determinováno situací daného okamžiku, dojmem hodnotícího, jeho pocitem i aktuální náladou, než nějakou skutečnou jistotou výsledku práce nebo chování zaměstnance. Dále má toto hodnocení příležitostnou povahu. Jinými slovy jde o součást každodenního vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřazeným pracovníkem. Je to součást průběžné kontroly při plnění pracovního úkolu a pracovního chování. Toto hodnocení není obvykle zaznamenáváno a opravdu jen výjimečně bývá příčinou personálního rozhodnutí.</p>

Zdroj: Koubek (2006)

3.2.5 *System vzdelávání pracovníku*

Vzdělávání zaměstnanců je další z oblastí, které úzce souvisí s řízením kariéry. Jedinec se zájmem posunout se ve své kariéře bude očekávat nějaký způsob prohloubení či rozšíření odborných znalostí a dovedností. Společnost by proto měla mít správně nastavený vzdělávací systém. Organizaci se tak vrátí prostředky a čas, které vynaložila

na rozvoj svého zaměstnance. Zejména pokud mu umožní dosáhnout svých kariérových cílů v organizaci.

Vzdělání a rozvoj pracovníka je však investice s dlouhodobou perspektivou a efektivita vynaložených prostředků do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců není hned jasná. Výsledky nejsou kvantitativně měřitelné a projeví se až po delším časovém úseku. Právě proto je tato oblast ve společnosti v nepříznivých situacích jedna z nejdůležitějších a prvních, na kterou se vztahuje snižování přímých nákladů (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

3.3 *Koncept a rozvoj kariéry*

Slovník cizích slov z roku 1971 uvádí, že kariéra vyjadřuje rychlou a prosperující životní dráhu, úspěšné povýšení či postup v zaměstnání. Z pohledu sportu však vyjadřuje nejrychlejší cval koně při dostihu (Rejman, 1971).

Havránek (1989) poznamenává, že z hlediska slovníku českého z roku 1989 je uvedeno, že slovo kariéra pochází z francouzského původu (*la carrière*), které dříve znamenalo závodní dráhu či místo, kde se dobývá kámen.

Podle Růžičky a Mayerové (2002) je kariéra považovaná za důležitou složku životní dráhy každého člověka, která je navázána na jeho pracovní zařazení. Kariéru lze tedy chápat jako jistý postup v pracovním zařazení, dále jako měření pracovního úspěchu či jako závažnost vykonávaných funkcí. Významným prvkem pro kariéru je snaha a cílevědomost člověka dosáhnout stanoveného cíle a naopak také odvaha jít obtížnou cestou, vytrvalost, ctížádost a také víra v sebe samotné či určitá dávka štěstí.

Bělohlávek (1994) definuje kariéru jako profesionální dráhu životem, na které si člověk realizuje svůj osobní potenciál a také získává nové pracovní zkušenosti. Rozlišuje dvě verze kariéry – vnitřní a vnější. Vnější kariéru lze nalézt v osobních spisech personálního oddělení nebo v životopisech jedinců. Především se jedná o soubor absolvovaných škol, dovedností či kurzů, dále výčet pracovních pozic v zaměstnání. Neuvádí se však nic o nesplněných či splněných cílech a ani o způsobu vypořádání se jedince s životními problémy. Opačným směrem se vydává vnitřní kariéra, která vyjadřuje především subjektivní vnímání jednotlivce, jeho individuální postoj k získávání zkušeností a osobnímu růstu.

3.3.1 Řízení kariéry

Jedná se o proces, ve kterém se především projevuje organizace. Ta své zaměstnance hodnotí, vybírá, orientuje a rozvíjí pro své budoucí potřeby, aby získala co největší množství kvalifikovaných pracovníků (Pritchard, 2015).

Řízení kariéry obsahuje tyto činnosti:

a) Úloha organizace

- aktualizuje a shromažďuje dostatečné množství informací,
- nabízí své informační služby jako pomoc pro své manažery při jejich rozhodování,
- zabezpečuje efektivní využití informací, výběr a používání vhodných metod jejich sběru, hodnocení a sledování efektivnosti celého postupu.

b) Úloha zaměstnance

- poskytovat informace svým nadřízeným týkající se pracovních zkušeností, dovedností, aspirací a zájmů.

c) Úloha manažera

- poskytovat informace zaměstnancům o nabízených pracovních možnostech, které spadají pod jeho řízení,
- ověřit dostupné informace získané od zaměstnance,
- použít pokud možno všechny dostupné informace k výběru vhodných pracovníků a umožnit rozvoj pro své nové zaměstnance (Markaki; Sakas, 2013).

Všechny dílčí činnosti řízení kariéry představují přínosy pro organizaci, zaměstnance a manažery k efektivnějšímu řízení kariéry. Směřují k tomu, aby rozhodnutí o vnitřním uspořádání pracovníků přiřadilo takové role jednotlivcům, které odpovídají společenským cílům, individuálním cílům a cílům organizace.

a) Všeobecné cíle organizace

- zlepšení vztahů mezi pracovníky,
- příprava a vyhledávání vedoucích pracovníků a specialistů,
- zvýšení adaptability a flexibility pracovníků,

- zlepšení nezávislosti na externím pracovním trhu,
- zvýšení připravenosti zvládnout i přijmout změnu.

b) Individuální cíle

- pracovní seberealizace,
- zlepšení osobní prestiže,
- zajištění existenční jistoty představuje podstatu pro profesní vzestup,
- zajištění odpovídajícího příjmu za práci,
- rozvoj osobnosti pomocí vykonávané práce a vzdělání,
- osobní způsobilost a její přizpůsobení požadavkům práce.

c) Společenské cíle

- správné rozmístění pracovních sil,
- rozvoj osobnosti v organizaci,
- vývoj v personální sféře je výrazem pro rozvoj organizace,
- rozšiřování možností jedinců (Willens, 2011).

3.3.2 *Plánování kariéry*

Plánování kariéry je proces, ve kterém pracovníci vykonávají a určují své kroky k realizaci svých cílů.

Do plánování kariéry spadají tyto činnosti:

a) Role organizace

- zajistit poradenské služby, informace nezbytné pro plánování kariéry, zdroje a modely rozvoje kariéry,
- pořádat potřebná školení v rámci plánování rozvoje kariéry pro zaměstnavatele i zaměstnance,
- poskytovat výcvik dovedností, praktický výcvik v procesu práce.

b) Role manažera

- motivace zaměstnanců k plánování jejich rozvoje,
- odhad reálnosti cílů, které stanoví zaměstnanec,
- vytvoření plánu po konzultaci se zaměstnancem,
- monitoring dodržování plánu.

c) Role zaměstnance

- schopnost ohodnotit své zájmy, schopnosti a dovednosti,
- analýza zaměření ve své kariéře,
- možnost rozhodování k rozvoji svých potřeb a dosahování cílů,
- schopnost naplánovat si rozvoj své kariéry po konzultaci s manažerem,
- dodržování vytyčených kroků podle plánů.

Tyto činnosti se zaměřují k efektivnímu plánování kariéry ze strany zaměstnance, manažera či organizace. Dále zabezpečují zaměření kariéry, tak aby odpovídalo plánům a schopnostem zaměstnance (Milkovich, 1993).

Rozlišujeme dvě koncepce k porozumění systému těchto profesních zájmů, jak se mění v průběhu celého života jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o koncept zaměření a stupeň kariéry.

Zaměření kariéry

Touha po kariéře společně se zájmem jednotlivých zaměstnanců vytváří pestré modely jejich kariéry. Jednotlivci se tak zaměřují na určité druhy zkušeností a schopností. Avšak tato dispozice k daným schopnostem vychází především z motivů, které jsou vytvořeny ještě před tím, než začne jedinec vykonávat pracovní činnost a v průběhu jeho prvních pracovních zkušeností. Dále je možné tyto orientace či náklonnosti k určitým schopnostem nazývat „kotvami kariéry“ (Lamarre, 1997).

Tato kariérní kotva představuje vizi založenou na „*vlastních pracovních schopnostech a motivacích. Tato představa vede, stabilizuje a integruje individuální pracovní zkušenosti*“ (Milkovich, 1993). Lidé se tak přiklánějí k takovému pracovnímu postavení, které je zakotveno v oblasti jejich vlastních představ.

Postupem času dochází k přesunu k nové kotvě, což vynakládá veliké úsilí a přehodnocení kariérové touhy po daném úspěchu. Z tohoto důvodu rozlišujeme pět druhů kariérových kotev:

- Funkční či Technické schopnosti – Lidé, kteří mají zájem vykonávat svou dosavadní práci, ale zároveň chtějí postupně rozvíjet a využít stávající schopnosti. Spíše se vyhýbají aktivitám, které je posouvají mimo rámec svých možností a které je mohou posunout až na řídicí pozici ve společnosti. Tito jedinci dávají přednost růstu osobního rozvoje, rozvoje vlastních schopností či zkušeností před samotným postupem v zaměstnání nebo povýšení.
- Jistota – Je dána schopností udržet se dlouhodobě v určité organizaci či geografické oblasti.
- Manažerské schopnosti – Jedná se o osoby, jejichž hlavním záměrem je rozvoj vlastních manažerských schopností či umění jednat s lidmi.
- Tvořivost – Schopnost zaměřit se na tvorbu určité originality, především na tvorbu něčeho vlastního. Ať už se jedná o firmu, výrobek, umělecké dílo či osobní jmění.

- Autonomie či Nezávislost – Jedná se o osoby, které se vyhýbají práci ve stísněném prostoru v organizačním systému. Tito lidé nevydrží dlouho na svém postavení a ze svého stálého pracovního místa odcházejí a začínají spíše podnikat (Lamarre, 1997).

Stupně kariéry

Stupně kariéry lze přirovnat k biologickému a psychickému rozvoji osobnosti, do kterých lze přiřadit tyto fáze – narození, růst, rozvoj a stárnutí. Každou fází lze porovnat s určitým stupněm kariéry, do které se řadí:

- a) Příprava – V této fázi se vyskytují mladí jedinci, kteří si zkouší rozmanitost pracovní role, sledují různorodé činnosti, ujasňují si své schopnosti a zájmy. Svě schopnosti rozvíjejí pomocí výcviku a vzdělání, snižují závislost na škole či rodině.
- b) Rozvoj – Do tohoto stupně se řadí lidé, kteří úspěšně prošli výběrovým řízením, opatřili si zaměstnání a pomalu se začínají orientovat v organizaci. Testují své schopnosti a dovednosti, začínají se seznamovat s pracovní pozicí, organizací, spolupracovníky a začínají získávat první odezvy na svou vykonanou práci.
- c) Vrchol – V tomto stádiu se jedinec stává velice důležitou součástí v rámci organizace, přenáší se na něj důležitější úkoly, organizace využívá jeho vědomostí, schopností a dovedností ve větší míře. Dále se pracovník dostává do role, ve které je schopen zaučit další zaměstnance. V této fázi také vznikají největší změny v rodinném životě a také změny po finanční stránce.
- d) Útlum – Jedná se o přípravu na odchod do důchodu. Ve většině případů dochází u pracovníků k psychologickému odchodu z organizace, který nastává daleko dříve než samotný odchod. Pracovník je stále méně zaukolován a má menší zodpovědnost. Pracovní vztahy se mohou spíše vyvíjet, ale i měnit (Horník, 2007).

3.3.3 Kariérní kritéria

Kariérní kritéria jsou zcela individuální z hlediska jednotlivce. Každý jedinec má svůj pocit spokojenosti či úspěchu podložený jinými hodnotami. Všechny níže uvedené koncepty kariéry jsou zcela přístupné a nelze říci, zda jsou některé lepší a některé horší. V první řadě záleží na přístupu člověka a jeho mentalitě, které nejvíce odpovídají příslušnému kritériu (Pilařová, 2008).

Jedná se především o tato kritéria:

- a) Pozice nebo hodnost – lze jich dosáhnout v hierarchii podniku. Ve většině případů, podle typu společnosti jde o manažerské a ředitelské posty, u policie či armády o vyšší hodnosti a v akademické sféře se jedná o docenty či profesory.
- b) Reálná moc – je na základě organizační hierarchie dána skutečnými pravomocemi. Některé pozice a funkce uvedené v organizační struktuře mohou být jen formální bez větších pravomocí. Někteří jedinci se s takovou funkcí či pozicí spokojí, jiní hledají uplatnění na pozicích s většími pravomocemi, kde mohou o věcech opravdu rozhodovat.
- c) Plat – je nejčastěji používané kritérium, které jednoznačně poskytuje srovnání pracovníků téže organizace, srovnatelných organizací či mezi různými druhy pracovníků. Samotná mzda není výrazem postavení zaměstnance v rámci organizační struktury či jen organizace, odráží také hospodářskou situaci daného podniku (Bělohlávek, 1994).
- d) Symbolické předměty – Jedná se především o předměty jako mobilní telefon, služební auto, samostatná kancelář a její vybavení. To vše může vypovídat o významu pracovníka ve společnosti a být pokládáno za ukazatele kariéry.
- e) Rozsáhlá agenda a množství podřízených zaměstnanců – i tento koncept může být v očích některých lidí považován za úspěšné kariérní kritérium.
- f) Rozhodovací pravomoc a velikost spravovaného majetku – jedná se o reálné vyjádření moci pracovníka v organizaci. Někdy jedinci dávají přednost tomuto kritériu před vnější manifestací moci a setrvávají skrytě v ústraní i přesto, že mají ve společnosti rozhodující slovo.
- g) Získávání znalostí a zkušeností na různých pracovních pozicích – zvyšuje výkonnosti jedince, takže jeho hodnota na pracovním trhu úměrně roste.
- h) Duševní činnost a tvůrčí náročnost – je u některých pracovníků preferována před rutinní činností, která může být i lépe placená (Pilařová, 2008).

3.3.4 *Kompetence a způsobilost pracovníka*

Předpokladem pro úspěšný vývoj profesní kariéry pracovníka je „*přiměřené zvládnutí nároků práce a profese a rovněž přiměřené zvládnutí odpovídající sociální role dobrého pracovníka*“ (Mayerová, 2002), což vede k vymezení pracovní způsobilosti jedince.

Ta se skládá z určitých souborů jeho dovedností, znalostí, zkušeností, schopností, praxe a vzdělání. Jinými slovy jeho odbornou kvalifikací. Jedná se o základní připravenost zaměstnance pro úspěšné vykonávání pracovních úkolů v rámci organizace.

Pracovní způsobilost zaměstnance je také rozhodující složkou při přijímacím či výběrovém řízení. Do organizace přivádí nové zaměstnance nebo posouvá ty stávající na jiná profesní či pracovní místa v rámci organizace a má ji na starost personální útvar společnosti. Při vyhledávání a výběru pracovníků vychází organizace ze stanoveného inventáře požadavků. Tyto požadavky si organizace mění podle specifických nároků na určitou pracovní pozici (Horník, 2008).

Jako příklad jsou zde uvedeny požadavky na vedoucího pracovníka střední úrovně řízení:

a) Požadavky osobní

- schopnost správného vyjadřování
- organizační a plánovací schopnosti
- samostatnost
- zodpovědnost
- dominantnost a rozhodnost
- kreativnost
- přizpůsobivost
- kooperativní jednání

b) Požadavky odborné

- znalosti z oblasti řízení
- odborná specializace

- zkušenosti s vedením lidí a jejich organizací
 - znalost cizích jazyků
 - zaměření na profesně orientované studium
- c) Požadavky, které odpovídají podnikovým zvláštnostem
- ze specifických cílů společnosti
 - z individuality podnikové kultury
 - ze specifického stylu vedení
 - z postojů k zákazníkům a ke konkurenci

Pracovní způsobilost sama o sobě nezajišťuje jen uspokojivé výkony samotného pracovníka. Je jen určitou pravděpodobností, že pracovník v organizaci odvede dobrý výkon. Pracovníci s podobnými a srovnatelnými schopnostmi a znalostmi jsou pokaždé jinak výkonní. Stejně tak to platí i pro profesní kariéru. Někteří jedinci postupují ve své kariéře mnohem rychleji a razantněji než jiní, kteří setrvávají na svých výchozích či nízkých pozicích. Tuto záležitost lze nazývat pracovní nebo profesní kompetencí pracovníka (Pauknerová, 2012).

Podle Mayerové a Růžičky (2002) pracovní kompetence „vyjadřuje žádoucí uspořádání pracovní způsobilosti a dalších osobních předpokladů v daném pracovním zařízení“. Jinými slovy vyjadřuje, jak je jedinec připravený jednat způsobem, který nejvíce odpovídá požadavkům a podmínkám práce stanovené ve vybrané společnosti, a tím také dosahovat potřebných výsledků. Je tomu tak, jestliže pracovník:

- cílevědomě řídí dílčí kroky, které vedou ke stanovenému cíli,
- je ochotný a připravený plnit stanovené úkoly,
- disponuje zvláštními individuálními vlastnostmi a tím ovlivňuje efektivní výkon.

3.3.5 Profesní kariéra a její charakteristika

V první řadě je nutné charakterizovat tzv. životní dráhu člověka, jíž je kariéra součástí. Životní dráha jedince je souhrn po sobě následujících prožitků a činů člověka, které jsou vyvolány vnějšími příčinami a ovlivněny vnitřními podmínkami, a které tvoří životopis jedince. Ukazuje, na jakou úroveň zralosti se daný jedinec dostal. Úspěšnost

životní dráhy se vyznačuje pocitem uspokojení z prožitého na jejím konci. Profesní kariéra má začátek v průběhu nástupu do školy či zaměstnání a konec v době současné, dokdy prochází velkou řadou stádií (Bělohlávek, 1994). Kariéru lze také pochopit jako měření pracovního úspěchu, závažnost a množství vykonaných funkcí, sociální status a pracovní zařazení. Kariéra člověka závisí na jeho pracovním i osobnostním potenciálu, dále je ovlivňována jeho motivací, hodnotami, schopnostmi, vlastnostmi, aspiracemi, postoji či zkušenostmi a profesní kvalitou (Kocianová, 2010).

Kariéru lze dělit na vnitřní a vnější. Vnější kariéru je možné sledovat v životopisech uchazečů o pracovní pozici či v interních materiálech personálního oddělení. V tomto směru jde pouze o souhrn absolvovaných kurzů a škol, pracovních změn a předchozích zaměstnání. Vnější kariéra je tady brána hlavně z hlediska zaměstnavatele. Co se týče vnitřní kariéry, ta je brána z hlediska jednotlivce. Jinými slovy si všímá důležitosti jednotlivých událostí. Vnitřní kariéra je považována za subjektivní záležitost, vystihuje postoj jednotlivce, jeho osobní růst a zkušenosti (Bělohlávek, 1994).

3.3.6 Struktura profesní kariéry

V rámci společnosti lze vysledovat různé struktury profesní kariéry pracovníků. Podle Růžičky (1993) existují tři struktury profesní kariéry:

Stálá struktura v profesní kariéře – tato struktura je typická tím, že je zde soulad mezi obsahem vykonané práce a profesní přípravou. Tento druh profesní kariéry je zcela rozhodující pro veškeré druhy vysoce kvalifikované práce. Jedinec se během pracovního zařazení většinou neodchyluje od své dosavadní odbornosti, kterou nabyt v průběhu školního vzdělání. Ve stálé struktuře profesní kariéry je možné zajistit přechod zaměstnance do řídicí funkce. Po této změně dochází u pracovníka k nárůstu nespokojenosti či strádání, jelikož má dojem, že se stává jen dobře placeným úředníkem. Lze tomu však předcházet prostřednictvím odborně náročné přípravy zaměřené na řídicí funkce na pracovišti. Tato příprava má vyvolat u jedince přesvědčení, že postavení v řídicí struktuře je velice náročná činnost a že je potřeba mít pro takovou odbornost nutný základ.

Nestálá struktura v profesní kariéře – je specifická tím, že se jen z části shoduje náplň vykonávané práce s odbornou přípravou. V tomto případě vyžaduje vykonávaná práce buď změnu, či rozšíření té původní odbornosti zaměstnance. Nestálá struktura

profesní kariéry zaměstnance není jen výsledkem pracovníka rozhodnutí, ale také odráží současné změny ve společnosti jako například inovace výrobního programu či v celé organizaci jako útlum výrobního odvětví (Branham, 2004). Při nestálé struktuře profesní kariéry je tzv. zachování ekonomické a společenské úrovně obvykle vázáno na určitou změnu profese či práce. U jedinců se střední či nižší odbornou přípravou dochází v průběhu pracovního procesu až třikrát ke změně pracovní profese. I v této struktuře je možné přejít do řídicí funkce.

Difúzní struktura v profesní kariéře – lze ji také označovat jako strukturu kariéry mnohonásobné volby. Vyznačuje se častou změnou zaměstnání či profese bez specifických cílů, kdy tato zaměstnání mohou být velmi často velice odlišná. Hlavním zájmem každého jednotlivce je bezprostřední řešení neuspokojivé osobní situace. Tento druh profesní kariéry lze pro pracovníka chápat jako celkovou ekonomickou a společenskou stagnaci. Difúzní struktura se většinou objevuje u jedinců s nižší úrovní odborné přípravy a u pracovníků, kterým z nějakého důvodu nezáleží na své profesní kariéře a získané odbornosti. Tato struktura je zcela nežádoucí či nevýhodná, a to jak z pohledu organizace, tak i z pohledu pracovníka. U některých případů může být přístupná, nikoliv žádoucí pro méně atraktivní či pomocné profese, pro které se obtížněji získávají pracovní síly (Růžička, 1993).

4. Výsledky práce

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost Cetelem je obchodní značkou české pobočky banky BNP Paribas Personal Finance SA, která má hlavní sídlo ve Francii. Společnost Cetelem se řadí mezi významné poskytovatele spotřebitelských úvěrů v České republice. Pomocí svých poboček, webových stránek, sítě obchodních partnerů či telefonicky poskytuje svým klientům:

- kreditní karty,
- hypotéku,
- osobní půjčky účelové a neúčelové,
- klasické spotřebitelské úvěry poskytované v prodejnách obchodních partnerů,
- některé typy pojištění.

Společnost Cetelem je v České republice známa svou dlouholetou tradicí. Již od roku 1996 do května 2015 byla vedena jako akciová společnost CETELEM ČR, a.s., dceřiná společnost francouzské banky BNP Paribas Personal Finance SA. Šlo o stabilní a silnou společnost s vedoucí pozicí na trhu nebankovních poskytovatelů spotřebitelských úvěrů. V červnu 2015 došlo ke sloučení s mateřskou bankou, což vede k poskytování vlastních služeb a produktů pod bankovní licencí (Cetelem, 2016).

4.1.1 Strategie vybrané společnosti

Dlouholetou strategií společnosti Cetelem je poskytování vysoce komplexních a kvalifikovaných finančních služeb, které jsou dostupné široké veřejnosti s cílem být na prvním místě u klienta, který si vybírá vhodného partnera pro financování svých potřeb.

V rámci sjednávání úvěru klade větší důraz na zodpovědný přístup k úvěrování, který vychází jak z dodržování etických a zákonných norem, seriózního jednání s klienty, transparentních finančních produktů, ctění principů asociací, kterých je členem, tak i odmítnutí klienta, který není schopen splácet a uhradit svůj závazek.

Pomocí členství a aktivitou v zájmových a profesních sdružení, dále také v asociacích se Cetelem aktivně zabývá formováním prostředí pro poskytování finančních služeb.

Je součástí:

- Sdružení právních osob SOLUS,
- Sdružení pro bankovní karty (SBK),
- MasterCard International,
- České bankovní asociace (ČBA),
- Asociace pro elektronickou komerci (APEK).

Obecně je BNP Paribas Personal Finance předním poskytovatelem finančních služeb ve Francii a v Evropě. Je součástí dceřiné společnosti BNP Paribas, která působí ve 28 zemích na pěti kontinentech a zaměstnává přes 20 000 lidí. BNP Paribas Personal finance klade důraz především na zvyšování finanční gramotnosti a na zodpovědné úvěrování (Cetelem, 2016).

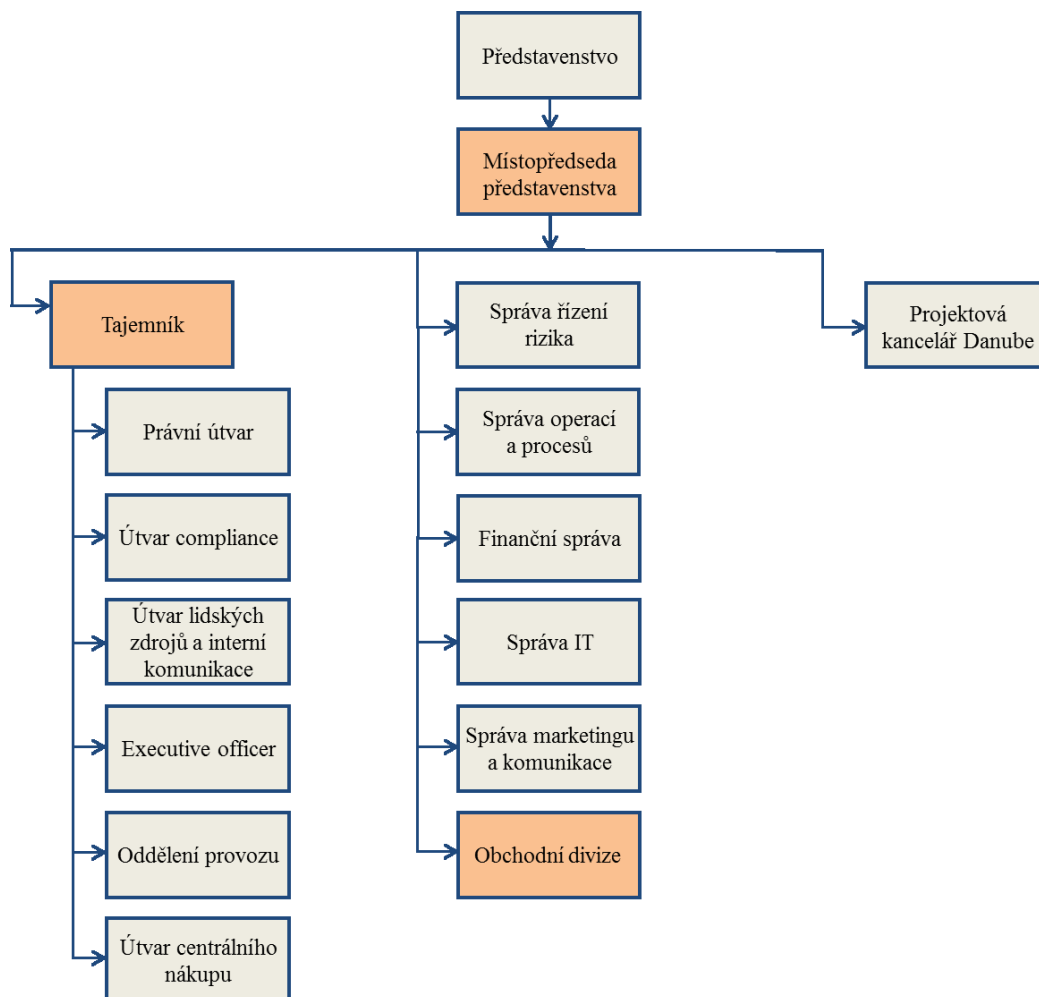
4.1.2 Skupina BNP Paribas

Skupina BNP Paribas je součástí přední světové banky, která působí v 75 zemích světa a zaměstnává přes 180 000 lidí, z toho zhruba 140 000 v Evropě. Její hlavní činností je retailové bankovníctví a služby (divize mezinárodních finančních služeb a domácích trhů). Dále se zaměřuje na institucionální a korporátní bankovníctví. Své působení v Evropě rozvíjí na čtyřech domácích trzích (Itálie, Francie, Belgie a Lucembursko). Tato společnost je špičkou v oboru spotřebitelského úvěrování. Svůj model integrovaného retailového bankovníctví rozvíjí ve Středomoří, východní Evropě, Turecku a v rámci rozsáhlé sítě na západě USA. Její aktivity prostřednictvím institucionálního a korporátního bankovníctví či mezinárodních finančních služeb se řadí na čelní místo v Evropě. V Severní a Jižní Americe mají rovněž silné zastoupení a na Dálném východě dosahují relativně rychlého nárůstu (Cetelem, 2016).

4.1.3 Organizační struktura vybrané společnosti

BNP Paribas Personal Finance je 100% dceřinou společností BNP Paribas. Představenstvo společnosti se skládá z 5 členů a dozorčí rada je tříčlenná. Po dni účinnosti přeshraniční fúze, která nastala dne 1. 6. 2015, banka pokračovala ve stejné obchodní činnosti jako zaniklá společnost CETELEM ČR, včetně návaznosti na její organizační strukturu. Tato finanční instituce zaměstnává 415 pracovníků a z toho 17 řídicích pracovníků, kteří naplňují jak strategické cíle a vize firmy, tak i každodenní úkoly v organizaci. Pro představu je níže uvedena organizační struktura, kde jsou vymezena všechna oddělení, která se podílí na plnění hlavních cílů a strategie společnosti BNP Paribas Personal Finance (Výroční zpráva Cetelem, 2014).

Obrázek 4.1: Organizační struktura společnosti Cetelem ČR [vlastní tvorba]



Zdroj: Cetelem (2014)

4.1.4 Lidské zdroje uvnitř společnosti

Základním předpokladem pro úspěšný rozvoj společnosti jsou kvalitní lidské zdroje, které týmovou a individuální angažovaností zajišťují a zabezpečují plnění náročně nastavených cílů organizace vedoucích především ke spokojenosti klientů, rozvoji obchodních aktivit či udržitelnosti hospodářského výsledku. Hlavní strategií organizace v oblasti řízení lidských zdrojů je zejména vytváření efektivního pracovního prostředí otevřeného k dialogu s pracovníky, podpora jejich iniciativy, profesní etiky, výkonnosti a odborného růstu.

Řízením lidských zdrojů se rozumí vzájemná odpovědnost pracovníků a společnosti s cílem dosáhnout určité rovnováhy mezi náročnými požadavky na pracovní výkonnost a vytvořením specifických podmínek pro jejich dosažení.

Stanovené závazky společnosti vůči pracovníkům:

- věnovat individuální pozornost,
- jasně informovat,
- poskytovat příležitosti k odbornému a profesnímu růstu,
- vytvořit podmínky pro rychlá a přijímání rozhodnutí.

Reciproční závazky pracovníků:

- být součástí týmu,
- být iniciativní,
- plně zastávat svou pracovní pozici,
- dobře se starat o klienty společnosti.

Pro naplňování vzájemných závazků využívá skupina i společnost různé komunikační formy s pracovníky. Jedná se především o osobní setkání, ale i další možnosti komunikačních prostředků. Mezi významné prostředky patří systém pravidelného hodnocení pracovníků, díky němuž se hodnotí a stanoví cíle každého pracovníka, a to týmové, osobní, strategické či osobnostní.

Politika odměňování organizace je stavěna na hodnocení souladu osobních cílů pracovníků zaměřených na rozvoj i výkonnost společnosti a především na osobnostní

rozvoj zaměstnance. Hlavním cílem organizace je nastavit přehledný systém odměňování, který podporuje motivaci pracovníků tak, aby se neupřednostňovaly krátkodobé cíle před dlouhodobým rozvojem organizace.

Jedním z hlavních cílů společnosti, díky kterým je společnost konkurenceschopným zaměstnavatelem, je kromě motivačního systému odměňování vytvořený systém zaměstnaneckých výhod, s jehož pomocí jsou stabilizováni a motivováni stávající pracovníci. Dále je zajišťováno takové prostředí, které podporuje jejich připravenost pro plnění obtížných cílů. Tento systém dokáže opatřit talentované pracovníky pro volné pracovní pozice a současně udržuje či posiluje svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Za účelem naplňování těchto cílů byl v roce 2013 vytvořen sociální fond. I v následujícím roce se společnost soustředila na profesní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Průměrný přepočtený počet pracovníků v roce 2014 činil 415 zaměstnanců. Poměr mužů a žen činí 45 % mužů a 55 % žen. Průměrný věk zaměstnanců je 34 let a průměrná délka zaměstnání v organizaci dosahuje 6 let (Výroční zpráva Cetelem, 2015).

4.2 Systém řízení kariéry ve vybrané společnosti

Dle interního materiálu (2016) společnost Cetelem vnímá řízení lidských zdrojů za velmi nezbytnou a důležitou složku v organizaci. Společnost se profiluje nabídkou a možnostmi jak kariérního, osobního, tak i profesního rozvoje. Nabídka kariérního rozvoje je všestranně výhodná nejen pro zaměstnavatele či zaměstnance, ale především pro klienty, kteří se rozhodnou využít služby uvedené společnosti. Postoj vybrané organizace je jednoznačný, a to takový, že spokojení a kvalitní pracovníci se zdárně podílí na správném a úspěšném plnění strategických a finančních cílů společnosti. Je tedy zapotřebí pracovníky v rámci organizace vzdělávat, rozvíjet a především jim zajistit kariérní rozvoj, který je součástí každého optimálně motivovaného zaměstnance.

V současném systému však neexistuje pevně stanovený kariérní plán, na základě kterého by pracovník po splnění daných kritérií změnil pracovní pozici či povýšil. Z důvodu chybějících kariérních plánů vycházejí veškeré kariérní aktivity primárně z potřeb, motivace či vlastní iniciativy jednotlivých zaměstnanců, na čemž je postavena celková strategie organizace v této oblasti. Dále ve společnosti Cetelem chybí talentové programy, díky nimž by organizace měla možnost najít jak z vnitřních, tak i z vnějších

zdrojů pracovníky, kteří by svým talentem, aktivním přístupem a celkovým nadhledem umožnili organizaci vyhledat nové příležitosti, identifikovat a rozvíjet inovativní nápady či přístupy.

Společnost Cetelem se vyznačuje aktivním výběrem pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, kdy dává možnost stávajícím zaměstnancům rozvíjet svůj potenciál a kariérní růst prostřednictvím samotného povýšení či přesunu na obdobnou pracovní pozici. V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé části týkající se systému řízení ve společnosti.

4.2.1 Výběrová řízení

Společnost využívá ověřený systém interního (výběr ze stávajících pracovníků) i externího výběrového řízení (výběr pracovníků z vnějšího trhu). Organizace má otevřené pozice upřednostňující interní pracovníky, pro které je vytvořen speciální formulář s žádostí o změnu pracovní pozice. Tyto formuláře jsou shromážděny na personálním oddělení uvedené společnosti. Personální oddělení vypisuje na stránkách intranetu interní výběrová řízení. Dává tak vědět všem pracovníkům, aby každý, kdo má zájem o vypsanou pozici, mohl vyplnit formulář, a tím se zařadil do výběrového řízení. Dále vyhodnocuje odevzdané formuláře, z nichž vybírá vhodné uchazeče pro danou pozici. Vypsané pozice si každý pracovník zajišťuje sám na uvedeném intranetu v sekci kariéra. Zaměstnanci, kteří podají žádost a splňují požadavky pro danou pozici, jsou osloveni individuálně personálním oddělením.

Zástupce personálního oddělení organizuje jak výběr, tak i oslovení vhodných uchazečů a termíny pohovorů. U výběrového řízení je přítomen i zástupce daného úseku a samozřejmě sám uchazeč. Podoba pohovorů je jasně strukturována, všichni uchazeči o pracovní pozici mají stejné podmínky i prostor pro vyjádření. Jsou předem vybráni tak, aby splňovali potřebné kvalifikační předpoklady. Interní pohovor hlavně prověřuje motivaci pro vykonávání určité pozice a osobnostní předpoklady.

Nábor pracovníků z vnitřních zdrojů má několik výhod: jedná se například o nižší náklady pro společnost, snazší a rychlejší zaškolení. Kandidát je zvyklý na kulturu společnosti a není zde riziko tříměsíční výpovědní lhůty. Ve většině případů také jde o pozice, které jsou natolik specifické, že je prakticky nemožné přijmout externího

uchazeče. Existují však pozice, na které personální oddělení nabírá pouze externí uchazeče. Jedná se především o pozice, jako jsou pracovník call centra či specialista osobních půjček. Tyto pozice slouží především pro start další kariéry ve společnosti, jinými slovy jako odrazový můstek. Společnost má až dvojnásobně vysoké náklady na nábor nových pracovníků v oblasti call centra. I přesto se organizaci nedaří pracovníky udržet. Pracovníci na těchto pozicích si postupně rozšiřují obzory, učí se pracovat se základními databázemi, vyřizují požadavky klientů, nebo poskytují informace o produktech. V call centrech pracují převážně mladí lidé, pro které je vzdělávání významným motivátorem. Rozvíjí si svůj potenciál, stavějí si pevné základy, které jsou schopni v rámci organizace použít pro svůj kariérní růst.

Možnost kariérního růstu existuje i pro vedoucí pracovníky. Je však závislý jak na délce pracovního poměru, množství zkušeností, tak především na hodnocení a plnění cílů obsažených v hodnocení. Na základě výsledků daného hodnocení předkládají vedoucí pracovníci určité návrhy na povýšení pracovníka svého týmu. Tyto návrhy se projednávají s ředitelem útvarů či ředitelem celé společnosti na mimořádné schůzi. Kariérní postup vedoucího pracovníka je velmi závislý na vůli jeho nadřízeného. V této společnosti je kariérní postup ovlivňován především intuitivně přímým nadřízeným pracovníkem z informací vyplývajících z uvedeného hodnocení.

Pokud personální oddělení není schopno zajistit kandidáta z interního výběrového řízení, nebo je zřejmé, že z kvalifikačních předpokladů stávajících pracovníků není vhodný uchazeč v organizaci zaměstnán, zveřejní útvar lidských zdrojů informace o volné pracovní pozici. V některých případech se využívá služeb personální agentury, která společnosti pomůže najít vhodného kandidáta na požadovanou pozici. Z externích zdrojů společnost Cetelem vyhledává vhodné uchazeče pomocí:

- inzerce na internetu,
- spolupráce s Úřadem práce ČR,
- inzerce na sociálních sítích jako například LinkedIn,
- veletrhů pracovních příležitostí.

4.2.2 Pravidelné osobní hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníků patří mezi nejvýznamnější personální činnosti ve společnosti, protože na toto hodnocení jsou navázány další procesy týkající se lidských zdrojů, jako je vzdělávání, odměňování či kariérní plánování. Četnost hodnocení se v této společnosti stanovuje 1 x do roka. Probíhá formou rozhovorů a zpětnou vazbou mezi zaměstnanci a nadřízeným pracovníkem. V rámci tohoto rozhovoru se hodnotí především odvedená práce za dané období, včetně následujícího plánu.

Toto hodnocení není jen zpětné, obsahuje také výhledy do budoucna, kdy nadřízený pracovník definuje cíle pro další období. Tato část je založena na vzájemném přispění jak zaměstnance, tak i nadřízeného pracovníka. V této fázi se hledá řešení, jak odstranit eventuální nedostatky v dosavadním pracovním výkonu, ale také se plánují i požadavky na plánování a rozvoj kariéry. Tyto požadavky jsou konzultovány a schvalovány nadřízeným a hodnoceným ve vzájemné spolupráci. Získané informace jsou v průběhu rozhovoru zaznamenávány do formuláře, který je pro tento účel vytvořený.

Průběh pravidelného hodnocení má dvě části. První částí je tzv. sebehodnocení, což znamená, že na počátku si pracovník určí cíl a jeho měřítko. Na konci daného hodnoceného období hodnotí, zda byl cíl splněn a případně jakým způsobem. Dále se pracovník zaměří na návrhy rozvojového plánu a na svou budoucí kariéru. Do druhé části se zařazuje hodnocení nadřízeného, kdy se nadřízený pracovník nezávisle na zaměstnanci vyjadřuje k jím odvedené práci a možnostem jeho kariérního rozvoje či růstu. V konečné fázi probíhá osobní rozhovor, ve kterém dochází ke vzájemné komparaci těchto dílčích částí.

Hodnoticí formulář, který je uveden v příloze č. 5, je dále předložen ke schválení manažerovi druhého stupně. Vytisknutý formulář je připravený k podpisu všem třem zúčastněným osobám. Poté je převeden do elektronické podoby a uložen do systému přímo na osobní účet zaměstnance k případnému nahlížení.

4.2.3 Zájem pracovníků o rozvoj své kariéry

Každý zaměstnanec ve společnosti může po skončení zkušební doby zažádat o změnu pracovní pozice. Tím způsobem vyjádří zájem o rozvoji své kariéry. Jeho požadavek dále zpracovává personální oddělení společnosti. V žádosti (viz příloha č. 4) je zahrnuto:

- Ze strany zaměstnance:
 - Příjmení, jméno a osobní číslo pracovníka,
 - Oddělení, ve kterém pracovník v danou chvíli pracuje,
 - Současná pracovní pozice,
 - Současný vedoucí pracovník,
 - Požadovaná pozice a oddělení,
 - Prostor pro odůvodnění své žádosti,
 - Podpis a datum podání žádosti.
- Vyjádření personálního oddělení k uvedené žádosti
 - Personální oddělení posuzuje kvalifikaci, vzdělání a jiné důležité náležitosti zaměstnance pro novou pracovní pozici.
- Vyjádření vedoucího pracovníka
 - Nadřízený pracovník může zaměstnance doporučit na požadovanou pracovní pozici. Dále uvádí, za jakých podmínek je přesun možný. Také může vedoucí pracovník zaměstnance nedoporučit a uvést důvod svého nesouhlasu.
- Poslední část této žádosti zahrnuje konečný výsledek interního výběrového řízení s datem jeho konání.

4.2.4 Možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků

Společnost Cetelem má zaveden vyvážený a velice propracovaný systém vzdělávání zaměstnanců. Pro každou pracovní pozici jsou dána určitá školení, semináře či vzdělávací programy, kterými musí pracovník v průběhu svého působení ve společnosti

projít. Tato školení a programy jsou zajišťovány z 50 % externími školiteli. Personální oddělení zabezpečuje podle potřeby, vynaložených nákladů a s ohledem na chod organizace veškeré plánování postupného doškolování všech pracovníků. Školení probíhá jak uvnitř podniku, tak i mimo podnik v různých časových úsecích.

Každý pracovník má nastaven svůj vzdělávací plán, ve kterém se zaznamenávají absolvovaná školení, kurzy, získané certifikáty, typy školení či plánovaná školení s uvedenými termíny.

Školení lze rozdělit do několika typů:

- Periodická školení – do tohoto typu se zařazují školení probíhající v určitých intervalech, například pro obnovu certifikátu.
- Jednorázová školení – školení, která absolvuje zaměstnanec jen jednou, například úvodní školení nebo školení zaměřené na určité systémy či programy, které pracovník bude používat v rámci své pracovní pozice.
- Zákonná školení – vyžadována zákonem, například školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Dobrovolná školení – jedná se o školení typu jazykových kurzů či měkkých dovedností.

Školení se také dělí podle toho, jakému pracovníkovi jsou určena:

- Školení pro administrativní pracovníky,
- Školení pro vedoucí pracovníky,
- Školení pro manažery,
- Dobrovolná školení.

Vzdělávání pracovníků se ve společnosti řídí strategií vzdělávání, která je nastavena na několik let dopředu. Na tvorbě této strategie pracuje jak personální oddělení, tak i všichni manažeři, kteří po diskusi se svými pracovníky navrhuji požadavky na vzdělávání zaměstnanců ze svého útvaru.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci podnikového průzkumu ve společnosti Cetelem bylo cílem pomocí dotazníkového šetření zjistit nejen kvalitu a úroveň stávajícího systému řízení kariéry ve společnosti, ale také názor pracovníků a míru jejich spokojenosti s tímto procesem.

Za účelem získání relevantních dat byl sestaven dotazník vlastní konstrukce, který obsahoval 16 otázek. V dotazníku byly uvedeny jak uzavřené, tak i polootevřené a otevřené otázky, které nechávají respondentovi naprostou volnost pro vyjádření. Součástí dotazníku byl také prostor pro případné návrhy či doporučení na zlepšení stávajícího systému řízení kariéry a nalezených nedostatků. Základním předpokladem pro vytvoření dotazníku byla analýza vnitropodnikových dokumentů, které jsme využili při zpracování praktické části této práce.

Dotazník jsme rozdělili na dvě části, a to na identifikační a obsahovou. V obsahové části dotazníku byly respondentům kladeny otázky zaměřené na řízení kariéry ve společnosti, tedy otázky související s výběrovým řízením, kariérním či osobním rozvojem, vzdělávacími programy a motivací. Konkrétní podoba dotazníků je uvedena v příloze č. B).

4.3.1 Charakteristika výzkumného souboru

Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům pracujícím v centrální budově v Praze na Smíchově elektronickou formou prostřednictvím internetového portálu www.surveymonkey.com. Z celkového počtu 232 dotazníků byla míra návratnosti 76 %, tj. 177 řádně vyplněných dotazníků. Již v úvodu dotazníku byli respondenti ujištěni o naprosté anonymitě.

4.3.2 Vyhodnocení identifikačních údajů

Charakteristika respondentů a identifikační údaje byly získány v otázkách č. 1 - 5 (viz Příloha č.1). Výsledky těchto údajů jsou znázorněny v Tabulce č. 2.

Tabulka 2 - Vyhodnocení identifikačních údajů

Kategorie		Četnost	
		Absolutní	Relativní
		177	100 %
Pohlaví	Muž	82	46 %
	Žena	95	54 %
Věk	Do 20 let	11	6 %
	21 - 30 let	70	40 %
	31 - 40 let	59	33 %
	41 - 50 let	21	12 %
	51 - 60 let	5	3 %
	Nad 61 let	11	6 %
Vzdělání	Základní	0	0 %
	Odborné učiliště	0	0 %
	Střední škola	76	43 %
	Vyšší odborná škola	30	17 %
	Vysoká škola	71	40 %
Délka pracovního poměru	Méně než 1 rok	29	16 %
	1 -2 roky	42	24 %
	3 -4 roky	59	33 %
	Více než 5 let	47	27 %
Zařazení v pracovní struktuře	Řídící pozice	36	20 %
	Neřídící pozice	141	80 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je uvedeno v tabulce č. 2, výzkumného šetření se zúčastnilo 177 zaměstnanců, z toho 82 mužů (46 %) a 95 žen (54 %). Lze tedy vidět, že poměr mužů a žen je ve společnosti vcelku vyrovnaný. Jak dále vyplývá z věkové struktury, nejvíce dotazovaných (40 %) spadá do kategorie 21 – 30 let. Dle jednotlivých odpovědí respondentů jsou to většinou pracovníci, kteří ve společnosti začínají na pozicích typu pracovník call centra, konzultant osobních půjček, pracovník přímého prodeje, a také další, kteří svou kariéru budují již od základu. Do další kategorie (33 %) spadají účastníci výzkumu ve věku 31 –40 let a 12 % tvoří dotazovaní od 41 do 50 let. Nejmenší počet respondentů se vyskytuje v kategorii od 51 let či do 20 let, a to dohromady 15 %.

Větší počet dotazovaných (43 %) dosáhl středoškolského vzdělání, což je postačující pro valnou část pracovních pozic. Druhou početnější skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (40 %). Lze tedy opět uvést dle jednotlivých odpovědí, že většina vysokoškolských respondentů vykonává práci určenou pro zaměstnance se středoškolským vzděláním. Třetí, nejmenší kategorii tvoří účastníci výzkumu (17 %), kteří získali vyšší odborné vzdělání. Z celkového počtu zaměstnanců nemá ani jeden pracovník pouze základní školu či odborné učiliště, a to proto, že společnost nabízí jen pozice určené uchazečům, kteří své středoškolské vzdělání ukončili maturitní zkouškou.

Dle odpovědí na otázku týkající se délky pracovního poměru je patrné, že většina respondentů (33 %) je ve společnosti v rozmezí 3 - 4 let. Což také signalizuje převládající mladší věk 21 - 30 let z předchozí otázky. 27 % dotazovaných zde pracuje více než 5 let. Nejméně početnou kategorií jsou zaměstnanci s délkou pracovního poměru méně než rok (16 %) až dva roky (24 %).

Z celkového šetření vyplývá, že 141 dotazovaných (80 %) je zařazeno v pracovní struktuře jako řadový pracovník. Ve společnosti se však používá vnitropodniková terminologie, jde tedy o neřídící pracovníky. Dalších 36 respondentů (20 %) je na vedoucích pozicích. Opět se používá pro tento termín vnitropodniková terminologie – řídící pracovník.

Ve výsledku je možné charakterizovat respondenty jako relativně mladé s jasnou převahou žen, kteří získali dostatečné vzdělání pro výkon své pracovní funkce. Vzhledem k délce pracovního poměru mají jednoznačný obraz o vybrané společnosti.

4.3.3 Vyhodnocení obsahové části dotazníku

V rámci průzkumu bylo v obsahové části dotazníku zodpovězeno celkem 11 otázek, jejichž vyhodnocení následuje.

Otázka č. 1: Jakým výběrovým řízením jste prošel na Vaši aktuální pozici?

V níže uvedené *tabulce č. 3* lze vidět, že polovina účastníků výzkumu prošla interním výběrovým řízením, což můžeme chápat jako výběr ze stávajících pracovníků v podniku. Tato terminologie je používána ve vnitropodnikových dokumentech.

Druhá polovina respondentů se zúčastnila externího výběrového řízení, tedy výběru pracovníků z vnějšího trhu.

Tabulka 3 – Otázka č. 1: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Interní výběrové řízení	89	50 %
Externí výběrové řízení	88	50 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Vypište prosím, jaká je Vaše aktuální pracovní pozice.

Jedná se o otevřenou otázku, ve které mohli respondenti volně odpovídat podle vlastního uvážení. Ve vybrané společnosti je celá řada vypsanych pracovních pozic, proto mohli respondenti odpovídat dle svých možností. Z tohoto důvodu autorka seskupila jednotlivé odpovědi do několika kategorií.

- Do první kategorie se řadí respondenti, kteří jsou především v kontaktu s klienty. Ze 43 %, tedy 75 dotazovaných, se jedná o zaměstnance z oddělení Péče o klienty, tzn. pracovníky Call Centra, Back Office, dále pracovníky přímého prodeje, úvěrové referenty, konzultanty osobních půjček, referenty vymáhání pohledávek.
- Ve druhé kategorii se nachází 66 účastníků výzkumu (37 %): specialisté, manažeři, programátoři, recepční, školitelé, účetní či personalisté.
- Do třetí kategorie jsme zařadili 20 % dotazovaných, celkem 36 osob: koordinátoři, vedoucí pracovníci a ředitelé jednotlivých útvarů.

Otázka č. 3: Svoji aktuální pracovní pozici hodnotíte jako.

Ve třetí otázce respondenti hodnotili svoji aktuální pracovní pozici. Na výběr měli ze tří možností: vyhovující, avšak bez ambic na další kariérní postup, dále vyhovující, ale nebráním se novým příležitostem, které mi společnost nabízí a poslední možnost je nevyhovující, ale rád bych svou kariéru ve společnosti rozvíjel.

Níže uvedená *tabulka č. 4* koresponduje s výše zmíněnou *otázkou č. 3*, kde lze vidět, že 46 % respondentů se ztotožňují s druhou možností odpovědi, tj. 81 dotazovaných odpovědělo, že jim pracovní pozice vyhovuje, ovšem nebrání se nově vyskytujícím příležitostem pro svůj kariérní růst. Dalším 32 % účastníků výzkumu nevyhovuje pracovní pozice, přesto by rádi svou kariéru ve vybraném podniku rozvíjeli.

Dle jednotlivých odpovědí reagovali na tuto možnost většinou pracovníci spadající do první kategorie, která je blíže popsána v předešlé otázce č. 2. Ve většině případů se jedná o zaměstnance, kteří pracují v oddělení péče o klienty, dále jako úvěroví referenti, konzultanti osobních půjček či referenti vymáhání pohledávek. Zbylých 22 % dotazovaných odpovědělo, že jim pracovní pozice vyhovuje, ale nemají tendenci na další kariérní postup.

Tabulka 4 - Otázka č. 3: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vyhovující, avšak bez ambic na další kariérní postup	39	22 %
Vyhovující a nebráním se novým příležitostem, které mi společnost nabízí	81	46 %
Nevyhovující, ale rád bych svou kariéru ve společnosti rozvíjel	57	32 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Uvažujete o změně pracovní pozice?

Z uvedených výsledku (tabulka č. 5) vyplývá, že 68 % respondentů uvažuje o změně pracovní pozice, což se shoduje se současným systémem řízení kariéry, který je blíže popsán v kapitole 4.2. V tomto případě většina zaměstnanců, i s vyšším vzděláním, začíná na nižších pozicích, a to především z důvodu nutnosti vypracování se na pozici vyšší. Zbylá část dotazovaných (32 %) uvedla, že o změně pracovní pozice neuvažuje.

Tabulka 5 – Otázka č. 4: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	57	32 %
Spíše ano	63	36 %
Spíše ne	32	18 %
Ne	25	14 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Pokud uvažujete o změně pracovní pozice, co Vás motivuje?

Tato otázka se týkala pracovníků, kteří uvažují o změně pracovní pozice. V rámci osobních preferencí účastníků výzkumu je dle tabulky č. 6 největším motivátorem finanční ohodnocení (40 %). Druhým největším motivem je možnost seberealizace (27 %).

Oba tyto vedoucí motivy jsou z pochopitelných důvodů na předních příčkách. Celých 10 % dotazovaných by rádo využilo při změně pracovní pozice zahraniční cesty a dalších 10 % vzdělávací kurzy. Zbylá část respondentů (13 %) doplnila, že by pracovní pozici změnil z důvodu flexibilní pracovní doby, menšího stresu, zvyšování vlastní kvalifikace či lepšího kolegiálního přístupu.

Tabulka 6 – Otázka č. 5: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Finanční ohodnocení	48	40 %
Možnost seberealizace	32	27 %
Zahraniční pracovní cesty	12	10 %
Vzdělávací kurzy	12	10 %
Jiné	16	13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Byla Vaše pracovní pozice změněna v rámci společnosti?

Dle následující *tabulky č. 7* polovina respondentů (50 %) uvedla, že po celou dobu působení ve společnosti nezměnila svou pracovní pozici. Druhá část dotazovaných již má zkušenost se změnou pracovní pozice, což koresponduje s *otázkou č. 1* – přesně polovina účastníků výzkumu prošla interním výběrovým řízením a druhá externím výběrovým řízením. Celých 25 % pracovníků bylo zařazeno na vyšší pozici, 20 % na pozici stejné úrovně a jen 5 % respondentů bylo zařazeno na nižší pracovní pozici.

Tabulka 7 – Otázka 6: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, byl jsem zařazen na pozici stejné úrovně	36	20 %
Ano, byl jsem zařazen na vyšší pozici	45	25 %
Ano, byl jsem zařazen na nižší pozici	8	5 %
Ne, jsem od počátku na stejné pozici	88	50 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jestliže byla Vaše pozice v rámci společnosti změněna, vypište prosím, na jaké pracovní pozici jste ve společnosti začínal?

Opět se jedná o otevřenou otázku, ve které respondenti odpovídali dle vlastních možností a jen v případě, že změnil pracovní pozici v rámci společnosti. Pro přehlednější

zobrazení dat byly jednotlivé odpovědi sloučeny do více kategorií, stejným způsobem jako u otázky č. 2.

- Do první kategorie se řadí 53 zaměstnanců, což je celých 60 % dotazovaných, kteří svou kariéru rozvíjeli na pozicích typu pracovníci Call Centra, Back Office pracovníci, dále pracovníci přímého prodeje, úvěroví referenti, konzultanti osobních půjček či referenti vymáhání pohledávek. Lze tedy vidět, že většina zaměstnanců se vypracovala spíše z nižších pracovních pozic, které jsou uvedeny v této kategorii.
- Ve druhé kategorii se nacházejí s celkovým počtem 25 respondentů (28 %) specialisté, manažeři, programátoři, recepční, školitelé, účetní či personalisté.
- Do třetí kategorie se řadí s 12 % a s přesným počtem 11 dotazovaných koordinátoři, vedoucí pracovníci a ředitelé jednotlivých útvarů.

Otázka č. 8: Jak jste se o změněné pracovní pozici dozvěděli?

Tabulka č. 8 zobrazuje výsledky odpovědí respondentů, kteří v rámci působení ve společnosti změnili svou pracovní pozici. 51 % zaměstnanců se o změněné pracovní pozici dozvědělo prostřednictvím firemního intranetu. Což je vzhledem k počtu vypsaných pozic pochopitelné. Ve většině případů se při uvolnění pracovních pozic vypisují výběrová řízení, ve kterých dávají personalisté o aktuální pozici vědět všem zaměstnancům v rámci společnosti. Dalších 27 % respondentů se o vybrané pracovní pozici dozvědělo od svého nadřízeného a jen 13 % z personálního oddělení. Zbýlých 9 % uvedlo, že se o změněné pozici dozvědělo od svého kolegy.

Tabulka 8 – Otázka 8: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Od svého nadřízeného	24	27 %
Interní webovou stránkou	45	51 %
Z personálního oddělení	12	13 %
Jiné	8	9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jak hodnotíte vzdělávací program (školení, semináře, jazykové kurzy a jiné) pro zaměstnance od škály 1 (výborně) – 5 (nedostatečně)

Níže uvedená *tabulka č. 9* zobrazuje, že velká část respondentů (37 %) hodnotí vzdělávací programy průměrně, tedy označili možnost „dobře“. Druhá menší skupina respondentů (27 %) hodnotí vzdělávací programy nedostatečně. Dle jednotlivých odpovědí tuto variantu označili především pracovníci spadající do první kategorie, která je blíže popsána v *otázce č. 2*. Jedná se tedy o pracovníky z oddělení péče o klienty. 17 % dotazovaných hodnotí vzdělávací programy ve společnosti velmi dobře. Nedostatečně klasifikovalo 11 % pracovníků a výborně 8 % respondentů.

Tabulka 9 – Otázka 9: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborně	14	8 %
Velmi dobře	30	17 %
Dobře	65	37 %
Dostatečně	48	27 %
Nedostatečně	20	11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Probíráte s Vaším nadřízeným v rámci hodnoticích pohovorů možnost kariérního či osobního rozvoje?

Polovina dotazovaných (51 %) podle *tabulky č. 10* uvedla, že s nimi jejich nadřízený o možnostech kariérního či osobního rozvoje hovoří. Druhá polovina pracovníků (49 %) se domnívá, že osobní či kariérní rozvoj není předmětem rozhovorů s jejich přímým nadřízeným.

Tabulka 10 – Otázka 10: výzkumná část

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	33	19 %
Spíše ano	57	32 %
Spíše ne	67	38 %
Ne	20	11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Uved'te prosím Vaše případné doporučení pro zlepšení stávajícího systému řízení kariéry či nalezené nedostatky.

Zde se jednalo o otevřenou otázku, ve které měli respondenti možnost uvést nalezené nedostatky ve společnosti a sdělit svá doporučení pro zlepšení stávajícího systému řízení kariéry. Účastníci výzkumu nejčastěji uváděli, že nalezené nedostatky spatřují ve vyšším managementu, který nedostatečně podporuje kariérní růst a rozvoj řadových pracovníků, respektive tuto otázku neřeší.

Dále uvádějí nedostatečnou podporu osobního rozvoje v rámci společnosti či neodpovídající platové ohodnocení zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti delší dobu. Převážná část dotazovaných se domnívá, že vzdělávací programy ve vybrané společnosti jsou pro běžného zaměstnance nedostatečné až nulové. Především pracovníci v oddělení péče o klienty by uvítali rozšíření svých back officových aktivit i do jiných měst mimo centrálu.

Respondenti by se také přiklonili k častějším a víceintervalovým školením uvnitř podniku, ve kterých by se dozvěděli o aktuálním dění ve společnosti a naučili se novým metodám. Tato školení by pro ně byla mnohem přínosnější, na rozdíl od učení se novým věcem za pochodu. Manažer úseku podpory přímého prodeje uvádí, že nadřízení kolegové z vyšších pozic nedostatečně informují o možnostech kariérního růstu v případě volných pracovních pozic. Dále i přesto, že je manažerem úseku podpory přímého prodeje, má minimální příležitost navštěvovat zahraniční pobočky, kde dosahují například lepších výsledků a uplatňují metody, jak zkvalitnit práci svých podřízených.

Obecně by pracovníci ocenili vstřícnější přístup personálního oddělení, které by mělo lépe informovat o nových pozicích a dávat tak větší možnost interním pracovníkům rozvíjet se v rámci společnosti. Také se domnívají, že ne všechny volné pracovní pozice jsou uvedeny na stránkách intranetu. Z velké části se tam uvádí spíše pozice, které nejsou pro pracovníky tolik atraktivní a ve kterých nevyužijí svoje schopnosti či svůj potenciál.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1 Zhodnocení výsledků

Vzhledem k tomu, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 76 % oslovených respondentů, kterých se problematika kariérního rozvoje a systému týká, jsou výsledky tohoto šetření hodnotným podkladem.

Z výsledku dotazníkového šetření tedy vyplývá:

- 40 % respondentů spadá do kategorie 21 – 30 let,
- 40 % respondentů má vysokoškolské vzdělání,
- 50 % respondentů prošlo interním výběrovým řízením,
- 68% respondentů uvažuje o změně pracovní pozice,
- 50 % respondentů změnilo pracovní pozici v rámci společnosti,
- 51 % respondentů se o změněné pracovní pozici dozvědělo prostřednictvím interní webové stránky,
- 51 % respondentů uvedlo, že se svým nadřízeným probírají možnosti kariérního či osobního rozvoje.

Z dotazníkového šetření byly vyvozeny následující závěry, které dokazují prostor pro možné zlepšení řízení kariéry ve společnosti.

- 50 % pracovníků využilo možnost změnit pracovní pozici v rámci společnosti. Stále se však vyskytuje značná část respondentů (50 %), kteří tuto příležitost nedostali a kteří jsou na svých pozicích nespokojeni. V první řadě se jedná o zaměstnance mladšího věku s již dostatečnou kvalifikací i vzděláním pro vykonávání náročnějších funkcí. Tento fakt lze ohodnotit jako velmi pozitivní, a proto by se měla společnost problematikou řízení kariéry zabývat více do hloubky. Tito pracovníci jsou totiž nuceni začínat na nižších pozicích a čekat na příležitost, kterou jim společnost nabídne. Na takové pracovní úrovni ztrácejí možný potenciál, který by na jiné pozici mohli rozvíjet.

- Zaměstnanci, kteří však využili možnost změnit své postavení uvnitř společnosti, si ve většině případů museli svoji kariérní cestičku vypracovat bez ohledu na vyšší vzdělání. Začínali na nižších pozicích a postupně se dostávali na pozice vyšší. I nadále by se dle výzkumu nebránili novým příležitostem, které jim společnost nabízí.
- Z výzkumu lze také vyvodit, že největší výhodu pro posun v pracovní kariéře spatřují respondenti ve finančním ohodnocení, které je ve většině případů takřka neodpovídající v porovnání s vykonanou prací. Další významnější výhodou při změně pozice je možnost seberealizace či flexibilní pracovní doba.
- Pozitivním výsledkem je, že 51 % dotazovaných se o změněné pracovní pozice dozvěděla prostřednictvím interní webové stránky. Na ní personální útvar otevírá možnosti pro stávající pracovníky, kteří mají zájem dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti uvnitř společnosti. Negativní pohled spatřují zaměstnanci v komunikaci s personálním oddělením. Očekávají lepší informovanost o volných pracovních pozicích, ne jen formou intranetu. Jsou si jisti, že ne všechny volné pozice jsou uvedeny na interní webové stránce. Personální oddělení by mělo více komunikovat jak s pracovníky, tak i s jejich přímým nadřízeným o možnostech dalšího kariérního růstu. Měli by více dbát na jejich spokojenosti a najít způsob, jak je lépe informovat o jednotlivých volných pracovních pozicích. Ne každý zaměstnanec má možnost sledovat aktuální dění na intranetu. Většina z nich se domnívá, že personální oddělení vypisuje výběrová řízení spíše na takové pozice, které pracovníkům nezajistí skutečný rozvoj budoucí kariéry a v nichž nevyužijí svůj potenciál či schopnosti.
- Ve společnosti dále funguje strategie vzdělávání zaměstnanců, jejíž součástí je vzdělávací plán pro konkrétní typy pracovních pozic. I přesto, že se vzdělávací plán jeví jako propracovaný, respondenti jej hodnotí spíše dobře až dostatečně. Je to dáno kvalitou školení, kterou někteří pracovníci označují až za nedostatečnou. Nejvíce zaměstnanců by uvítalo častější školení, než se vše potřebné učí při práci. Ne všechny vzdělávací kurzy jsou jim dostupné. Týkají se například jen zaměstnanců, kteří jsou na vyšších pozicích. Vedoucí

pracovníci jsou například nespokojeni s minimální návštěvností zahraničních poboček, ve kterých jsou metody a techniky na zkvalitnění práce svých podřízených daleko rozvinutější. Je tedy nutné zvážit, zda obsah a nastavení potřebných školení opravdu odpovídá současným potřebám pracovníků a společnosti.

- Přestože ve společnosti dochází k pravidelným schůzkám vedoucích pracovníků a podřízených, polovina účastníků výzkumu necítí ze strany svého nadřízeného ani společnosti dostatečnou podporu ve svém osobním i kariérním rozvoji. Pozitivním faktem je, že druhá polovina se svým nadřízeným pracovníkem o možnostech kariérního rozvoje hovoří. S tím koresponduje zjištění, že značná část respondentů při změně pracovní pozice byla podporována svým přímým nadřízeným.

5.2 Doporučení a návrhy na zlepšení

Systém řízení kariéry je stěžejní složkou lidského kapitálu každé společnosti. Musí plnit několik předpokladů, jako je transparentnost, jasnost, a především musí naplňovat potřeby jak společnosti, tak i zaměstnanců. Propracovaný systém řízení kariéry je také charakterizován svou efektivitou a cíleným rozvojem.

Doporučení a návrh systému řízení kariéry pro společnost Cetelem vychází ze syntézy získaných poznatků. Byly zde zohledněny informace ze studia odborné literatury zaměřené na řízení kariéry, jejího plánování a rozvoje pracovníků. Nedílnou součástí pro vytvoření návrhu na zlepšení systému řízení kariéry bylo pozorování a osobní účast autorky práce ve vybrané společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývají čtyři návrhy na zlepšení systému řízení kariéry ve společnosti Cetelem:

1) Kariérní plány

Z důvodu chybějících kariérních plánů vycházejí veškeré kariérní aktivity primárně z potřeb, motivace či vlastní iniciativy jednotlivých zaměstnanců, na čemž je postavena celková strategie organizace v této oblasti. Kariérní plány by byly zaměřené především na pracovníky, kteří mají zájem změnit svou dosavadní pracovní pozici a u kterých je viditelný potenciál do budoucna.

Aby bylo možné nastavit kariérní plány ve společnosti, měli by dva pracovníci personálního oddělení projít školením, které je zaměřené na talent management a řízení kariéry. Po absolvování tohoto školení budou schopni vytvořit skutečnou podobu kariérních plánů a v kooperaci s IT oddělením pro ně sestavit v informačním systému prostor. Dále budou schopni ve společnosti tvořit kariérní plány ve spolupráci s pracovníky a jejich přímým nadřízeným.

Kariérní plány by zahrnovaly: základní údaje o zaměstnanci, kariérovou orientaci zaměstnance, podanou žádost o změnu pracovní pozice, současnou pracovní pozici, kvalifikační předpoklady, hodnocení zaměstnanců s plánem vzdělávání a navrhovanou budoucí pracovní pozici.

Nezbytnou součástí kariérních plánů je zajištění kariérní orientace pracovníků. Pomocí kariérové orientace pracovníci personálního útvaru a vedoucí pracovníci zjistí, jak je zaměstnanec motivován, jaká je jeho osobnost či jakým směrem se chce dále rozvíjet. Dále se snaží zjistit, na jakou pracovní pozici se v rámci společnosti hodí. Tato kariérní orientace zaměstnance by byla zajištěna prostřednictvím dotazníku, zaměřeného na kariérové kotvy, který je uveden v *příloze č. 3* u pracovníků, kteří by se zúčastnili kariérního plánování, by jejich kariérová orientace byla zjišťována během hodnoticích pohovorů. Při těchto hodnoticích pohovorech by byly zjišťovány potřeby zaměstnance, jeho cíle do budoucna a celkově kariérní plán.

Zároveň i pracovník by měl být seznámen s kariérním plánem a mít především možnost se k němu vyjádřit. To by mohlo být realizováno u vybraných zaměstnanců v rámci hodnoticích pohovorů s vedoucím pracovníkem, které jsou již ve společnosti zavedeny. Zaměstnanci tak vidí zájem ze strany organizace a mají možnost se sami seberealizovat, kariérně i profesně se rozvíjet, což byla slabá místa zjištěna v rámci dotazníkového šetření.

Hodnocení stávajících pracovníků jsou ve společnostech běžnou praxí, umožňující personalistům najít zaměstnance vhodného pro konkrétní kariérní postup. Tato hodnocení společně s žádostmi na změnu pozice mohou být určitým impulzem pro zapojení kvalitních a talentovaných pracovníků do programu řízení kariéry a sestavení jejich kariérních plánů.

Navrhované náklady pro společnost:

- Náklady na školení, které organizuje společnost EduCity, zaměřené na „Řízení pracovní kariéry – plány personálních rezerv, kariérové plány, plány osobního rozvoje“ pro dva zaměstnance na dva dny nabízí společnost EduCity za 8 500 Kč
- Náklady na zavedení kariérních plánů ve společnosti a s tím spojené změny v ročním hodnocení by byly součástí dlouhodobých kariérních cílů pro pracovníky, kteří se těchto plánů zúčastní a kteří je vytváří. Jednalo by se o součást jejich pracovní náplně, za kterou jsou ve společnosti ohodnoceni. Pro společnost tedy v tomto ohledu nevznikají žádné další náklady.

2) Talentový program

Vzhledem k tomu, že se ve společnosti nachází značná část pracovníků s vysokoškolským vzděláním, lze navrhnout talentový program určený právě pro ně. Jedná se o Trainee program, který je zaměřený na rozvoj absolventů v různých společnostech. Pomocí Trainee programů personalisté důkladně pověří schopnosti účastníků a zároveň je motivují k práci pro svou společnost. K tomuto účelu jsou k dispozici specializované organizace poskytující vzdělávací kurzy pro zaměstnance. Jeden takový nabízí společnost Top vision, která poskytuje celou řadu vzdělávacích kurzů a školení. Vzdělávací kurz zaměřený na Trainee program je dvoudenní a jeho cenu společnost Top vision nabízí ve výši 4 290 Kč. Aby mohl Trainee program ve společnosti fungovat, je důležité vybrat alespoň dva pracovníky personálního útvaru, kteří budou ve výše uvedené organizaci Top vision zaškoleni. Ve zmiňovaném kurzu personalisté pochopí:

- jak nastavit strategii rozvoje a získávání talentů,
- jaké personální, organizační a investiční nároky zavedení Trainee programu přináší,
- jak vyhledávat talenty a jakým způsobem s nimi dále pracovat.

Příprava Trainee programů obsahuje:

- zajištění administrativní činnosti a vybudování Trainee „pozic“ ve vybraném podniku,
- nastavení pracovních úkolů a náplň práce,
- vybrat Trainee program buď na konkrétní pozice či napříč odděleními,
- výběr mentora zodpovědného za vyhodnocení výsledků Trainee programů.

Strategie pro získávání talentů:

- dlouhodobá strategie od zveřejnění cílů či plánu po volbu uchazečů na stálou pozici,
- výběr ambiciózních, inovativních a motivovaných talentů,
- vytvoření vhodného a motivujícího pracovního prostředí,
- školení Trainees – kdy je zařadit do běžného chodu společnosti a co mohou dělat.

Přínosy a úskalí Trainee programu:

- nabídka plného pracovního úvazku,
- měření návratnosti programu,
- výběr vhodného uchazeče pro konkrétní pracovní pozici.

3) Informovanost o uvolněných pracovních pozicích

V dalším kroku by se společnost měla zaměřit na lepší informovanost o uvolněných pracovních pozicích, která není dle výstupu z dotazníkového šetření příliš jednoznačná. Z výzkumu vyplývá, že personální oddělení uvádí volné pracovní pozice na interní webovou stránku, ale ne každý si na této stránce hlídá vypsané pozice. Zlepšení by vyřešila jednotná oficiální forma oznamování (viz *příloha č. 6*), která by byla zasílána všem pracovníkům ve vybrané společnosti prostřednictvím e-mailových zpráv pracovníkem personálního útvaru. Součástí této zprávy musí být také uvedené podmínky a požadovaná kritéria.

4) Zpětná vazba

Zpětná vazba patří mezi základní metody průběžného hodnocení pracovníka. Není možné čekat na pravidelné osobní ohodnocení, které probíhá 1x do roka. Zpětná vazba by se měla konat nejen na základě aktuálních potřeb, ale také s jistou pravidelností, a to i u zaměstnanců, u kterých doposud neprobíhala. Stanovení periodického měsíčního setkání zaměstnance s nadřízeným pracovníkem, by zajistilo probrání aktuálního stavu na pracovišti v návaznosti na skloubení rozvojových a pracovních aktivit. Nadřízení by si měli uvědomit zásadní rozdíl mezi zpětnou vazbou a kritikou, aby nezapříčinili snížení motivace u svých pracovníků.

6. Závěr

Nezbytnou součástí každé organizace je flexibilní a vzdělaná pracovní síla. Jestliže toto společenství pochopí, je schopná začít nekončící proces zdokonalování, vzdělávání a rozvoje pracovníků. V dnešní době se do popředí dostávají především vzdělávací aktivity zaměřené na formování znalostí či dovedností, které jsou využitelné pro budoucí pracovní role. Turbulentní prostředí způsobuje jak zastarávání technologie ve společnosti, tak i častější zastarávání znalostí a schopností pracovníků. Aby pracovní kariéra mohla být řízena, je důležité dát zaměstnancům příležitost k jejich rozvoji, a to například dalším vzděláváním, rozšířením jejich kompetencí na dané pracovní pozici či rozvíjením pracovních postupů. Pokud budou porovnány požadavky na pracovní místo se schopnostmi pracovníka, lze definovat, zda je zaměstnanec schopen pozici zastávat a jaké znalosti mu pro dosažení pracovní pozice chybí. Na základě studia odborné literatury a internetových zdrojů byla v teoretické části tato problematika vzdělávání zaměstnanců a kariérního rozvoje podrobněji popsána.

V praktické části byl podrobněji popsán a poté zhodnocen systém řízení kariéry ve vybrané organizaci. Společnost Cetelem se vyznačuje výběrem pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, a to na základě hodnotícího pohovoru, jenž probíhá 1x ročně a který tento výběr z velké části ovlivňuje. Součástí tohoto hodnocení je zpětná vazba nadřízeného pracovníka za výkonnost zaměstnance v porovnání se stanovenými cíli. Další součástí hodnotícího pohovoru jsou odborné a osobní rozvojové cíle pracovníka pro následující období.

Výzkumné šetření bylo provedeno na základě dotazníku, který byl rozeslán zaměstnancům pracujícím v centrální budově společnosti Cetelem. Z provedeného průzkumu vyplývá, že zaměstnanci mají zájem v rámci společnosti změnit svou pracovní pozici, ale jen polovině z nich se to podařilo. V organizaci se vyskytuje mnoho kvalifikovaných a vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, kteří by měli dostat šanci rozvíjet své schopnosti a potenciál tím správným směrem. Nejvíce zaměstnanců se o změněné pracovní pozici v rámci společnosti dozvědělo prostřednictvím interní webové stránky, která ale není ideálně nastavena. Zaměstnanci očekávají lepší informovanost o uvolněných pracovních pozicích.

Z výzkumu dále vyplývá, že pracovníci, kteří změnilí svou pozici, byli podporováni svým přímým nadřízeným, se kterým o možnostech kariérního rozvoje hovořili.

Po zhodnocení systému řízení kariéry ve vybrané společnosti bylo navrženo zavedení Trainee programu. Tento program by byl určen pro čerstvé absolventy, kterým by poskytl odborný růst a osobní rozvoj. Zásadní výhodou tohoto řešení je, že si společnost vybere vysokoškolsky vzdělaného a talentovaného člověka, který zatím nemá tak výrazné pracovní návyky, a může jej formovat dle svých potřeb. Dále také přinese nový pohled nezatížený pracovní kulturou z předchozího zaměstnání.

Pro zlepšení stávajícího systému ve vybrané společnosti jsou dále navrženy kariérní plány. Ty slouží zaměstnancům, kteří chtějí změnit svou dosavadní pracovní pozici a u kterých je značný potenciál do budoucna. Hodnocení stávajících pracovníků ve vybraném podniku jsou běžná a na jejich základě personalisté hledají pracovníky, kteří jsou vhodní pro možný kariérní růst. Konzultace kariérních plánů s určitým zaměstnancem je důležitým okamžikem ve vztahu mezi zaměstnanci a společností. Takový zájem ze strany společnosti zamezí možné frustraci pracovníků a více upevní víru v jejich možnosti seberealizace v organizaci prostřednictvím kariéry a profesního růstu.

V dalším vývoji by se organizace měla zaměřit na lepší informovanost o uvolněných pracovních pozicích. Řešením by byla jednotná oficiální forma oznamování, která by byla zasílána všem pracovníkům v podobě e-mailových zpráv personálním útvarům.

Každá společnost chce zaměstnávat jen kvalitní a schopné pracovníky. Je proto výhodné odhalit a poté využít potenciál zaměstnanců uvnitř společnosti a pokusit se řídit jejich kariéru na základě jejich aspirací a ambicí. Řízení kariéry se tak stává důležitým nástrojem pro motivaci a udržení opravdu kvalitních zaměstnanců.

7. Seznam použitých zdrojů

7.1 Monografie, články

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Londýn: Grade Publishing, 2006. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, a kol. *Psychologie práce*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Vyd. 1. Praha: Národní vzdělávací fond/ PHARE program, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994. 108 s. ISBN 80-7169-083-X.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUS, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-8.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Vyd. . Brno: Computer Press, 2007. 192 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

GRAEME, Martin; FARNDALE, Elaine; PAAUWE, Jaap a STILESD G., Philip. 2016. Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal* 34: 22 – 25.

HAVRÁNEK, Bohuslav. *Slovník spisovného jazyka českého*. Vyd. 2. Praha: Academia, 1989. 1311 s.

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

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ Zuzana; ŠUBRT Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, Josef. *Evropský Model řízení lidských zdrojů a nová role manažerů v personální práci*. Vědecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze ACTA OECONOMICA PRAGENSIA – *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 199 s. ISBN 0572-3043.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MARKAKI, Evangelia N; SAKAS, Damianios P. 2013. Communication Management in Business. The Latent Power for Career Development. Social and Behavioral Sciences 73: 319-326.

MARTUCCI LAMARRE, Helene. *Career focus: a personal job search guide*. 2nd ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, c1998. ISBN 0137489897.

MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Řízení profesní kariéry*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 118 s. ISBN 80-7082-835-8.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PRITCHARD, Peggy. 2015. Success Strategies From Women in STEM: Career Management. Academic Press 90: 1 -26.

REJMAN, Ladislav. *Slovník cizích slov*. Vyd. 3. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1971. 414 s. ISBN 14-106-71.

RŮŽIČKA, Jiří. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993, 132 s. ISBN 80-707-9531-X.

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů*. Vyd. 4. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 178 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

STOREY, John. *Human resource management: a critical text*. 3rd ed. London: Thomson, 2007. ISBN 9781844806157.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, David. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0 -87584-719-6.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

WILLENS, Joyce S. 2011. Make Mentoring One of Your Professional Career Goals. *Pain Management Nursing* 13: 1.

7.2 Elektronické zdroje

O Cetelemu [online]. [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: <https://www.cetelem.cz/o-nas/o-spolecnosti/>

O Cetelemu: O BNP Paribas Personal Finance [online]. [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: <https://www.cetelem.cz/o-nas/o-spolecnosti/>

O Cetelemu: O skupině BNP Paribas [online]. [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: <https://www.cetelem.cz/o-nas/o-spolecnosti/>

O Cetelemu: Strategie Cetelem [online]. [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: <https://www.cetelem.cz/o-nas/o-spolecnosti/>

PNB Paribas Personal Finance SA: *O nás* [online]. [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: <https://www.cetelem.cz/o-nas/>.

7.3 Další zdroje

Výroční zpráva Cetelem 2014: Organizační struktura [online]. 2014, **10**(10) [cit. 2016-10-05].

Výroční zpráva Cetelem 2015: Řízení lidských zdrojů [online]. 2015, **11**(11) [cit. 2016-10-05].

8. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník	II
Příloha č. 2: Organizační struktura	V
Příloha č. 3: Dotazník kariérových kotev	VI
Příloha č. 4: Formulář s žádostí o změnu pracovní pozice	X
Příloha č. 5: Hodnotící formulář pro zaměstnance	XI
Příloha č. 6: Informovanost o uvolněných pracovních pozicích	XIII

Příloha č. 1: **Dotazník**

Vážení,

jmenuji se Radka Illéšová a obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na průzkumu, který je důležitý pro vypracování mé diplomové práce na téma Systém řízení kariéry

ve vybrané společnosti. Ujišťuji Vás, že Vaše odpovědi budou zcela anonymní a výsledky průzkumu budou sloužit pouze pro zpracování mé diplomové práce. Z tohoto důvodu Vás prosím o upřímné a pečlivé vyplnění následujícího dotazníku. U každé otázky prosím zaškrtněte vždy jen jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

A) Identifikační část

1) Pohlaví

- Muž Žena

2) Věk

- Do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let
 41 – 50 let 51 – 60 let Nad 61 let

3) Vzdělání

- Základní Odborné učiliště Střední škola
 Vyšší odborná škola Vysoká škola

4) Délka pracovního poměru

- Méně než 1 rok 1 – 2 roky
 3 – 4 roky Více než 5 let

5) Jaké je Vaše zařazení v pracovní struktuře

Řídící pozice – vedoucí pracovník; Neřídící pozice – řadový pracovník

- Řídící pozice Neřídící pozice

B) Obsahová část

1) Jakým výběrovým řízením jste prošel na Vaši aktuální pozici?

Interní výběrové řízení – výběr ze stávajících pracovníků; Externí výběrové řízení – výběr pracovníka z vnějšího trhu

- Interní výběrové řízení Externí výběrové řízení

2) Vypište prosím, jaká je Vaše aktuální pracovní pozice

.....

3) Svoji aktuální pracovní pozici hodnotíte jako

- Vyhovující, avšak bez ambic na další kariérní postup
 Vyhovující, ale nebráním se novým příležitostem, které mi společnost nabízí
 Nevyhovující, ale rád bych svou kariéru ve společnosti rozvíjel

4) Uvažujete o změně pracovní pozice?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5) Pokud uvažujete o změně pracovní pozice, co Vás motivuje?

- Finanční ohodnocení
 Možnost seberealizace
 Zahraniční pracovní cesty
 Vzdělávací kurzy
 Jiné:.....

6) Byla Vaše pracovní pozice změněna v rámci společnosti?

- Ano, Byl jsem zařazen na pozici stejné úrovně
 Ano, byl jsem zařazen na vyšší pozici
 Ano, byl jsem zařazen na nižší pozici
 Ne, jsem od počátku na stejné pozici

7) Jestliže byla Vaše pozice v rámci společnosti změněna, vypište prosím, na jaké pracovní pozici jste ve společnosti začínal?

.....

8) Jak jste se o změněné pracovní pozici dozvěděl?

- Od svého nadřízeného
- Interní webovou stránkou
- Z personálního oddělení
- Jiné:.....

9) Jak hodnotíte vzdělávací programy (školení, semináře, jazykové kurzy a jiné) pro zaměstnance od škály 1 (výborně) – 5 (nedostatečně)

- Výborně
- Velmi dobře
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

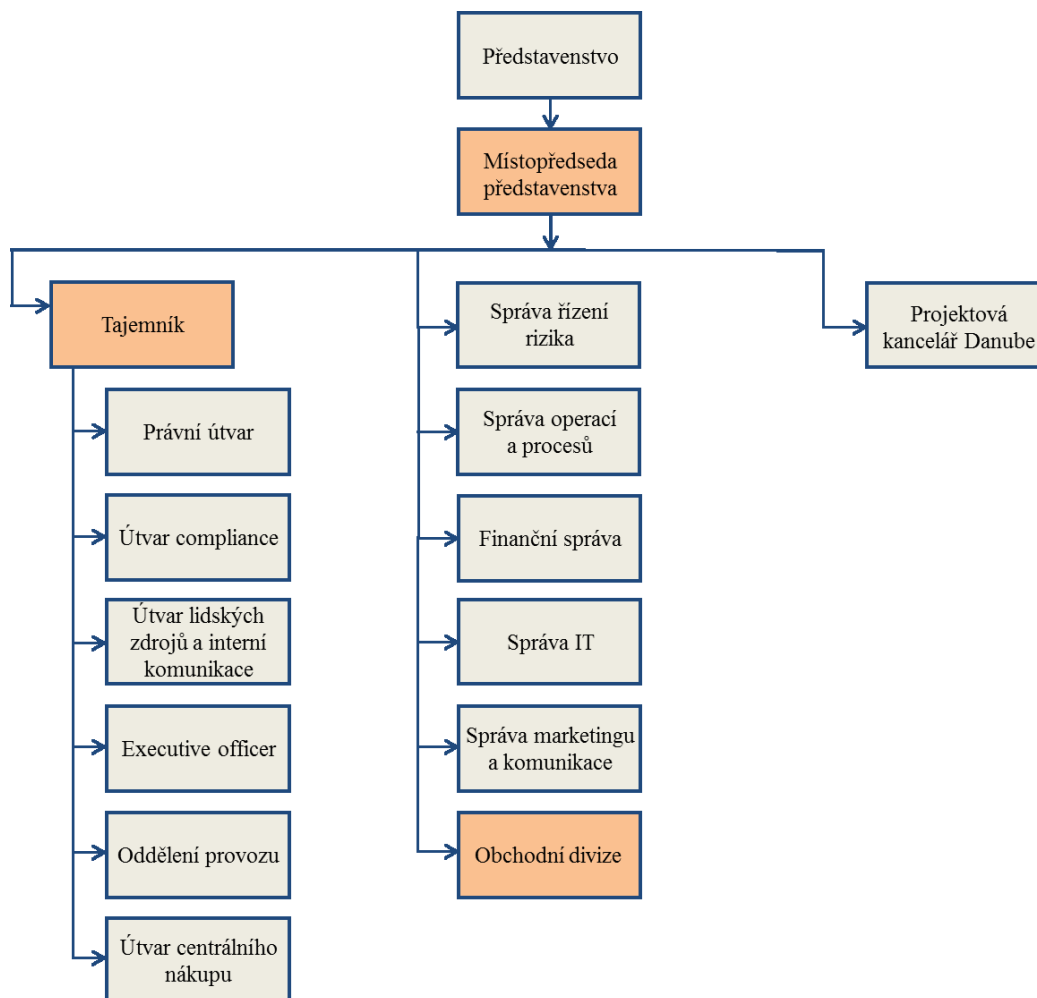
10) Probíráte s Vaším nadřízeným v rámci hodnotícího pohovoru možnost kariérního či osobního rozvoje?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

11) Uveďte prosím Vaše případné doporučení pro zlepšení stávajícího systému řízení kariéry či nalezené nedostatky.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Příloha č. 2: Organizační struktura



Zdroj: Cetelem (2014)

Příloha č. 3: Dotazník kariérových kotev

Prostřednictvím tohoto dotazníků lze určit Vaši kariérovou kotvu podle teorie Bělohlávka (1994). Pokuste se odpovídat pečlivě a každou odpověď zaznamenávejte po zralé úvaze.

Přečtěte si pozorně každou otázku. Za otázkou následuje vždy pět možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo před příslušným písmenkem napište 1. Tu, která je na druhém místě 2 a tak dále až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 5, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena 5.

1) Která z následujících skutečností by vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání?

- a) hrozba možné ztráty zaměstnání,
- b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí,
- c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech společnosti
- d) převážně administrativní a řídicí činnost bez odborných úkolů,
- e) nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu.

2) Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?

- a) Ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska, nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí,
- b) odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním technických novinek,
- c) ředitel ztrátové výrobní divize, který má dosáhnout zisku,
- d) obchodní zástupce, jehož plat závisí na možnosti a rozsahu uzavřených smluv,
- e) úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv.

3) Která z uvedených změn by na Vás nejhůře psychicky zapůsobila?

- a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem,
- b) nadřízený si vymění kontrolu nad takovou oblastí vaší činnosti, kterou jste doposud vykonával samostatně,

- c) váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace,
- d) zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni,
- e) nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste několik měsíců pracoval.

4) Kterého z osobních úspěchů byste si nejvíce cenili?

- a) založení a vybudování malé perspektivní firmy, která ponese vaše jméno,
- b) publikování článku v zahraničním odborném časopisu,
- c) překonání ekonomické krize v organizaci vašim vlastním přičiněním,
- d) osamostatnění útvaru, který vedete, z velké organizace a jeho převedení na soukromou bázi,
- e) dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce.

5) Cítili byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:

- a) udržením solidní pověsti a spolehlivosti vůči klientům,
- b) originálním přístupem, odlišným od konkurence,
- c) schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu,
- d) neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobku,
- e) zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu.

6) Co by vám především měl poskytnout váš nadřízený?

- a) oporu v osobních nesnázích,
- b) co nejširší prostor pro rozhodování,
- c) úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti,
- d) možnosti zvyšování odborné kvalifikace,
- e) příležitost k vytvoření něčeho nového.

7) Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- a) spolehlivost a důvěryhodnost,

- b) samostatnost,
- c) sebejistota a rozhodnost,
- d) odborné znalosti,
- e) činorodost a vytrvalost.

8) Se kterým s uvedených lidí byste se nejraději setkali?

- a) Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů,
- b) John von Neuman, vynálezce počítače,
- c) Lee Iacoca, známý manažer Fordových závodů a General Motors,
- d) Jack Kerouac, autor knihy o životě amerických tuláků,
- e) James Herriot, autor knihy o životě veterináře na anglickém venkově.

Vyhodnocení

Kariérové kotvy nyní určíme takto:

- 1) Postupně spočítáme všechny body pro odpovědi a, b, c, d, e, potom f, g, h, i, j.
- 2) Sečteme a +j, b +i, c +h, d +g, e +f, a sečtené počty bodů zaznamenáme do tabulky:

<i>Kariérová kotva</i>	<i>odpověď</i>	<i>bodů</i>	<i>Pořadí</i>
Jistota	a +j		
Autonomie	b +i		
Manažerská kompetence	c +h		
Technicko - funkční kompetence	d +g		
Kreativita	e +f		

Posoudíme význam jednotlivých kariérových kotev:

5 – 19 bodů = kotva má pro vaše rozhodování a přístup ke kariéře rozhodující význam,

20 – 25 bodů = kotva částečně ovlivňuje vaši orientaci,

26 – 40 bodů = význam kotvy je pro váš život minimální.

- 3) Určíme pořadí - pro kotvu s nejmenším počtem bodů je pořadí 1, pro další kotvu 2, atd.
- 4) Tak můžete snadno zjistit, která kotva je pro vás nejdůležitější, a která je nejméně důležitá. Mají-li dvě kotvy stejný počet bodů, znamená to, že jejich význam pro vás je stejný.

Příloha č. 4: Formulář s žádostí o změnu pracovní pozice

Žádost o změnu pracovní pozice

Jméno a příjmení, os. číslo:	
Oddělení:	
Současná pracovní pozice:	
Současný vedoucí pracovník:	
Požadovaná pracovní pozice, oddělení:	
Důvody žádosti:	
Datum podání žádosti:	

Vyjádření personálního oddělení:

Datum nástupu do společnosti:

Vzdělání:

Splněny kvalifikační a jiné předpoklady pro novou pracovní pozici?

Ano

Ne, důvod:

Vyjádření současného vedoucího pracovníka

Doporučuji pracovníka na požadovanou pracovní pozici:

Ano

Ne, důvod:

Výsledek výběrového řízení na požadovanou pozici, datum:

Zdroj: Cetelem, 2015

Příloha č. 5: **Hodnotící formulář pro zaměstnance**

Hodnocení zaměstnance společnosti Cetelem

Titul, jméno a příjmení pracovníka: _____
Pracovní pozice: _____ Oddělení: _____
Vedoucí pracovník: _____ Hodnocené období: _____

	1	2	3	4	5	
Kategorie hodnocení	Kvantitativní	do 95 %	do 75 %	do 50 %	do 25 %	do 10 %
	Logická	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
	Kvalitativní	vždy	většinou	občas	málokdy	nikdy

Zodpovědnost	1	2	3	4	5
Orientace na výkon	1	2	3	4	5
Loajalita	1	2	3	4	5
Spolehlivost	1	2	3	4	5
Kvalita	1	2	3	4	5
Odbornost	1	2	3	4	5
Systematičnost	1	2	3	4	5

Hodnocení osobních cílů:

Cíl/e na další období:

Vyjádření zaměstnance:

Vedoucí pracovník Datum.....

Zaměstnanec..... Datum.....

Zdroj: Cetelem, 2014

Příloha č. 6: Informovanost o uvolněných pracovních pozicích

Vážení kolegové,

v níže uvedeném odkazu zasíláme nabídku volných pracovních pozic určených především pro interní pracovníky společnosti Cetelem:

<https://www.cetelem.cz/o-nas/kariera/volna-mista/>

V případě zájmu o tyto pozice zasílejte, prosím, přiložený formulář s žádostí o změnu pracovní pozice spolu se strukturovaným životopisem nejpozději do xx.xx.xxxx na e-mail: radka.illesova@cetelem.cz.

S přáním hezkého dne