

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Zuzana Podivinská

Kariérní růst

Carrer growth

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Olomouc 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Olomouci dne 28. dubna 2009

.....

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Doc. PhDr. Kateřině Ivanové, Ph.D, za cenné připomínky a odborné rady poskytnuté při zpracování. Stejně taky bych ráda poděkovala manažerům společnosti Tesco a. s. a společnosti Letiště Praha, a.s., za jejich ochotu a pomoc, kterými přispěli k vypracování této bakalářské práce. V neposlední řadě patří díky také přátelům a rodině.

OBSAH

ÚVOD	5
1 PROFESIONÁLNÍ KARIÉROVÝ RŮST	7
1.1 Vymezení pojmu profesní kariéry	8
1.2 Kritéria úspěšnosti kariéry	10
1.3 Plánování kariéry	11
1.3.1 Životní období a dráha kariérních cest	12
1.3.2 Metody zkoumající rozvoj pracovní kariéry	14
1.4 Řízení kariéry	15
1.4.1 Nástroje řízení	17
1.4.2 Personální činnosti, které prostupují řízením kariéry	18
1.5 Typologie kariérových typů a jejich zkoumání	19
1.6 Problémy související s kariérovým růstem	20
1.7 Kariérový rozvoj při turbulentním prostředí	22
2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	24
2.1 Motivační faktory	25
2.1.1 Motivační profil člověka	26
2.1.2 Náplň práce	27
2.1.3 Pracovní spokojenost	28
2.1.4 Zpětná vazba a informace	29
2.2 Osobní rozvoj a plánování	30
3 PROBESNÍ KARIÉRA ČLOVĚKA V ORGANIZACI.....	31
3.1 Stálá struktura profesní kariéry	32
3.2 Nestálá struktura profesní kariéry	33
3.3 Difuzní struktura profesní kariéry	34
4 KARIÉRNÍ RŮST V RŮZNÝCH PROFESÍCH.....	35
4.1 Možnosti kariérního růstu ve státním sektoru.....	36
4.2 Možnosti kariérního růstu v soukromém sektoru	38
4.2.1 Společnost Tesco a. s.	39
4.2.2 Společnost Letiště Praha a. s.	42
ZÁVĚR	45
ANOTACE	47
LITERATURA A PRAMENY	49
SEZNAM PŘÍLOH	52
PŘÍLOHY	53

ÚVOD

„Drž se pevně svých snů, protože beze snů je život jako ptáček s polámanými křídly, který nemůže létat.“

L. Hughes

Kariéra, karierní růst, perspektiva do budoucna. To jsou slova, bez kterých se neobejde téměř žádná nabídka práce. Mít možnost dělat kariéru, postupovat a růst je prostě „in“, a tak se tahle slova a slovní spojení používají v souvislosti s kdečím. Spousta lidí si kariéru poměrně bezdůvodně spojí s obrazem manažera. Muže vysoce postaveného, cílevědomého, nekompromisního, vypočítavého a hlavně – bohatého. Ale nenechte se mýlit. Jedno z největších rozhodnutí v životě každého z nás se týká práce. Jakou kariéru si vybrat, v čem se realizovat, v jaké sféře pracovat. Tohle rozhodnutí je těžké, je velice mnoho možností, oborů a člověk si může za svůj život všechny vyzkoušet, než se rozhodne. Hlavním důvodem výběru tématu byl fakt, že se týká každého. Zaměřím se ne státní a soukromý sektor, ve kterém uvedu možnosti karierního růstu. Přestože se kolem nás stále vyskytují mračna ekonomické krize, karierní růst je možný, ale bohužel v některých oblastech z části pozastaven. Jako věčná optimistka vidím lepší se budoucnost. Možnost, jak dojít ke správnému rozhodnutí v oblasti pracovního zařazení je zaměřit se na získávání informací, které slouží jako profesní trenér a poradce. Ideální kariéra neznamena dobrá, ale pro každého jedince ideální. Kariéra je pro většinu z nás dlouhá řada voleb a příležitostí, které nemůžeme ovlivnit.

Každý si v určitém věku představuje odlišnou práci. Jinak se na budoucí profesi dívají děti, jako svoji vysněnou profesi, ale velice těžko v dospělém věku většinou nereálnou. Malé děvčátko chce být princeznou a chlapec bojovník, astronaut. Jakmile začneme stárnout, od snů se blížíme k realitě a naše priority, cíle se mění. Odvážně se vydáme stezkou ve vysněném směru, a okolnosti nás nemilosrdně zavedou na stezku úplně jinou. Pokud raději zamáčknete budík, než abyste běželi do sprchy, pokud už nevnímáte rozdíl mezi úterkem a čtvrtkem, nebo váš nejzajímavější pracovní zážitek je v baru či restauraci u sklenky vína či piva, pak je s vaší současnou prací nejspíš něco v nepořádku. Útěchou vám budiž fakt, že zdaleka nejste sami. Mnoho lidí nastupuje do své první práce, aniž o ní příliš přemýšlí. Ať už nás vede

nutnost začít vydělávat peníze, nebo jiný faktor. Spousta lidí nemá tušení, kterému oboru se mají věnovat, přijmou první nabídku, která se naskytne, a příliš se nezabývají důsledky. Uplyne určitá doba, než si někteří uvědomí, že mají práci, pro kterou se nehodí, nemají patřičnou kvalifikaci nebo ji zvládají jen s obtížemi. Faktem je, že jen velice málo lidí jasně ví, kam chtějí směřovat a co chtějí dělat. Ti najdou práci velmi snadno.¹

Bakalářská práce je členěna do čtyř kapitol. V první kapitole je popsána kariéra, kariérové pohyby a životní období. Podrobněji se budu zabývat plánováním a řízením kariéry. Abychom ovšem mohli naplánovat kariéru, vyjmenuji jednotlivé typy. Čtenář se může pokusit o zamyšlení, protože je velmi důležité si uvědomit své hodnoty a podle nich se zařadit do jednoho či dvou typů, od toho se odvíjí celý jeho profesní život. Protože život je dlouhá cesta, která se skládá z různých překážek a špatných „uliček“, do kterých čas od času zabloudíme, uvedu problémy související s kariérovým růstem. Když problém rozpoznáme, šance, že se nám podaří problému čelit popřípadě předejít, se nám radikálně zvyšuje a vracíme se k vyvíjení správným směrem. Tomuto je věnovaná poslední část v první kapitole, a to kariérový rozvoj v turbulentním prostředí. Druhá kapitola je věnována motivaci a osobnímu rozvoji jedince. Jsou popsány základní motivační faktory, které jsou přímo hnacím motorem pro kariérový postup. Ve třetí kapitole popisují strukturu profesní kariéry a uvádím příklady. Jedná se o hlavní dělení na stálou, nestálou a difúzní strukturu chování. Poslední – čtvrtá kapitola je rozdělena na státní a soukromý sektor a možnosti růstu v těchto oblastech. Ve státním sektoru popisují růst v Armádě České republiky a v soukromém sektoru jsem si vybrala společnost Tesco a. s. a Letiště Praha a. s., kde existuje kariéerní postup a personalisté se přímo věnují této problematice.

Cílem mé bakalářské práce je pozorování kariéerních cest, zaměřená na pracovníky od nejnižších pracovních nabídek, až po vedení lidí, kde stoupá kompetence, vedoucí zaměstnanci mají větší zodpovědnost. Práce je orientovaná na rozvoj části teorie a je nevýzkumného typu – metodou pozorování. Pomocníkem při psaní bakalářské práce byla literatura e její studování, všechnu použitou literaturu uvádím v seznamu.

¹ Viz <<http://www.kariera.cz/post>> ze dne 17. 12. 2009.

1 PROFESNÍ KARIÉROVÝ RŮST

„V minutě, kdy začnete dělat to, co opravdu chcete, vám začne naprosto jiný život.“

Buckminster Fuller

Kariéra není ani tak životním stylem, ale procesem neustálé seberealizace v zaměstnání. Člověk stále potřebuje nové podněty, výzvy a motivace, aby nestagnoval. A tato věta platí bez výjimky o všech oblastech života, nejen o tom pracovním. Sami určitě po nějakém čase v jedné práci nebo na té samé pozici zjistíte, že vám to prostě jaksí nestačí. V zaměstnání je důležitá určitá perspektiva a možnost vývoje. Druhý důvod, proč postupovat po profesionálním žebříčku, je z pohledu firmy trochu více ekonomický. Velkou roli totiž hrají vaše časem nabyté pracovní (samozřejmě i životní) zkušenosti a věřte, že dobrý šéf to ví. Vždyť vychovat si profesionálního zaměstnance je nejen otázkou dlouhého času, ale neobejde se to také bez poměrně vysokých finančních nákladů. Proto je třeba si zaměstnance hlídat a poskytovat jim kromě pocitu sebeuplatnění také adekvátní pozici a konečně i finanční ohodnocení. V obecném podvědomí je pojem kariéra zbarven poněkud pejorativně a má nádech vzestupu, postupu až závrtně rychlém a podmíněný mnoha faktory.²

Kariéru vnímám jako synonymum úspěchu, je to, co mě posouvá od potenciálu ke kompetencím. Dále si pod tímto pojmem lze představit určitým způsobem dosažený vysoký hmotný standart. Je to určitá volba – volba cesty životem, zejména profesním. Kariéra se odehrává na časové ose, kde počátek je vstup do zaměstnání. Na tento vstup se většina z nás připravuje spoustu let a to vzděláním. Odborné vzdělání nabízí mladému člověku vymezené směry profesní kariéry, které ovšem nejsou závazné. Ukončení kariéry nastává odchodem do důchodu. Tuto dlouhou cestu se snažíme uskutečňovat v souladu s vymezenými záměry. Je velice běžné, že dosažení určitého stupně kariéry je spojováno s určitou ztrátou osobní identity. Do cesty se nám staví neplánované vlivy a překážky, se kterými se musíme na své

² Viz <<http://www.kariera/post/carrer.cz>> ze dne 17. 12. 2009.

cestě vyrovnávat. Pracovní zařazení určuje kvalitu života lidí. Představa kariéry je odlišná v různých oborech v závislosti na charakteru vykonávané práce a závislosti na sociální struktuře příslušné hospodářské organizace i jejím sociálním klimatu. Musí mít schopnost vyrovnat se s vnějšími podmínkami prostředí. Kariéra bývá zpravidla založena na náročné přípravě a na profesionalitě pracovního jednání. Profesní, pracovní kariéra je onou složkou životní dráhy člověka, která je spjata s jeho efektivním pracovním, profesním uplatněním.³

1.1 Vymezení pojmu kariéra

Pojem kariéra pochází z francouzského jazyka. Jedná se o druh životní dráhy, ať už úspěšné nebo bez úspěchů. Většinou bývá spojena s různými finančními odměnami a postupem v zaměstnání. V obchodních záležitostech je důležitý jak příjemný vzhled a vystupování, tak dovednosti (např. technické, řečnické) mimo jiné jazykové znalosti a kontakty.⁴ Kariéra se řadí do Řízení lidských zdrojů. Bělohlávek uvádí: „Řízení lidských zdrojů v organizaci je systém vzájemně spjatých činností a to plánování pracovních sil, nábor a výběr pracovníků, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovní pozice, osobního rozvoje a řízení kariéry. Konečným cílem celého systému je dosažení souladu mezi člověkem a organizací.“⁵

Jak jsem již zmínila, profesní kariéra souvisí se vzděláním, zejména s průpravou na střední škole a na školách vysokých. Vzdělání je jednou z možností, jak si zabezpečit kariérový růst. Některé vysoké školy ve světě svým profilem a pověstí vytvářejí absolventům jasné zlepšení startu pro profesní dráhu zejména ve velkých organizacích s mezinárodní působností a v politice. V Anglii mezi takové vysoké školy patří např. univerzita v Oxfordu, ve Spojených státech amerických Harvard Business School.⁶

³ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 335-337.

⁴ Srov. www.cs.wikipedia.org/wiki/kariéra.cz ze dne 17. 2. 2009.

⁵ BĚLOHLÁVEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 3.

⁶ Srov. MAYEROVA, M., a RŮŽIČKA, J., *Řízení profesní kariéry*, s. 10.

Důležité je, že kariéru můžeme rozdělit na dvě části. Jde o kariéru vnitřní a vnější. Kariéru vnější bývá označena, jako objektivní a kariéru vnitřní, jako subjektivní. Kariéra vnitřní zahrnuje vnitřní prožívání, spokojenost, rozvíjení svým směrem, rozvíjení osobnosti. Vnitřní kariéra zohledňuje vnitřní pocity a přesvědčení člověka. Zahrnuje postoje, pocity, zkušenosti, které zaměstnanec získá a dále využívá, které ho naplňují. Stává se modernější. Naopak u vnější kariéry jde o název pracovní pozice, plat, auto a jiné hmotné stimuly. Bělohlávek uvádí: „V souvislosti s permanentními organizačními změnami, které jsou projevem současné doby, se ztrácí jistota dávaná postavením v organizační hierarchii. Proto je rozumnější přijmout hledisko vnitřní kariéry, které je pružnější a méně ohrožitelné.“⁷

Mění se sama podstata kariéry. Ve srovnání s minulým stoletím dnes každý chce od své práce úplně něco jiného. Lidé už nenastupují do podniků hned po promoci na umístěnku a nečekají, že budou čas od času povýšení a dostanou větší plat. Kariéra v jednadvacátém století není už tak přímá, jak bychom si asi přáli. Jsme zvyklí na to, že kariéra vypadá jako žebříček vedoucí směrem vzhůru. Stoupáme po něm pomalu, ale jistě. Práce už takhle dávno nevypadá. Toto „žebříčkové pravidlo“ neplatí. Nová podoba kariéry jednadvacátého století vypadá trochu, jako dětská kresba květiny. Ve středu jste vy sami a okolo vás jsou okvětní lístky, které zastupují vaše ambice, dovednosti, zkušenosti, charakter, schopnosti a postoje. Nezapomínat především na to, že tu neběží o postup, nýbrž o vás a vaše štěstí. Většina z nás chápe, že pracujeme hlavně pro sebe. Práce nás má nejen živit, ale i naplňovat, a dokonce bavit. Bavit? Ano, někoho možná toto tvrzení udiví, leckoho to může šokovat, ale je to tak – práce by měla bavit, měla by skýtat obživu, inspiraci, zábavu a odměnu. Vždyť v práci stráví každý spoustu času. Kariéra je rozvojová posloupnost získávání určitých zkušeností během pracovního života. Kariéra znamená sekvenci pracovních funkcí, prací, které jedinec zastává v průběhu svého pracovního života. Kariéru lze chápat i jako pojem, který se vztahuje k procesu sociálních vzestupů i sestupů a souvisí se sociální mobilitou.⁸ Vymezení pojmu kariérního růstu velice úzce souvisí s tím, zda lze hodnotit jejich úspěšnost, a to pro nás představuje uvědomit si priority, neboli přesněji kritéria úspěšnosti.

⁷ BĚLOHLÁVEK, F., *Osobní kariéra*, s. 11-12.

⁸ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 338.

1.2 Kritéria úspěšnosti kariéry

Kritéria nám umožňují objektivně posoudit kariéru. Tyto kritéria umožňují hodnotit úspěšnost kariéry a vycházejí z hodnot posuzovatele. Pro většinu z nás je nejdůležitějším kritériem pozice, s kterou souvisí další kritéria, jako je mzda, odměny, materiální výhody, avšak srovnání podle pozice je v dnešní době matoucí. Rozdíl můžeme najít ve velkých podnicích, kde se objevují ředitelské tituly. Ve státních podnicích existuje jednotná forma a udáván objektivní pohled. Ve státní sféře se vyskytuje další kritérium, a to je hodnota.

Významným motivem a kritériem úspěšnosti pro spoustu lidí jsou peníze. Někteří jedinci, u kterých je obzvláště silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř cokoli. Pomocí peněz můžeme pracovníky motivovat, pokud ovšem má společnost dostatek finančních prostředků k dispozici. Často však ani peníze nejsou dostatečně silným motivem, zejména tehdy, když jsou lidé unaveni a vyčerpáni z práce a potřebují si odpočinout. Naštěstí se vše netočí pouze kolem zmiňovaného peněžního motivu. Lidé mají další stimuly. Může to být pochvala, kterou by měli brát v úvahu především nadřízení pracovníci. Pochvala, uznání působí tehdy, když lidé mají dojem, že si za svou práci zaslouží ocenění. Lidé to neradi přiznávají, ale pro velkou většinu je poděkování či pochvala velmi důležité. Potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný, kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.

Z hlediska firmy jsou důležité pracovní výsledky, jako další kritérium úspěšnosti. Avšak společnost nesmí zapomínat na důležitý lidský faktor. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno proto, aby ostatní překonali, avšak musí být brán ohled na další kolegy a za každých podmínek pracovat na přátelském kolektivu. Tím se nám rýsuje další kritérium a tím je přátelství. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich a daleko více jim záleží na vztazích, než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí, než aby vyvolávali konflikt. Pro pracovníky je důležité mít pocit jistoty, tyto lidé dají přednost jisté, ale méně placené práci na dobu neurčitou před vysokým výdělkem, který je

spojen se smlouvou na dobu určitou. Tvořivost a odbornost je také rozhodujícím motivem. Odbornost pro ty, kdo preferují svůj profesní rozvoj a tvořivost pro potřebu vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci. Nevydrží u rutinní práce, například ve výrobě na lince. Lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nadřízeného a chtějí o všem rozhodovat sami a nesnáší, když jim do toho někdo mluví, dané kritérium mohu označit, jako samostatnost.⁹

Každé kritérium má svoji váhu, avšak pro každého jedince jinou. Vyjmenovala jsem nejznámější kritéria, avšak existuje spousta dalších a vytváří se postupně se získanými zkušenosti jedince. Bylo by velmi obtížné najít dvě osoby, které by se shodli, a rozdělili kritéria podle vážnosti do stejného žebříčku hodnot. Plánujeme jinak a podle rozdílných kritérií. Plánování kariéry se budu věnovat v další části.

1.3 Plánování kariéry

Již v mladém věku se úvahám o svém budoucím osudu věnuje každý z nás. Hlavním důvodem je pracovní kariéra. To kariéra ovlivňuje celý náš život. Plánuje se a naplňuje, a to jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu organizace. Při sledování průběhu kariéry můžeme identifikovat její začátek, některá stádia a mnohdy také vytyčený cíl, který by měl být stanoven již na počátku. Vývoj kariéry zahrnuje především její plánování. Do tohoto hlavního procesu vstupují různé subjekty. Každý subjekt má různé role a různé úlohy, které závisí na dělbě práce ve společnosti. Za subjekty plánování kariéry uvedu příklad, jako jsou zaměstnanci, manažeři a organizace.

„Plánování kariéry chápou Milkovich a Boudreau jako proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry a řízení kariéry pak jako proces, v němž podnik vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistil určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům.“¹⁰

⁹ Srov. MILKOVICH, G., BODREAU, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 518-522.

¹⁰ HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s. 127.

Vyvrcholením se stává kariérový plán, který musí být v souladu mezi člověkem a organizací. Plán je nástroj seberealizace a jistoty. Především vzniká ve spolupráci pracovníka, nadřízeného a pracovníka z personálního oddělení. Sestavený plán se také stává nástrojem personální politiky a musí se v něm odrážet požadavky na obsazení pracovního místa a orientace pracovníka na realizaci individuálního potenciálu. Koubek uvádí, že profesní plán kariéry, tzv. plán osobního rozvoje představuje: „sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují neformální i formální vzdělání, osvojování si takových znalostí a zkušeností, které posléze umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější, prestižnější i lépe placenou práci. Součástí procesu je i průběžná a periodická kontrola a hodnocení z hlediska plnění úkolů.“¹¹

Zatímco v Japonsku nebo i v Německu jsou sestavována přesná kariérová schémata, která uvádějí poměrně jednoznačně možnosti dalšího postupu pracovníků v určitých místech, v Británii je běžná praxe velmi vágního formulování dalšího postupu umístění. Kariérové plány jsou mnohem méně specifické, což lépe odpovídá flexibilnímu systému současné organizace.¹²

Již jsem zmínila, že plánováním se zabýváme již od útlého věku, avšak až v pozdějším věku si začínáme uvědomovat její důležitost. Život se skládá s různých období a každé přináší něco nového. Pojdme se podívat na životní dráhu a období z profesního pohledu.

1.3.1 Životní období a jeho dráha

V životní dráze je nutné počítat s dosaženým stupněm rozvinutosti autoregulační způsobilosti a s jeho vlastní představou, kterou si vytváří. Životní dráha je závislá na úrovni a přiměřenosti jeho aktivity vzhledem k jeho situačnímu společenskému postavení. Pro člověka jsou závažné skutečnosti, jako jsou znalosti, dovednosti, zájmy a vlastnosti a v neposlední řadě ctižádost. Podle osobních vlastností rozlišujeme druhy životních drah. Životní dráha s vysokou, střední, nízkou aktivitou a v opačném případě s celkovou pasivitou k životní dráze. Kariérovou dráhou rozumíme pohyby, přesuny. Dochází ke změně místa, zaměstnavatele, postup nebo

¹¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s.120.

¹² Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 306.

naopak nižší pozice, přechod z jiných oblastí na jinou. Určité životní období souvisí s určitým typem kariéry. Průběh životní dráhy se rozděluje do několika životních období. Obecně ji lze shrnout:¹³

- poznávání a příprava (do 25 let) – člověk završuje školní přípravu a hledá si počáteční zaměstnání a hlavně si formuje svoje zájmy, poznává svoje možnosti a seznamuje se s pracovním prostředím,
- rozvoj (od 25 do 35let) – pro většinu znamená celkovou stabilizaci, uskutečňují se kroky ke splnění představ kariéry, finančních představ, jedno z nejnáročnějších období, protože se zde vyskytuje velká odpovědnost a vysoké pracovní napětí za cílem naplnění snu, v tomto období má hodně energie a motivace,
- vrchol (od 35 do 55 let) – pracovník se vyšplhal na svůj vrchol a již je důležitý člen organizace, ovšem v tomto období se přehodnocuje zaměření kariéry a začíná znovu,
- útlum (od 50 do 70 let) – klesá zapojení a vliv, jedná se o období před důchodem, kdy člověk se na něj již dlouhou dobu připravuje. Tito pracovníci by měli být využíváni jako poradci a konzultanti, díky svým bohatým zkušenostem.

Při konkrétních změnách pracovních pozic mnohdy dochází ke kombinaci jednotlivých pohybů. Nelze ani paušálně tvrdit, že některý ze směrů vývoje kariéry musí být vždy hodnocen kladně. Naskytují se nám základní směry v průběhu kariéry:¹⁴

- vertikální pohyb, který se vyznačuje povýšením či degradací,
- horizontální pohyb, při kterém dochází ke změně jedné specializace za jinou, při zachování současné úrovně v rámci organizační struktury firmy,
- horizontální pohyb, při kterém dochází k přechodům od specializovaných pozic k pozicím obecným.

Vývoj v průběhu zaměstnání je velmi specifikován na různé oblasti. Zaměřila jsem se na tři následující subjekty, které se od sebe velice liší. První je pracovník, který je v určitém směru velmi spjat s organizací a vedoucími pracovníky, kteří jej ovlivňují. Jeho hlavním úkolem je plnit zadané úkoly a podle jeho kritérií a vytyčených

¹³ Srov. SCHNEIDEROVÁ, A., *Tvůrce vlastní kariéry*, s. 7.

¹⁴ Srov. HORVÁT, M., a ZLÁMAL, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 159.

cílů lze postupovat k vedoucí funkci. Druhý subjekt je vedoucí pracovník, který už má větší zodpovědnost a kompetence. Za hlavní činnosti považují ověřit si informace získané od zaměstnance, informovat zaměstnance o nabízených pracovních příležitostech spadajících pod jeho řízení a použít všechny informace k výběru vhodných kandidátů a k navržení možnosti rozvoje. Třetím subjektem je organizace. Ta musí poskytovat pomocné informační služby manažerům při jejich rozhodování v oblasti řízení kariéry, shromažďovat a aktualizovat všechny relevantní informace o zaměstnanci a zajišťovat efektivní využití informací a to používáním vhodných metod jejich sběru, sledování a hodnocením efektivnosti celého projektu. Tak může postupovat od nejnižší pozice a hlídat si své povinnosti.¹⁵

Kariérní pohyb je tedy celkový pohyb v průběhu zaměstnání, ve kterém dochází k přesunům, ke změně místa, funkci, zaměstnavatele a specializaci. Jde o přesné zmapování a utřídění přesunů. S tím souvisí následující podkapitola, která udává metody ke zkoumání rozvoje.

1.3.2 Metody zkoumající rozvoj pracovní kariéry

V metodickém postupu k rozboru profesní kariéry je položen důraz na postupy, které umožňují analyzovat celý životní běh určité konkrétní osoby nebo se vyberou časově velká životní období, která nám umožní komplexní poznání osobnosti člověka s důrazem na jeho pracovní uplatnění.

Nejčastěji jsou použity dvě metody, které zkoumají a vyhodnocují kariérní růst. První z metod se nazývá anamnestická a druhá metoda biografická. Snaží se zachytit celý životní běh člověka. Tvrdí, že současné jednání je ovlivněno především dřívějšími událostmi člověka – studiem, zájmy, školeními, pracovními zkušenostmi, a také je ovlivněno sociálním prostředím, ve kterém se člověk pohybuje. V těchto metodách je zvláštní pozornost věnována velmi významným nebo kritickým událostem v průběhu života člověka, dosaženým úspěchem i zvládnutým nezdarům a dále tendencím celkového vývoje jedince a jeho společenského postavení. Tyto metody obsahují úseky vzestupné, sestupné i trvalé. Pro zjištění potřebných

¹⁵ VÁGNEROVÁ, M., *Základy obecné psychologie* s. 42.

údajů jsou použity – životopis, amnestický dotazník nebo amnestický rozhovor, také výpovědi, které hodnotí další osoby.¹⁶

Profesní kariéra může být zkoumána také pomocí historické metody, která vypovídá o minulých situacích a jednáních, které měly pro jedince značný význam. Tento rozbor přispívá k pochopení struktury a proměn. Mnoho pozornosti je věnováno také případovým studiím, která umožňuje podobně analyzovat profesní kariéru, umožňuje vymezený úsek jeho jednání, určitou stránku jeho sociálně profesního postavení. Rozvoj kariéry je u výkonného pracovníka, odborného pracovníka, nazývaného, jako specialista a kariéra manažera. S tímto rozvojem kariéry přímo souvisí jeho řízení.¹⁷

1.4 Řízení kariéry

Řízením kariéry se zabývá personalistika, proto je hlavním cílem řízení zabezpečit personál z hlediska profese, věku a kvalifikace, aby odpovídal potřebám firmy. Součástí procesu je komplexní podpora rozvoje schopností a dovedností, u nichž jsou předpoklady k výkonu požadovaných činností. Organizace musí znát kariérové kotvy jednotlivých pracovníků, podle nich je potom rozřazuje pod konkrétní motivační programy. Kdy kariérové kotvy jsou: „oblasti duševního pojetí sebe sama, kterého se osoba nevzdá, dokonce i když stojí před obtížným rozhodnutím.“¹⁸

Proces kvalitního výběru pracovníků, kteří jsou zařazeni do systému rozvoje a s ním souvisejícího plánování následnictví, je výchozím krokem procesu řízení kariéry. K tomu, aby i tyto fáze proběhly úspěšně, je třeba formulovat i konečný cíl tohoto procesu a stanovit jednotlivé cesty a způsoby jeho dosažení. V první řadě to znamená specifikovat požadavky funkčních míst. Hlavní požadavky jsou nároky na znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti a postoje k firemnímu prostředí a cíli firmy, potřeby míry specializace nebo univerzality v rozvoji schopností. Jako součástí tohoto dlouhého procesu je stanovení způsobu pokrytí plánovaných potřeb a stanovení časového

¹⁶ Srov. HÁJEK, M., *Angažovaní Pracovníci*, s. 34-35.

¹⁷ Srov. HÁJEK, M., *Angažovaní Pracovníci*, s. 35.

¹⁸ ARNOLD, J., aj., *Psychologie práce*, s. 518.

horizontu. Stanovení časového horizontu je na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Významnou úlohu v procesu řízení kariéry hraje objektivní odhad pracovníkova rozvojového potenciálu, který je předpokladem nejen efektivnosti vložených investic do jeho rozvoje, ale představuje i ochranný prvek vůči pracovníkovi. Povýšení a kariérový vzestup nad hranici pracovníkových schopností vede k pracovním neúspěchům, osobním traumatům, jež se zpravidla týkají pracovníků, kteří podávali kvalitní výkon na původní úrovni řízení. Častými odchody těchto pracovníků organizace ztrácí nejen vložené prostředky a úsilí, ale i kvalitní výkon těchto pracovníků v původních pracovních místech.¹⁹

Podle studování kariérového řízení považuji za velmi cenného pomocníka při řízení kariéry – kariérové mapy. Kariérové mapy vymezují tzv. pásma způsobilosti, jako určité standardizované úrovně vlastností a schopností, které je nutno získat, přičemž mohou být spojeny s uzlovými body. Specializace těchto pásem a uzlových bodů umožňuje kromě jiného i vyšší variabilitu kariérového postupu, protože rozvoj a vzestup pracovníka není účelné směřovat pouze na vymezenou vertikálu funkční linie řízení, ale i diagonálním nebo dokonce horizontálním směrem podle potřeb organizace. Takové pojetí rozšiřuje, jak možnosti reakce pracovníků, tak i organizace na změny podmínek činnosti, nečekané odchody či změny na trhu práce. Vlivy změn firemního okolí, globalizační tendence, nové trendy v používaných technologiích a metodách řízení vedou k tomu, že ve stále větší míře začíná platit zásada, že kariéra na celý život neexistuje.²⁰

„Nedílnou součástí procesu řízení kariéry je komplexní podpora rozvoje schopností a dovedností těch pracovníků, u nichž jsou předpoklady k výkonu požadovaných činností.“²¹ Specifickým a náročným problémem je řízení kariéry a rozvoj schopností vysoce kvalifikovaných specialistů na nemanážerských pracovních místech, a to především z hlediska utváření systémů stimulů, jejich odborného profesního růstu a oceňování jejich práce. Stále aktuálnější se vzhledem k vývoji organizačních struktur firem stává problematika řízení kariéry v organizacích s plochou strukturou řízení. Malý počet úrovní řízení nevytváří předpoklady k účinnému motivování kariérového vzestupu. Proto je nutno volit metody rozšiřování

¹⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 341-342.

²⁰ Srov. VEBER, J., aj., *Management*, s. 181.

²¹ VEBER, J., aj., *Management*, s.180.

a obohacování kompetencí, poskytovat možnosti práce na nových produktech a projektech v zahraničních afilacích firmy, vytvářet kariérové „mosty“ a podporovat horizontální přesuny zaměstnanců. Charakter pracovních úkolů a činností pracovníka do značné míry předurčuje i možnost využití specifických metod ovlivňování pracovního výkonu, jež spojují prvky hodnocení, zvyšování kvalifikační úrovně a manažerských kompetencí, které představují tzv. assessment centra, resp. development centra a metody mentoringu. Rozvoj kariéry včetně odpovídajících růstu kompetencí a odpovědnosti je zpravidla spojen se systémem odměňování.²²

Assesment centra, které jsem již zmínila je jeden z mnoha nástrojů řízení kariéry, této problematice se budu věnovat v další části a to přesněji tím, co manažerům a personálním pracovníkům umožňuje řídit a rozvíjet jednotlivým pracovníkům kariérní růst. Armstrong uvádí: „Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytované příležitosti ke vzdělání a rozvoji.“²³

1.4.1 Nástroje řízení

Aby řízení kariéry probíhalo efektivně, měli bychom používat nástroje, jak efektně docílit k úspěchu. Při pozorování řízení kariéry lze zpozorovat následující nástroje, které můžeme využít. Za nejběžnější nástroje mohu uvést příručky, semináře. Setkala jsem se s videokazety za účelem studia kariéry, workshopy, firemním plánováním nástupnictví. Efektivní nástroj řízení jsou pravidelná setkání manažerů a zaměstnanců na téma plánování kariéry, kde dochází ihned ke zpětné vazbě. Také to mohou být konference, individuální kariérní plány nebo již zmiňované kariérové mapy. Psychologická diagnostika je také jedním z hlavních nástrojů, které společnost i jedinec využívá ve svůj prospěch, avšak podle mého sledování, tuto metodu zaměstnanci stále vidí, jako negativní a nepůsobí na ně nijak příznivě. Bohužel jsme stále ve fázi strachu z psychologie, naopak v západních státech je to moderní a ten kdo nemá svého vlastního psychologa prostě není ve společnosti „in“.

²² Srov. VEBER, J., aj., *Management*, s. 181.

²³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 335.

Jedním z nejmodernějších nástrojů řízení kariéry je tzv. worktest, který pomáhá firmám, personalistům, manažerům i studentům řídit kariéru správným směrem. Worktest je výsledkem 15ti let práce manažerů a psychologů s praxí v personálním řízení, managementu a v oblasti lidských zdrojů. Jde o on-line hodnotící a měřicí systém profesní a osobnostní kvality jedince. Objektivně měří a hodnotí kvalitu jedince, jako je profil osobnosti a jeho výkon, potenciál jedince, motivaci, pracovní zaměření a psychickou stabilitu. Jasně a věcně nadefinovaná kritéria hodnocení, při nichž se vycházelo ze současných trendů a standardů EU. Worktest znám svojí přesností a spolehlivostí, které se oproti jiným metodám podobného typu velmi těžko vyrovná. Worktest se tedy dostává do popředí a stává se používaným nástrojem. Nástroje řízení kariéry se netýká pouze jedné personální činnosti, ale stále mějme na mysli, že se jedná o oblast řízení lidských zdrojů a ta se neobejde bez dalších personálních činností, které řízením kariéry prostupují. Navzájem se prolínají a doplňují.

1.4.2 Personální činnosti, které prostupují řízením kariéry

Kariéra se neobejde pouze s plánováním. Plánování musí mít svůj cíl, a proto tyto plány musí být řízeny. Musí korespondovat s cíly a potřebami organizace a ta je musí podchytit a řídit. Jedná se o čtyři hlavní činnosti:²⁴

- výběr pracovníků
- získávání pracovníků
- stabilizace pracovníků
- hodnocení pracovníků

Při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů platí stejná pravidla jako při výběru ze zdrojů interních, ale s tím rozdílem, že pracovníci, kteří byli odmítnuti, zůstávají v organizaci. Organizace se při procesu získávání pracovníků na konkrétní pracovní místa rozhoduje, zda pracovníky získá z interních či externích zdrojů. Oba dva způsoby mají své výhody a nevýhody. Podnik si stanovuje kolik procent pracovních míst obsadí ze zdrojů interních a zbylá procenta obsadí ze zdrojů externích. Zdroje interní zabezpečují kariérní růst pro zaměstnance. Další činnost a to stabilizace se týká zejména těch, kteří dříve nebo později svými schopnostmi dosáhnou určitého

²⁴ Srov. NĚMEC, O., BUCMA, P., a ŠIKÝŘ, M., *Personální management*, s. 182.

kariérového stropu. Organizace o tyto lidi určitě nechce přijít, a proto je musí nějakým způsobem stimulovat k tomu, aby ve společnosti zůstali. Tato situace se stává zvláště u pracovníků, kteří mají velmi dobré výkony a chtějí se dále ve svém oboru rozvíjet, ovšem nestojí o manažerské funkce. Hodnocení patří do činnosti zejména proto, že je podkladem pro získávání a výběr pracovníků pro možný kariérový růst. Hodnocení pracovníků je činnost, kterou provádí jeho nadřízený a měl by to provádět nikoli jednorázově, ale průběžně a systematicky.

Hodnotit se může velké množství kritérií, například to může být kvalita a množství práce, znalosti a zkušenosti, schopnost spolupracovat a řešit rizikové situace. Veber uvádí: „Systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy.“²⁵ Také lze hodnotit spolehlivost či docházka do zaměstnání. Silné a slabé stránky jedince, kterou by si měl každý pracovník uvědomit.

1.5 Typologie kariérových typů a jejich zkoumání

Každý člověk je jiný a právě proto, považují za důležitou část věnovanou typologii. Podle preferencí souvisejících především s motivací, s temperamentními kvalitami a s hodnotovou orientací člověka. Jednotlivé typy předurčují směřování člověka. Z existujících typologií uvedu nejznámější.²⁶

- A) zaměření podle kariérových kotev
- typ preferující bezpečí – stabilita, jednoznačnost, předpověditelnost,
 - typ preferující autonomii – nezávislost, samostatnost, vnitřní normy,
 - typ preferující odbornou kompetenci – specializace,
 - typ orientovaný manažersky – odpovědnost, vedení lidí, moc,
 - typ podnikatelský - dynamika, výlučnost, nepřijatelnost rutiny,
 - typ orientovaný na službu – pomoc druhým, vlastní užitečnost,
 - typ soupeřivý - soutěž, vítězství, výkon,
 - typ orientovaný na životní styl – rovnováha práce a soukromí.

²⁵ VEBER, J., *Management*, s.183.

²⁶ Srov. SCHEIDEROVÁ, A., *Tvůrce vlastní kariéry*, s. 11.

- B) zaměření podle potřeb
- typ s potřebou výkonů – soutěže, samostatnost, výsledkové zaměření,
 - typ s potřebou přátelství – kooperativnost, týmové zaměření, kontakt s lidmi,
 - typ s potřebou moci – ovlivňování, odpovědnost a rozhodování za druhé, manažerské kompetence.
- C) zaměření podle profesionálních zájmů
- typ realistický – má konkrétní dovednosti – pracuje rukama (řemesla),
 - typ zkoumavý – dává přednost organizaci, nemá rád nejistotu, rád studuje a učí se nové věci,
 - typ sociální – jsou důležité vztahy, kontakty, poskytování služeb,
 - typ konvenční – vyhledávají pravidla, standardy, jednají v zájmu organizace, dodržování pravidel, které vyžadují i na úkor sebe (obor řízení jakosti, účetní),
 - typ podnikavý – plánuje, organizuje, získává lidi, ovlivňuje – prostřednictvím lidí realizuje své plány (manažer),
 - typ umělecký – sebeuspokojení v realizaci sebe samo – emoce, požitky, lidé spíše nepracují – vyjadřují své pocity (aranžéři, umělci, návrháři).

Ne každý se najde jen v jednom typu, existuje mnoho případů, kdy v každém období, které jsem uvedla již v předchozích kapitolách, máme jiné zájmy, cíle, potřeby. Tyto faktory, které na nás působí, se časem mění. Avšak se zařazením určitého pracovníka do jednoho typu by neměl být problém. Souhlasí-li na nás popis dvou typů, můžeme se zařadit do skupiny s vyladěnou kariérou, naopak rozpor mezi dvěma typy je konfliktní kariéry.

1.6 Problémy související s kariérovým růstem

O profesní kariéře samozřejmě nerozhoduje pouze jedinec, ale je ovlivněn spolupracovníky, nadřízenými a to na celém systému personálního řízení a kariérního postupu. Je zřejmé, že mohou existovat určité skutečnosti, které jedinci brání v rozvoji profesní kariéry. Základem bývá především nedostatečná kvalifikace, vzdělání. Zaměstnancem neovlivnitelné příčiny v systému a nedostatku personálního oddělení. Osobnostní příčiny v profesní kariéře lze považovat za nejvýznamnější. Tvrzení vychází z přesvědčení, že především na každém člověku, více než na podmínkách,

záleží, jak se svým životem naloží, čeho ve svém životě dosáhne. Příčiny neúspěchu může mít několik odlišných podob. Základní jsou následující:²⁷

- subjektivní neúspěch v profesní kariéře, který je výrazem subjektivního negativního hodnocení vlastní profesní dráhy jedincem. Toto hodnocení, tedy aspekt převážně poznávací, avšak bývá provázeno více či méně intenzivním, negativně zabarveným prožíváním, má tedy i svůj aspekt citový, emocionální,
- objektivní neúspěch v profesní kariéře, který je výrazem objektivního negativního hodnocení profesního vývoje jedince, jím dosaženého pracovního zařazení a výsledků, kterých v tomto zařazení dosahuje,
- propojení objektivního a subjektivního neúspěchu, ve kterém jak jedinec sám, tak i jeho sociální okolí hodnotí průběh a dosaženou úroveň pracovních výsledků a profesní dráhy negativně.

V rukou jedince je zaměření na subjektivní příčiny neúspěchu, kdy se jedná o rozpor mezi nepřiměřeně vysokými aspiracemi jedince a jeho relativně nižšími předpoklady pro naplnění této aspirační úrovně, kdy zdrojem nepřiměřené aspirace je neadekvátní sebehodnocení v opačném případě nepřiměřeně nízké, jde o sebedoceňování. V horším případě jde o naprostou ztrátu sebedůvěry, často neoprávněným pocitem neprosté vlastní neschopnosti, někdy až ztrátou smyslu života. Navíc se tyto prožitkové obsahy odrážejí také v celkové činnosti jedince, což často vede k dalšímu prohlubování neúspěchu v profesní kariéře a jeho rozšiřování i do mimopracovní oblasti.²⁸

V případě, že se vyskytnou problémy s kariérním růstem, musíme rozeznat příčiny a očekávat důsledky. Důsledky se mohou přímo týkat pouze jedince, podniku, společnosti nebo užšímu sociálnímu okolí jedince. Právě proto bychom měli vzít v úvahu možnosti předcházení, zvládnutí a řešení možného neúspěchu, kdy v první řadě záleží na jedinci a jeho rozhodnutí a na způsobu, jakým toto rozhodnutí bude přeměňovat v život. V druhé řadě oblast představuje psychologické poradenství, které může být přínosem nejen pro jedince, ale i pro jeho užší okolí, podniku nebo společnosti, jako celku. Psychologické poradenství se stává moderní způsobem řešení možných profesních i osobních konfliktů jedince. Setkala jsem se s možností,

²⁷ Srov. MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J., *Řízení profesní kariéry*, s. 94.

²⁸ HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*, s. 48.

kdy personální oddělení zabezpečuje jejich funkčnost. Ve státním sektoru je to zcela běžné, např. při výkonu vojáka v misích. Psychologické bariéry se odbourávají ve státním sektoru rychleji, než v soukromém.

1.7 Kariérový rozvoj při turbulentním prostředí

„Často se zdůrazňuje, že pracovní místa a povaha práce se zásadně mění. Starší teorie restrukturování pracovních míst byly z velké části založeny na pozorování dělníků ve velkých výrobních závodech během začátku druhé poloviny 20. století. Od té doby se samozřejmě zvýšilo zastoupení žen v pracující populaci většiny zemí. V mnoha zemích je nyní mnohem více pracovních míst v sektoru služeb a nikoliv výroby, a různé technologie, jež jsou součástí mnoha pracovních míst, získávají na dokonalosti. Roste potřeba po zaměstnancích, kteří budou vnímaví k zákazníkům a ochotní měnit se a učit se. Rovněž roste potřeba rychle získávat nové informace a podělit se o ně s ostatními. Dokonce se objevily názory, že je lepší používat termín „práce“ a nikoli „pracovní místo“, jelikož tento termín implikuje spíše fixní sumu povinností, což je již dnes případ poměrně vzácný.“²⁹

Při turbulenci změn globalizované ekonomiky není snadné předpovědět, jak proběhne rozvoj ve 21. století. Již známe typickou kariérovou dráhu. Použijí příklad – typický průběh kariérového rozvoje manažera, ve kterém popíše fáze, kterými pracovník prochází. Každý individuální život běží svým unikátním koloběhem a jeho nositeli přináší příležitosti ke změně. Důležité je, s čím je člověk v práci konfrontován, v jaké etapě života k tomu dochází, a jak jsou zatím uspokojeny jeho osobní potřeby a přání. Práce, která člověku nepomáhá využít potenciál, ho oslabuje bez ohledu na to, jak mocnou pozici zastává. Pro jakkoliv kvalifikovaného člověka je aktuálním imperativem zaměstnanosti. Předvídá se, že nebudeme najímáni k vykonávání specifického druhu práce, ale že si budeme rozvíjet kariéru, během níž projedeme četnými změnami činnosti.³⁰

Po ukončení vzdělání člověk nastupuje do organizace a musí se adaptovat. To je první záchytný bod, začátek pracovní kariéry, kdy se učí nová pravidla jednání a

²⁹ ARNOLD, J., aj., *Psychologie práce*, s. 340.

³⁰ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 57-59.

vybírání si z možností. Když se začíná adaptovat v pracovním životě, pro který si chce vysloužit „startovací známku“. Vstupuje do periody prosazování se, kdy hledá uznání. Poté následuje konsolidace. V této fázi je bohatší o pracovní zkušenosti, již nepotřebuje osobní uznání. Chce-li však být ceněn jako nositel přínosu, musí si rozšiřovat odbornost a prohlubovat sociální dovednosti. Vyskytují se otázky ve smyslu vykonávané práce a účelnosti věnované životní energii. Fáze přehodnocování, znamená pro jedince hledání smyslu práce. V poslední etapě produktivního života se velmi zkušený manažer věnuje rozvíjení ostatních, stará se o postavení organizace a výkonnosti mladších následovníků. Vést lidi může zkušený člověk, který dozrál a prokazuje k tomu příslušné vlastnosti.³¹

V literatuře je spousta teorií o možnosti kariéry mužů a žen. Mají tendence jít různými cestami rozvoje. Teorie kariéry a praxe stále odráží to, že vyhlídky mužů jsou lepší, než vyhlídky žen.³²

Snažila jsem se vysvětlit pojem kariéra a s tím související pojmy. V další kapitole se přímo věnuji motivaci. Vliv motivace je velmi důležitý pro profesionální růst. Nebudu se přímo věnovat teoriím, jako je například nejznámější Maslowova pyramida potřeb, dále Teorii očekávání od Victora Vrooma a známé disatisfaktory a motivátory od Fredericka Herzberga. Názory na motivaci lehce najdeme v literatuře. V druhé kapitole se zabývám motivačními faktory a osobním rozvojem.

³¹ Srov. MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J., *Řízení profesní kariéry*, s. 94.

³² ARNOLD, J., aj., *Psychologie práce*, s. 550.

2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

„Ke skutečnému štěstí potřebujeme něco, pro co se můžeme nadchnout.“

Charles Kingsely

Motivaci můžeme definovat jako vůli činu. Motiv vychází z latinského slova „movere“ a znamená pohyb, hýbat se. Jde tedy o vnitřní pohnutky člověka. Dalším důležitým pojmem související s motivací je stimulace. Stimulace naopak představuje vnější podněty a pobídky, které mají usměrňovat jednání lidí a působí na jejich motivaci.³³

V literatuře však najdeme několik způsobů vymezení definice. Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motiv je to, co nám vysvětluje, proč se člověk chová tak, jak se chová. Na základě motivů, tím rozumíme vnitřní pohnutku podněcující chování člověka a potřeb, jako pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyústí do aktivit, které směřují k dosahování cílů. Je nutné si však uvědomit, že tento řetězec je značně zjednodušen. Skutečné vztahy bývají v životě mnohem složitější. Znamená to tedy u lidí vyvolat vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění svěřených úkolů. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Pro zaměstnance je motivace velmi důležitá, dojde u něj k pocitům uspokojení z práce. Svoji práci pak pro svého zaměstnavatele odvádí kvalitně a svědomitě. Aby manažer mohl vést, potřebuje zaměstnance vhodně motivovat. Motivace leží tedy na bedrech především vedoucích pracovníků, manažerů. Tyto vůdčí osobnosti musí být schopny motivovat skupinu, tým a její jednotlivce požadovaným směrem. Manažeři si mohou k motivování zaměstnanců vybrat z několika motivačních teorií. Existuje mnoho teorií motivace a jejich studování je doporučováno každému manažerovi, nebo zaměstnanci na řídicí pozici.³⁴

³³ Srov. HŘEBÍČEK, V., *Řízení lidských zdrojů*, s. 86.

³⁴ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, 153 – 156.

Uvedu stručně jednu zajímavou teorie. Uznávaný americký psycholog v oblasti teorie motivace D. McGregor rozlišuje dvě skupiny manažerských přístupů. Nazval je Teorie X a Y. Manažeři stylu X jsou přesvědčeni, že na jejich podřízení působí především jednání podle metody cukru a bice. Manažeři stylu Y si naopak myslí, že jejich podřízení mohou mít z práce uspokojení a sami se mohou snažit pracovat co nejlépe. Většina manažerů se ovšem nachází někde na škále mezi extrémy X a Y. Tato teorie se týká nejenom jedince, ale i celé organizace. Přitom se může stát, že v organizaci založených na přístupu X působí i manažeři typu Y a naopak.³⁵

Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie dobře poslouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi. Podrobně jsou popsány v literatuře. V mnoha organizacích je motivace podceňována, vedoucí pracovníci často, především z nedostatku informací o této problematice, používají neúčinné zastaralé motivační metody. Ovšem v dnešní organizační praxi má proces motivování pracovníků svoje nezastupitelné místo a žádný manažer by neměl tuto skutečnost opomíjet.

2.1 Motivační faktory

Pokud chce vedoucí pracovník uvést lidi do pohybu, musí docílit určitého pozitivního vnitřního napětí, na jehož základě projeví skutečné vnitřní odhodlání splnit úkol. Musí umět uplatňovat široký soubor motivačních a stimulačních faktorů, vhodně je kombinovat a na každého ze svých zaměstnanců použít právě takové, které na něj platí nejvíce. Toto vnitřní napětí vzniká u každého na základě jiných faktorů. Manažer tedy musí umět uplatňovat různé vnější pobídky, ale musí oslovit i vnitřní postoje pracovníka a vycházet z jeho osobních hodnot a potřeb. Aby pracovník podal požadovaný výkon, je nutné, aby k tomu měl i osobní předpoklady a aby mu firma zajistila potřebné podmínky. Vzájemná závislost těchto tří faktorů – motivace, schopnosti dosáhnout výkonu, pracovních a organizačních podmínek – je velmi podstatná. Manažer často přiměje pracovníka či tým k tomu, aby cíl splnil. Pracovníci skutečně chtějí, jsou vnitřně motivováni, ale přesto se jim nedaří. Pokud chce

³⁵ Srov. RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, s. 10-12.

manažer tento neúspěch analyzovat, musí se pozastavit u zbývajících dvou faktorů. Možná znalosti a schopnosti pracovníků přecenil, nebo mohlo dojít i k tomu, že nebyly dostatečně zajištěny podmínky. Podmínky mohou být vybavení, vhodný materiál nebo potřebné informace a instrukce. V následujícím textu se budu zabývat tím, jak docílit toho, aby pracovník chtěl a mohl splnit úkol.

Jak již jsem zmínila, existuje celá řada motivačních teorií, které můžeme však najít podrobně popsány v literatuře. Proto se budu podrobně věnovat zejména přehledu motivačních faktorů, které působí na zaměstnance. Jedná se o faktory, které se dlouhodobým prokazováním v managementu osvědčily nejvíce. Jsou to: cíle, náplň práce, participace, pravomoc a odpovědnost, zpětná vazba, styl vedení, osobnost manažera, informace, sociální program a vedlejší výhody, kariéra, osobní rozvoj, vztahy na pracovišti, systém odměňování a oceňování, image firmy, podniková kultura a jistota pracovního místa.³⁶

Motivy různých lidí se liší a to, čím zapůsobíme na jednoho, nemusí na druhého vůbec platit, protože má úplně jiné zájmy. Co na druhého může špatně působit je demotivace, například nevhodným systémem, monotónní prací nebo například nedostatečná komunikace. Je třeba přemýšlet, čím můžeme určitého člověka motivovat nejlépe.

2.1.1 Motivační profil člověka a jeho cíle

J. Růžička uvádí: „Pochopení motivačního profilu vyplývá jednak ze znalosti znaků určitého jedince, jednak z charakteristik širších okolností společenského prostředí a na to vázaných znaků sociálního postavení jedince“³⁷

Motivační profil zahrnuje především určitým způsobem vyjádřenou potřebou společenského kontaktu s druhými lidmi. Dále je utvářen vždy určitým způsobem konstituovanou potřebou bezpečí nebo sociální jistotou, která pro člověka představuje významný a žádoucí stav. Motivační profil dále utváří skutečnosti, které vyplývají ze sebehodnocení nebo z pojetí sama sebe. Každý člověk má formulovaný určitý žádoucí nebo ideální osobní profil a stanovenou míru volné aktivity k jeho naplnění.

³⁶ Srov. ZLÁMAL, J., a HORVÁT, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 125.

³⁷ RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, s. 12.

Dále motivační profil musí zahrnovat určitým způsobem specifikované tendence prosadit se v bezprostřední sociální struktuře. V neposlední řadě nemohu zmínit to, že motivační profil je rovněž závažnou měrou vázán na celkové temperamentové ladění člověk, na skladbu a intenzitu citového prožívání člověka. Vhodně stanovený cíl patří mezi nejúčinnější faktory, způsobující "vnitřní napětí". Je ovšem nezbytné, aby cíl byl skutečně reálný a splnitelný.³⁸

Při volbě vhodných úkolů pro jednotlivé pracovníky by měl být manažer velmi obezřetný. Někoho může náročný úkol motivovat k podání vysokého výkonu, protože to je pro něj vnitřní výzva, jiného pracovníka naopak přivede do stresu, protože se obává, že na něj nestačí. Každý člověk má totiž jinou úroveň aspirace a ambicí, každý chce v životě dosáhnout něčeho jiného. V případě, že se podaří úkol splnit, vzroste pracovníkova sebedůvěra a odvaha řešit ještě náročnější problémy. Vzdůstá celkově jeho aspirace. Po prožitém neúspěchu však úroveň aspirace klesá, člověk se bojí experimentovat, má strach svůj neúspěch opakovat. Zadaný úkol tedy musí být přiměřeně náročný. Chybou manažera by také bylo pověřovat zaměstnance příliš jednoduchými úkoly, při nichž nemohou plně využít svůj potenciál a které jsou příliš rutinní. Často se stává, že pracovník se v takovém případě stává nespokojeným a buď upadá do lhostejné pasivity, nebo opouští firmu. Opět se to týká demotivace, kterou jsem již vysvětlila. Vedoucí pracovník by tedy měl mít na mysli to, zajistit pro každého motivující práci a brát v úvahu jeho náplň.

2.1.2 Náplň práce

Stejné zákonitosti jako při ukládání dílčích cílů platí i pro náplň práce. Jde o to, pokusit se zajistit každému co nejatraktivnější náplň práce. Jistě, někdo musí dělat i rutinní operace a ne všechno v pracovním životě je lákavé. Ale existují určité možnosti, jak situaci vylepšit. Pracovníkům může manažer svěřit větší kompetence a rozhodování, poskytnout jim větší samostatnost ve volbě postupů. Může jim zajistit kontakty s pracovníky těch oddělení, která navazují na výsledky jejich práce, aby byli informováni o všech finálních výstupech z firmy. Jednotlivé členy týmu může přizvat k některým jednáním s klienty, a to všechno z toho důvodu, aby si uvědomovali důležitost své práce pro zákazníka nebo další spolupracovníky. Účinně často působí změna v náplni práce. Vychází se ze systému zvaného Rotace pracovních míst, kdy

³⁸ Srov. RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*, s. 17.

můžeme zaměstnance buď přímo přeřadit na jinou funkci v rámci stejné nebo vyšší organizační úrovně, nebo v rámci dvou funkcí některé operace prohodit. V tomto případě se jedná o motivaci, které docílíme změnou úkolů. Tím, že je vzniklá situace pro pracovníka nová, mnohem více se při plnění úkolů angažuje. Často vymyslí nové, efektivnější postupy práce, protože není na rozdíl od svého předchůdce zatížen rutinou. Rotace pracovních míst je stále využívanou metodou. Ve státním sektoru se k ní přistupuje mnohem častěji.

2.1.3 Pracovní spokojenost

Důležitým úkolem je pravidelné ověřování spokojenosti zaměstnanců, aby se včas zjistilo, kdy začínají mít některé pracovní skupiny v organizaci problémy. Když se například začne radikálně zvyšovat množství odchodů a existuje podezření, že to souvisí s nízkou motivací nebo roste absence, je potřeba zasáhnout. Některé větší podniky dokonce zaměstnávají specialisty na sledování veřejného mínění v podniku. Užitečným nástrojem pro zjištění situace mohou být hodnotící pohovory. Jiným způsobem získávání názorů a připomínek zaměstnanců mohou být speciální schránky umístěny na pracovištích, ovšem jejich efektivita klesá, pokud je v podniku špatná atmosféra. Dotazování zaměřené na zkoumání motivace a spokojenosti je třeba, aby otázky byly formulovány konkrétně, v souladu s potřebami organizace, a šetření bylo provedeno profesionálně. Pokud mezi personalisty nejsou odborníci, vyplatí se najmout si na tento výzkum agenturu. Zabezpečení toho, aby organizace byla vnímána jako „skvělé pracoviště“, znamená, že se stává „atraktivním zaměstnavatelem“. Jinými slovy vyzařují na potencionální zaměstnance spokojenost. Získat celostátní, a dokonce i lokální pověsti dobrého zaměstnavatele vyžaduje čas a společnosti jsou si jisti, že budováním svojí pověsti zaručují přínos zaměstnanců, tak i přínosem veřejného okolí.³⁹

Při dotazování na spokojenost nebo námitky musíme dbát na nápravě možných nedostatků. Vedoucí by měli slíbit nápravu a v jejich zájmu by mělo být sliby plnit. Rizikem pro zjišťování je, že nedostatečně motivováni lidé nemusí odpovídat upřímně, protože mají z něčeho obavy. Užitečné informace mohou především personalistům poskytnout odcházející zaměstnanci, kteří už nemusí mít obavu z postihu a zcela otevřeně mohou informovat manažery a vedoucí pracovníky. Zjišťování spokojenosti

³⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 330.

je nikdy nekončící proces. Personalisté musí sledovat spokojenost, jak s kariérním růstem, školením tak i se spokojeností s používaným systémem podávání informací a dbát na zpětnou vazbu bez tzv. šumů, které mohou zkreslit informace, jak pro příjemce, tak pro odesílatele.

2.1.4 Zpětná vazba a informace

Žádný manažer nemá úspěch, nevěnuje-li svým pracovníkům dostatečnou pozornost a neposkytuje-li na předvedený výkon odezvu. Přestože příliš častá kontrola není vhodná, je lepší častá kontrola než nezáměr ze strany manažera. Zpětná vazba má několik podob a záleží na okolnostech, kterou z nich manažer použije. Zpětnou vazbu můžeme požit ve formě kontrol, ocenění a konstruktivní kritikou.

Kontrola jako forma zpětné vazby se použije, jestliže jsou týmu dostatečně vyspělí k tomu, aby na sebe pravomoci a odpovědnosti převzali, příliš častá kontrola může působit nemotivačně a vede k napjatým vztahům mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Zde je nutné rozpoznat schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Někdy má manažer v úmyslu vystupovat jako demokrat a chce delegovat na pracovníky co nejvíce pravomocí. Přes dobrou vůli nakonec nevydrží a kontroluje dílčí operace, a to různou formou, jako na příklad tím, že prohlíží korespondenci a vyžaduje příliš častá hlášení. Zaměstnanci pak mají nepříjemný pocit, že mají pouze odpovědnost, ale ne samostatnost. Nakonec díky této neadekvátní kontrole začnou sami zatajovat problémy a nevystupují vůči vedoucímu otevřeně. Manažer by jistě získal více, kdyby kontroloval až výsledek a nechal pracovníky, aby operativní problémy řešili sami. Jsou ale i takoví zaměstnanci, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci nebo nejsou psychicky připraveni převzít větší pravomoci a odpovědnosti. Potřebují mít jistotu, že jejich postup je správný, a proto na ně větší míra kontroly ze strany nadřízeného působí pozitivně. Další již zmíněnou formou zpětné vazby je ocenění. Jde o různé formy veřejného uznání a pochval. Lidé musí mít pocit, že podniku na jejich výkonu záleží.⁴⁰

Jako poslední jsem uvedla formu kritikou. Pracovník nesmí díky jednomu neúspěchu ztratit elán. Kritika by měla vyznít jako společné řešení problému.

⁴⁰ RŮŽIČKA, J., NOVÝ, I., a PROVAZNÍK, V., *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*, s. 24.

V člověku, kterého manažer kritizuje, by neměl zůstat pocit křivdy. Tento pocit by mohl vést k tomu, že se ze spolehlivého pracovníka stane zatvrzelý odpůrce. Zaměstnanci by měli mít přehled o tom, co se ve firmě děje, jaké je její postavení, ale i jaké je postavení útvaru, ve kterém pracují. V situaci, kdy se v podniku očekávají organizační změny, je velice důležité netajit zaměstnancům informace, neboť by se v podniku zbytečně mohla šířit panika a nejistota ze ztráty zaměstnání.

2.2 Osobní rozvoj

Přednostním zájmem podniku nemůže být jen řízení profesní kariéry pracovníků, musí to být péče o osobní rozvoj a kultivaci. Osobní rozvoj se odehrává ve dvou polohách. První zahrnuje rozvoj pracovní způsobilosti a rozvoj postojů a identifikace s podnikem. Přičemž personální řízení hraje jen dílčí, i když důležitou. Jedná se o vliv celkového stylu řízení a metod řízení v podniku, o úroveň práce vedoucích pracovníků, o důsledky správné personální politiky a celkové koncepce personální práce. Řízení osobního rozvoje jako důležitá personální činnost může využívat řady přístupů mechanismů a nelze doporučit jednoznačně ten či onen přístup. Převážná část úspěšných firem pracuje s většinou pracovníků velmi systematicky a různými přímými i nepřímými metodami a nástroji účelově usměrňuje jejich profesní kariéru, takže procesy kvalifikačních změn se stává samozřejmost.⁴¹

Plány jsou individuální a zpracovávají se pro každého pracovníka zvlášť. Plán umožňuje jedinci řadu rozvojových aktivit, jako např. samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech, přebírání nových odpovědností, dočasné přidělení na jiné místo, vzdělávání při výkonu práce a rozvojové kariérové pohyby, často horizontální. Účelem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj, který je potřebný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí pohyb v rámci kariéry a pak je součástí procesu rozvoje a plánování. Tyto plány jsou důležité v menších společnostech, kde je malá možnost vertikálního růstu. Struktura plánu osobního rozvoje je zaměřena na funkci, se kterou se pro pracovníka do budoucna počítá, plán pracovního výkonu, kdy jsou stanoveny pracovní úkoly a plán vzdělávání.

⁴¹ Srov. HORALÍKOVÁ, M., *Personální řízení*, s.129.

3 PROFESNÍ KARIÉRA ČLOVĚKA V ORGANIZACI

„Pouze tehdy, pokud nás život zavede do slepé uličky, začínáme hledat jeho smysl.“

P. D. Ouspenky

„V rámci hospodářské organizace můžeme vysledovat rozdílené specifické struktury profesní kariéry zaměstnanců. Představují odlišné typy profesní kariéry. Mají i rozdílný význam. Nelze tedy stanovit obecně platné optimální uspořádání profesní kariéry pracovníka.“⁴² Člověk v organizaci je individuální osobnost a musí mít představu o svém pracovním životě. Musíme znát a stanovit si cíl, a čím dříve ho známe tím je více pravděpodobné, že vytyčeného cíle dosáhneme. Kariéra člověka v organizaci je velmi specifická oblast. Rozlišujeme základní dělení na stálou, nestálou a difúzní strukturu kariéry.

3.1 Stálá struktura profesní kariéry

Charakteristickým rysem této struktury je shoda mezi přípravou na dané pracovní místo a obsahem vykonávané práce. Tento typ kariéry je typický pro takové pracovníky, kteří se po celou dobu svého pracovního života neodchýlí od své odbornosti, kterou získali studiem na škole. Později se z nich sávají specialisté ve svém oboru. Tento typem pracovní kariéry lze charakterizovat většinu pracovních míst, které vyžadují vysokoškolskou přípravu. Příklady jsou lékaři nebo právníci. Pracovník, který se hodí do stálé kariérní struktury, často zůstává nejen ve svém oboru, ale často také ve stejné organizaci, kde ho mohou čekat funkční postupy. Typickým příkladem jsou zaměstnanci Armády České republiky, Policie a pracovníci ve zdravotnictví.

Dochází-li ve společnosti k příliš častému narušování stálé struktury profesní kariéry pracovníků u vysoce kvalifikovaných profesí, je to známka vážné degradace

⁴² Srov. MAYEROVÁ, M., a RŮŽIČKA, J., *Řízení profesní kariéry*, s. 60.

nebo deformace společenského významu nebo společenského postavení příslušné profese. Zpravidla má degradace zřetelné souvislosti ekonomické a společenské. U profesí, které mají ve společnosti vysokou prestiž, je narušování stálé struktury profesní kariéry představitelem často chápáno jako něco nežádoucího a příslušný pracovník je vystaven určité společenské kritice nebo až odsouzení. Přitom není rozhodující, do jak významné oblasti společenské praxe přešel, ani zda tímto přechodem došlo ke zvýšení jeho ekonomického zajištění. Často se můžeme setkat s tím, že vyhranění odborníci se silnou vazbou na obsah vykonávané práce a také s výraznou odbornou a osobní autoritou odmítají přechod do řídicí funkce, aby neztratili svou odbornost nebo, aby jejich odbornost nestagnovala. Pokud řídicí funkci převezmou, dochází u nich často k nárůstu nespokojenosti a strádání, neboť mají pocit, že se stávají pouze dobře placenými úředníky. Takový proces výkon řídicí funkce, a tedy postupný přechod pracovníka na pozici generalisty znehodnocuje. Je žádoucí mu předcházet odborně náročnou přípravou pro řídicí funkci. Tato příprava má mimo jiné u pracovníka vytvořit přesvědčení, že řídicí práce je odborně vysoce náročná činnost a že jeho dosavadní odbornost mu k jejímu zvládnutí vytváří nutný základ.⁴³

3.2 Nestálá struktura profesní kariéry

Typickým rysem pro tuto strukturu je to, že odborná příprava jen zčásti odpovídá obsahu vykonávané práce. Příkladem může být absolvent střední průmyslové školy stavebního oboru železniční stavitelství, který pracuje jako projektant vodních staveb. V tomto případě je zde nutnost změny nebo rozšíření původní odbornosti pracovníka. Je nutné doplňovat vzdělání. Rekvalifikace jsou typické pro tuto strukturu. Kariéra u tohoto pracovníka není pouze výsledkem jeho rozhodnutí, ale působí zde změny ve společnosti a je zpravidla vázána na změnu práce, pracovního místa, avšak nestálá struktura pracovníka není výsledkem pouze jeho rozhodnutí, ale do značné míry také odráží probíhající změny ve společnosti, např. nezaměstnanost v regionu

Změna profese může být důsledkem změny pracovní způsobilosti jedince. To se týká zejména takových profesí, které jsou spojeny se značnou pracovní zátěží

⁴³ Srov. MAYEROVÁ, M., a RŮŽIČKA, J., *Řízení profesní kariéry*, s. 62.

fyzickou či psychickou. Přípravenost zvládat takovou zátěž může narušit dlouhodobá zdravotní indispozice nebo také celkový pokles výkonnosti člověka. Tento typ struktury je poměrně častý jev. Sociologické rozbory dokládají, že u pracovníků s nižší a střední odbornou přípravou dochází během pracovní dráhy v průměru až třikrát ke změně profese.⁴⁴ Fyzickou a psychickou způsobností jsou značně ovlivňováni zaměstnanci Armády České republiky.

3.3 Difúzní struktura profesní kariéry

Je charakterizována častou změnou zaměstnání bez zvláštního cíle. Tato zaměstnání se od sebe mohou velmi odlišovat. Důvodem pro časté střídání pracovních míst může být buď nějaká nepříznivá situace, např. malá zaměstnanost v daném oboru, či dosažení okamžitého prospěchu pro pracovníka. Difúzní struktura jako taková je nevýhodná jak pro pracovníka, tak pro organizaci. Pracovník zpravidla netouží po rozvoji kariéry. Pracovník začíná vždy od znova a tak se stále objevuje na počátku své možné pracovní kariéry. Je možné ji nazvat také, jako kariéru mnohonásobné volby. Nemusí jít nutně o pracovníka nevýkonného nebo se špatnou pracovní morálkou, i když takováto charakteristika je dosti častá. U každé změny zaměstnání je možno zpravidla vystopovat přijatelné objektivní důvody, jako je zdravotní náročnost, obtížný pracovní režim, neuspokojivé platové podmínky, přílišná fyzická náročnost. Tyto změny bývají situační, zpravidla nemají vazbu na kvalifikační profil a sociální vzestup pracovníka.⁴⁵

„Pro pracovníka tento typ profesní kariéry znamená celkovou společenskou a ekonomickou stagnaci. Časté střídání velmi rozdílných zaměstnání rozměňuje odbornou připravenost a ponechává pracovníka trvale na počátku možné profesní kariéry. V osobnostním profilu se takováto životní historie může projevat v různých formách demoralizace člověka či celkové resignace. Neblaze může působit i jeho časté vyřazování ze společenských struktur jednotlivých organizací, kterými postupně prochází. Pro organizaci představuje difúzní struktura profesní kariéry pracovníků nepřijatelný symptom nestability zaměstnaneckého kolektivu. Může být přístupná,

⁴⁴ Srov. MAYEROVÁ, M., a RŮŽIČKA, J., *Řízení profesní kariéry* s. 63.

⁴⁵ Srov. tamtéž, s. 65.

nikoliv žádoucí, u pomocných a málo atraktivních prací, pro které se pracovní síly obtížně získávají.⁴⁶ Nelze s pravděpodobností říci, která ze struktur je nejběžnější. Z mého pozorování však lze s pravděpodobností říci, že první – stálá struktura profesní kariéry není již tak běžná, jako tomu bývalo za velkých státních fabrikách. Ke které struktuře se můžeme přiřadit, záleží na osobnosti člověka. Společnost nemá vliv na tento proces.

⁴⁶ Srov. MAYEROVÁ, M., a RŮŽIČKA, J., *Řízení profesní kariéry*, s.65.

4 KARIÉRNÍ RŮST V RŮZNÝCH PROFESÍCH

„Ne všechno, co se nám postaví do cesty, můžeme změnit. Ale nemůžeme změnit nic, dokud se tomu nepostavíme.“

James Baldwin

Pokud uchazeč o zaměstnání uspěl ve výběrovém řízení, přijal nabídku organizace a nastoupil do zaměstnání, podepisuje pracovní smlouvu. Současně vzniká nepsaná a nevyřčená tzv. psychologická smlouva. Je to soustava vzájemných očekávání mezi jedincem a organizací. Součástí psychologické smlouvy je psychologická kariérová smlouva. Pracovníci očekávají od organizace příležitosti pro osobní rozvoj, mají představu o svém budoucím postavení a postupu. Na druhé straně organizace má určité záměry. Vlivem politických, ekonomických, tržních tlaků z prostředí organizace je nucena své záměry měnit a na druhé straně pracovníci, ovlivňováni sociálním prostředím, upravují své aspirace a cíle. Tak, jak se pracovník setkává s realitou, a organizace poznává pracovníka, dochází ke změnám v očekávání, kompromisům a vytváří se postavení pracovníka v organizaci.⁴⁷

Jsou jednotlivá odvětví a na každé z nich připadá různá kvalifikace, vstupní požadavky, a možnosti kariéry. Snad nejpřitažlivější může být kariéra v herectví nebo tzv. showbusinessu. Zde je konkurenční boj velmi vysoký a ti, kteří se dostali ke hvězdám, měli opravdu velké štěstí. Klasický postup zde není obvyklý, pracuje se od zakázky k zakázce a nikde není záruka, že příští zakázka bude lepší než ta současná. Mnoho lidí drží nad vodou jen představa, že už jsou kousíček od vysněného cíle – snu. Státní i neziskové organizace potřebují vedoucí a odborníky stejně jako firmy soukromé a můžeme se setkat s názorem, že lidé s elánem a rozhodností dosáhnou ve státním sektoru vrcholu lehčeji, než v tvrdě konkurenční sféře soukromé. Poslední kapitola se věnuje rozdělení na státní a soukromý sektor. Uvedu konkrétní případy se zaměřením a možnosti kariérního postupu.

⁴⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., *Osobní kariéra*, s. 85.

4.1 Možnosti kariérního růstu ve státním sektoru

V poslední době si jen málokdo nevšimnul poutačů a reklam lákajících do státních služeb – policie či ozbrojené složky. Stejný zájem je o pracovníky ve zdravotnictví nebo ve školství. V těchto oborech je lidí nedostatek, což znamená, že v nich má šanci na uplatnění řada lidí s různými zkušenostmi. Spousta lidí tyto příležitosti ale ani nebere v potaz, protože má veřejný sektor špatnou reputaci. Vláda se však snaží tento stav změnit, ať už navýšením platů, zlepšeným nábořem a rozvojem kariéry zaměstnanců, který by měl u zaměstnanců udržet vysokou motivaci a nízkou fluktuaci. Práce ve zdravotnictví se nepovažuje za jednoduchou, ale podobně jako u charitativní činnosti poskytuje zájemcům práci s velkou porcí odměny, která se nedá měřit penězi. Každá vláda má ambiciózní plán dostat do ulic mnoho nových policistů. V důsledku toho pak policie neustále aktivně přijímá do služby nové a nové lidi z nejrůznějších oborů. Jsou vyvinuté nové náborové programy, které mají urychlit postup nadaných nováčků do vyšších pozic. Přesto výběrovým sítím úspěšně projde jen každý sedmý až devátý uchazeč. Častým důvodem odmítnutí je špatná fyzická průprava adeptů. Policejní výcvik začíná vstupními testy, kde se vedle fyzické zdatnosti hodnotí pozorovací schopnost, znalost jazyka, schopnost pracovat s čísly a logické uvažování. Podrobněji jsem se zaměřila na profesionální dráhu vojáka. Vstoupit do Armády České republiky není tak jednoduché, jak se zdá, avšak tato státní instituce, jako všechny ostatní nabízí jistotu a možnost jistého kariérního postupu, když má jedinec dostatečnou ctižádost, sebedůvěru a v neposlední řadě silnou motivaci.

Na plánování a řízení kariéry armáda zřídila přímo obor, nazvaný Obor řízení kariéry. Jde o odborný metodický orgán ředitele pro oblast personální práce s vojáky z povolání a občanskými zaměstnanci. Analyzuje personální požadavky a stanovuje jejich zabezpečení. Metodicky usměřňuje činnost povyšovacích komisí a připravuje podklady pro jejich jednání. Realizuje komplexní personální zabezpečení vojáků z povolání a personální opatření s vojáky podle stanovených působností. Metodicky a odborně řídí personální práci s občanskými zaměstnanci a realizuje personální opatření ve své působnosti. Struktura odboru je rozdělena do oddělení. Například oddělení řízení kariéry v komisi, řízení kariéry důstojníků, rotmistrů a praporčíků, oddělení plánování personálních potřeb, zabezpečení personálních potřeb a zabezpečení struktur a misí. Tedy jejím hlavním úkolem je zabezpečení a organizace kariéry vojáka. Provádí poradenskou činnost ve vztahu ke kariéram vojáků,

zabezpečuje realizaci vydaných ve své působnosti. Zpracovává podklady a připomínky k zákonům, k metodickým pokynům a dalším řídicím dokumentům v resortu oblasti personální práce. Podílí se na realizaci komplexu plánovacích činností, kontrolní a vyhodnocovací činnosti.

Podmínky průběhu služby vojáka z povolání jsou dány aktualizovaným ustanovením zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů a rozkazem Ministra obrany České republiky. Občan České republiky, který požádal o povolání do služebního poměru a splňuje stanovené podmínky, se do služebního poměru vojáka z povolání povolává na dobu podle potřeb ozbrojených sil. Doba trvání služebního poměru je předmětem dohody mezi uchazečem a příslušným služebním orgánem uskutečněné během výběru uchazeče a určuje se podle stanovené hodnosti minimálně na 2 roky, nejdéle na:⁴⁸

- 5 let - rotný nebo rotmistr
- 6 let - nadrotmistr nebo štábní rotmistr
- 7 let - podpraporčík, praporčík nebo nadpraporčík
- 8 let - štábní praporčík
- 7 let - podporučík, poručík nebo nadporučík
- 8 let - kapitán nebo major
- 10 let - podplukovník, plukovník nebo generál

Před uplynutím doby trvání služebního poměru lze tuto dobu prodloužit, resp. zkrátit. Změna se uskuteční rozhodnutím oprávněného služebního orgánu na základě písemného souhlasu vojáka. Voják je služebně zařazován podle dosaženého vzdělání, podle závěrů služebního hodnocení a podle doby výkonu služby v hodnosti. Voják je zařazen do hodnostního sboru a je jmenován do vojenské hodnosti. V hodnostních sborech se stanoví čekající hodnosti a kariérní postup následuje po splnění pracovní doby, zařazuje se postupně podle tabulek stanovených Ministerstvem Obrany. Vojáka lze s jeho souhlasem výjimečně jmenovat do nižší hodnosti, než které v průběhu služebního poměru dosáhl, to jsou výjimečné situace a následuje sestupná kariéra, která znamená úpadek. Při povolání do služebního poměru lze vojákovi přiznat náborový příspěvek, který je daný vzděláním. Kariérní růst lze urychlit, zda si zaměstnanec doplňuje vzdělání při práci současně. Zde se

⁴⁸ Viz <<http://www.novakariera.cz/cz/reditel/4943/odbor-rizeni-karier>> ze dne 27. 2. 2009.

nám vyskytuje jeden ze základních motivačních prostředků, a tím jsou peníze. Zaměstnanci v tomto odboru mají tarifně stanoven plat, podle jejich postavení. Tarifní plat státního zaměstnance se skládá z platového tarifu – základu, z 25% příplatku z platového tarifu za nepodnikání, osobního příplatku a jiných zvláštních. Plat se zvyšuje s délkou služby a dosaženou hodnotí. Kariérní růst zde můžeme označit, jako jistý. Uvádím stupnici platových tarifů podle platových tříd (viz příl.1). Mzda se odvíjí od platové třídy, platového stupně a příplatků např. za vedení. Pro příklad uvádím přírůžky za velení (viz příl. 2). Kariérní růst je ovlivněn dalšími faktory. Zaměstnanci mají možnost povýšení na velitelství NATO⁴⁹, do Bruselu či na SHAPE (Vrchní velitelství spojeneckých sil v Evropě). Aby se ovšem mohli tyto možnosti uskutečnit je zapotřebí splnit řadu zkoušek. Pro příklad uvádím vyšší STANAG z angličtiny a získání příslušné bezpečnostní prověrky.⁵⁰

Být zaměstnancem v tomto odvětví je jistým životním úspěchem, výhody, které Armáda České Republiky nabízí, jsou velice zajímavé, např. o příspěvky na bydlení, které činí u každého vojáka 10 000 Kč měsíčně. Rozhodne-li se člověk již v útlém věku na profesionální dráhu v armádě, je tu možnost si vlastní kariéru vypracovávat již od střední školy. A může si být jistý, že se stane hýčkaným zaměstnancem v tomto odvětví. Na studijní dráze jsou studentům vypláceny kapesné a to dle studijních výsledků. Specifikem vysokoškolského studia je skutečnost, že studenti jsou zároveň vojáci z povolání. Již při studiu pobírají plat a týká se jich platový postup i postup kariérový.

4. 2 Možnosti kariérního růstu v soukromém sektoru

V soukromém sektoru se nám vyskytuje větší rivalita a kariérový boj, ovšem i v tomto sektoru jsou možné postupy. Růst ve společnostech záleží na jedinci, na personálním oddělení a na rozdíl od soukromého sektoru se zde nevyskytuje takový pocit jistoty a riziko ztráty zaměstnání se zvyšuje. Společnost Tesco a. s. je již

⁴⁹ Severoatlantická aliance North Atlantic Treaty Organisation – Organizace Severoatlantické smlouvy, euroatlantická mezinárodní vojenská organizace.

⁵⁰ Viz <http://www.zakonycr.cz/> ze dne 13.1.2009.

dlouhou dobu na Českém trhu a pomocí sledování jsem se snažila pozorovat, jak jsou zaměstnanci informováni o možném interním výběru zaměstnance a jaká je možnost dalšího rozvoje. U druhé společnosti – Společnost Letiště Praha, a. s. pro mě bylo rozhodující to, že společnost se stala soukromým podnikem a je tomu pouze jeden rok. Jak probíhali změny v organizaci a jak se pozastavila či urychlila možnost profesní kariéry.

4.2.1 Společnost Tesco a.s.

Tesco bylo založeno ve Velké Británii Jackem Cohenem, který za první světové války sloužil u britského královského letectva. Po návratu z války v roce 1919 tehdy jednadvacetiletý Jack nakoupil za 30 liber své odměny za vojenskou službu přebytečné potraviny z válečných zásob a otevřel si malý stánkový prodej ve východní části Londýna. Takhle to všechno začalo. První druh zboží vlastní značky, který Jack uvedl na trh, byl čaj zvaný Tesco Tea. Zde se, v roce 1924, poprvé objevuje jméno, které později převezme do svého názvu celá společnost. Název Tesco vznikl z iniciál jména T. E. Stockwella, který zásoboval firmu čajem, a z počátečních písmen příjmení Jacka Cohena. Koncem dvacátých let se Jack namísto stánkového prodeje zaměřil na obchody s otevřenou výlohou a v roce 1929 poprvé zazářil název Tesco nad zamykatelným obchodem v severní části Londýna. V roce 1932 se Tesco Stores stalo komanditní společností. O dva roky později koupil Jack pozemek v severní části Londýna a postavil zde centrálu a sklad. Potravinový sklad, v němž představil nové myšlenky centrální kontroly zásob, byl první a nejmodernější v celé zemi. V době otevření zajišťoval sklad provoz 50 poboček a v roce 1939 byl tento počet zdvojnásoben. Po vypuknutí druhé světové války Jack zavedl, ještě dříve než vláda, přidělový systém Tesco, který měl každému zaručit rovný přísun omezených potravin. Po válce se společnost začala rozvíjet mílovými kroky. Vedle rozvoje služeb ve Velké Británii začala společnost Tesco oslovovat zákazníky i na zahraničních trzích. Do střední Evropy vstoupila v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů od americké společnosti v České a Slovenské republice a ve stejném roce otevřela první hypermarket v Maďarsku.⁵¹

⁵¹ Interní dokumenty společnosti Tesco a. s.

Na český trh vstoupil v roce 1996. Nabízí široký sortiment zboží a provozuje také vlastní síť čerpací stanice. Jejich vize je založená na vysoké kvalitě zboží, nízkých cenách výrobků a na neustálém zlepšování poskytovaných služeb. V současné době je v České republice více než 100 prodejen s více než 13 000 zaměstnanců patří Tesco Stores k největším zaměstnavatelům v České republice. Poskytuje zaměstnanecké kurzy a školení, příležitosti pro kariérní růst a otevírá programy pro absolventy středních a vysokých škol. Ano, slibuje kariérní růst a já jsem si chtěla ověřit, jak se k této problematice staví. A právě to byl důvod, proč mě tento obchodní řetězec zaujal.

Kariéra v obchodu není jen u nákupních vozíků, ačkoliv tam obvykle část zaměstnanců začíná. Bystří a schopní lidé jsou rychle povyšováni a brzy si najdou uplatnění buď v obchodním provozu, nebo v oddělení nákupu či vztahů se zákazníky. Výborné je to, že v tomto konkrétním případě jsou velmi velké možnosti růstu i výběru, jakým směrem se chceme dál ubírat. Pro zaměstnance, který je přijat do této společnosti existují možnosti kariérního růstu, kde se nebere ohled na to, jak dlouhou dobu má odpracováno. Setkala jsem se s kariérovými nabídkami typu „Najdi si kolegu, se kterým se Ti bude dobře pracovat“ nebo pro příklad vedoucí pracovníci vypisují soutěže o nejlepší nápad. Zaměstnanci jsou za konkrétní nápad zaplacení a tím největším přínosem je pro ně povšimnutí vedoucích pracovníků a tímto na sebe může každý upnout pozornost, i ten kdo je na nejmenší pozici.

Kariérního růstu se podrobněji zabývá oddělení vzdělání a rozvoje, kde vypracovává individuální plány. Všeobecný plán společnosti pro možnost povýšení je následující:

- vstupní školení – kdy pracovník je přijímán, nastupuje do nového kolektivu, seznamuje se s úkoly, zatím na něho nejsou kladeny nijak zvlášť těžké požadavky, vedoucí sledují jeho zařazení a vypořádání s pracovními povinnostmi,
- twist – Tesco týden společně v obchodě – tato část je věnována k poznávání nových kolegů a lze ji spojit s první částí,
- základní manažerské dovednosti – po seznámení a přijmutí zodpovědnosti nad plněnou prací přichází na řadu zvládnutí manažerských dovedností a jejich prohlubování,

- řízení výkonnosti – výkonností rozumíme to zda, plní pracovník své cíle, zde dochází k první přímé kontrole a vedoucí pracovník musí zvážit, zda kontrola nebude spíše nemotivující,
- školení dle vašich potřeb – rýsuje se tréninkový plán a plán osobního rozvoje a školení je přímo individuální,
- provozní dovednosti – seznámení s různými částmi celé společnosti, protože vedoucí pracovník musí znát celý chod a problematiku,
- rozvojové programy – rozhodnutí o rozvoji své osoby a naskytuje se myšlenka „kam dál“, ujasnění si svého cíle a možnosti rozvoje pracovní kariéry, kde možnosti vzdělávacích programů může být zaměřeno na maloobchod (provoz obchodních jednotek), distribuce a logistika a oddělení centrální kanceláře (lidské zdroje, marketing, komerční, finanční, obchodně – právní, stavební, nákupní a jiná oddělení),
- příprava na novou pozici – po úvaze a stanovení cíle dochází k přípravě na novou pozici, například rozsáhlým školením.

Společnost vypisuje interní rozvojové programy, které jsou umístěny na nástěnce a jsou určeny pouze pro interní zaměstnance. Interní rozvojový program nazvaný Specialista – proces se skládá z uvedených částí. Kandidát musí projevit zájem nebo je osloven manažerem lidských zdrojů či přímým nadřízeným. V první části, nazvaná nominační kritéria, kde se popisuje, o jaký tip kandidáta se jedná, jeho silné stránky (např. orientace na zákazníka mobilita). Další povinností je, že kandidát musí na stávající pozici pracovat nejméně 3 měsíce a neměl by mít písemné upozornění na neplnění pracovních úkolů nebo porušení pracovní disciplíny taktéž za poslední 3 měsíce. Dále jsou vypsány konkrétní pracovní pozice. Druhá část je zaměřena na proces, kde je přímo schéma od nominace po umístění přes dané stupně (viz příl. 3). Informace pro rozvojový program a o školícím dni. Kandidát nemůže být umístěn předtím, než úspěšně projde procesem ověřování. Hned po úspěšném ověření je kandidát vyjmut z programu Specialista. Evidenci vede Management lidských zdrojů.

Dále společnost Tesco vyvíjí další možnosti kariérového růstu. Je zde vypracováno tzv. Fórum zaměstnanců. Jde o přímou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Je to obousměrný komunikační prostředek, který pomáhá lépe naslouchat záležitostem zaměstnanců, které je znepokojují. Fórum je místem, kde mohou být

projednány záležitosti týkající se všech částí – od oblasti provozu po finance. Jsou vyslechnuty všechny předložené názory, připomínky a návrhy řešení zaměstnanců. Je-li vypisovaná soutěž např. „Jak snížit riziko nízkých tržeb“, toto je místo rozhovoru, odůvodnění svého názoru. Fórum se skládá ze 7-8 volených zástupců zaměstnanců, 1 voleného zástupce vedoucích oddělení, manažera lidských zdrojů a ředitele oddělení. Formou tiskopisu „Návrh na jednání Fóra“, nebo přímo ústním sdělením reprezentantovi úseku je možné překládat ta témata a návrhy, které zaměstnance zajímají, nebo které potřebují řešit. Fórum se schází čtyřikrát ročně, v případě naléhavých záležitostí se může sejít i v meziobdobí. Fórum není místem pro propagandu společnosti, osobní stížnosti nebo mzdová vyjednávání. Fórum se často odehrává pomocí brainstormingu.

Společnost se opravdu řídí hodnotami a jejich prací zaměstnanců si váží. Základní filozofie je nabídnout skvělé pracovní prostředí. Ověřila jsem si, že zaručuje zaměstnancům podporu jejich manažera a nabízí příležitosti k růstu v rámci společnosti. Nedochází zde k šumům v informacích. Vydává se časopis pro zaměstnance společnosti Tesco, kde jsou všichni seznámeni a informováni s možností kariérového růstu. Dále se na informacích podílejí nástěnky určené pro zaměstnance. Společnost podporuje v tréninku, rozvoji a budování dovedností, které pomáhají dělat práci lépe. Na základě zpětné vazby zlepšuje pracovní podmínky. Je zaměřena na rozvoj znalosti a dovednosti manažerů lidských zdrojů, jejichž práce pomáhá splnit cíle v oblasti zaměstnanců a pracovních pozicí. Představují individuální kariérové mapy pro vytipované zaměstnance a kariérní cesty (viz příl. 4).⁵²

4.2.2 Společnost Letiště a. s.

Společnost Letiště Praha, a. s. vznikla v únoru 2008 v rámci privatizační transformace ze státního podniku Správa Letiště Praha, s. p. k 1. 12. 2008 došlo v souladu s usnesením vlády České republiky dne 9. července 2008 k vložení téměř veškerého majetku státního podniku Správa Letiště Praha s. p. do základního kapitálu akciové společnosti Letiště Praha. K tomuto dni Letiště Praha převzala veškerá práva a povinnosti stávajícího státního podniku, jakož i zaměstnance, podnikatelská povolení, certifikace, licence i všechny procesy a zdroje potřebné pro fungování letiště. Jediným akcionářem akciové společnosti je Česká republika zastoupená Ministerstvem financí. Orgány akciové společnosti tvoří pětičlenné představenstvo a

⁵² Srov. Interní materiály společnosti Tesco, a. s.

dozorčí rada. Zbytkový státní podnik Správa Letiště Praha, s. p. od 1. 12. 2008 spravuje pouze majetek nezahnutý do privatizační transformace, tj. právní vztahy k ponechaným pozemkům dotčeným restitucemi, případně duplicitními zápisy. Ve společnosti, která v roce 2007 hospodařila s více než miliardovým ziskem, pracuje asi 2 300 zaměstnanců. Letiště Praha s výjimečnou lokalitou ve středu Evropy nabývá na významu také jako přestupní uzel. Dlouhodobému růstu výrazně pomohl vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 a do schengenského prostoru. Od konce března 2008 probíhá odbavení do zemí Schengenu již bez celních a pasových kontrol. Největším dopravcem jsou České aerolinie, které pokrývají téměř polovinu trhu..⁵³

Vybrala jsem si tuto společnost, právě protože došlo ke změně ze státního podniku na akciovou, přesto úzce spolupracuje zejména s Ministerstvy financí a dopravy České republiky, Úřadem pro civilní letectví, Řízením letového provozu České republiky, leteckými dopravci, s orgány veřejné správy v sektoru letectví i mimo něj, s uživateli letiště a v neposlední řadě s hlavním městem Prahou a obcemi ležícími v blízkosti letiště. Řídící dokument Odborná příprava zaměstnanců stanovuje požadavky na odbornou a profesní způsobilost pro zaměstnance organizační jednotky Ostraha letiště a Bezpečnostní dispečink. Zabezpečuje bezpečnostní školení podle hledisek zaměřené na konkrétní skupiny.

Specializované bezpečnostní školení je určeno pro všechny přijaté pracovníky a operátory systémů, kteří mají možnost interního postupu. Podmínkou pro účast na specializovaném bezpečnostním školení je úspěšné absolvování integrovaného bezpečnostního školení a úvodní seznámení s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své pracovní činnosti dodržovat. Specializované bezpečnostní školení probíhá dle osnov a podmínek stanovených. Školení je zakončeno komisijním přezkoušením. V případě neúspěšného složení závěrečného přezkoušení není zaměstnanci vydáno potvrzení. Jsou informováni jeho nadřízením a zaměstnanec nemůže, do úspěšného složení opravného přezkoušení, vykonávat následnickou funkci. Zaměstnanci je poskytnut praktický výcvik ve směně tak, aby se pod dohledem nadřízeného zaměstnance mohl kvalitně připravit na složení opravného přezkoušení. Do této doby nesmí pracovat samostatně.

⁵³ Srov. Interní materiály společnosti Letiště Praha, a. s.

Postupové zkoušky vyplývají a jsou zpracovány v souladu s „Zásady činnosti organizační jednotky“. Smyslem těchto postupových zkoušek je ověření odborných znalostí a praktických zkušeností, odpovídajících navrhovanému pracovnímu zařazení. Tyto zkoušky se skládají z praktické části a pohovoru. Postupové zkoušky jsou vypisovány a zaměstnanci jsou informováni prostřednictvím elektronické pošty. Jestliže je výsledek zkoušky záporný, neúspěšný pracovník má možnost podání žádosti o opětovné provedení zkoušky po uplynutí 3 měsíců od neúspěšně složené zkoušky.⁵⁴

Postupové zkoušky jsou dostatečně uvedeny na vyhrazených místech a záleží pouze na zájemci, zda projeví zájem. Různá školení, která v jiných akciových společnostech probíhá, zde ještě není zcela vypracováno. Uvádím kontrast mezi zavedenou společností, kde jsou vypracovány kariérové mapy a individuální plány pro jednotlivce, a společnost, která teprve zakládá tyto pro ně „nové“ postupy. Personální oddělení zde funguje na jednoduché úrovni. V této kapitole je popsán zcela odlišný způsob fungování personálního oddělení. Jsou popsána odlišné kariérové možnosti. Je možné se inspirovat a nastítnit možnost zavedení problematiky do personálního řízení společnosti Letiště Praha, a. s. Jako inspiraci je možné použít společnost Tesco, a. s. s propracovaným a fungujícím systémem.

⁵⁴ Srov. Interní zdroje společnosti Letiště Praha a. s.

ZÁVĚR

„Hledáte nový svět. Přestaňte jej hledat a začněte jej tvořit.“

Neale Donald Walsch

Z pozorování v organizacích jsem se setkala s různými formami a zajištění kariérního růstu, uvedené možnosti jsem popsala. Z rozhovorů jsem zjistila, že největším problémem je příjem informací, ačkoliv ve své práci jsem uvedla, že k žádným šumům nedochází. Tedy pracovníci, jak v konkrétním státním a dvou soukromých firmách jsou plně informováni. Kariérnímu růstu nic nebrání, stačí jen prostudovat materiály, které společnost nabízí a řídit se podle nich. Každá z vybraných společností vydává interní časopisy a noviny, kde vypisuje pracovní pozice, jejich strukturu co vše musí pracovník – následovník splnit. Současné trendy směřují ke zvýšení flexibility kariérních struktur a ke zjištění toho, jak lze plány realizovat a udržovat rozvoj v rámci organizace. Práce pro mě byla obrovským přínosem ohledně získaných zkušeností a informací. Nahlížela jsem do personálních zdrojů a zjistila, jak jednoduše lze docílit spokojenosti zaměstnance v ohledu kariérního postupu, i když to může vypadat složitěji, než ve skutečnosti opravdu je. V bakalářské práci jsem použila metodu pozorování a metodu studia dokumentů, hlavním cílem práce bylo pozorovat kariérní cesty, zaměřená na možnosti kariérního růstu s vlivem motivace. Sledováním jsem objasnila, že společnosti zaměstnanci nabízejí kariérní růst, avšak záleží pouze na konkrétním jedinci, zda možnost využije. Uvedla jsem, jak možnosti v soukromém, tak ve státním sektoru. U společnosti Letiště Praha a. s. jsem zpozorovala pouze jednu část věnovanou kariérnímu postupu. Školení a podílení se na vzdělání zaměstnanců, na určování motivujících faktorů není vypracován systém. Hlavním důvodem je to, že společnost změnila před rokem celou svoji strukturu a právě nyní se vyskytuje ve fázi počátku. Společnost Tesco a. s. je naopak v této personální činnosti ve fázi rozvoje a poskytuje zaměstnancům slibující kariérový postup.

Organizace mají snahu řídit rozvoj kariéry pracovníků, aby se toho dosáhlo, lze použít množství postupů včetně instruktáže, poradenství a využití rozvojových center. Získané informace jsem uvedla. Z konkrétních případů, se kterými jsem se ve společnostech setkala, pracovníci tvrdí, že podle předepsaných pracovních postupů

se postupovat dá, avšak záleží i na jiných faktorech, než na motivaci, osobnosti jedince, na jejich schopnostech a dovednostech. Záleží také na příležitostech. A povinností by mělo být každému pracovníkovi – jedinci poskytnout touto příležitostí. A věřím, že většina z nás by příležitost chytila a nepustila, bohužel personalisté se velice často setkávají s přístupem, kdy zaměstnanci nemají zájem.

Nejlepší doba na „vytažení kotvy“ je teď hned. Nesmíme zapomínat, že nejtěžší krok je vždy ten první – bez ohledu na to, jak je důležitý. I když by se mělo jednat jen o malý krůček, udělejme ho ještě dnes. Za měsíc, rok budeme překvapeni, jak velký kus cesty jsme dokázali urazit. Již v úvodu jsem se zmínila o dětských představách a snů. Snů se nevzdávejme. A tak, jako malé dítě se naučí postupně běhat, tak se můžeme i my naučit poznávat sami sebe a těšit se z věcí, které vytvoříme.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Zuzana Podivinská
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Kariérní Růst
Název práce v anglickém jazyce:	Career Growth
Vedoucí práce:	Doc. PhDr. Kateřina Ivanová, Ph. D.
Počet stran:	56
Počet příloh:	4
Rok obhajoby:	2009
Klíčová slova v českém jazyce:	Kariéra, kariéra vnitřní, kariéra vnější, životní dráha, kariérové kotvy, kariérové plány, motivace, motivační faktory, plán osobního rozvoje, struktura profesní kariéry.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Career, internal career, external career, life track, career safespots, career plans, motivation, motivation factors, personal development plan, structure of professional career.

Anotace v českém jazyce

Bakalářská práce se zabývá kariérní cestou. Je vysvětlen pojem kariéra, určena kariérové dráha člověka v pracovním životě. Druhá část je věnována motivaci a jejich faktorů, jako nejdůležitějším faktorem pro profesionální růst. Třetí část je zaměřena na chování člověka v organizaci a sledování celé životní dráhy, již od vzdělání. Hlavní cíl

práce je obeznámit se a analyzovat podkapitolu Řízení lidských zdrojů a to Kariéru, udat ucelený přehled Kariérního růstu ve společnosti a zaměřit se na motivování všech vrstev ve společnosti, jako ucelený celek. Cílem je zjistit, co je to "to" hlavní, co nás žene vpřed a způsob jejich usazení na pozici, zvyšování pozice a seberealizace, smysl práce, uvést příklady ve státním a soukromém sektoru. Tomu je přímo věnována část čtvrtá.

Anotace v anglickém jazyce

This bachelor's thesis I pursues career path. I will explain the term career, set up career path of a person in his/her future work life. Second part is devoted to motivation and its factors, which I find as the most important factors on a professional development. Third part is aims at person's behaviour in organization and following the entire life career from education. The main task of the thesis is to get to know and analyze human resources and career in particular, show an overview of the career growth in the entire society and to focus on motivation among all social strata. The aim is to find out, what phenomenon lies beyond our wish to go forward and what is our fixation on a post, our advancing and, our self-realization, significance of work and to show several examples in both public and private sectors and analyze some possibilities of career advances through observation. This is attention paid fourth part.

Seznam použité literatury

ADAIR, John, Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-001.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 963, ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD John, aj. *Psychologie práce*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva, a Nový, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 411 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, Jiří. *Jak řídit a vést lidi*, 4 vyd., Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, Jiří. *Osobní kariéra*, 1. vyd. Praha: Grada 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X.

BĚLOHLÁVEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palckého, 1994. 149 s. ISBN 80-7067-447-4.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*, 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006. 263 s. ISBN 80-213-1585-7.

IVANOVÁ, Kateřina, a JURÍČKOVÁ, Lubica. *Písemné práce na vysokých školách se zdravotnickým zaměřením*. 2. vyd. Olomouc: Univ. Palackého, 2007. 100 s. ISBN 978-80-244-1832-2.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a ŠUBRT Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 246 s. ISBN 80-7179-389-2.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, Marie, a RŮŽIČKA, Jiří. *Řízení profesní kariéry*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 119 s. ISBN 80-7082-835-8.
- MILKOVICH, George, T., BODREAU, John, W. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, aj. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
- RŮŽIČKA, Jiří, NOVÝ Ivan, PROVAZNÍK Vladimír. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531.
- STYBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- STYBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy obecné psychologie*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 91 s. ISBN 80-246-0841-3.
- VEBER, Jaromír. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- WERTHER, William, B. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

ZLÁMAL, Jaroslav, a HORVÁTH, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Personální procedury. 1. vyd. Olomouc: UP, 2005. 171 s. ISBN 80-244-1085-0.

Interní materiály společnosti Tesco, a. s.

Interní materiály společnosti Letiště Praha, a. s.

Dostupné WWW:

<<http://www.novakariera.cz/cz/reditel/4943/odbor-rizeni-karier/>>.

<<http://www.kariera.cz/post/>>.

<<http://www.cs.wikipedia.org/wiki/Kariera.cz/>>.

<http://www.zakonycr.cz/?akce=free&akcekrok=free_prehled&edit=2009/>.

Seznam příloh

Příl. 1 – Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů	38
Příl. 2 – Výše příspěvku za velení.....	38
Příl. 3 – Proces umístění kandidáta v interním rozvojovém programu.....	41
Příl. 4 – Kariérní cesty ve společnosti Tesco a. s	42

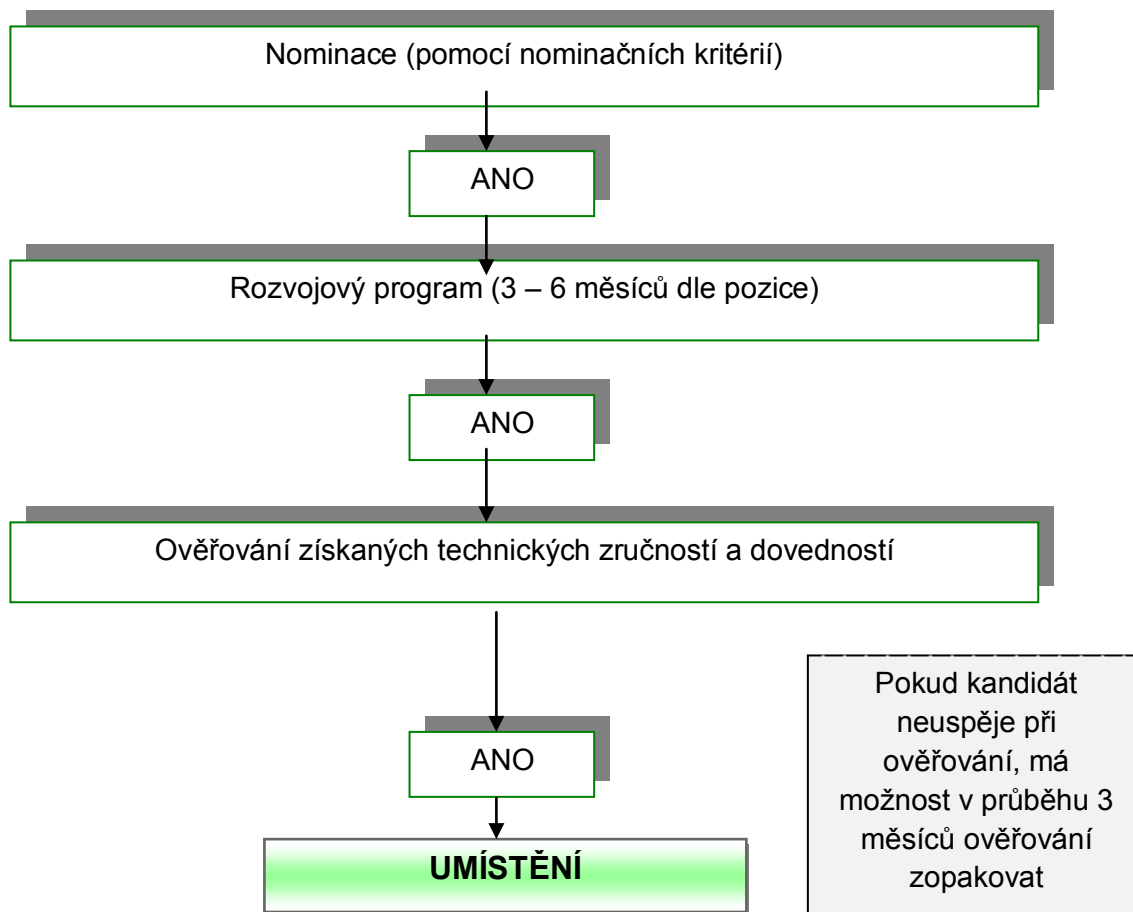
Příl. 1 – Stupnice platebních tarifů podle platových tříd a platových stupňů (údaje v Kč), platné od 1. ledna 2007

platový stupeň	počet let	PLATOVÁ TŘÍDA															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 160	7 770	8 430	9 140	9 920	10 750	11 660	12 660	13 730	14 890	16 180	17 530	19 010	20 630	22 390	24 290
2	do 2 let	7 430	8 070	8 750	9 490	10 300	11 160	12 100	13 140	14 250	15 450	16 790	18 190	19 730	21 410	23 240	28 210
3	do 4 let	7 710	8 380	9 080	9 850	10 690	11 582	12 560	13 640	14 790	16 040	17 430	18 880	20 480	22 220	24 120	26 160
4	do 6 let	8 000	8 700	9 430	10 220	11 100	12 020	13 040	14 160	15 350	16 650	18 090	19 590	21 250	23 060	25 030	27 150
5	do 9 let	8 310	9 030	9 790	10 610	11 520	12 480	13 530	14 700	15 930	17 280	18 770	20 330	22 050	23 930	25 970	28 170
6	do 12 let	8 630	9 370	10 160	11 010	11 960	12 950	14 040	15 260	16 530	17 930	19 480	21 100	22 880	24 830	26 950	29 230
7	do 15 let	8 960	9 730	10 550	11 430	12 410	13 440	14 570	15 840	17 160	18 610	20 220	21 900	23 740	25 770	27 970	30 330
8	do 19 let	9 300	10 100	10 950	11 860	12 880	13 950	15 120	16 440	17 810	19 310	20 980	22 730	24 640	26 740	29 030	31 470
9	do 23 let	9 650	10 480	11 370	12 310	13 370	14 480	15 690	17 060	18 480	20 040	21 770	23 590	25 570	27 750	30 130	32 660
10	do 27 let	10 020	10 880	11 800	12 780	13 880	15 030	16 280	17 710	19 180	20 800	22 590	24 480	26 540	28 800	31 270	33 890
11	do 32 let	10 400	11 290	12 250	13 260	14 410	15 600	16 900	18 380	19 910	21 590	23 440	25 400	27 540	29 890	32 450	35 170
12	nad 32 let	10 800	11 720	12 710	13 760	14 960	16 190	17 540	19 080	20 660	22 410	24 330	26 360	28 580	31 020	33 670	36 500

Příl. 2 – Výše příplatku za vedení (v Kč měsíčně)

1. Ústřední orgány Ministerstva obrany, Generální štáb Armády České rep.	
1.1. Náčelník Generálního štábu	6 000 - 13 000
1.2. Ředitel sekce, zástupce náčelníka	3 500 - 8 000
1.3. Vedoucí referátu	1 000 - 4 000
2. Ředitelství, Hlavní vojenský úřad	
2.1. Ředitel	3 500 - 8 000
2.2. Ředitel odboru	2 000 - 5 000
2.3. Vedoucí oddělení	1 400 - 3 500
2.4. Vedoucí skupiny	500 - 2 000
3. Vojenský úřad	
3.1. Ředitel	2 500 - 6 500
3.2. Vedoucí oddělení	1 400 - 3 000
3.3. Vedoucí skupiny, zástupce vedoucího oddělení	500 - 1 500
4. Velitelství	
4.1. Velitel	3 500 - 8 000
4.2. Náčelník štábu, zástupce velitele	3 000 - 5 000
4.3. Náčelník sekce	2 000 - 5 000
4.4. Náčelník odboru, zástupce náčelníka štábu	2 000 - 3 500
4.5. Náčelník oddělení	1 400 - 3 500
4.6. Náčelník skupiny	500 - 2 000
5. Útvary Armády České republiky, Hradní stráž	
5.1. Velitel brigády	2 000 - 6 000
5.2. Náčelník štábu, zástupce velitele	2 000 - 4 000
5.3. Velitel praporu, náčelník oddělení štábu brigády	1 000 - 3 500
5.4. Náčelník štábu praporu, zástupce velitele praporu	1 000 - 2 500
5.5. Velitel roty, náčelník skupiny štábu praporu	500 - 2 500
5.6. Velitel čety, zástupce velitele roty	500 - 1 500
5.7. Velitel družstva	500 - 1 500

Příl. 3 – Proces umístění kandidáta v interním rozvojovém programu



Příl. 4 – Kariérní cesty ve společnosti Tesco a. s.

