

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2017-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Kubrtová

Kariérní růst a rozvoj zaměstnance

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2017-2018

BACHELOR THESIS

Lenka Kubrtová

Career growth and staff development

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. února 2018

Lenka Kubrtová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Štefanovi Tothovi za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Závěrečná bakalářská práce se zabývá kariérním růstem a rozvojem zaměstnanců. S kariérním růstem jsou úzce spjaty lidské zdroje a jejich řízení. Ruku v ruce mohou tvořit vysokou míru potenciálu k vybudování stabilní a konkurenceschopné společnosti. Hlavní myšlenkou této bakalářské práce je porovnat teoretickou a praktickou část.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je definována kariéra, její plánování a řízení kariéry, její stupně a zaměření kariéry. Dále je popsáno vzdělávání neboli rozvoj zaměstnanců. Praktickou část tvoří představení společnosti a dotazníkové šetření.

Klíčová slova

kariéra, lidský kapitál, rozvoj, společnost, vzdělávání, zaměstnanec

Annotation

The final bachelor thesis deals with career growth and employee development. Careers are closely linked to human resources and their management. Hand in hand can generate a high degree of potential to build a stable and competitive company. The main idea of this bachelor thesis is to compare the theoretical and practical part.

The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part defines a career, its career planning and management, its degree and career orientation. Further, the training or development of employees is described. The practical part consists of introducing the company and questionnaire survey.

Keywords

career, company, development, education, employee, human capital

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 HISTORI A VÝVOJ PERSONALISTIKY.....	11
1.1 Vývoj personalistiky ve světě.....	11
1.2 Vývoj personalistiky na území ČR.....	12
2 KARIÉRA.....	13
2.1 Řízení a plánování kariéry.....	15
2.2 Plánování kariéry (pracovní kariéra z hlediska zaměstnance).....	16
2.2.1 Zaměření kariéry.....	17
2.2.2 Stupně kariéry.....	18
2.3 Struktura pracovní kariéry.....	19
2.4 Pracovní mobilita.....	20
2.5 Neúspěch v kariéře.....	22
2.6 Faktory ovlivňující kariérní růst.....	23
2.6.1 Faktory působící z vnějšku společnosti.....	23
2.6.2 Faktory působící zevnitř společnosti.....	25
3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	30
3.1 Systematické vzdělávání.....	31
3.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	31
3.1.2 Plánování vzdělávání.....	33
3.1.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	34
3.1.4 Vyhodnocení účinku vzdělávání a použitých metod.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	39
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	40
5.1 Cíl výzkumu.....	40
5.2 Stanovené hypotézy.....	40
5.3 Výzkumné otázky.....	40
5.4 Metodika výzkumu.....	40
6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU.....	42
6.1 Celková statistika rozeslaného dotazníku.....	42

6.2	Věk respondentů	44
6.3	Pohlaví respondentů.....	45
6.4	Vzdělání respondentů	46
6.5	Odpracovaná doba respondentů.....	47
6.6	Kariérní růst respondentů.....	48
6.7	Spokojenost s nadřízeným	49
6.8	Motivace finančním faktorem.....	50
6.9	Motivace nefinančním faktorem.....	51
6.10	Vzdělání ve společnosti	52
6.11	Vzdělání zaměstnanců	53
6.12	Vyhodnocení hypotéz	54
6.13	Shrnutí praktické části	55
6.14	Návrh na zlepšení kariérního růstu	55
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	58
	SEZNAM ZKRATEK	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Cílem práce bude efektivní optimalizace kariérního růstu a implementace postupů vedoucí ke zlepšování samotného procesu kariérního růstu. Kariérní růst totiž neznamená jen povýšení a zvýšení finanční složky, ale jakékoliv obohacení pracovní náplně a její změna. Práce bude pojednávat o všech důležitých bodech, které nám pomohou zlepšit samotný proces kariérního růstu.

Je přirozeným přáním a potřebou většiny lidí dosáhnout během svého profesního života určitého společenského postavení a profesního uznání a úspěchu, které je doprovázeno pocitem sebeuspokojení z vykonávané práce. Lidé oceňují, pokud v jejich společnosti mají možnost nejen profesního, ale i odborného růstu. Lidé, lidské zdroje a hlavně jejich potenciál jsou ve společnosti tím nejcennějším a nejdůležitějším a vyplatí se do nich investovat, rozvíjet je a motivovat je.

Rozvoj lidských zdrojů je nejvýznamnější a nejefektivnější motivační nástroj. Pokud chce společnost udržet krok s konkurencí, musí vynaložit určité finanční prostředky na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Je důležité si tyto kvalifikované lidi udržet a pečovat o ně. Péče o zaměstnance je z ekonomického a personálního pohledu efektivnější, než vyhledávání nových zaměstnanců. Získat a vyškolit zaměstnance je totiž dlouhodobou záležitostí.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část bude vycházet z odborných publikací a bude popisovat vývoj personálního řízení, plánování a řízení kariéry, faktory ovlivňující kariérní růst a v neposlední řadě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praktická část bude obsahovat metodologii výzkumu. Převážnou část praktické části bude tvořit kvalitativní výzkum, který je postaven na dotazníkovém šetření. Výsledky z dotazníkového šetření budou zaneseny do grafů a u každého z grafů bude komentář autora. Dále praktická část obsahuje představení společnosti, do které byl dotazník rozeslán, jsou stanoveny hypotézy, a následné vyhodnocení těchto hypotéz.

Cílem praktické části je zjistit zda jsou lidé spokojeni s kariérním růstem ve společnosti. Zda má odpracovaná doba a vzdělání vliv na finanční základ a zda s věkem stoupá spokojenost s kariérním růstem. Před začátkem výzkumu jsou stanoveny výzkumné otázky, které jsou následně vyhodnoceny. Výzkumné otázky jsou:

- 1) Má odpracovaná doba vliv na finanční složku?
- 2) Má vzdělání vliv na finanční složku?
- 3) Mají věk a odpracovaná doba ve společnosti vliv na spokojenost s kariérním růstem?
- 4) Má vzdělání a vzdělávání ve společnosti vliv na spokojenost s kariérním růstem?

Toto téma práce kariérní růst a rozvoj zaměstnanců bude pořád aktuální, aby společnost byla schopná existovat a úspěšně podnikat, musí disponovat nejen dostatečně silným finančním kapitálem popřípadě i technickým kapitálem, ale hlavně by měla mít k dispozici schopný a kvalifikovaný personál, který je klíčový pro existenci společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORIA A VÝVOJ PERSONALISTIKY

Personalistika, dnes nazývaná jako řízení lidských zdrojů nebo Human Resources (HR), je důležitou součástí společností jak v České republice, tak v zahraničí. V různých kontextech může mít personální řízení různý význam. Může být specifickou oblastí činnosti, která je orientovaná na člověka v organizaci, kteří jsou zajišťováni odborníky. Nebo může být personální řízení součástí práce každého vedoucího pracovníka. A v neposlední řadě může být jednou z oblastí řízení organizace. Hlavním cílem personálního řízení je optimální využití potenciálu lidí, investic do nich vložených a zkvalitnění individuálních a kolektivních přínosů lidí ke krátkodobému a dlouhodobému úspěchu organizace. To znamená vytvářet prostředí k zajištění současných, ale i budoucích pracovních činností, motivovat pracovníky k plnění cílů anebo posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci.¹

1.1 VÝVOJ PERSONALISTIKY VE SVĚTĚ

Každý obor se neustále zdokonaluje. Ve vývoji personálního řízení můžeme vymezit různé etapy, které byly důsledkem okolností a činností lidí.

1. Péče o zaměstnance – Tato fáze probíhala ve dvacátých letech. V této fázi se zlepšovali pracovní podmínky tím, že se zřizovali kantýny. Zaměstnavatelé se začali starat o zájmy zaměstnanců.
2. Personální administrativa – Navazovala na předchozí fázi a probíhala ve třicátých letech 20. století. Personální práce se kromě péče o zaměstnance soustředila také na administrativní činnost a práce související se zaměstnáváním lidí, získáváním pracovníků a vedení evidence o pracovnících.
3. Personální řízení (fáze rozvoje) – Probíhala od čtyřicátých let 20. století. V tomto období byl poskytován celý rozsah personálních služeb. K získávání

¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 9. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

pracovníků a jejich evidenci přibyl odborný výcvik. Pracovníci, kteří se starali o péči zaměstnanců, se stali manažery.

4. Personální řízení (fáze dospělosti) – Období šedesátých a sedmdesátých let. Personální manažeři se stále více podobali profesionálům. Docházelo k rozšiřování organizací, rozvoji řízení a manažerů, systematického vzdělávání a plánování pracovních sil.
5. Řízení lidských zdrojů (první fáze) – Počátkem osmdesátých let 20. století. Řízení lidských zdrojů se objevuje hlavně ve vyspělých zemích především USA. Personální řízení už není záležitostí pouze specialistů. Pravomoci jsou postupně delegovány na všechny typy vedoucích pracovníků, kteří jsou blíže svým pracovníkům.
6. Řízení lidských zdrojů (druhá fáze) – Devadesátá léta 20. století. Dochází k boji o talentované a kvalitní pracovníky. V této fázi se klade velký důraz na štíhlejší a pružnější organizace s menším počtem úrovní v řízení a pojem „celoživotního zaměstnání“ přestal být pravidlem.²

1.2 VÝVOJ PERSONALISTIKY NA ÚZEMÍ ČR

Vývoj personalistiky na našem území byl poněkud odlišný od jiných zemí. Vývoj byl významně ovlivněn dvěma světovými válkami a následujícím politickým vývojem. I u nás jsou počátky personalistiky spojeny s péčí o zaměstnance. Avšak rozvoj personalistiky se setkával, a stále se setkává s problémy, díky kterým vývoj personalistiky stagnuje. Hlavními problémy byly a jsou nedoceňování či dokonce podceňování personálního řízení. Nedostatečná motivace vlastních pracovníků. Ignorance vnějších faktorů ovlivňující rozvoj personálního řízení. A nakonec nedostatek kvalifikovaných lidí.³

² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 46-48. ISBN 80-7169-614-5.

³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 69-72. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

2 KARIÉRA

Během svého života člověk prochází určitými etapami vývoje a událostmi. Tak se formuje jeho životní kariéra. V průběhu životní dráhy mohou být uplatněny různé cíle, které představují to, čeho chce člověk dosáhnout. Cíle mohou být různě propojeny a mohou mít pro člověka různou váhu. Některé z cílů mohou být lehce dosažitelné a některé nikoliv.⁴

Pojem kariéra pochází z francouzského slova „(carrier)“ a definujeme ji jako profesní dráhu člověka životem. Jedná se o období od prvního vstupu do zaměstnání až do jeho trvalého ukončení. Nejčastějším důvodem ukončení kariéry je odchod do důchodu.⁵

Profesní kariéra rozlišuje různé typy, které vystihují profesní zaměření a směr profesní dráhy a jsou vázány na osobnost, kdy si kariéru můžeme vybrat kvůli našim preferencím např. preference pracovního prostředí, potřeb a hodnot. Kariéra dále souvisí i s potenciálem, vlohami, znalostmi a postoji člověka, na jeho rychlém rozhodování či spolupráci daného pracovníka.⁶

Kariérový úspěch můžeme rozdělit na vnější a vnitřní úspěch. Vnější úspěch se vyznačuje jistou mírou objektivnosti. Kariéra je sledována v materiálech přikládaných k přihlášce do zaměstnání. Neklade důraz na splnění cílů člověka. Naopak vnitřní úspěch si všímá významu jednotlivých událostí jednotlivce, jako jsou jeho postoje, zkušenosti a osobní růst.⁷

Dnešní svět zaměřený na materiální hodnoty přikládá samotné kariéře větší význam, než by bylo potřeba. Faktem je, že pracovní kariéra je podstatná část života většiny lidí protože prací (zaměstnáním) člověk stráví převážnou část produktivního života.

⁴ RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 7-10. ISBN 80-707-9531-X.

⁵ RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 7-10. ISBN 80-707-9531-X.

⁶ MILKOVICH, G. T. a BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, s. 433. ISBN 80-856-2329-3.

⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994, s. 11-12. ISBN 80-7169-083-X.

Pracovní zařazení se významně podílí na sociálním statusu člověka. Oblast práce úzce souvisí s oblastí rodinných vztahů a sexuální oblastí jedince. Tyto oblasti se výrazně podílejí na utváření pocitu životní úspěšnosti, naplnění a v neposlední řadě štěstí a radosti. Nakonec je práce (zaměstnání) jedním z hlavních zdrojů finančního zabezpečení nejen samotného jedince, ale i jeho rodiny.⁸

Kariéra získala v posledních letech v naší společnosti zcela jiný nádech. Čím dál častěji se setkáváme s pojmem kariérismus. Ten umožňuje některým lidem rychlou a úspěšnou kariéru, aniž by se o ni třeba zasloužili. Bezohledně usilují o osobní prospěch či jiné výhody často i na úkor jiných. Avšak rychlé naplnění kariéry často doprovází pokles nebo ochuzení soukromého života.⁹

Význam kariéry nejde nijak zobecnit. Pro každého z nás má kariéra svojí určitou hodnotu. Není to jen absolvování určité pracovní dráhy, ale je to i důsledek dílčích správných rozhodnutí ve správný čas. Těmito důsledky je kariéra každého člověka specifická. Z toho se odvíjí představa kariérové strategie člověka, kterou dělíme do šesti typů. Prvním typem je kariéra zaměřena na kvalifikaci pracovníka. Je velmi častá v období dospívání. Následuje strategie zaměřená na výběr povolání, se kterou se setkáváme v počátku dospělosti. Uprostřed období dospělosti procházíme strategií zaměřenou na podání maximálního výkonu. Čtvrtá kariérová strategie zvyšuje odolnost pracovníka. Pracovník se setkává s těžšími úkoly a musí řešit problémové situace. Další strategie je častá v tzv. období zralosti, kdy se člověk snaží o zařazení do generační nebo jiné koalice. Poslední kariérová strategie konformní se může objevit ve všech životních obdobích. Jde o využívání protěžování a protekcí¹⁰

⁸ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 372. ISBN 80-7261-064-3.

⁹ RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 9-10. ISBN 80-707-9531-X.

¹⁰ RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 13-14. ISBN 80-707-9531-X.

2.1 ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY

Plánování a řízení kariéry je proces, kde je plánování spojeno se zaměstnancem a řízení je vázáno na zaměstnavatele. Plánování a řízení kariéry se navzájem prolínají. Zaměstnanec uspokojuje potřeby v kariérním růstu a organizace získává kvalifikované zaměstnance. V plánování kariéry si pracovníci definují vlastní cíle a realizují je konkrétními cestami k jejich dosažení. Výsledkem plánování je osobní zlepšení a rozvoj kariéry. Plánování samotné není zárukou úspěšné kariéry. Důležitou roli sehrává i pracovní výkon, zkušenosti, vzdělávání a částečně i štěstí. Pokud kariéru neplánujeme, může se stát, že to povede k nahodilému profesnímu rozvoji. Je důležité si uvědomit, jaké jsou naše cíle. Řízení kariéry je vázáno na organizace, které si vybírají, hodnotí a rozvíjí své zaměstnance tak, aby si zajistili počet a kvalifikaci zaměstnanců. Plánování a řízení kariéry vede ve firmách k vnitřnímu formování lidských zdrojů. Výsledkem formování je projev, jaké pracovní pozice a role jsou přiděleny určitým zaměstnancům. Vnitřní formování má vazbu na efektivitu a etiku firmy. Efektivita je spojena hlavně s náklady. K vyvolání zájmu uchazeče o pracovní místo, k zájmu jejich odpovídajícímu zařazení a k přemístění na jiné místo musíme kalkulovat s náklady. Je důležité umístit správné lidi na správné místo v organizaci za nejkratší čas. Formulování lidských zdrojů může na jedné straně zvýšit kvalitu firmy, ale na straně druhé to může vést k závažným chybám nebo finanční ztrátě. Etiketa patří k formování podnikové kultury v souladu s podnikovými podmínkami. Týká se stávajících zaměstnanců.¹¹

Cíle řízení kariéry rozdělujeme do dvou úrovní. První úroveň se týká jednotlivce, tedy pracovníka. Rozvíjíme u něho pracovní motivaci, aby viděl svoji budoucnost ve firmě a soustředil se na rozvoj svého potenciálu. Druhá úroveň je zaměřena na firmu. Firma se snaží o rozvoj svých zaměstnanců, aby mohla zajistit nástupnictví do manažerských funkcí.¹²

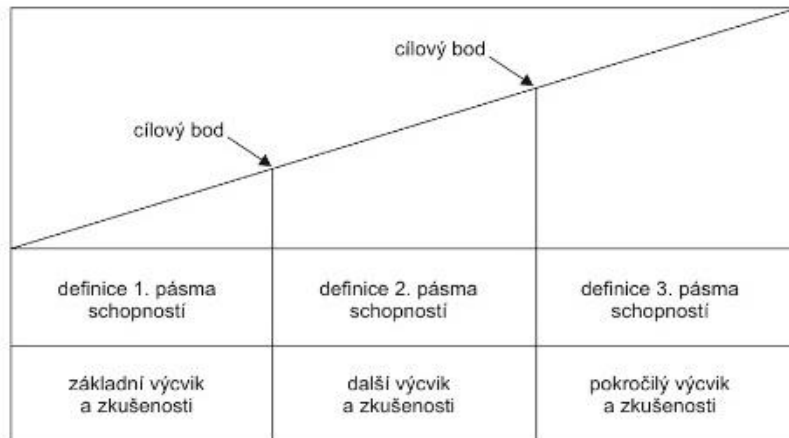
¹¹ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 98-99. ISBN 978-80-7375-556-0.

¹² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada, 2004, s. 54. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

2.2 PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY (PRACOVNÍ KARIÉRA Z HLEDISKA ZAMĚSTNANCE)

Plánování kariéry souvisí s definováním drah kariéry, neboli cest, díky kterým se kariéra lidí může vyvíjet. Vychází z hodnocení pracovního výkonu, hodnocení požadavků organizace nebo třeba rozvoje potenciálu. Postup v kariéře můžeme definovat z hlediska toho, jaké schopnosti lidí potřebují k vykonávání práce, která jim umožňuje postupovat vzhůru. Tyto úrovně nazýváme jako „pásma schopností“. Každé pásmo by mělo mít definované schopnosti potřebné k dosažení dané úrovně. Aby lidé dosáhli postupu ve své kariéře, měli by si uvědomit, v jaké úrovni se nyní nachází a jakou úroveň schopností potřebují. To může pomoci při plánování jejich rozvoje. Současně by lidé měli mít podporu od svého manažera nebo personalisty popřípadě dalších poradců, mentorů. Při plánování kariéry rozlišujeme aspekty, které se v průběhu pracovní kariéry vyvíjí a mění. Jsou to aspekty nazývané jako zaměření a stupně kariéry.¹³

Obrázek 1: Systém postupu v kariéře založený na pásmech schopností



Zdroj:¹⁴

¹³ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 327. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁴ Tamtéž, s. 327

2.2.1 ZAMĚŘENÍ KARIÉRY

Je důsledkem preferencí, které jednotlivé pracovníci uznávají jak v životě, tak v zaměstnání. Vyjadřují orientaci člověka předtím, než si najde práci. Zaměření kariéry se během života mění. Závisí to na tzv. kariérních kotvách. Kariérní kotva je vize založená na posouzení vlastních schopností, talentu, potřeb, postojů a hodnot. Kariérovou kotvu dělíme na pět částí.

- Technické schopnosti - popisují lidi, kteří mají zájem vykonávat stávající práci ve zvolené odbornosti a chtějí ji dále rozvíjet. Nemají tendenci vykonávat řídicí funkci a postupovat v organizační struktuře podniku. Rozvíjejí se pomocí svých pracovních schopností.
- Manažerské schopnosti - popisují lidi, kteří mají zájem rozvíjet své manažerské schopnosti, které jsou vyjádřeny lidskými, koncepčními a projekčními dovednostmi. Umožňují jim plnit manažerské úlohy jako je například rozhodování. Díky rozvoji těchto schopností se posouvají do vedoucích a řídicích funkcí.¹⁵
- Autonomní nezávislé zaměření - se orientuje na člověka, který nerad akceptuje pravidla a nároky, které práce klade. Tito lidé chtějí samostatně podnikat a být tak osvobozeni od organizačních tlaků.
- Tvůrčí zaměření - se orientuje na jedince, kteří mají potřebu udělat něco originálního a vlastního. Jejich výtvar je tedy primární motivací, pak může teprve následovat zisk.
- Zaměření na stabilitu a jistotu v zaměstnání - se lidé snaží dělat vše, co jim zaměstnavatel řekne. Nemají velké ambice, protože je pro ně nejdůležitější stabilita. Chtějí mít především zaručené zaměstnání, solidní příjem a popřípadě další výhody např. služební automobil.¹⁶

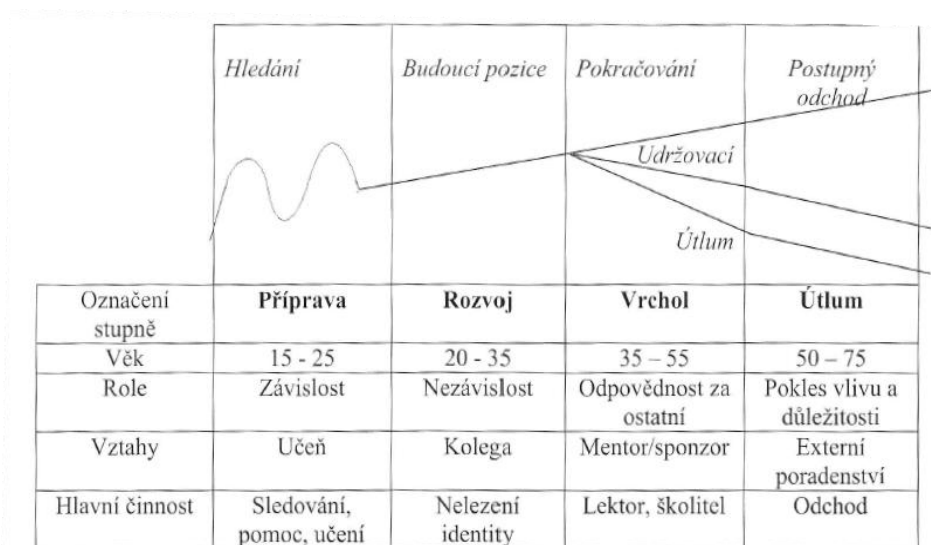
¹⁵ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 100-101. ISBN 978-80-7375-556-0.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada, 1994, s. 26-27. Psyché (Grada). ISBN 80-7169-083-X.

2.2.2 STUPNĚ KARIÉRY

Stupně kariéry jsou fáze rozvoje pracovníka. Jsou zpravidla čtyři a odpovídají jeho zkušenostem a dosaženým úrovním. Do firmy mohou přicházet zaměstnanci, kteří mohou mít některé stupně za sebou. Přesto však mohou svou kariéru nově nastartovat. Ke každému stupni bývá přiřazován chronologický věk. To ovšem někdy může být zavádějící a nepřesné.¹⁷

Obrázek 2: Stupně kariéry



Zdroj¹⁸

1. Příprava: Hlavním úkolem přípravy je načerpání poznatků, nových zkušeností a hlavně jejich uplatňování. Vytváří se zde prvotní představy o kariéře.
2. Rozvoj: Rozvoj kariéry může probíhat třemi směry. První směr je postup v hierarchii, další směr je získání další odbornosti a posledním směrem je prohlubování odbornosti.
3. Vrchol: Zaměstnanec se už dopracoval na pozici, ve které je respektován. Může zde vystupovat v roli kouče. Vykonává už složité úkoly na vlastní odpovědnost.
4. Útlum: Výkonnost zaměstnance klesá společně s jeho vlivem na druhé.

¹⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 100-101. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁸ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 101. ISBN 978-80-7375-556-0.

Mezi stupně vrcholu a útlumu někteří autoři uvádějí stupeň Plateau. V tomto stupni je důležité dodržet co nejdelší dobu vysokou výkonnost.¹⁹

2.3 STRUKTURA PRACOVNÍ KARIÉRY

Formy nebo typy kariéry se promítají v hodnotové a postojevé orientaci jedince, která vychází z osobnostních stránek člověka, jeho cílevědomosti, profesního zaměření a také z vnějších podmínek, které dávají kariéře určitý rámeček. Můžeme stanovit čtyři typy kariérní struktury:

- I. Stálá struktura pracovní kariéry – tento typ pracovní kariéry je typický pro pracovníky, kteří se po celou dobu pracovního života neodchýlí od své odbornosti. Stávají se z nich specialisté ve svém oboru. V rámci profese dochází k sociálním vzestupům pracovníka. Tato forma kariéry je běžná u profesí, které vyžadují vysokoškolskou přípravu. Příkladem jsou právníci a lékaři.²⁰
- II. Stálá struktura pracovní kariéry provázená přechodem do řídicích funkcí – shoda mezi odbornou přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník už postupně přebírá odpovědnost. Díky tomu dochází k sociálnímu vzestupu. Tato forma je obvyklá u kariéry manažerů.
- III. Nestálá struktura pracovní kariéry – odborná příprava jen z části odpovídá obsahu vykonávané práce. Pracovník v průběhu života mění profesi. Sociální vzestup pracovníka je vázán na změnu profese.
- IV. Difuzní struktura pracovní kariéry – je charakterizována častou změnou pracovního zařazení. Důvodem pro střídání pracovních míst může být danou nepříznivou situací. Pracovník zpravidla netouží po vzestupu svého společenského postavení.

¹⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 100-101. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁰ TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, s. 103. ISBN 978-80-7375-556-0.

Pracovní kariéra souvisí s dalšími oblastmi personálního řízení. Především se sociální a pracovní adaptací zaměstnance a se zajišťováním rozvoje jejich odbornosti. Dále se kariéra váže na odměňování a hodnocení práce pracovníka. Je důležité, aby pracovníci věděli, jak je jejich práce a přístup k pracovním úkolům posuzován a i jakou mají další perspektivu v podniku. Pracovní kariéra souvisí rovněž s vnitropodnikovou mobilitou.²¹

2.4 PRACOVNÍ MOBILITA

Pracovní mobilita probíhá v sociálních systémech podniku. Můžeme ji definovat jako pohyb jednotlivých pracovníků jak uvnitř podnikové struktury, tak mezi ní a systémem jiných podniků. V prvním případě se jedná o vnitropodnikovou mobilitu. Ve druhém případě ji označujeme jako fluktuaci. Mobilitu rozlišujeme dvěma způsoby. Na mobilitu horizontální a vertikální. Horizontální mobilita je pohyb nebo přesun pracovníků, při kterém nedochází ke změně pracovní úrovně. Mobilita vertikální naopak mění úroveň pracovní pozice pracovníka. Dochází zde buď k vzestupu či sestupu pozice v organizační struktuře. Pracovní pozice se liší a to například podílem na rozhodování, informacích, mírou odměn, obsahem práce, nároky a požadavky nebo pracovními podmínkami. V závislosti na míře těchto hodnot, které jsou spojeny s pracovními pozicemi, se v rámci podniků vytváří několik vrstev pozic. Přesuny mezi úrovněmi jsou vertikální mobilitou. Pro posouzení úrovně vertikálních pohybů se používají různá kritéria vzestupu a sestupu. Kritéria mohou mít povahu objektivní nebo subjektivní. Do kritérií objektivních patří například zvýšení mzdy nebo postupy. Kritéria subjektivní jsou různorodá díky řadě aspektů pracovních podmínek a situací v daném podniku. Pracovní pohyby mohou mít různou formu:

- Mobilita profesní - je změna profese, kdy pracovník opouští jednu profesi a začíná vykonávat jinou.
- Odchod z pracovní pozice - může být dočasný nebo trvalý. Při dočasném odchodu se může jednat například o odchod na mateřskou dovolenou nebo

²¹ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 352-353. ISBN 80-859-4357-3.

dočasnou nemocenskou. Úmrtí pracovníka, odchod pracovníka do důchodu nebo trvalá pracovní neschopnost se týká trvalého odchodu.

- Mobilita pracovní spojená s migrací pracovníka - kdy se mohou pracovníci odstěhovat kvůli jiné pracovní nabídce nebo kvůli sociálním důvodům.
- Mobilita ovlivnitelná a neovlivnitelná - ovlivnitelná může být především ze strany zaměstnavatele. Do neovlivnitelné mobility řadíme úmrtí pracovníka a odchod pracovníka do důchodu.
- Mobilita řízená a neřízená - z hlediska neřízené mobility dochází k rozhodnutí pracovníka ke změně místa. U mobility řízení se jedná např. o odchod sezónních pracovníků, odchod pracovníků s pracovním poměrem na dobu určitou nebo kvůli veřejným zájmům.
- Mobilita žádoucí a nežádoucí – existují nejméně tři hlediska, kdy je možné tento aspekt hodnotit. Přitom jednotlivá hodnocení nemusí být v souladu. Jedná se o hledisko celoplošné, zaměstnavatele a zaměstnance.²²

Tabulka 1: Žádoucí a nežádoucí důsledky procesů pracovní mobility

Hledisko	Žádoucí důsledky	Nežádoucí důsledky
Společnost	přechod do rozvojových oborů a odvětví	stagnace nebo růst počtu zaměstnanců v neperspektivních oborech nebo odvětvích
Zaměstnavatel	odchod pracovníků s nevyhovující morálkou	pokles výkonnosti, ztráty ze zapracování a zácvičku nebo růst nároků na řízení nových zaměstnanců
Zaměstnanec	odchod ze zdravotních důvodů, získání bytu, zkrácení cesty do práce, získání lépe placené práce	pokles pracovní morálky, zhoršení vztahu k práci či dequalifikace

Zdroj:²³

²² NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 129-130. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

²³ NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 131. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

2.5 NEÚSPĚCH V KARIÉŘE

Kariérní růst také souvisí s neúspěchem v kariéře. Neúspěch v kariéře může mít několik podob. Konkrétně můžeme představit situace těchto typů:

- 1) Subjektivní neúspěch v kariéře jedince, který je vyjádřen negativním hodnocením vlastní profesní dráhy. Rozhodujícím kritériem, na jehož základě se rozvíjí ono negativní hodnocení, je osobnost jedince. Respektive jeho vlastní touhy, aspirace, zájmy, hodnoty a ideály. Na základě toho jedinec hodnotí průběh a dosaženou úroveň profesní kariéry.
- 2) Objektivní neúspěch kariéry jedince, který je vyjádřen negativním hodnocením profesního vývoje. Zde jedinec posuzuje, do jaké míry využívá nebo promrhává osobnostní předpoklady a vlohy, osobnostní potenciál.
- 3) Propojení subjektivního a objektivního neúspěchu, který negativně hodnotí dosaženou úroveň pracovních výsledků a profesní dráhu jak jedincem, tak i jeho sociálním okolím.²⁴

Skutečnost negativního hodnocení kariéry se odráží v prožívání a chování jedince, které může vést ke dvěma reakcím. První reakcí je akceptace hodnocení, kdy se jedinec vyrovná s požadavky a nároky profesní kariéry. Druhou reakcí je odmítnutí hodnocení.²⁵

Příčiny neúspěchu v kariéře mohou být způsobeny následujícími důsledky. Prvním důsledkem jsou osobnostní příčiny neúspěchu. Jsou považovány za nejvýznamnější respektive za základní příčiny. Na každém člověku záleží, jak naloží se svým životem a čeho chce v životě dosáhnout. Rozpor mezi vysokými ambicemi a nižšími předpoklady pro naplnění těchto ambicí. Druhou příčinou jsou sociální zdroje. Významnou roli v tomto směru sehrává především rodina, kdy se rodiče snaží svoje ambice realizovat prostřednictvím svého dítěte. Třetí příčinou je personální řízení jako

²⁴ RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 106-107. ISBN 80-707-9531-X.

²⁵ RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 107. ISBN 80-707-9531-X.

potencionální zdroj neúspěchu. O kariéře nerozhoduje sám člověk, ale je závislá na nadřazených a celém systému personálního řízení. Díky tomu se zde mohou objevit skutečnosti, které brání nebo nepodporují realizaci úspěšné kariéry.²⁶

2.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KARIÉRNÍ RŮST

Na kariérní růst působí mnoho faktorů. Můžeme je rozdělit na faktory působící z venku společnosti a na faktory působící zevnitř samotnými zaměstnanci. Exogenní faktory člověk jen těžko ovlivní. Naopak endogenní faktory pomáhají zaměstnancům růst v hierarchii podniku a dosáhnout tak vytouženého cíle.²⁷

Různí pracovníci jsou při vykonávání stejné pracovní činnosti různě úspěšní. Základy úspěchu jsou buď vrozené, nebo naučené předpoklady k vykonávání práce. Struktura a dynamika osobnosti jsou vyjádřeny v tzv. základních charakteristikách osobnosti a skládají se z výkonové („co člověk umí“), motivační („co člověk chce“) a osobnostní složky („jaký jsem“). Do výkonových struktur patří schopnosti, vloh, znalosti, dovednosti, výkonnost a talent. Motivační charakteristika se zabývá cíly, k nimž člověk směřuje, dále potřeby člověka a jeho vytrvalost. Osobnostní složky ovlivňují chování člověka jak z hlediska formálního, tak po obsahové stránce projevu člověka. V prvním případě se jedná o temperament osobnosti, ve druhém pak o charakter osobnosti a postoje.²⁸

2.6.1 FAKTORY PŮSOBÍCÍ Z VNĚJŠKU SPOLEČNOSTI

Do této kategorie spadají všechny ty faktory, které působí na zaměstnance z vnějšího firemního okolí. Tyto aspekty zaměstnanec jen těžko ovlivní. Patří sem např. firemní kultura, pracovní podmínky, hodnocení a odměňování, zpětná vazba, pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj a další.

²⁶ RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 108-111. ISBN 80-707-9531-X.

²⁷ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 51. ISBN 80-859-4357-3.

²⁸ Tamtéž, s. 51

a) Podniková kultura

Podniková kultura je souhrn vlastních názorů, hodnot, norem, chování a jednání, které jsou pro každou společnost jedinečné a vytvářejí tak osobitost společnosti. Je důležitým faktorem, který ovlivňuje možnosti kariérního rozvoje zaměstnance. Základem jsou hodnoty, které určují správné a špatné chování, odměňování a hlavně obsazování míst. Zda při výběru pracovníka na vyšší pozici dostávají přednost vlastní zaměstnanci nebo zda jsou pracovníci vybráni z cizích zdrojů. Kultura může vytvářet prostředí přispívající ke zlepšení výkonu zaměstnanců tím, že na pracovišti jsou dobré vztahy, zaměstnanci se ztotožňují s kulturou a vizí společnosti a mají jistotu stálého pracovního místa. Pokud jeden z těchto aspektů není splněn, mohou zde vznikat bariéry.²⁹

b) Vzdělávání

Podnikové vzdělávání je důležité v kariérním rozvoji zaměstnance. Vzdělávání přináší výhody jak pro zaměstnance, tak pro samotnou společnost. O systematickém vzdělávání pojednávám v kapitole 4.1 v této bakalářské práci.

c) Hodnocení

Hodnocení vede k rozvoji komunikace a vztahů mezi podřízeným a nadřízeným. Správně provedené hodnocení může být přínosem pro obě strany. Zaměstnavatel je informován o tom, jak zaměstnanci pracují, jak vykonávají svojí práci, jak plní úkoly a jak třeba vycházejí se spolupracovníky. Na druhé straně dostává zaměstnanec zpětnou vazbu, díky které se dozvídá, jak na něj nadřízený pohlíží, jak jej hodnotí a zda s ním počítají do budoucnosti.³⁰

d) Odměňování

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada, 1994, s. 85. Psyché (Grada). ISBN 80-7169-083-x.

³⁰ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 39. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Odměňování zaměstnanců úzce souvisí s jejich hodnocením. Je velmi významnou personální oblastí jak pro organizaci, tak i pro pracovníky. Odměňování je realizováno ve formě platu, mzdy popřípadě jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, kterou poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. V moderním pojetí může odměňování zahrnovat povýšení, formální uznání (pochvala) nebo různé zaměstnanecké výhody (automobil, telefonní mobil atd...) a stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání.³¹

2.6.2 FAKTORY PŮSOBÍCÍ ZEVNITŘ SPOLEČNOSTI

Do této sekce patří již zmiňované schopnosti, dovednosti, výkonnost a talent. Tyto faktory už zaměstnanec může ovlivnit, a díky tomu se jeho zaměstnavatel může rozhodovat o jeho dalším případném kariérním postupu.

a) Schopnosti a kompetence

Význam kompetence se často spojuje s výkonem profese nebo s pracovní činností a je používán pro označení pravomoci činit a z této pravomoci vyplývá odpovědnost za důsledky z přijatých rozhodnutí. Pojem kompetence má dva významy. První je kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti za důsledky. To znamená, že rozhodovací kompetence je přenesena na ostatní zaměstnance a je vždy spjata s typem organizační struktury a stylem řízení lidí v podniku. Ve druhém významu je kompetence vyjádřena obecnými schopnostmi. Pojem schopnost se rozumí individuální specifický soubor vlastností, postojů, znalostí, dovedností a zkušeností.³²

Kompetence dělíme na sociální a pracovní. Někdy označované jako měkké a tvrdé kompetence. Souhrnně nám vyjadřují reálnou úroveň zvládnutí úkolů spojených s pracovním zařazením člověka. Kompetenci ovlivňují skutečnosti subjektivní a objektivní povahy. Mezi subjektivní faktory patří osobnostní faktory, jako je nedostatek sebedůvěry, nadměrné sebevědomí, neprůbojnost apod. Z hlediska

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 283. ISBN 978-80-7261-168-3

³² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2004, s. 29. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

motivačních vlivů snižuje kompetenci pasivita, odmítnutí podnikové kultury nebo identity. Pro výkonnost je příznivá činnost orientace na výkon či identifikace s podnikem. Mezi objektivní faktory patří především nevhodné pracovní zařazení, organizace a režim práce nebo styly řízení. Tyto skutečnosti vytvářejí konkrétní (vhodný či nevhodný) prostor pro výkon pracovníka.³³

b) Talent

Talentovaní lidé mají zvláštní schopnosti, dispozice a vlastnosti, které jim umožňují pracovat efektivněji. Postupují rychleji než ostatní, dokážou se snadno a rychle zorientovat v situaci, jsou nápaditý a umějí netradičně řešit problémy. Talenty jsou pro podnik velmi klíčový.³⁴

Cílem řízení talentů je vytvářet a udržovat kvalifikované, angažované a oddané zaměstnance, které jsou pro společnost důležité. Bez nich by společnost přestala být konkurenceschopná. Řízení talentů má několik složek:

- Strategie zabezpečování talentů – se zabývá politikou získávání a stabilizaci talentovaných pracovníků a k programu získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Jde tedy o rozpoznání talentů uvnitř organizace, jejich rozvoj a povýšení.
- Politika a programy získávání a stabilizace talentů – se snaží o získání talentů pomocí různých programů a dále se snaží tyto talenty udržet.
- Audit talentů – identifikují lidi s potenciálem a poskytují jim základnu pro plánování a rozvoj kariéry. Talentovaný lidé by měli projít určitým sledem zkušeností, koučováním a vzdělávacími programy, které je připraví na budoucí náročnější role. Je možné je využít i k rozpoznání nebezpečí.
- Vytváření role – zabezpečuje to, aby role nabízely odpovědnost, podnětnost a autonomii, které jsou potřebné pro vytvoření angažovanosti a potřebné motivace.

³³ BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 314-315. ISBN 80-7261-064-3.

³⁴ HORALÍKOVÁ, M. a R. ZUZÁK. *Talenty v podnikové praxi: monografie*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005, s. 33. ISBN 80-213-1292-0.

- Řízení vztahů s talenty – je proces efektivního budování vztahů s lidmi v jejich roli. Spravedlivé zacházení s jednotlivými zaměstnanci, uznávání jejich hodnot a poskytnutí možnosti se vyjádřit a poskytnout příležitost k růstu. Snaha o zabezpečení oddanosti lidí k práci a společnosti.
- Řízení pracovního výkonu – je nástroj pro budování vztahů s lidmi, rozpoznání talentu a potenciálu a plánování aktivit vzdělávání a rozvoje. Pokud se řízení pracovního výkonu provádí správně, zvyšuje se tím angažovanost a motivace lidí za pomoci uznání a pozitivní zpětné vazby. Součástí odměňování.
- Celková odměna – jak peněžní tak nepeněžní může přispět k oddanosti talentovaných lidí tím. Společnost dává najevo talentovaným lidem, že si cení jejich přínosu.
- Vzdělávání a rozvoj – je podstatnou složkou procesu rozvíjení talentů. Zajišťuje prohlubování a rozšiřování dovedností a schopností.
- Řízení kariéry – je složeno z procesů plánování a řízení kariéry.³⁵

c) Výkonnost

Výkonnost obecně ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady. Do subjektivních předpokladů řadíme duševní a tělesné vlastnosti a schopnosti člověka a jeho kvalifikační předpoklady pro práci. Do objektivních předpokladů patří zajištění práce, organizace a řízení pracovního procesu a způsoby odměňování a hodnocení práce. Samotný motiv výkonnosti je vyjadřován obecnou touhou po dosažení úspěchu a vyhnutí se neúspěchu.³⁶

Řízení výkonnosti je novým přístupem v ŘLZ, který umožňuje sjednotit vizi, strategii a konkrétní cíle lidí ve společnosti tak, aby se dosáhlo optimálního výsledku. Je založeno na principu vedení na základě jakési smlouvy spíše vedením prostřednictvím příkazů a hlavně na základě souhlasu. Celá koncepce řízení výkonnosti klade důraz na rozvoj a iniciativu pracovních plánů stejně jako na sjednocenost zájmů jedince

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 328-330. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁶ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 11. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

a společnosti. Tyto důrazy mohou hrát velkou roli v zabezpečení mnoha personálních procesů, které vedou k celkové organizační efektivnosti.³⁷

Cílem řízení výkonnosti je dosahování lepších výsledků jak v organizaci, tak i v týmech a u jednotlivců tím, že výkonnost je brána a vedena v rámci odsouhlasených plánovaných cílů či standardů. Je to jakýsi postup pro vytvoření představy, čeho má být dosaženo. Lidé jsou vedeni tak, aby se zvýšila pravděpodobnost dosažení jak krátkodobých tak dlouhodobých cílů. Toto vedení zajišťuje sám liniový management. Řízení výkonnosti se zpravidla realizuje v ročním cyklu. Začíná to stanovením cílů, následuje sledování a poskytování zpětné vazby o dosažených výsledcích a celé je to zakončeno vyhodnocením těchto výsledků.³⁸

Hodnocení výkonnosti může probíhat v cyklu. První fáze cyklu začíná pomocí rozhovorů ke stanovení cílů, kdy základem těchto rozhovorů je otevřená komunikace. Na rozhovor jsou obě strany připraveny a probírají se dohody o cílech pro hodnocené období. Dále následuje průběžné sledování výkonnosti, kdy nadřízený poskytuje podřízenému pravidelné, pozitivní a jednoznačné hodnocení. Smyslem průběžného hodnocení je podpora a motivace zaměstnance. Třetím způsobem hodnocení výkonnosti je hodnocení dosažených výsledků. Závěr v této poslední fázi je stejně důležitý pro hodnotitele, jako pro hodnoceného. Pokud je hodnocení provedeno správně může to vést k několika závěrům, a to k ocenění konkrétních pracovních výsledků, dále k rozvoji komunikace a vztahů mezi oběma stranami, k odкрыtí rezerv a slabín a k lepšímu využití pracovního potenciálu u zaměstnance.³⁹

Řízení výkonnosti nemusí vždy dosáhnout kladného výsledku. Mohou se zde objevit různé problémy, které ale můžeme vyřešit následujícími pěti kroky. Prvním krokem je identifikace daného problému a důležitost shodnutí, že problém existuje a následná

³⁷ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 31. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

³⁸ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 33. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

³⁹ WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 38-39. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

snaha problém vyřešit. Dalším krokem k vyřešení problému je určit příčinu nebo příčiny nedostatku. Co vedlo k zapříčinění problému. Třetím krokem je rozhodnutí nebo dohodnutí potřebných kroků k vyřešení problému. Samotné kroky mohou být učiněny jak samotným pracovníkem, tak manažerem. Následuje zajištění akce, která zajistí koučování, vzdělávání, vedení, získání zkušeností nebo pomoci, která jsou zapotřebí k tomu, aby se dané kroky mohly uskutečnit. Posledním krokem je monitorování a poskytování zpětné vazby.⁴⁰

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 251. ISBN 80-7169-614-5.

3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v dnešní moderní společnosti neustále mění. Člověk po dobu své ekonomické aktivity musí své znalosti prohlubovat. Vzdělávání a formování pracovních dovedností je neustálý běh na dlouhou trať. Člověk se změnám musí přizpůsobit. Podmínkou pro to, aby byla organizace úspěšná, je zapotřebí flexibilita a připravenost pracovníka na změny. Nejdůležitějším úkolem personální práce je péče a formování pracovních schopností pracovníků. Nutnost rozvoje a vzdělávání vyplývá z několika důvodů. Například při vzniku nové technologie, proměnlivost lidských potřeb nebo změna techniky a technologie v organizaci.⁴¹

Rozvoj pracovní síly je změna kvalifikace a rozvoj osobního potenciálu, včetně zdraví a životního stylu. Rozvoj se rozděluje na personální a sociální. Přičemž personální rozvoj chápeme jako formování pracovních schopností zaměstnanců (např. zvyšování kvalifikace pomocí vzdělávání) a získávání pracovních zkušeností. Plánování osobního rozvoje ovlivňuje pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Sociální rozvoj zahrnuje organizační opatření, které pomáhá rozvíjet sociální vztahy uvnitř organizace. Můžeme sem zařadit péči o zaměstnance, pracovní podmínky, mezilidské vztahy. Sociální rozvoj úzce souvisí s firemní kulturou a patří do personální práce v organizaci.⁴²

Rozvoj zaměstnance je tedy proces, při kterém se u pracovníka zvyšují existující schopnosti a dále vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují pracovníky na náročnější a vyšší úkoly.⁴³

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 97. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 462. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.1 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Systematické vzdělávání pracovníků přináší výhody jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Jsou to především výhody, kdy:

- organizaci dodává odborně připravené pracovníky,
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků,
- zlepšuje pracovní výkon a produktivitu práce,
- realizuje moderní koncepci řízení pracovního výkonu,
- zlepšuje mezilidské vztahy a zvyšuje motivaci,
- zvyšuje sociální jistoty u pracovníků.

Systematické vzdělávání pracovníků je nejvýznamnější a nejefektivnější nástroj k plnění úkolů personální práce. Zařazování správných pracovníků na správné pracovní místo, formování týmů a vztahů a nakonec personální a sociální rozvoj pracovníků. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude proces vzdělávání a jeho účinnost vypadat. V rámci tohoto vzdělávání jsou klíčové čtyři fáze:

- Identifikace potřeby vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Vyhodnocení účinku vzdělávání a použitých metod⁴⁴

3.1.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Potřeby ve vzdělávání se často definují jako obecné představy o tom, co by měli lidé vykonávající určitou práci znát a umět. Avšak kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Pozornost by měla být upřena na analýzu mezer ve vzdělávání a identifikování potřeb vzdělávání.⁴⁵

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 259-261. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 354. ISBN 978-80-247-5258-7.

Proces identifikace potřeb vzdělávání probíhá ve třech etapách. První etapa je realizace analýzy podnikových cílů. Má-li být vzdělávání efektivní a úspěšné je zapotřebí sledovat podnikové cíle a celkovou strategii podniku. Dále je důležité, aby pracovníci znali strategii podniku a zároveň se s ní ztotožnili. Ve druhé etapě analyzujeme znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Údaje pro analýzu získáme z popisů jednotlivých a specifických charakteristik pracovních míst. Získané údaje jsou porovnávány se skutečnými schopnostmi zaměstnanců. Výsledek nás informuje o potencionální potřebě vzdělávání. Třetí etapa analyzuje jednotlivé zaměstnance. Údaje získáme z personální evidence, záznamů o jeho vzdělávání, kvalifikace nebo třeba z hodnocení.⁴⁶

Všechny tyto údaje umožňují sestavit si přehled o současné a potencionální proporcii mezi vzděláváním a kvalifikací pracovníků v organizaci a požadavkům na pracovní místa. Díky těmto údajům můžeme analyzovat vzdělávání pracovníků a to pomocí následujících metod:

- analýzou dotazníků nebo jiných forem průzkumů názorů
- analýzou informací získaných od vedoucích pracovníků
- zkoumáním a hodnocením pracovních výkonů
- analýzou statistických nebo jiných průběžně zajišťovaných údajů např. o pracovních místech, samotných lidech nebo firmě jako celku.⁴⁷

Analýzu mezer ve vzdělávání můžeme definovat jako proces identifikace mezery ve vzdělávání. Tato analýza nám umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé znají a umí a tím, co by lidé umět a znát měli. Vzdělávání by mělo být zaměřeno na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje. Lidé by měli být soustavně připravováni na složitější úkoly, dále by si měli osvojovat nové znalosti a dovednosti kvůli měnícím se požadavkům jako je např. rozvoj nové technologie nebo nová organizace.⁴⁸

⁴⁶ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 90-91. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 262-263. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁸ ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 354-355. ISBN 978-80-247-5258-7.

3.1.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Plánování vzdělávání je další fází v procesu vzdělávání a navazuje na identifikaci potřeb. Plánování rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, pomocí a podporou. Plán osobního rozvoje se soustředí na kroky, které lidi vedou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost. K realizaci jejich plánu musí být poskytnuta podpora jak ze strany manažerů, tak i ze strany organizace. Plánování osobního rozvoje tvoří čtyři fáze.⁴⁹

První fáze se týká zhodnocení současného stavu a potřeby rozvoje. Druhá fáze stanovuje cíle. Zahrnuje to zlepšení pracovního výkonu, získání dovedností, rozšíření znalostí a přechod nebo vzestup v organizaci. Ve třetí fázi si připravíme plán kroků. Ten nám říká, co je potřeba udělat a jak to udělat. Např. očekávané výsledky, rozvojové aktivity a časový rozvrh. Do plánu by měli být začleněny také aktivity k přizpůsobení potřebám jedince, jako jsou e-learningy, práce s mentory, práce na projektu, koučování a další. Čtvrtá fáze je realizace. Musíme podniknout plánované kroky.⁵⁰

V procesu plánování řešíme tyto otázky:

- Obsah vzdělávání?
- Komu je vzdělávání určeno? (jestli je určeno jednotlivci či skupinám)
- Jakým způsobem bude prováděno vzdělávání? (na pracovišti během výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební texty)
- Kým bude vzdělávání zajištěno? (vzdělávací instituce, organizace sama, interní či externí vzdělavatelé)
- Kdy bude vzdělání uskutečněno? (termín vzdělávání nebo časový plán)
- Kde se bude vzdělávání odehrávat?
- Za jakou cenu a s jakými náklady?⁵¹

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 471. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁰ Tamtéž, s. 471

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.1.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Vzdělávání pracovníků bývá nákladnou záležitostí. Organizace se zajímá o to, do jaké míry jsou stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily metody vzdělávání, které byly použity. Nejdůležitějším krokem k realizaci vzdělávacího procesu je výběr vhodných metod. Těchto metod je celá řada, můžeme je rozdělit do dvou velkých skupin. Jsou to takzvané metody „on the job“ a „off the job“. Metody „on the job“ neboli metody používané ke vzdělávání pracovníku na pracovišti při výkonu práce bývají vhodnější spíše pro vzdělávání dělníků. Naopak metody používané ke vzdělávání pracovníků mimo pracoviště jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků či specialistů. V praxi se však používají obě skupiny pro vzdělávání všech různých kategorií pracovníků.⁵²

Metod používaných ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti je velké množství. Každá společnost si osvojila svoje metody, které neustále zdokonaluje. Společnost, kterou jsem si vybrala, používá následující metody:

1. Instruktaž při výkonu práce

Je nejčastěji používanou metodou. Nejjednodušší způsob zácvik nového zaměstnance, při němž nadřízený předvede pracovní postupy a vzdělávaný pracovník si pozorováním tento postup osvojí. Výhody této metody jsou, že umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah mezi vzdělávaným a jeho nadřízeným. Nevýhody jsou, že umožňuje zácvik spíše jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí⁵³

Ve společnosti XY se tato metoda používá hlavně při uzavírání smluv a komunikaci s klienty. Společnost má vlastní systém na uzavírání smluv a je důležité, aby se to podřízený naučil.

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 265-266. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 267. ISBN 978-80-7261-168-3.

2. Coaching

Je metoda efektivního, ale nedirektivního vedení lidí. Je to otevřený vztah mezi koučem a vzdělávaným s cílem předat mu své zkušenosti a správně ho nasměrovat a motivovat ho. Výhody této metody jsou, že vzdělávaný je veden nenásilně k plnění cílů. Vzdělávaný pracovník je informován o svém hodnocení. Jako nevýhodu, zde můžeme spatřovat časovou náročnost.⁵⁴

Tato metoda je také velmi požívanou ve společnosti XY. Nadřízený se snaží o to motivovat podřízeného a přimět ho aby si navolal schůzky a následně je uskutečnil. Čím více totiž schůzek podřízený vykoná, tím více se stává samostatným a nebude potřebovat takový dohled.

3. Counselling

Patří mezi nejnovější metody vedení, vzdělávání a poskytování pomoci zaměstnanci. Tato metoda spočívá ve vzájemném ovlivňování a konzultování problémů s nadřízeným, přičemž zde dochází u obou k učení a zlepšování. Výhoda této metody je v tom, že obě strany si navzájem poskytují zpětnou vazbu. Nevýhodou může být, že vzdělávání se dostane do určitého rozporu.⁵⁵

Protože jsou podřízený a nadřízený neustále v kontaktu můžou řešit různé problémy, které nastanou. S některými problémy se nadřízený nemusel setkat a tak jejich vyřešení je přínosné pro obě strany.

4. Asistování

Je metodou tradiční a často používanou. Vzdělávaný je přiřazen jako pomocník ke zkušenému manažerovi, kterému pomáhá s plněním požadavků a zároveň se od něj učí. Postupem času se vzdělávaný stává samostatnější, až je schopen vykonávat práci zcela

⁵⁴ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2010, s. 90-91. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 268. ISBN 978-80-7261-168-3.

sám. Výhodou je důraz na praktickou stránku vzdělávání. Vzdělávaný zaměstnanec může pochytit i nevhodné návyky což je jistou nevýhodou.⁵⁶

5. Pracovní porady

Jsou vhodnou metodou k formování pracovních schopností zaměstnance. Zaměstnanci se seznamují s problémy a fakty spojené s prací, pracovištěm nebo firmou. Výhodou je, že díky výměně zkušeností, názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům jsou pracovníci nejen informováni, ale zvyšuje se i jejich pocit sounáležitosti v kolektivu. Nevýhodou pracovních porad je problém s časovým umístěním.⁵⁷

Pracovní porady jsou ve společnosti XY včas oznámeny. Většinou se konají jednou do měsíce a hodnotí se tam výsledky za daný měsíc, zaměstnanci jsou informováni o nových produktech a službách, které přijdou na trh a zároveň se dozvídají o následujících školeních, které nové produkty a služby představí.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se realizují v režimu podobném tomu školnímu. Jsou to tedy metody používané k hromadnému vzdělávání pracovníků. Do těchto metod společnost zařadila přednášky, školení a např. e-learningy.⁵⁸

6. Přednáška (školení)

Je obvykle zaměřena na předání faktických informací či teoretických znalostí. Tyto znalosti mohou být předávány ze strany nadřízeného nebo naopak od externích pracovníků. Výhodou přednášek je rychlý přenos informací a nenáročnost. Nevýhodou je pasivní vzdělávání účastníků.⁵⁹

⁵⁶ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2004, s. 104. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

⁵⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách: východiska a vývoj*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 151. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 269. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 270. ISBN 978-80-7261-168-3.

Školení jsou včas naplánované. Nový zaměstnanci dojíždějí na školení do školícího centra společnosti XY. Školení nových zaměstnanců provádějí zkušení školitelé, většinou z řad stávajících zaměstnanců, kteří předávají své zkušenosti a zároveň znalosti potřebné k vykonávání práce. Celé školení je zakončeno dovednostní zkouškou.

7. E-learning

S rozšiřováním internetu význam této metody vzrůstá. Počítače usnadňují učení pomocí videí, grafů, obrázku či různých prezentací. E-learningy nabízejí řadu informací, testů, cvičení a typů (samostatný, živý a kolektivní). Při samostatném e-learning, vzdělávající používá příslušnou technologii, ale není napojen na instruktory. Při živém e-learning jsou vzdělavatel a vzdělávaný v kontaktu, avšak mohou být na jiných místech. Poslední kolektivní e-learning podporuje učení pomocí výměny nebo předání informací pomocí různých diskusních fór. Výhody této metody jsou v tom, že je vhodná jak ke kolektivnímu, tak individuálnímu vzdělávání. Tempo vzdělávání lze přizpůsobit potřebám. Za nevýhodu můžeme brát to, že tyto vzdělávací programy „šité na míru“ společnosti mohou být poměrně drahé.⁶⁰

3.1.4 VYHODNOCENÍ ÚČINKU VZDĚLÁVÁNÍ A POUŽITÝCH METOD

Vyhodnocování výsledků je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu v daném podniku. Tento proces je pokusem o získání informací o účincích vzdělávacího programu, pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady.⁶¹

Základním problémem vyhodnocování vzdělávání a účinnosti je stanovení kritérií hodnocení. Jak víme z identifikací potřeb kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné a velikost změny nebo úrovně lze zjistit nepřímo. Z toho vyplývá rozmanitost kritérií a postupů k vyhodnocování výsledků. V první řadě se nabízí porovnání výsledků mezi vstupním testem a testem po ukončení vzdělávacího

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice: východiska a vývoj*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, s. 583-584. Management (Grada). ISBN 978-0-7494-4631-4.

⁶¹ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 125. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

programu. V tomto procesu vyhodnocování se však mohou objevit úskalí. Je obtížné sestavit test, který by objektivně změřil současnou úroveň dovedností a znalostí. Nehledě na to, že výsledky testů mohou být ovlivněny momentálním rozpoložením účastníka. Dále se nabízí možnost monitorování vzdělávacího procesu, kdy hodnotíme vhodnost a účinnost jednotlivých zvolených metod vzdělávání. Ale i toto vyhodnocování může být dosti subjektivní. Na tenkém ledě se ocitáme, pokud budeme chtít kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů.⁶²

Ve všech uvedených případech porovnávání nákladů a přínosů vzdělávání může docházet ke zkresleným výsledkům. Kromě toho měřitelnost vzdělávání závisí i na obsahu charakteru práce. Do značné míry závisí i na motivaci se vzdělávat, na klimatu ve společnosti nebo získání prostoru na uplatnění získaných znalostí a dovedností. Hodnocení výsledků se zaměřuje na následující otázky:

1. Byly použity při vzdělávání adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, časový plán nebo vhodný obsah?
2. Jaké jsou odezvy, postoje a názory ze strany účastníků vzdělávacího programu?
3. Jak si účastníci osvojili rozvíjející se znalosti a dovednosti?
4. Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání osvojené znalosti a dovednosti v praxi?⁶³

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 274-275. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 275-276. ISBN 978-80-7261-168-3.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro výběr společnosti posloužilo hned několik hledisek, ke kterým muselo být přihlíženo už od začátku. Prvním pohledem bylo, zda ve společnosti funguje personální řízení. Dalším hlediskem bylo, zda má společnost určitý počet lidí, na které lze poté aplikovat dotazník s několika otázkami a v poslední řadě byla ochota společnosti spolupracovat a vystupovat v této bakalářské práci.

Po domluvě se společnost, která se zde uvádí, zůstane název společnosti v anonymitě. Je to z důvodu obavy ze zneužití citlivých dat a strachu ze zneužití informací ze strany konkurence. Proto bude název společnosti uváděn jako XY“

Společnost XY byla založena v roce 1998 jako nezávislá zprostředkovatelská a konzultační firma s právní formou s.r.o. Hlavní službou, kterou společnost poskytuje je finanční plánování, na které se mohou klienti spolehnout. Společnost využívá k výstupu finančního plánu elektronickou aplikaci, která je sestavena na základě propracované metody finančního plánování. Od počátku existence se rozvíjela dynamicky nejen objemem, ale i kvalitou poskytovaných služeb. S ročním obratem, který překonal 100 mil Kč, přišla v roce 2004 změna právní formy společnosti XY z s. r. o. na a. s. Další službou, kterou mohou klienti využít, jsou realitní služby. Společnost zaměstnává řadu lidí a každým rokem přibývají další a další konzultanti a manažeři. V dnešní době je však na tomto trhu velká konkurence, proto se společnost snaží přicházet s novými a vylepšenými službami, které nám usnadňují život.

Kariérní růst ve společnosti není nastaven podle odpracovaných let. Společnost má vlastní bodový systém, kde každá smlouva má vlastní váhu a počet bodů. Ve společnosti je možné vykonávat několik pozic. Od konzultanta přes manažera až do ředitele. Manažeři mají pod sebou konzultanty a nad sebou ředitele. Za každý měsíc musí nasbírat potřebné body, aby se na dané pozici udrželi.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

5.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumné práce je zjistit spokojenost s kariérním růstem a rozvojem ve společnosti XY. Výzkum je celkově zaměřen na vzorek lidí z dané společnosti s různým vzděláním a všech věkových kategorií. Jestli jsou spokojeni s nadřazeným nebo s motivací k pracovnímu výkonu, ale také zda vede vzdělávání k lepšímu pracovnímu výkonu. Výzkum se také zabývá, jak probíhá vzdělávání ve společnosti, jaké metody vzdělávání se ve společnosti vyskytují nebo jak se zaučují noví zaměstnanci.

5.2 STANOVENÉ HYPOTÉZY

Před začátkem dotazníkového šetření byly stanoveny tyto hypotézy:

- 1) Odpracovaná doba ve společnosti má vliv na finanční složku.
- 2) Vzdělání má vliv na finanční složku.
- 3) Věk a odpracovaná doba ve společnosti mají vliv na spokojenost s kariérním růstem.
- 4) Vzdělání a vzdělávání ve společnosti mají vliv na spokojenost s kariérním růstem.

5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

- 5) Má odpracovaná doba vliv na finanční složku?
- 6) Má vzdělání vliv na finanční složku?
- 7) Mají věk a odpracovaná doba ve společnosti vliv na spokojenost s kariérním růstem?
- 8) Má vzdělání a vzdělávání ve společnosti vliv na spokojenost s kariérním růstem?

5.4 METODIKA VÝZKUMU

Metodika pro tento výzkum byla zvolena pomocí dotazníkového šetření. Tato forma byla zvolena na základě snadného získání, přehlednosti, rychlého zhodnocení

a v poslední řadě krátkodobého trvání. Dotazník, který byl předkládán respondentům, byl v elektronické podobě a byl samozřejmě anonymní, což zaručí nejpravdivější informace. Dotazník byl sestaven na základě stanovených hypotéz, výzkumných otázek a cíle výzkumu. Celkem dotazník otevřelo 130 respondentů, kteří ve společnosti pracují, z toho 105 respondentů dotazník vyplnilo a odeslalo zpět. Návratnost tedy činila 80%.

Dotazník se skládá z 10 otázek. Obsahově by se dal rozdělit na dvě části, kdy v první části získáváme informace o pohlaví, věku, dosaženém vzdělání a spokojenosti s vykonávanou prací. Ve druhé části pak získáváme hlubší informace o motivaci, spokojenosti s nadřízeným, ale hlavně o tom, jak ve společnosti XY probíhá vzdělávání nových a stálých zaměstnanců a jaké metody se ke vzdělávání využívají.

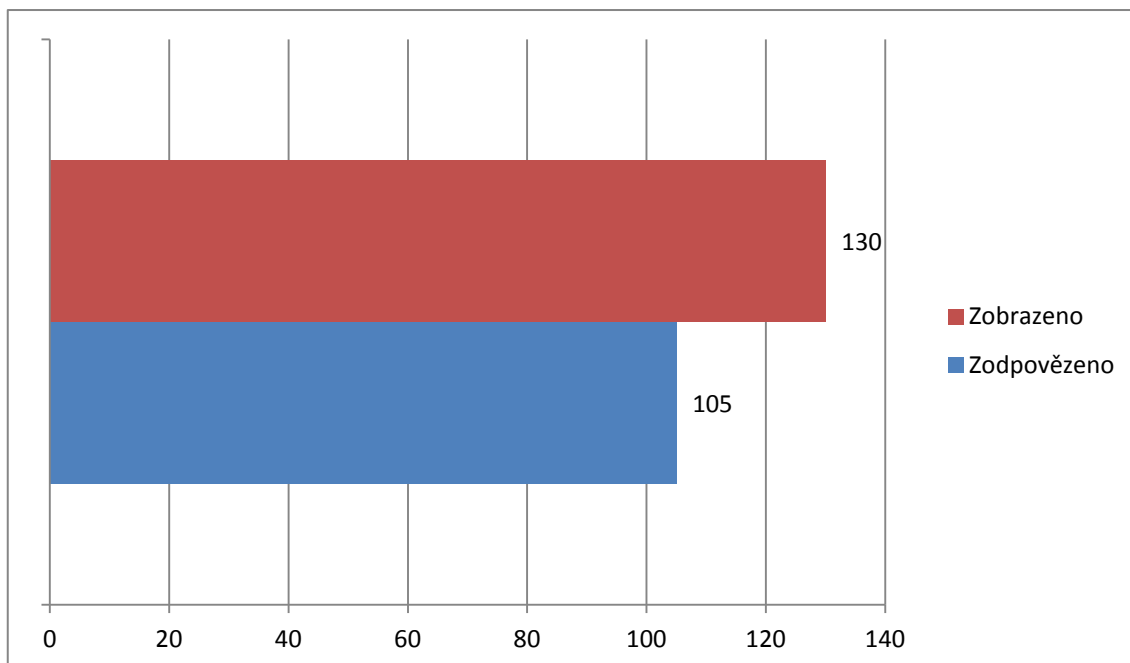
6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

S pomocí grafů byly zpracovány výsledky dotazníkového šetření. U každého z grafů se objevuje slovní komentář autora o výsledku dané otázky a názor na situaci popřípadě příklad na řešení dané situace.

6.1 CELKOVÁ STATISTIKA ROZESLANÉHO DOTAZNÍKU

Dotazník byl rozeslán mezi lidi, pracující ve společnosti XY. Dotazník otevřelo 130 respondentů, z toho dotazník vyplnilo a odeslalo zpět 105 respondentů. Dotazníku se tedy věnovalo 80 % lidí ve společnosti.

Graf 1: Zobrazení a zodpovězení dotazníku

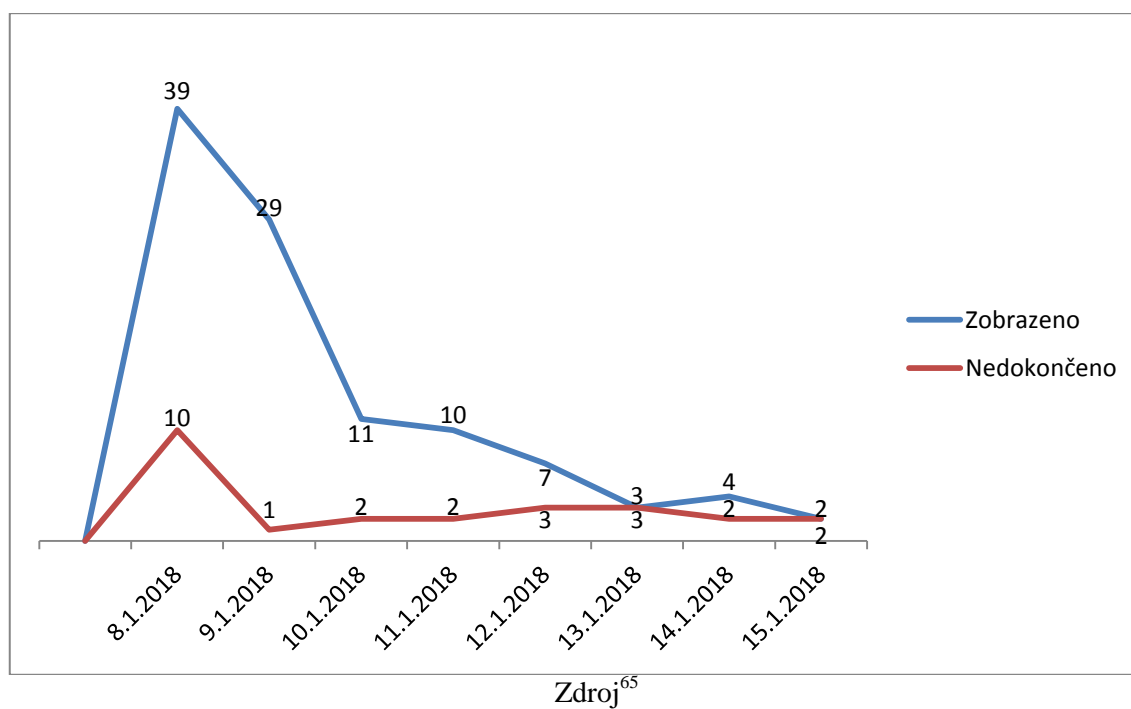


Zdroj⁶⁴

⁶⁴ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Dotazník byl k dispozici od 8. ledna 2018 do 15. ledna 2018. Nejčastěji byl dotazník zobrazován v pondělí 8. ledna a v úterý 9. ledna. Z grafu tedy vidíme, že zájem o vyplnění dotazníku byl největší při jeho spuštění. S dalšími dny zájem o vyplnění dotazníku klesal.

Graf 2: Zobrazení dotazníku podle data



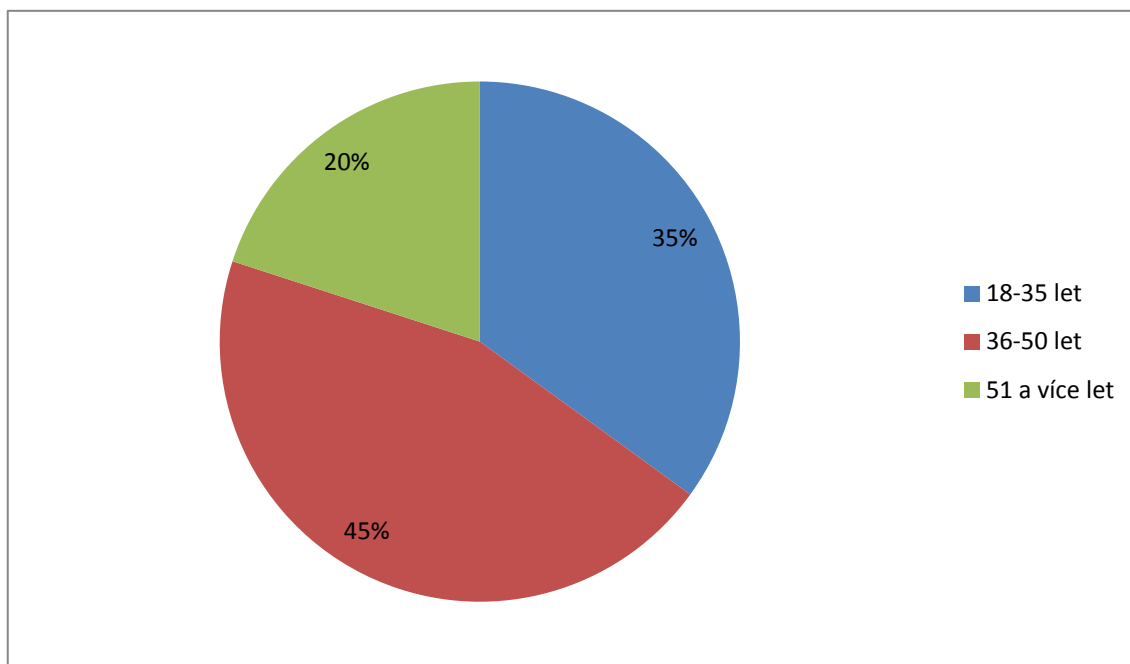
⁶⁵ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.2 VĚK RESPONDENTŮ

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tato otázka byla spíše orientační. Cílem této otázky bylo zjistit a poukázat na to, jak která věková skupina vnímá kariérní růst. Vybrala jsem rozdělení do tří skupin a to skupina 18-35 let, 36-50 let a 51 a více let. V grafu vidíme, že všechny tři skupiny mají své zastoupení a jsou skoro vyrovnané. V první věkové skupině, především u zaměstnanců do 25 let by měl manažer využít direktivní styl řízení a měl by těmto zaměstnancům často podávat zpětnou vazbu. Je to proto, že zpočátku sami podřízený nevědí, co se od nich očekává, a vyčkávají na udělení práce.

Graf 3: Věk respondentů



Zdroj:⁶⁶

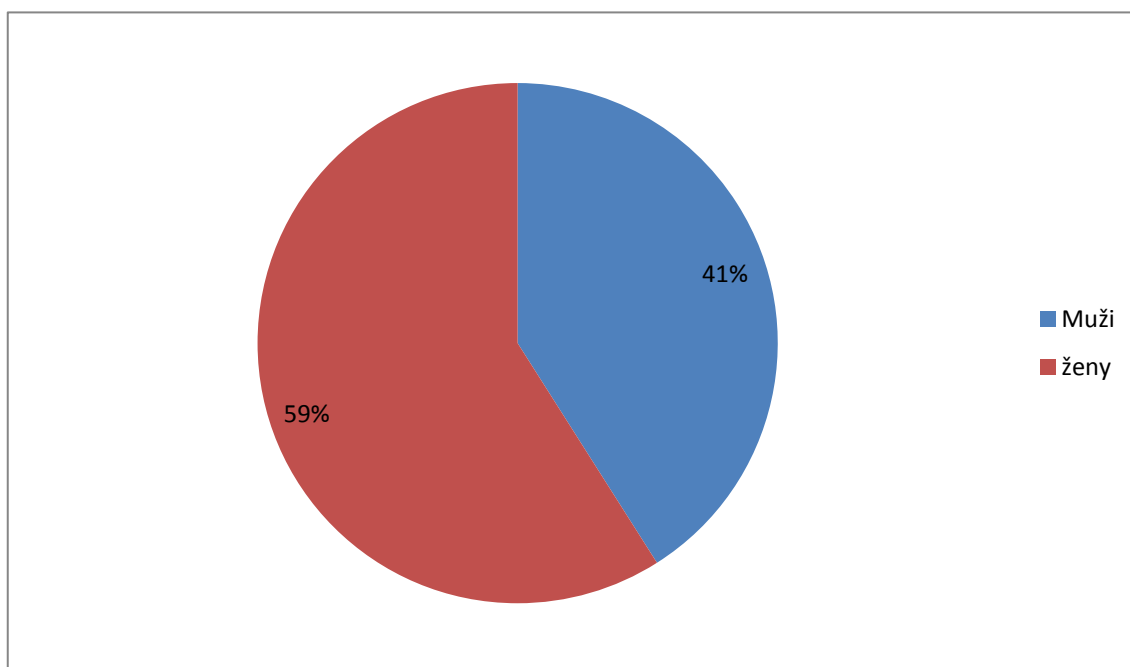
⁶⁶ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.3 POHLAVÍ RESPONDENTŮ

Otázka č. 3: Uveďte pohlaví.

Dotazník, který byl rozeslán, vyplnilo celkem 41 % mužů a 59 % žen ze 105 správně vyplněných dotazníků. Z grafu vidíme, že ochota vyplnění dotazníků byla u žen vyšší než u mužů. Důvodem většího počtu žen jako respondentů nemusí být zapříčiněno větším počtem žen ve společnosti, ale spíše jejich větší ochotou a vstřícností vyplnit dotazník.

Graf 4: Pohlaví respondentů



Zdroj⁶⁷

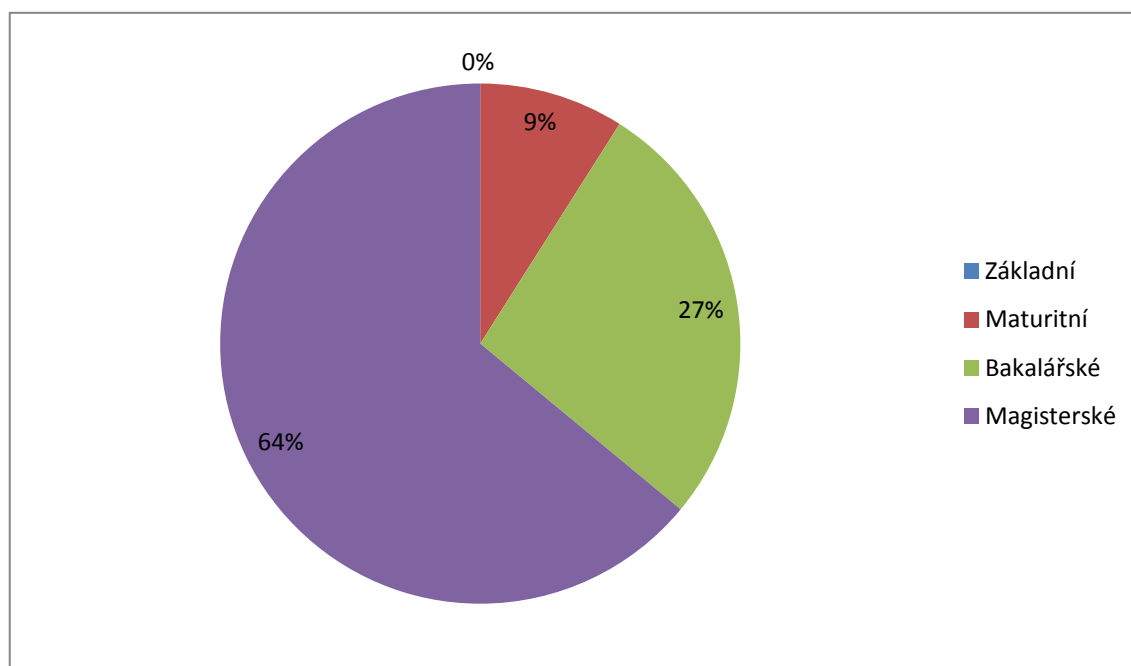
⁶⁷ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.4 VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ

Otázka č. 4: Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

Touto otázkou jsem chtěla poukázat na to, jaké je celkové vzdělání segmentu, v němž jsem prováděla průzkum. Pro tuto otázku jsem vybrala čtyři odpovědi podle toho, jakého nejvyššího vzdělání respondenti dosáhli. Základního, středoškolského s maturitou, vysokoškolského bakaláře nebo vysokoškolského magistra popřípadě inženýra. Z dotazníku vidíme, že valnou hromadu tedy 64 % tvoří lidé s vysokoškolským vzděláním magistra/inženýra. Je ovšem zarážející, že stejnou práci dokáže vykonávat i člověk s maturitním vysvědčením.

Graf 5: Vzdělání respondentů



Zdroj:⁶⁸

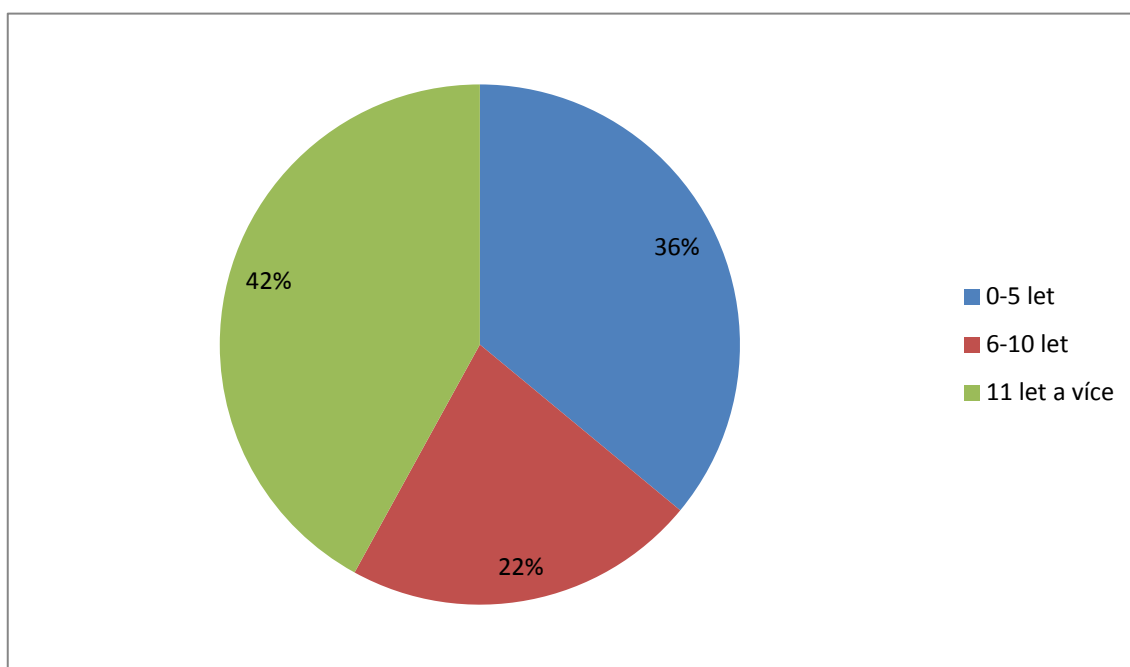
⁶⁸ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.5 ODPRACOVANÁ DOBA RESPONDENTŮ

Otázka č. 5: Jak dlouho pracujete pro danou společnost?

V grafu vidíme, že nejvíce respondentů pracuje pro danou společnost 11 let a více. Jsou to stálý zaměstnanci, přesněji 44 respondentů, na které je spoleh a svou práci vykonávají více než dobře a jsou se svou prací spokojeni. Hned za nimi následují zaměstnanci, kteří pro danou společnost pracují 0-5 let. Tuto odpověď zatrhllo 38 respondentů. Poslední skupina, která se skládala z 23 respondentů, pracuje pro danou společnost 6-10 let.

Graf 6: Odpracovaná doba



Zdroj⁶⁹

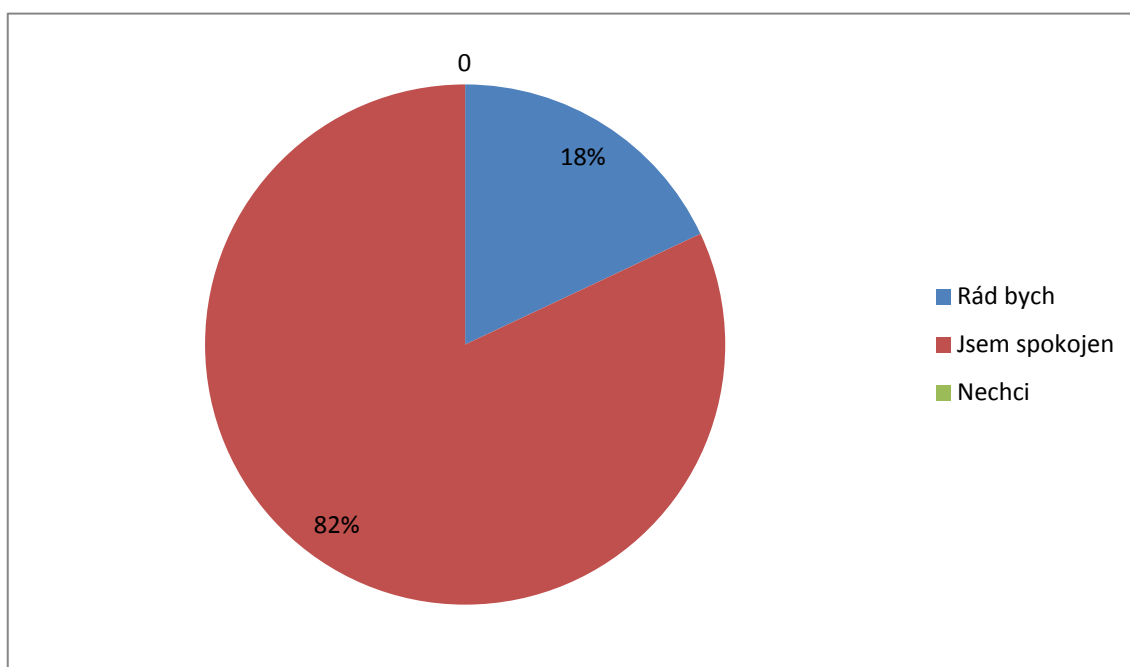
⁶⁹ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.6 KARIÉRNÍ RŮST RESPONDENTŮ

Otázka č. 6: Jaký máte pohled na Váš kariérní růst?

Touto otázkou jsem se zajímala, zda jsou lidé ve společnosti spokojeni se svojí pozicí a tím, čeho ve svém profesním životě dosáhli. Z grafu vidíme, že 82 % respondentů je spokojeno se svým kariérním růstem. Je to dané tím, že společnost má jasně definované potřebné cíle k získání vyšší pozice. U 18 % převažuje touha po vyšší pozici. Je tak na každém z nich, aby si uvědomil, s jakou pozicí bude spokojen a stanovil si tak plán, jak se na danou pozici dostat.

Graf 7: Kariérní růst



Zdroj⁷⁰

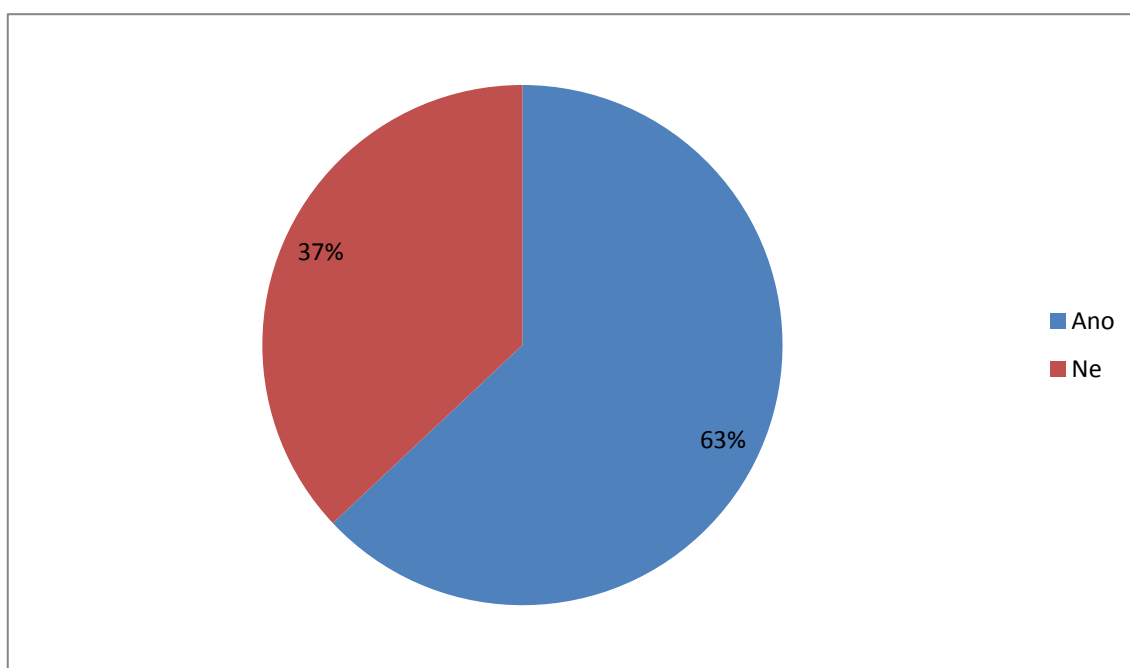
⁷⁰ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.7 SPOKOJENOST S NADŘÍZENÝM

Otázka č. 7: Jste spokojen/á se svým nadřízeným? A proč?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak vnímají podřízený svého nadřízeného. Z grafu vyplývá, že 63 %, tedy nadpoloviční většina lidí je spokojena se svým nadřízeným. Nejčastější kladná vlastnost byla, že je nadřízený vstřícný a vlídný. Naopak jako záporná vlastnost byla uváděna častá nedostupnost.

Graf 8: Spokojenost s nadřízeným



Zdroj⁷¹

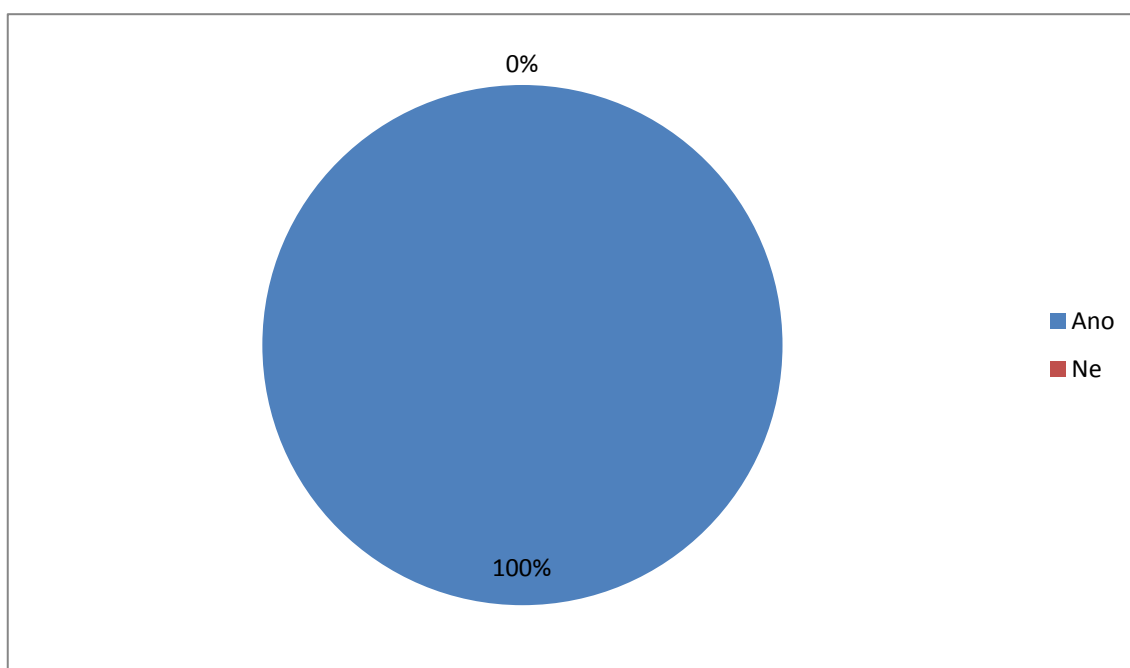
⁷¹ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.8 MOTIVACE FINANČNÍM FAKTOREM

Otázka č. 8: Motivuje Vás dostatečně finanční složka?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, v jaké míře jsou lidé v dané společnosti motivováni svým platem. Ukázalo se, že všichni respondenti jsou se svým finančním faktorem spokojeni a slouží jim jako nejdůležitější motivační část. Je to dané tím, že jejich plat není fixní, ale záleží vždy na nich, kolik schůzek a smluv podepíší.

Graf 9: Motivace finančním faktorem



Zdroj⁷²

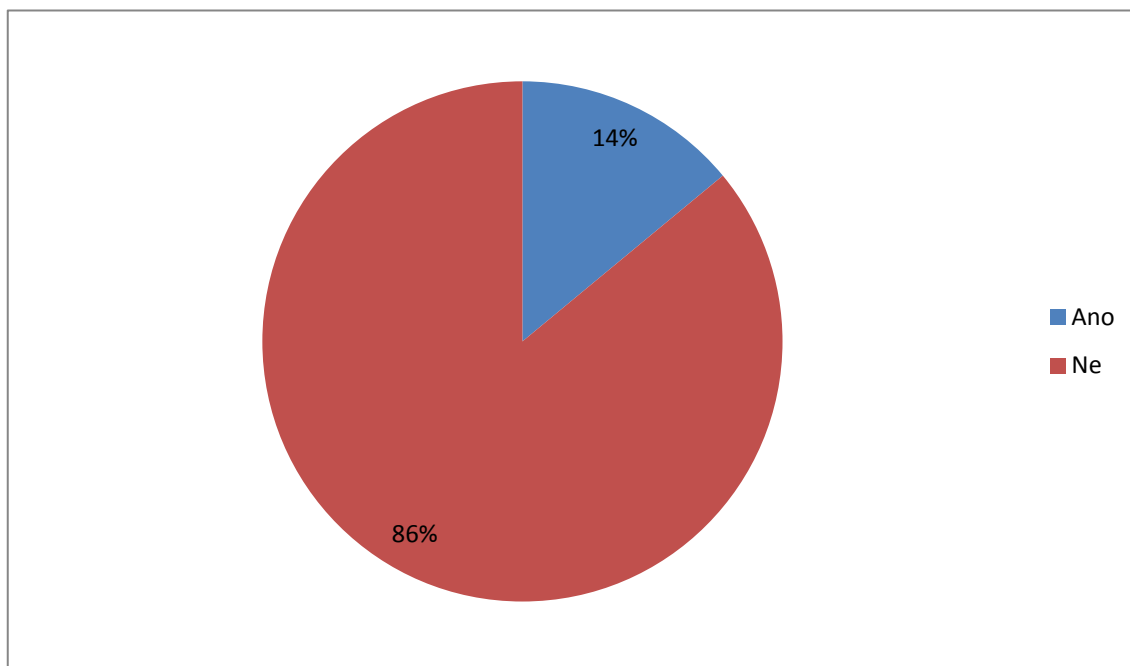
⁷² Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.9 MOTIVACE NEFINANČNÍM FAKTOREM

Otázka č. 9: Motivuje Vás dostatečně Vaše nefinanční složka? A proč?

Mezi finanční a nefinanční složkou neexistuje žádná přímá úměra, proto jsem se v této otázce zajímala o to, jaký mají pohled lidé ve společnosti na nefinanční složku. Mezi nefinanční složku mohou patřit různá školení, certifikáty nebo různé benefity jako například služební automobil, různé příspěvky a stravenky nebo postavení lidí ve společnosti. Tyto nefinanční faktory je těžké odhalit a ještě hůře se správně aplikují, aby měly nějaký účinek. Z grafu vyplývá, že 90 respondentů není tímto faktorem motivováno. Je to tím, že společnost nepodporuje nejdůležitější benefity jakou jsou právě ony zmiňované příspěvky na automobil nebo na cestovní výdaje. Zbylých 15 respondentů odpovědělo, že se jim líbí jejich společenské postavení a flexibilní pracovní doba.

Graf 10: Motivace nefinančním faktorem



Zdroj⁷³

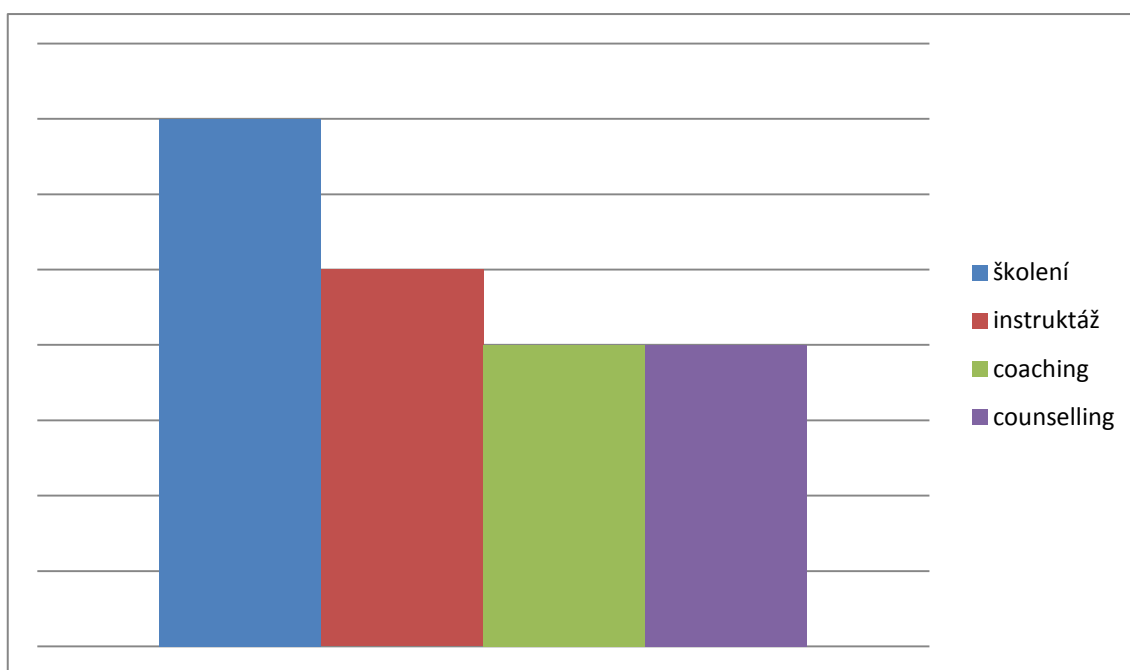
⁷³ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.10 VZDĚLÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Otázka č. 10: Které metody vzdělávání jsou využívány ke vzdělávání nových zaměstnanců?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou nový zaměstnanci zaučováni v nové práci a jaké metody vzdělávání se používají k jejich vzdělání. Jak víme z teoretické části, vzdělávání může probíhat jak na pracovišti, tak mimo něj. Pro vzdělávání nových zaměstnanců se používají nejčastěji školení, které jsou zakončené zkouškou jak ze získání znalostí, tak hlavně jejich použití. Dalšími metodami ke vzdělávání nových zaměstnanců jsou instruktáž, coaching a counselling. Všechny tyto metody jsou si velmi podobné, a jak se zdá i velmi efektivní.

Graf 11: Metody ke vzdělávání nových zaměstnanců



Zdroj⁷⁴

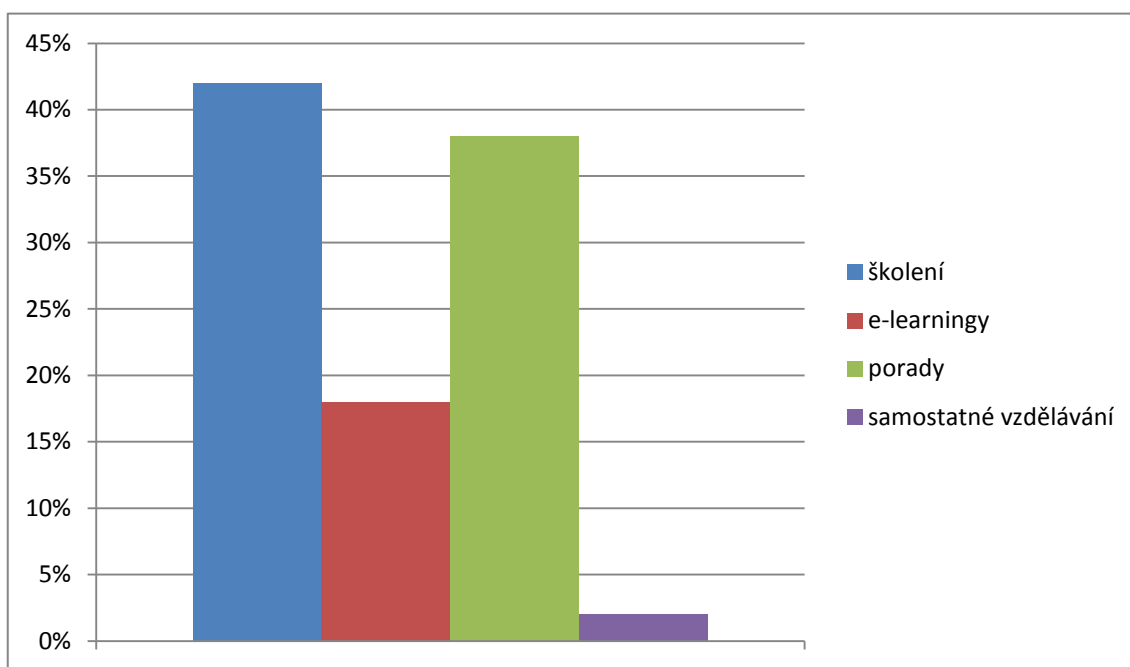
⁷⁴ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.11 VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 11: Které metody vzdělávání jsou využívány k dalšímu rozvoji zaměstnanců?

U této otázky nebyly na výběr odpovědi. Respondenti měli sami napsat, jak probíhá vzdělávání ve společnosti. Z grafu vidíme, že nejpoužívanější metodou vzdělávání je školení, které předá potřebné informace třeba o nových službách nebo produktech na trhu. Po školeních jsou dále využívány porady, e-learningy a nakonec lidé ve společnosti využívají i samostudium.

Graf 12: Metody vzdělávání



Zdroj:⁷⁵

⁷⁵ Autor práce, 2018 (vlastní šetření)

6.12 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Hypotéza číslo 1: Odpracovaná doba ve společnosti má vliv na finanční složku?

Hypotéza číslo jedna byla provedeným výzkumem v praktické části jak potvrzena, tak vyvrácena. S odpracovanou dobou může růst postavení ve společnosti, s čímž přichází větší finanční základ. Na druhou stranu záleží i na tom, kolik schůzek si zaměstnanec za daný měsíc domluví a kolik smluv za daný měsíc uzavře. Tato hypotéza byla zjištěna a vyhodnocena na základě otázek číslo 5 a 8.

Hypotéza číslo 2: Vzdělání má vliv na finanční složku.

Hypotéza číslo dva byla provedeným výzkumem vyvrácena. Společnost nerozlišuje vzdělání svých zaměstnanců. Pro společnost je lepší, když má zaměstnanec nějakou zkušenost s finančním poradenstvím, s uzavíráním smluv a s příjemným vystupováním. Pro přijetí do společnosti nerozhodují vysokoškolské tituly. Tato hypotéza byla vyhodnocena na základě dotazníkových otázek 4 a 8.

Hypotéza číslo 3: Věk a odpracovaná doba mají vliv na spokojenost s kariéřním růstem.

Hypotéza číslo tři se provedeným výzkumem potvrdila. S rostoucím věkem a odpracovanou dobou ve společnosti odpovídali respondenti, že jsou spokojeni s kariéřním růstem. Je to tím, že za svou odpracovanou dobu se posunuli na další pozici, která je pro jejich společenský rozvoj důležitá a celkově jejich postavení ve společnosti vzrostlo. Vliv věku a odpracované doby se spokojeností s kariéřním růstem byl zjištěn na základě dotazníkových otázek číslo 2, 5 a 6.

Hypotéza číslo 4: Metody vzdělávání se liší u nových a stálých zaměstnanců.

Hypotéza číslo čtyři, se opět provedeným výzkumem potvrdila. Metody vzdělávání se liší. Je to zapříčiněno tím, že stálý zaměstnanci jsou více kvalifikovaní a samostatní a nepotřebují nad sebou takový dohled. Nově příchozí zaměstnanci musí projít základním školením, které je zakončeno dovednostní zkouškou. Tato hypotéza byla zjištěna a vyhodnocena pomocí otázek číslo 10 a 11.

6.13 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na základě výzkumu, který byl vytvořen pomocí dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že na finanční složku má i nemá vliv odpracovaná. Výzkum ovšem nepotvrdil to, že vzdělání zaměstnanců má vliv na jejich finanční ohodnocení. Přestože většina lidí ve společnosti disponuje vysokoškolským titulem, ukázalo se, že stejnou práci dokážou vykonávat i lidé s maturitním vysvědčením. Dále se prokázalo, že věk a odpracovaná doba mají vliv na spokojenost lidí s kariérním růstem. A že metody využívané ke vzdělávání u nových a stálých zaměstnanců liší. Ukázalo se že, u nových zaměstnanců jsou využívány metody, které jsou používané zpravidla při výkonu práce na pracovišti, jako je coaching, counselling nebo třeba instruktáž, které napomáhají podřízenému se rychle zaučit. Kdežto rozvoj stálých zaměstnanců je prováděn mimo jejich pracoviště. Často pomocí externích školitelů. Dotazníku se celkově věnovalo 105 respondentů přesněji 62 žen a 43 mužů, kteří jsou ve společnosti v průměru 7,5 let.

6.14 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ KARIÉRNÍHO RŮSTU

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina lidí přesněji 82 % je spokojena s kariérním růstem v jejich společnosti a dostatečně je motivuje jejich finanční základ. Naopak nefinanční faktor je nemotivuje vůbec. A 63 % lidí je spokojena se svým nadřízeným. Tyto dvě proměnné spolu úzce souvisí. Nadřízený by totiž neměl stavět svoje zájmy a cíle nad zájmy ostatních podřízených. V rámci návrhu na zlepšení kariérního růstu bych navrhla růst nejen z pohledu úspěšného zaměstnance, ale vzala bych v úvahu i odpracovaná léta ve společnosti. To znamená, že zaměstnanci by měli být povyšováni nejen z důvodů excelentních výsledků, ale měli by růst i ti zaměstnanci, kteří mají odpracovaná dlouhá léta v dané společnosti s průměrnými výsledky.

ZÁVĚR

Kariérní a profesní růst nás doprovází celým životem. Každý člověk prochází určitými etapami vývoje a událostmi a stanovuje si různé cíle, k nimž by chtěl dojít. Význam kariéry tudíž nejde zobecnit. Pro každého člověka má kariéra svojí specifickou hodnotu. Dnešní svět ovšem přikládá kariéře větší význam, než je potřeba. Proto se stále častěji setkáváme s pojmem kariérismus, kdy jedinec bezohledně usiluje o svůj osobní prospěch i na úkor jiných.

Stále nový rozvoj technologií a pracovních postupů klade stále vyšší nároky na pracovní sílu. S tím souvisí růst potřeb a prohlubování dosavadních vědomostí, dovedností a schopností člověka, které souvisí s konkrétními potřebami společnosti a s její budoucí perspektivou na trhu. Tato potřeba je důležitá pro člověka nejen jako zaměstnance, ale také jako jedince, který má své zájmy a potřeby.

Lidé a hlavně jejich potenciál jsou pro společnost tím nejcennějším a nejdůležitějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat, rozvíjet ho a motivovat. Systematické vzdělávání a kariérní rozvoj totiž tvoří důležitou část strategie pro řízení podniku či společnosti. Realizace systematického vzdělávání ve společnosti je znakem úspěchu. Ovšem aby vzdělávání bylo úspěšné, je třeba sledovat proces vzdělávání a hlavně jeho účinnost.

Praktická část se věnuje výzkumu, který je formou dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán do společnosti elektronickou formou. Byl sestaven na základě cíle práce a celkově obsahoval 10 otázek. Celý výzkum byl zaměřen na lidi pracující v dané společnosti s různým vzděláním a různou věkovou kategorií. Cílem praktické části byla snaha zjistit, zda společnost umožňuje zaměstnancům kariérně růst, zda jsou s kariérním růstem ve společnosti lidé spokojeni a zda s věkem tato spokojenost s pozicí stoupá. Na základě výzkumných otázek byly stanoveny tyto hypotézy:

- 1) Má odpracovaná doba vliv na finanční složku?
- 2) Má vzdělání vliv na finanční složku?
- 3) Mají věk a odpracovaná doba ve společnosti vliv na spokojenost s kariérním růstem?
- 4) Má vzdělání a vzdělávání ve společnosti vliv na spokojenost s kariérním růstem?

Popisovaná společnost nabízí svým zaměstnancům jak kariérní růst, tak vzdělávání a prohlubování dovedností a znalostí. Společnost využívá vzdělávací metody, které se u nově příchozích a stálých zaměstnanců liší. Stálý zaměstnanci jsou pro společnost důležitý, protože jsou dostatečně vyškolený a svojí práci zvládají. Bylo by těžké a možná i zdlouhavé tyto jedince nahradit. Společnost je totiž při poskytování služeb závislá na znalostech a schopnostech svých zaměstnanců.

Kariérní růst v dané společnosti je nastaven pomocí bodového systému. Na určitou pozici je potřeba získat určitý počet bodů, a je důležité si tento počet udržet. Nevýhoda v tomto systému je, že lidé, kteří pro společnost pracují dlouhá léta, nemusí takových bodů dosáhnout a tím setrvávají na stále pozici. To může vést k demotivaci a následnému odchodu ze společnosti, čímž společnost ztratí kvalifikovaného zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. Psyché (Grada). ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 2. rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-716-9083-X.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HORALÍKOVÁ, M. a R. ZUZÁK. *Talenty v podnikové praxi: monografie*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1292-0.

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

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 1993, ISBN 80-856-2329-3.

NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

RŮŽIČKA, J., V. PROVAZNÍK a I. NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-707-9531-X.

TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

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

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0-7494-4631-4.

SEZNAM ZKRATEK

ŘLZ - Řízení lidských zdrojů

ŘV - Řízení výkonu

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Žádoucí a nežádoucí důsledky procesů pracovní mobility.....	21
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém postupu v kariéře založený na pásmech schopností	16
--	----

Obrázek 2: Stupně kariéry	18
---------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Zobrazení a zodpovězení dotazníku	42
---	----

Graf 2: Zobrazení dotazníku podle data	43
--	----

Graf 3: Věk respondentů	44
-------------------------------	----

Graf 4: Pohlaví respondentů	45
-----------------------------------	----

Graf 5: Vzdělání respondentů	46
------------------------------------	----

Graf 6: Odpracovaná doba	47
--------------------------------	----

Graf 7: Kariérní růst.....	48
----------------------------	----

Graf 8: Spokojenost s nadřizeným.....	49
---------------------------------------	----

Graf 9: Motivace finančním faktorem	50
---	----

Graf 10: Motivace nefinančním faktorem	51
--	----

Graf 11: Metody ke vzdělávání nových zaměstnanců	52
--	----

Graf 12: Metody vzdělávání	53
----------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A – Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Lenka Kubrtová a jsem studentka bakalářského studia a chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který obsahuje 10 otázek a je důležitou součástí mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

1) Jaký je Váš věk?

- 18-35
- 36-50
- 51 let a více

2) Uveďte Vaše pohlaví.

- Muž
- Žena

3) Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

- Základní
- Maturitní
- Bakalářské
- Magisterské

4) Jak dlouho pracujete pro danou společnost?

- 0-5 let
- 5-10 let
- 11 let a více

5) Jaký máte pohled na Váš kariérní růst?

- Rád bych _____
- Jsem spokojen _____

- Nechci _____

6) Jste spokojen/á se svým nadřízeným? A proč?

- Ano
- Ne
- _____

7) Motivuje Vás dostatečně Vaše finanční složka?

- Ano
- Ne

8) Motivuje Vás dostatečně Vaše nefinanční složka? A proč?

- Ano
- Ne
- _____

9) Které metody vzdělávání jsou využívány ke vzdělávání nových zaměstnanců?

- _____

10) Které metody vzdělávání jsou využívány k dalšímu rozvoji zaměstnanců?

- _____

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Kubrtová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh:50

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth