

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

---

Bakalářské prezenční studium 2005-2008

**Erika Ščerbová**

**Řízení profesní kariéry pracovníků**

*Management of employees' professional career*

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Datum obhajoby:.....

Výsledek obhajoby:.....

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze, dne.....

.....

Podpis

## OBSAH

|   |    |
|---|----|
| Resumé .....  | 6  |
| 0 Úvod .....  | 7  |
| 1 Profesní kariéra pracovníků.....                                  | 8  |
| 1. 1 Formy profesní kariéry pracovníka.....                         | 11 |
| 2 Řízení profesní kariéry.....                                      | 12 |
| 2. 1 Pojetí profesní kariéry pracovníků.....                        | 12 |
| 2. 2 Cíle řízení profesní kariéry pracovníků.....                   | 15 |
| 2. 3 Fáze profesní kariéry pracovníků.....                          | 18 |
| 2. 4 Proces řízení kariéry pracovníků.....                          | 19 |
| 3 Kompetence a jejich role v procesu řízení kariéry pracovníků..... | 24 |
| 3. 1 Klíčové kompetence.....  | 26 |
| 4 Hodnocení pracovníků – předstupeň řízení kariéry pracovníků.....  | 29 |
| 4. 1 Metody a způsob hodnocení.....                                 | 31 |
| 4. 1. 2 Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....                    | 32 |
| 4. 2 Hodnotící rozhovor.....  | 33 |
| 5 Odměňování pracovníků.....  | 35 |
| 5. 1 Složky a systém odměňování .....                               | 35 |
| 5. 2 Cíle odměňování.....   | 37 |
| 6 Vzdělávání a personální rozvoj pracovníků.....                    | 39 |

|   |    |
|---|----|
| 6. 1 Přístupy ke vzdělávání pracovníků.....                           | 40 |
| 6. 2 Plán vzdělávání pracovníků.....                                  | 42 |
| 6. 3 Plán individuálního rozvoje pracovníků.....                      | 43 |
| 6. 4 Proces řízení a vyhodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků..... | 45 |
| 7 Závěr.....  | 47 |
| 8 Soupis bibliografických citací.....                                 | 49 |
| 9 Bibliografie.....   | 51 |
| 10 Soupis příloh.....   | 53 |
| 10. 1 Příloha A.....  | 53 |

## **Resumé**

Management of employees' professional career is a current topics and a wide process which is related to the recruitment, retention, utilization, improvement and disposal of the human resources of an organization. The main role belongs to rightly employees who ought to define themselves what they want to achieve in their careers and what competences they have got. Executive managers should help them to obtain their aims that were set by employees themselves according to the classification, remuneration and training. The purpose of any organization is to secure the development of employees' career in line with the organization strategy.

## O Úvod

Řízení profesní kariéry pracovníků je téma spadající do oblasti řízení lidských zdrojů, které klade velký důraz na vzdělávání, rozvoj schopností, znalostí a dovedností pracovníků. Jen velmi zřídka si člověk po celou kariéru vystačí s tím, co se doposud naučil. Mění se dynamika i povaha práce na pracovišti, z toho vyplývá, že profesní požadavky a nároky se obecně zvyšují a vyžadují tak od pracovníka různé druhy dovedností a flexibilitu.

Rozvoj pracovníků je v současné době považován za jednu z důležitých činností personální práce, nikoliv jen proto, že ony pracovníky je potřeba neustále motivovat a dávat jim šanci k profesnímu růstu, ale především z toho důvodu, že právě lidské zdroje jsou klíčovým faktorem úspěšné organizace a tvorbě jejich hodnot.

Aby k rozvoji a budování kariéry pracovníků vůbec došlo, měla by organizace dbát na její provázanost se skutečnými potřebami společnosti a také na sladování pracovních úkolů a pracovních míst s kompetencemi jednotlivých pracovníků. Tyto postupy se pak následně stávají nástrojem pro řízení pracovního výkonu, kde význačné místo zaujímá proces řízení kariéry jednotlivých pracovníků.

Tato bakalářská práce má za svůj cíl shrnout a poskytnout přehled o problematice řízení profesní kariéry pracovníků v organizaci, objasnit další personální činnosti, které celkový vývoj profesní kariéry pracovníků ovlivňují a zdůraznit její význam pro rozvoj pracovníků v kontextu řízení lidských zdrojů.

Bakalářská práce je členěna do šesti kapitol, z nichž některé jsou členěny na další podkapitoly. V první kapitole se budu soustředit na obecné vymezení termínu kariéra pracovníků a její možné formy. Druhá kapitola pojednává o samotném procesu řízení profesní kariéry, podrobně se zaměřuje na její pojetí, fáze a cíle. Třetí kapitola se zabývá problematikou kompetencí pracovníků a jejich souvislostí s profesní kariérou. Co nepochybně kariéru ovlivňuje, je hodnocení a následné odměňování pracovníků, čemuž se věnuje kapitola čtvrtá a

pátá. Tématem šesté kapitoly je plánování a proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, kdy se tímto tématem celá problematika řízení profesní kariéry pracovníků uzavírá.

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, PhD., za její laskavé vedení a věcné připomínky při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala svým rodičům a blízkým přátelům za podporu během mého studia.

## 1 Profesní kariéra pracovníků

Člověk v průběhu svého života prochází určitými fázemi vývoje a událostmi, jež celkově vytváří jeho životní cyklus. Během tohoto životního cyklu zastává jedinec určitou sociální roli a pozici, pomocí kterých se stává součástí mnoha sociálních vztahů. Součástí životní dráhy je jeho fyzický růst, rodinný vývoj, sociálně-psychické formování osobnosti a také jeho profesní dráha, kariéra. Pojem „*kariéra*“ původně pochází z francouzského slova „*carriere*“, která se dá doslovně přeložit jako „dráha životem, povolání, lom“ v pracovní oblasti. Milkovich a Boudreau (1993, s. 433) definují kariéru jako konkrétní sled jednotlivých pracovních míst a pracovních rolí, které člověk vystřídá, je výsledkem jak záměrných rozhodnutí založených na profesních zájmech, stejně tak i nevyhnutelností a příležitostí, které se člověku naskytanou během jeho života. Kariéru tvoří sekvence vzestupů, stagnací nebo klesání získávaných pracovních zkušeností. Kariéra tedy zpravidla vyjadřuje profesní dráhu, změny profese, průběh zaměstnání, pohyb v hierarchii pozic v zaměstnání - postavení v zaměstnání.

Rozlišovány jsou různé typy profesní kariéry, které vystihují zaměření, směr profesní dráhy jedince a jsou vázány na osobnost – typy kariéry podle preference pracovního prostředí, preference potřeb, na základě hodnotové preference. Kariéra úzce souvisí s potenciálem člověka, s jeho vloh, znalostmi a dovednostmi, vlastnostmi, postoji, motivy a přístupem k vykonávaným činnostem – také záleží na tom, zda se pracovník vyznačuje rychlým rozhodováním, odvahou, schopností spolupráce, apod. (Bělohávek, 1994, s. 40). Kariérový úspěch obsahuje dvě složky, jednak vnitřní a dále vnější úspěch, které ovšem nemusí být v přímé úměře. Za vnitřní úspěch považujeme naší individuální spokojenost se stávajícím vývojem a průběhem kariéry a naplněnou možností seberealizace. Vnější úspěch se vyznačuje větší mírou objektivně měřitelnými hodnotami: hmotnými statky, předměty, ale i pozicí v hierarchii organizace, autoritou, množstvím podřízených, atd.



Dnešní globalizovaný, postmoderní a ve většině na materiální hodnoty zaměřený svět, přikládá samotné kariéře větší význam, než by si možná ve skutečnosti zasloužila. Nicméně faktem je, že pracovní kariéra je velmi podstatnou a nedílnou součástí každého člověka, neboť (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 372):

- pracovní činností (zaměstnáním) tráví člověk převážnou část produktivního období svého života,
- pracovní zařazení jedince se významnou měrou podílí na jeho sociálním statusu, na jeho zařazení ve společnosti, na tom, jak je společností vnímán a mnohdy i posuzován,
- oblast práce – spolu s oblastí partnerských či rodinných vztahů jedince a s oblastí sexuální – představují tři z životních oblastí, které se výrazně podílejí na utváření individuálního, subjektivního pocitu životní úspěšnosti, životní naplněnosti, životního štěstí a radosti,
- chápeme-li potřeby seberealizační, sebeaktualizační (podle Abrahama Maslowa) jako nejvyšší typicky lidské potřeby a připustíme-li, že oblast práce skutečně skýtá největší prostor pro naplňování této skupiny potřeb, vynikne pro člověka význam pracovní kariéry,
- v neposlední řadě je pracovní činnost zpravidla základním zdrojem ekonomického zabezpečení jedince a jeho rodiny.

Nutné je ovšem podotknout, že význam profesní kariéry nelze zobecňovat, protože pochopitelně pro každého člověka má kariéra svou subjektivní hodnotu. Nicméně i tato hodnota může být ovlivněna různými druhy faktorů, které mohou z kariéry učinit prioritní doménu v našem životě. Záleží především na osobnostních předpokladech jednotlivých pracovníků, na jejich postojích, motivaci, identifikaci s prací a také s podnikem, pro který pracují (z čehož se posléze odvozuje míra oddanosti a angažovanosti v podniku), ale také na životní situaci, v které se aktuálně nacházejí. Jaké stanovisko ke kariéře pracovníci zaujmají, se odvíjí rovněž od vnějších podmínek (socioekonomických, politických, hospodářských, atd.) a od vnitřního uspořádání podniku

(organizační struktura, vztazích na pracovišti, prestiže pracoviště, náročnosti výkonu práce, apod.). V této souvislosti nesmíme zapomínat na „*nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života*“, abychom jsme tak alespoň z části mohli přispět k vytváření pozitivního postoje pracovníka vůči své profesní kariéře (Koubek, 2007, s. 17).

## **1. 2. Formy profesní kariéry pracovníka**

Tradiční postoj ke kariéře preferuje kontinuální postup po jednotlivých pozicích, završené dosažením určité řídicí funkce. Ovšem z daleka tomu tak nemusí být. Formy či typy kariéry se odvíjejí od hodnotové a postojové orientace jedince, které, jak jsem již výše uvedla, vychází z osobnostních stránek člověka, jeho cílevědomosti, flexibility, profesního zaměření a také z vnějších podmínek, které dávají výsledné formě profesní kariéry potřebný rámec. Bedrnová, Nový a kol. v této souvislosti hovoří o tzv. „*strukturách pracovní kariéry*“, které dělí do čtyř diferenčních skupin (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 373):

- I. Stála struktura pracovní kariéry – pracovník v průběhu života nemění profesi. V jejím rámci dochází k sociálnímu vzestupu pracovníka. Vyhraňuje se jako význačný specialista. Tento typ pracovní kariéry je běžný u profesí s výraznou odborností náročností.
- II. Stála struktura pracovní kariéry provázená přechodem do řídicích funkcí – východiskem je shoda mezi odbornou přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník však postupně přebírá rostoucí řídicí odpovědnost. Na tomto základě dochází k jeho sociálnímu vzestupu. Je to převažující forma pracovní kariéry manažerů.
- III. Nestála struktura pracovní kariéry – odborná příprava odpovídá obsahu vykonávané práce jen zčásti nebo pracovník v průběhu života i vícekrát mění profesi. Jeho sociální vzestup je vázán na změnu profese, je však

touto skutečností omezen. Tento typ pracovní kariéry je dosti častý. Různé inovace a změny jej posilují.

- IV. Difúzní struktura pracovní kariéry – odborná příprava neodpovídá obsahu vykonávané práce, dochází k časté změně pracovního zařazení. Tyto změny mohou být situační, nemají vazbu na kvalifikační profil a sociální vzestup pracovníka. Difúzní typ kariéry je častý, objevuje se zejména u pracovníků s nízkou úrovní odborné průpravy a u pracovníků, kteří málo dbají o vzestup svého společenského postavení.

## **2 Řízení profesní kariéry**

### **2. 1 Pojetí profesní kariéry pracovníků**

Pokud navážu na výše zmíněný tradiční postoj v kariérové problematice, musím hovořit o pracovním postupu, který se vyznačuje směrem vzhůru, tzv. vertikálním postupem pracovníků, který je typický pro organizace s víceúrovňovou organizační hierarchií a jenž se týká pouze určitých skupin zaměstnanců. Ovšem kromě vertikálního směru, může mít profesní kariéra podobu horizontální. V současné době začíná být kladen důraz právě na tento horizontální rozvoj pracovníků, zvláště pak u malých podniků, které jsou spíše hierarchicky plošné a nenabízejí tak pracovníkům klasický pracovní postup v organizaci, jak je tomu ve větších organizacích. Zde se jedná o úsilí nabídnout pracovníkovi rozmanitější a zajímavější úkoly, zohlednit rozvoj jeho rozhodovacích kompetencí, zaměřit se na jeho odbornou kariéru, apod. V těchto organizacích jsou pak lidé obecně podporováni k větší míře samostatnosti, kreativitě v myšlení i konání a zároveň také k udržování všestranně výhodné, týmové spolupráci (Koubek, 1996, s. 54).

Je nesporné, že ne každý touží budovat vertikální kariéru, vyznačující se postupným profesním vzestupem. Někteří naopak dávají přednost zaměření se

spíše na horizontální pracovní dráhu a seberealizaci v mimopracovní oblasti (např. v rodině, sportu, apod.).

Kariéra, respektive její vývoj, je podmíněn dvěma činnostmi, které jsou na sobě závislé a které by měly být v souladu, pokud usiluje o její rozvoj:

1. plánování kariéry – lze chápat více jako aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení „*vlastní cesty životem*“, dosažení spokojenosti a uskutečnění z toho vyplývajících kroků. Tato aktivita, respektive její konkrétní naplňování může být podpořena ve formě řízení kariéry,
2. řízení kariéry – probíhá v organizaci, umožňuje pracovníkovi rozvinout jeho potenciál v souladu s cíli, potřebami a hodnotami podniku (Tureckiová, 2004, s. 97-98).

Jinak se dá plánování kariéry také charakterizovat jako „*proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry*“ a řízení kariéry jako „*proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům.*“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 443).

Z hlediska jedince je plánování kariéry velmi důležité, neboť na případný úspěch či neúspěch je výrazně závislá naše životní spokojenost. Pro organizaci má řízení kariéry pracovníků také smysl, protože pomocí ní je schopná zabezpečit možné potřeby v oblasti následnictví, dbát na pracovní i osobní rozvoj svých zaměstnanců, čímž cíleně přispívá k vytváření fenoménu atraktivního zaměstnavatele.

Rozvoj profesní kariéry představuje z pohledu jednotlivce plánování kariéry na základě jeho individuálních zájmů, hodnot, potřeb, schopností a znalostí.

Pohled na úrovni organizace pak představuje plánování kariéry profese nebo profesí ve spojení s konkrétní organizací. V této souvislosti se hovoří o tzv.

kariérových kotvách. Schein zmiňuje tři složky, které tvoří danou kariérovou kotvu a vedou k budování sebedůvěry při vedení, usměrňování a stabilizování osobní kariéry pracovníka (Palán, 2002, s. 93):

Těmito složkami jsou:

- a) vnímání vlastních schopností a talentu,
- b) vnímání motivů a potřeb,
- c) vnímání postojů a hodnot.

Tato teorie kariérových kotev vychází z předpokladu, že jedinec získává během svého života stále nové pracovní zkušenosti, získává informace sám o sobě, o svých kladech a záporech, především v důsledku jeho sebekontroly a seberealizace s danou prací. Na tomto základě se vytváří jeho profesní sebepojetí. V případě, že se jedinec nachází v prostředí, které jeho schopnostem, potřebám a zájmům nevyhovuje, hledá prostředí s větší mírou shodnosti. Velkou roli zde hraje i délka času pracovní zkušenosti, neboť jeho sebepojetí je ovlivňováno příležitostmi, které mu jeho kariéra poskytla. Mezi kariérové kotvy patří: technicko-funkční, manažerská, kotva zaměřená na jistotu, autonomii nebo kreativitu. Technicko-funkční kotva je charakteristická pro pracovníky, kteří svou kariéru a vnitřní uspokojení vnímají v rámci své odborné způsobilosti v jejich vymezeném oboru a nesoustředí se na obecné manažerské dovednosti. Naopak manažerská kotva je typická pro jedince, kteří se vyznačují schopností vést další pracovníky a orientovat se v organizační struktuře a práci, třeba i na úkor své odborné způsobilosti. Zaměření se na jistotu je spojeno s jedinci s nízkou mírou ambicióznosti a vysokou důvěrou (či spíše bázlivostí v rozhodování) vůči organizaci. K výkonu své práce potřebují jasná pravidla a příkazy. Kotva zaměřená na autonomii a kreativitu je směrodatná pro jedince vyžadující vytvářet své vlastní originální projekty, navrhopvat nová řešení a předcházet možné rutině v zaměstnání. Tito jedinci jsou velmi vhodní členové managementu, neboť dokážou nahlížet na řešení stávajících problémů neotřelým způsobem (Bělohlávek, 1994, s. 25–27).

## 2. 2 Cíle řízení kariéry pracovníků

V souladu s kariérovými kotvami lze definovat cíle řízení organizace, na které lze nahlížet buď z pohledu jednotlivce nebo v kontextu dané organizace. Na úrovni jednotlivce je cílem řízení kariéry schopnost dobře predikovat svou kariéru v organizaci a cílevědomě se soustředit na rozvoj osobního potenciálu. Na úrovni organizace jde o trvalý rozvoj jejího „*lidského kapitálu*“ a zajištění kontinuity pracovních procesů jako plánování a nástupnictví v manažerských funkcích (Tureckiová, 2004, s. 98).

O obecných cílech řízení kariéry se ve své publikaci konkrétněji zmiňuje také Armstrong (2002, s. 537):

1. Zabezpečit, aby byly uspokojeny potřeby organizace v oblasti následnictví v manažerských funkcích.
2. Poskytnout lidem příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.
3. Poskytnout lidem, majícím příslušný potenciál, vedení a podporu, které potřebují, mají-li realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím.

Řízení pracovní kariéry pracovníků podniku vychází z toho, že úspěšný rozvoj podniku je neodmyslitelně spjat s aktivní účastí všech pracovníků, přičemž každý z nich má na základě dělby pracovních úkolů svoji pracovní pozici či roli. Podle Armstronga (2007, s. 335) tvoří řízení kariéry procesy plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích. Tyto procesy ovšem musí být v souladu se strategickými cíli organizace, aby tak došlo k uspokojení potřeb jak pracovníka, tak i organizace. Do těchto procesů spadá „...*získávání, plány osobního rozvoje, vertikální a horizontální pohyby (mobilita), zvláštní pověření vykonávat úkoly doma nebo v zahraničí, rozvojové pracovní funkce, mosty kariéry a podpora pro pracovníky, kteří se chtějí dále rozvíjet. Vyžaduje to*

*kreativitu a rozpoznávání způsobů, jak poskytovat příležitosti k rozvoji a zvyšovat loajalitu pracovníků.*“ (Armstrong, 2007, s. 335). Jde především o to, aby pracovníkům pro dosažení úspěšné kariéry bylo poskytnuto stabilní vedení, podpora a povzbuzení, což jsou vhodné metody pro uplatnění jejich potenciálů a talentů. Zjednodušeně řečeno, záměrem podnikové strategie z hlediska politiky řízení talentů je dosáhnout, aby docházelo k přílivu a řízení talentů, což by vytvářelo a udržovalo potřebný soubor talentů, nezbytný pro výkonnost a rozvoj organizace.

Obecně vzato, primárním cílem podniku je stabilizace, rozvoj a využití zaměstnanců, kteří znají a umějí využívat jeho „*know-how*“. Podnikové plánování pracovní kariéry daného pracovníka by mělo obsahovat následující zásady (Bedrnová, Nový a kol., s. 377):

- rozborem podložené stanovení nároků a požadavků jednotlivých pracovních pozic (skupin pracovních míst) na odbornou a osobnostní připravenost pracovníka,
- přesné a důsledné rozlišení pracovních pozic zaměstnanců organizace (včetně manažerů) podle náročnosti vykonávané práce a svěřené odpovědnosti,
- normativní vymezení možností (podmínek, předpokladů) kariérového posunu pracovníků z jednotlivých skupin pracovních míst,
- zdůraznění určitého obecného principu jako závazného (preferovaného) pro naplňování pracovní kariéry pracovníků v organizaci (princip výkonnosti, princip seniority apod.),
- stanovení variantních kariérových drah jednotlivých skupin pracovníků (nejen manažerů) a vymezení podmínek pro jejich naplňování,
- vymezení kariérové dráhy konkrétního pracovníka, tj. určení perspektivy jeho působení v dané organizaci,
- stanovení obsahového průběhu a časových dimenzí jednotlivých kroků vedoucích k naplnění plánované kariérové dráhy.

Plánování kariéry nám tedy umožní včas odhalit personální potřeby organizace, případně vyhledat pro ni nové, adekvátní pracovníky. Podrobněji řečeno, k základním pozitivním jevům řízení kariéry pro podnik patří:

- lepší a včasnější identifikace a příprava zaměstnanců pro nová nebo perspektivně uvolňovaná pracovní místa, lepší využití zaměstnanců, založené na lepších znalostech jejich osobní kvalifikace,
- posílení výkonnosti zaměstnanců, majících před sebou jasnou kariérovou perspektivu, podpora motivace zaměstnanců k rozvoji, odpovídajícímu jejich kariérovým cílům,
- snížení nežádoucí pracovní fluktuace, zvýšení firemní loajality zaměstnanců,
- vyšší pracovní spokojenost, posílení pocitu pracovní jistoty zaměstnanců (Urban, 2003, s. 175).

Možná by se mohlo zdát, že řízení pracovní kariéry je záležitostí jen daného člověka, jehož se ona kariéra týká. Ovšem pokud bereme v úvahu vedle osobnostní stránky také pracovní spokojenost jedince, která úzce souvisí s pracovním výkonem, je nutné usilovat v rámci (podnikového) personálního řízení o systematické řízení a ovlivňování pracovní kariéry pracovníků. Úspěšné podniky jsou si vědomy, že personální rozvoj pracovníků přispívá k její prosperitě, proto je tato oblast stále více podporována, s ohledem na podnikové zájmy a potřeby a formování profesní kariéry vlastních pracovníků. Z toho důvodu je v rámci personálního řízení a řízení personálního rozvoje uplatňována rozpracovaná strategie a koncepce řízení profesní kariéry vlastních pracovníků, s cílem vytvořit takové prostředí, aby pracovníci mohli být optimálně zařazení, a aby byli schopni a ochotni podávat optimální pracovní výkony.

Bedrnová, Nový a kol. (2002, str. 375) uvádějí, v jakých základních činnostech má být pracovník podnikem podporovaný, aby byl pro daný podnik přínosný a ve výkonu své funkce úspěšný:

- ve své připravenosti podávat výkon,



- ve své připravenosti se učit,
- ve své připravenosti na změny (inovace),
- ve své připravenosti k vnitropodnikové mobilitě,
- ve své připravenosti (ochotě) k setrvání v podniku.

### **2. 3 Fáze profesní kariéry pracovníků**

Kariéru je možné chronologicky rozdělit do několika vývojových fází. Zjednodušeně jí můžeme načrtnout v šesti etapách: příprava, začátek, rozvoj, vrchol, stabilizace a stagnace kariéry. Ovšem různí autoři mají různé pohledy na její průběh. Jednodušší model předkládají například Kohoutek a Štěpáník (1999, s. 36), kteří rozdělili průběh kariéry pouze do čtyř elementárních etap:

1. přípravné období – do prvního nástupu do zaměstnání
2. počátek kariéry – od prvního nástupu do 35 let
3. střední věk – od 35 do 60 let
4. starší věk – nad 60 let

Ovšem v případě řídicích pracovníků lze uvést koncepci, jež specifikuje jednotlivé fáze kariéry, avšak namísto časového hlediska zohledňuje profesní stránku věci a s ním spojenou odpovědnost za výkon práce. Bedrnová, Nový a kol. specifikují jednotlivé fáze takto (2007, s. 180-182):

- 1) Vstup do odborné oblasti – odpovídající pracovní zařazení bývá referent,
- 2) Samostatné řešení odborných problémů – odpovídající pracovní zařazení bývá – samostatný odborný referent,
- 3) Specialista v určitém oboru – odpovídající pracovní zařazení bývá manažer, vedoucí odborného útvaru,
- 4) Generalista – odpovídající pracovní zařazení bývá manažer, generalista, člen vrcholového managementu organizace.

## 2. 4 Proces řízení kariéry pracovníků

Profesní dráha člověka je tvořena mnohými etapami se specifickými rysy a vzájemnou návazností. Samotný proces řízení kariéry můžeme charakterizovat pomocí několika složek.

1) **Fáze kariéry.** Při plánování kariéry je vhodné pochopit dynamiku kariéry. Ta obecně představuje způsob, jakým lidé řídí svou kariéru z hlediska povyšování, rozšiřování nebo obohacování pracovních povinností, zlepšování dovedností a schopností a dále nárůstu pravomocí a odpovědnosti. Kariéra se většinou člení do následujících fází:

- a) Expanze – vztahující se logicky k začátku kariéry, kdy jedinec získává nové dovednosti, respektive dochází k rychlému nárůstu znalostí, rychle se rozvíjejí schopnosti a vyjasňují se aspirace, sklony, dispozice a orientace.
- b) Vytváření a upevňování dráhy – pomocí používání znalostí a dovedností získané během expanzivní fáze, mimo to se upevňují schopnosti a aspirace.
- c) Dozrávání či vyzrávání – kdy dochází ke stabilizaci v dráze své kariéry, v souladu se svou motivací, schopnostmi a příležitostmi.

Znalost dynamiky kariéry je potřebná k formulování politiky řízení kariéry a k přípravě plánů následnictví v manažerských funkcích. Základem pro zkoumání dynamiky kariéry slouží analýza kariéry jedinců a hodnocení jejich pracovního výkonu. Analýza dynamiky kariéry může vést ke specifikaci způsobu, jež je nutný v případě změny orientace profesní kariéry nebo může odhalit případné chybné postupy, například přecenění či podcenění pracovníka na určité pracovní pozici (Armstrong, 2002, s. 538).

2) **Analýza kariéry** – jejím prioritním předmětem jsou žebříčky a druhy pracovních funkcí. Žebříčky pracovních funkcí jsou stupně, které mohou jedinci během své profesní kariéry zaujímat. Druhy pracovních funkcí tvoří pracovní funkce, kde se určitá pracovní místa vyznačují stejnou povahou práce (typické v případě umělců, vědců, inženýrů, personalistů). Ovšem je nutné zohlednit také pracovní místa, která jsou velmi různorodá, je tedy vhodné je rozdělit celé druhy

na určité pracovní skupiny. Vytvoření širší skupiny míst se pak dá použít pro potřeby rozvoje kariéry nejen vertikálně, ale také horizontálně. Zjednodušeně lze říct, že jde o zařazení pracovníků do skupin pracovních míst a vytvoření popisu potřebných k výkonu konkrétní pracovní funkce. Takto získané informace slouží při plánování kariéry, stanovení vlastností a schopností požadovaným pracovním místem, může z nich vycházet také při hodnocení práce (Armstrong, 2002, s. 540-541).

3) **Politika řízení kariéry** – se zabývá problematikou rozhodování o formování manažerů nebo získávání jiných lidských zdrojů (zda půjde o pokrytí potřeb z vnitřních nebo vnějších zdrojů). Můžeme rozlišovat různé přístupy k zaměstnancům organizace a to podle přístupu organizace vůči investování do lidských zdrojů. Pro malé a intenzivně se rozvíjející organizace je příznačné soustředění se na aktuální stav a velmi úsporné investice do lidských zdrojů. Naopak preferují získávání výkonných pracovníků mimo organizaci. Ovšem ty organizace, které plánují kariéru svých pracovníků z dlouhodobého hlediska, onoho pracovníka chápou jako svou perspektivní pracovní sílu, do které je výhodné dlouhodobě investovat. Tím zároveň předcházejí pokrytí potřeb z vnějších lidských zdrojů.

Téměř detailní systém kariéry využívají především velké organizace s rozvinutou organizační strukturou. Mezi oběma variantami (malé či velké společnosti) leží model, který má za cíl soustředit se na současný pracovní výkon pracovníka a zároveň zohledňovat jeho budoucí pracovní postup. Tento model představuje nejčastější přístup ve většině organizací (Armstrong, 2002, s. 541-544).

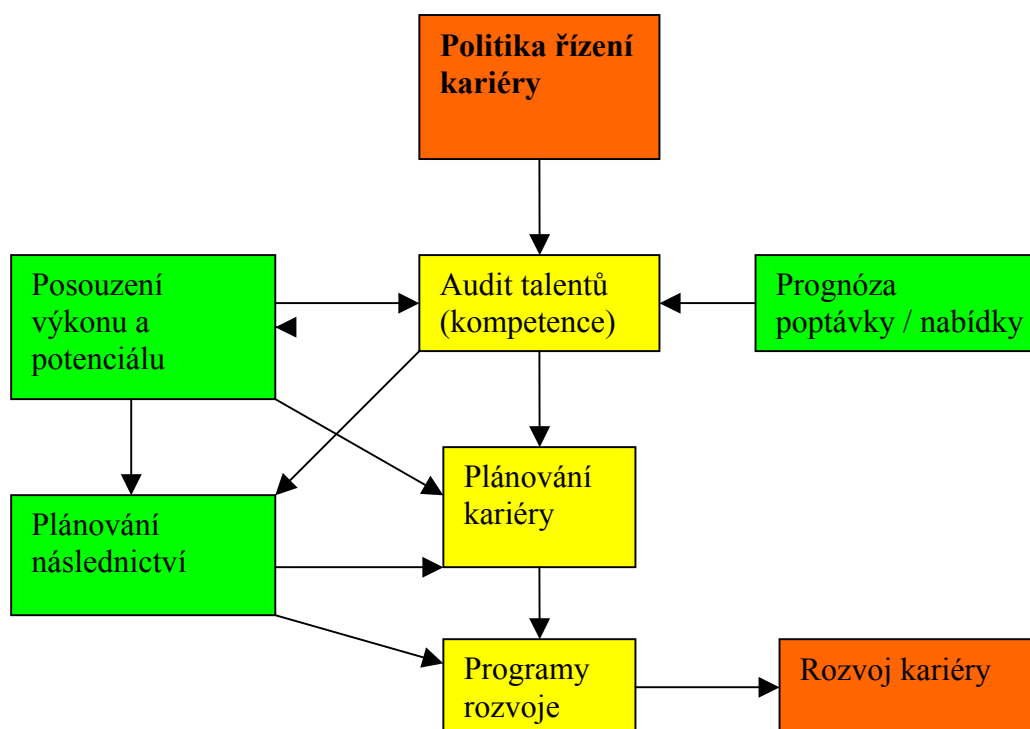
4) **Plánování následnictví** – je zaměřeno převážně na manažery, neboť jako klíčoví pracovníci jsou nezbytní v úspěšném fungování organizace. Dbá se tedy na to, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, úmrtím, odchodem z podniku či převedením dosavadních pracovníků na jiná pracovní místa. Základní podklady pro plánování následnictví slouží k získání přehledů o organizaci,

plánování lidských zdrojů a vytváření hodnocení pracovníků (Armstrong, 2002, s. 544).

5) **Hodnocení pracovníků** – respektive hodnocení pracovního výkonu, pomáhá zjistit aktuální vzdělávací potřeby, poskytnout přehled o případných směrech rozvoje kariéry pracovníků, nastítnit jejich možné povýšení či jiné (horizontální) postupy. Hodnocení pracovního výkonu na základě procesu řízení pracovního výkonu, by mělo probíhat kontinuálně a věcně. Hodnocením pracovníků se budu podrobněji věnovat ve své práci v následující kapitole (Armstrong, 2002, s. 546).

Zajímavé je porovnat oba návrhy procesu řízení kariéry, které nám ve svých publikacích specifikuje Armstrong (2002, s. 538 vs. 2007, s. 336). V té novější verzi (z roku 2007) upouští od některých podrobně zpracovaných činností (sebehodnocení, získávání pracovníků, mentoring, counselling pro účely kariéry) a naopak nahrazuje svou koncepci obecnějšími termíny žádaných procesů při řízení kariéry (posouzení výkonu a potenciálu, audit talentu, procesy a programy rozvoje). Celkově tento koncept řízení procesu profesní kariéry působí jednodušeji a přehledněji než starší verze.

Jednotlivé klíčové činnosti, nám názorně ukazuje obrázek 1.1 (Armstrong, 2007, s. 336). V něm jsou schématicky znázorněny postupy a podmínky této politiky.



**Obr. 1.1** Proces řízení kariéry  
**Pramen:** Armstrong, 2007, s. 336

Prvotní otázkou, kterou se musí organizace či podnik zabývat, je, jaké jsou cíle podniku na kterých se postaví strategický plán a organizační struktura podniku. Poté zkoumá, zda má především dostatek svých interních kompetentních pracovníků, kterým prioritně stanoví možnosti jejich profesní kariéry v určitém časovém horizontu, případně i zajistí různé rozvojové programy potřebné k jejich kariérovému růstu.

Pokud organizace disponuje dostatkem svých vnitřních lidských zdrojů, logicky dochází ke zkoumání jejich práce, hodnotí se výkon i potenciál pracovníka a následně se vytváří tzv. plány následnictví a plány kariéry. Plánování následnictví vychází z hodnocení a auditu talentů v organizaci, jehož cílem je zjistit, zda jsou k dispozici možní následníci (existence nabídky lidí, kteří jsou schopni případně převzít klíčové role), dále zda jsou dostatečně dobří a zda mají správné dovednosti a vlastnosti odpovídající požadavkům podniku a pracovního trhu (Armstrong, 2007, s. 338-339). Na základě zjištěného hodnocení, se kromě individuálních plánů rozvoje kariéry pracovníků, určuje také potřeba dalšího vzdělání, zaškolení či dokonce možná rekvalifikace (ovšem o ní lze hovořit

především v souvislosti s nižšími pracovními pozicemi). Posoudit jednotlivý výkon či potenciál pracovníka, je úlohou vedoucích pracovníků, manažerů nebo také tzv. *development centra* (v překladu rozvojového centra, resp. rozvojového programu). Cílem *development centra* je zjištění aktuální úrovně klíčových kompetencí pracovníka, jeho slabých a silných stránek, k uvědomění si schopností, které jejich práce vyžaduje, na základě čehož si mohou vytvořit své vlastní plány osobního rozvoje, směřující ke zlepšení jejich výkonu na současném pracovním místě a k pokroku v jejich kariéře (Armstrong, 2007, s. 496).

Je spravedlivé, aby byla v počáteční fázi plánování následnictví a kariéry kladena stejná pozornost jak na „dobré, tak i špatné“ pracovníky, dočasně nedosahující svých stanovených cílů, a to za účelem odhalit možné pochybení v postupu, jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Tato negativní zkušenost tak může vést k případné pozitivní inovaci podniku či ke snaze o zlepšení výkonu konkrétního pracovníka. Ovšem pokud ani poté, kdy byly pracovníkovi poskytnuty dostatečné pracovní prostředky a podmínky, se jeho výkon se nezlepšil, není pochopitelně v zájmu podniku takového pracovníka mít na oné pracovní pozici. V tomto případě dochází k přesunu na nižší pozici nebo k propuštění pracovníka, někdy s využitím tzv. *outplacementu*, kdy se jedná o program poskytnutí pomoci ze strany zaměstnance s nalezením nového pracovního místa propuštěným pracovníkům (Koubek, 2004, s. 246-248).

Ovšem v případě nedostatku lidských zdrojů uvnitř podniku, je nutné přistoupit k externím zdrojům, kdy následně začíná proces získávání a výběru vhodného pracovníka na danou pracovní pozici. Prognózy poptávky a nabídky se vytvářejí na základě metod plánování a modelování lidských zdrojů nebo také pomocí expertních systémů, které stanovují, jaké kompetence jsou potřebné k výkonu dané práce (Armstrong, 2007, s. 337).

### 3 Kompetence pracovníků a jejich role v procesu řízení kariéry

Aby bylo možné sestavit kompetenční profil pracovníka, následně jeho plán kariéry a rozvojový plán, je nezbytné zjistit na základě hodnocení výkonu a osobnostních složek pracovníka jeho profesní a kvalifikační potenciál.

Rozvoj pracovníka a jeho profesní kariéry, je podmíněn jednotlivými kompetencemi, na jejichž základě jsme schopni částečně předvídat, jaký (a zda) pracovník odvede námi očekávaný výkon. Proto je tak důležité zaměřit se a podporovat rozvoj potřebných kompetencí. Je vhodné si uvědomit, zda hovoříme o kompetencích tzv. „*prahových*“, které představují základní schopnosti požadované k výkonu práce nebo o kompetencích tzv. „*výkonnostních*“, které jsou vázané na dosahování vysoké výkonnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 57).

Všeobecně jsou kompetence tedy vnímány jako pravomoci uplatňované v určité pracovní roli nebo jako schopnosti k výkonu konkrétní funkce. V tomto smyslu by se daly kompetence obecně definovat jako znalosti, schopnosti, dovednosti či zkušenosti pracovníka, které přispívají k efektivnímu a dobrému pracovnímu výkonu (Veteška, 2004, s. 35). Souhrn kompetencí představuje určitou výsadu, která se projevuje jako „*soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace.*“ (Palán, 2002, s. 99). Tím, že tedy disponujeme určitými (požadovanými) kompetencemi, se můžeme dostávat do výhodnější pozice nejen v oblasti pracovní, ale i soukromé.

Z hlediska pracovníka kompetence následně představují především souhrn žádoucího chování, kterým se musí vykazovat, aby úspěšně zvládal úkoly své pracovní funkce. Kompetentní (respektive ten schopný, ať už z hlediska manažerského, interpersonálního či technického) pracovník disponuje těmito třemi předpoklady:

- I. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje (týká se dovedností, vědomostí, které je možno poměrně lehce rozvíjet).
- II. Je k takovému chování motivován, spatřuje v něm tedy hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii (hůř se rozvíjí, neboť jde o motivy, hodnoty, přesvědčení a životní filozofii).
- III. Má možnost v daném prostředí podniku toto chování použít (tento předpoklad ovlivňuje předcházející tým, že jim více či méně umožňuje se uplatnit), (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 55).

Kompetence (zvláště ty manažerské) se posléze posuzují na základě následujících otázek, které mohou být případnou osnovou při plánování rozvoje kompetencí u pracovníků. Je užitečné se nad nimi zamyslet a formulovat jasnou odpověď:

1. Která kompetenční oblast má být konkrétně procvičovaná?
2. Jak silně je (u manažera) jednotlivá kompetence zastoupena? Nejsou doporučovány extrémy. Škodí nejen málo rozvinutá, ale rovněž příliš zastoupená dovednost.
3. Existují vhodné podmínky pro rozvoj konkrétní kompetence? Jaké jsou překážky a jaké vstupní podmínky jsou v konkrétní organizaci?
4. Jaké vhodné úkoly je třeba stanovit pro rozvoj specifické kompetence?  
(Krohe, 2001, s. 48)

Tyto položené otázky nám mají sloužit k výběru vhodného rozvojového programu či metod (například situační metody, manažerské hry, hraní rolí, apod.), které má pracovníka vést k jeho větší produktivitě, rozvoji a jasnějšímu plánu profesní kariéry.



### 3. 1 Klíčové kompetence

Kompetence tvoří celou škálu obecných schopností a dovedností, ovšem ty směrodatné pro všechny pracovníky jsou tzv. klíčové kompetence, které jsou k výkonu dané funkce nejen žádány, ale i nezbytné. Pokud o nich hovoříme, je vhodné uvést jejich definici. Klíčové kompetence jsou „...*soubory schopností, znalostí, dovedností, hodnot a postojů, které přesahují konkrétní znalosti používané v určitém oboru, jsou požadovány pro velké množství různých pracovních funkcí a zařazení...*“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 150). Zahrnují tedy různou řadu kvalifikací, nikoli však jen úzce odborných, a proto mají také delší životnost a širší uplatnění. Zajímavý pohled, který Belz a Siegrist (2001, s. 151) předkládají, zdůrazňuje především to, že schopnost najít si zaměstnání v průběhu života závisí nejenom na tom, zda člověk získá odpovídající kvalifikaci, vědomosti a znalosti, ale především na tom, zda je vybaven klíčovými kompetencemi, které jsou nezbytné pro pracovní uplatnění a které umožňují snadnější zaškolení. Dále je také důležité si uvědomit, čím se rovina kompetencí vyznačuje. Jde především o to, že různé komplexní schopnosti působí společně, nikoli izolovaně. Termín „klíčové“ jsou pak synonymem pro pojmy: „...*zásadní, rozhodující, tedy ekonomicky perspektivní, tj. takové, které přináší stanovený výsledek. Obecně tedy zajišťují dosažení požadovaného cíle, z ekonomického hlediska pak dosažení zisku a prosperity.*“ (Veteška, 2004, s. 36).

Ucelený pohled na klíčové kompetence nastínil Mertens, který je jako první definoval v roce 1974, a z něhož pak výše zmínění Belz a Siegrist vycházeli (Belz, Siegrist, 2001, s. 167)<sup>1</sup>:

Dělení klíčových kompetencí podle Mertense (1974). Ten rozdělval klíčové kompetence do čtyř základních kategorií a to následujícím způsobem:

- základní – základní myšlenkové operace,
- horizontální – získání a zpracování informací,

---

<sup>1</sup> (E. H. Schein se ovšem již 5 let před Mertensem, tj. v roce 1969, ve své publikaci zmiňuje o tzv. manažerské kompetenci, která obsahuje tři obsahově shodné oblasti - pojmenoval je „*analytická, interpersonální a emocionální kompetence.*“ Psychologie organizace, Praha Orbis 1969)

- rozšiřující – znalosti pro určité povolání,
- dobové – doplňovat mezery vzhledem k novým znalostem.

Rozpracované dělení klíčových kompetencí podle H. Belze a M. Siegrista (2001, s. 159), aktuálně aplikované v souvislosti s potřebami organizace. Autoři se na základě výzkumů soustředili především na tyto klíčové kompetence, kterými musejí klíčoví pracovníci disponovat:

- **komunikace a spolupráce** (naslouchat, jasně se vyjadřovat, opakovat, shrnovat, vnímat neverbální sdělení a potřeby),
- **řešení problémů a tvořivost** (schopnost rozpoznat problém a tvořivě jej řešit),
- **samostatnost a výkonnost** (samostatně svou práci plánovat, provádět ji a kontrolovat),
- **odpovědnost** (zaujmout odpovědné stanovisko k výkonu práce a s ním spojené pracovní prostředí),
- **spolehlivost** (přebírat spoluzodpovědnost),
- **myšlení a učení** (řídit vlastní učení, myslet v souvislostech, hodnotit),
- **zdůvodňování a hodnocení** (vlastní, společnou i cizí práci umět věcně zdůvodnit a kriticky posoudit).

Belz a Siegrist (2001, s. 152) předkládají ve své publikaci kromě toho i daleko více komplexnější model rozdělení klíčových kompetencí, které jsou strukturované do jednotlivých oblastí:

### 1) Sociální kompetence

- a) schopnost týmové práce,
- b) spolupráce,
- c) schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím,
- d) komunikativnost.

## 2) **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě**

- a) kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládáním s vlastní hodnotou,
- b) být svým vlastním manažerem,
- c) schopnost reflexe vůči sobě samému,
- d) vědomé rozvíjení vlastních hodnot,
- e) schopnost posouvat sám sebe (motivace) a dále se rozvíjet.

## 3) **Kompetence v oblasti vzdělání dospělých** – v podnikovém vzdělávání - se příkládá zvláště důraz kompetenci z oblasti metod:

- a) schopnost analyzovat,
- b) kriticky přezkoumávat stávající stav v souladu s žádanými inovacemi,
- c) přijít s novým řešením problému,
- d) dávat nové poznatky do kontextu,
- e) podchytit souvislosti a třídit nové informace.

Vzdělávání dospělých je jedním z pilířů celoživotního učení, jehož cílem je dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů – tedy zvýšení své kvalifikace a zisk klíčových kompetencí, přičemž je důležité, aby v tomto procesu byla přítomná motivace a kontinuálnost. Pracovník, který se věnuje tomuto procesu učení, zároveň zvyšuje svou cenu na trhu práce, neboť ten vyžaduje stále více nových odborností, dovedností a schopností. Celoživotní učení je v dnešním světě s narůstajícími nároky na pracovní pozice, globalizací, informačně-technologickou a znalostní společností, chápáno jako „*horizontální aspekt strategie zaměstnanosti*.“ (Veteška, 2004, s. 37).

Ať už jsou klíčové kompetence děleny podle jakýkoliv měřítek či hodnot, faktem je, že profesní kariéra je dnes nemyslitelně spjata s procesem celoživotního učení. Rychlé tempo života, rozvoj nových informačních technologií, větší míra konkurence na trhu práce apod., v naší době kladou na jednotlivce stále vyšší nároky nejen z odborného, ale i osobnostního hlediska. Základní vědomosti,

kteře jsme se už jednou naučily, mohou být v důsledku stále kratších inovačních cyklů a rostoucí složitosti technických systémů velmi rychle překonány. Pomocí v této situaci má být právě zprostředkování a rozvíjení klíčových kompetencí.

Domnívám se, že zatímco na mnoha místech si už našly cestu do systému podnikového vzdělávání a doškolování odborníků, v některých veřejných sférách (např. ve vysokých školách) jsou bohužel téměř opomíjeny, přestože by bylo jistě vhodné v počáteční přípravě mladých lidí pro praktický život i například v procesu rekvalifikace nezaměstnaných. V důsledku těchto faktů je mnoho lidí připraveno o šanci na zvýšení klíčových kompetencí, které jsou časově perspektivnější než odborné kvalifikace (Veteška, 2001, s. 45).

#### **4 Hodnocení pracovníků – předstupeň řízení kariéry pracovníků**

Hodnocení pracovníků je jednou ze strategických personálních činností, kdy na základě jeho výsledků se odvíjejí kromě řízení kariéry pracovníků, také další personální činnosti (odměňování, vzdělávání, atd.). Pro kontrolování, usměrňování a motivování pracovníka je nezbytné neopomenout hodnotit také jeho pracovní výkon. A to buď formálně (systematicky či příležitostně, většinou standardizovanou metodou) nebo neformálně (tj. průběžně, nahodile, během samotného výkonu práce). Pomocí hodnocení pracovního výkonu bychom měli odhalit případné vzdělávací potřeby, nastítnit možný rozvoj kariéry pracovníků či ukázat vhodný způsob pro jejich postup v kariéře.

Hodnocení pracovníků lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu a pracovního chování, poznávání pozitiv a negativ činnosti pracovníka a stanovení úkolů s cílem zlepšení pracovní činnosti hodnoceného pracovníka. Systematické a pravidelné hodnocení pracovníků je jedním z primárních úkolů každého vedoucího pracovníka či manažera, i přestože patří mezi jejich nejméně oblíbené činnosti. Hodnocení pracovníků je prováděno často nedostatečně či s řadou chyb, ovšem právě proto je důležité věnovat mu odpovídající pozornost a osvojit si správné návyky hodnocení.

Častou chybou je, že hodnotitelé vnímají hodnocení jako formální proces, který chtějí mít „co nejrychleji za sebou“, bez poskytnutí trvalé zpětné vazby, jenž je z hlediska zlepšení daného výkonu stěžejní. Další problém se vyskytuje s nepřesně formulovaným cílem – co chceme vůbec hodnotit. Jasná formulace účelu hodnocení pracovníka je z tohoto důvodu základem pro výběr vhodných kritérií hodnocení (Urban, 2003, s. 137-147).

Výkon se dá chápat jako celkový obraz práce pracovníka, proto hodnotíme více aspektů než jen věcný výkon dané činnosti. Hodnocení pracovníků představuje jednu ze základních personálních činností, která se podle Koubka (2007, s. 207-208) zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizace opatření, které tomu mají pomoci.

Obecně má hodnocení za cíl shrnout výkon za uplynulé období (případně pokusit se o jeho zefektivnění), přispět ke vzájemné komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky (např. za účelem poskytování zpětné vazby, rad a psychické podpory) a plánovat rozvoj i kariéru pracovníka (z hlediska možného školení, stanovení cílů kariéry). Podmínkou je, aby i kritické hodnocení bylo konstruktivní a pozitivně laděné. Správné hodnocení výkonu má podporovat silné stránky pracovníka, překonávat jeho slabiny, zlepšit jeho výkon a vytvořit podklady pro plánování jeho kariéry, odměňování, rozmísťování a vzdělávání, vše pomocí tréninku, koučinku a dalších nástrojů osobního rozvoje. Je třeba také zohlednit pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídající formálním požadavkům pracovního místa a následně jeho pracovní roli. Ovšem pokud ani

poté pracovník nevykazuje splnění svých stanovených cílů, je vhodné přistoupit k jiné alternativě, tj. přesunout ho na jinou, respektive nižší pracovní pozici nebo případně s ním rozvázat pracovní poměr.

#### **4. 1 Metody a způsob hodnocení**

Metody hodnocení jsou určeny na základě účelu hodnocení a kritérií, která mají být u pracovníků sledována. Jsou vybírány s ohledem na strategické cíle, charakter organizace a pracovního místa. Hodnotí se pracovní výkon a pracovní chování, které se žádáno k dané pracovní činnosti. Hodnotitelem je zpravidla přímý nadřízený, někdy také spolupracovníci, podřízení, expert (psycholog), třetí osoba (klient) či dokonce celý tým hodnotitelů. Zvláštní formou hodnocení je sebehodnocení, které je založeno na sebereflexi konkrétního pracovníka.

Měřítek, respektive kritérií pro posuzování výkonu je celá škála. Výkon je soubor technicko-ekonomických předpokladů (řízení, organizace, technologie, odměňování) a osobnostních předpokladů (tělesných, zdravotních a duševních schopností, dovedností, kvalifikace, praxe a motivace). Výkon můžeme měřit buď přímo (tj. množstvím a kvalitou práce, četností zmetků, chyb) a to pomocí přímých ukazatelů (jako je množství práce nebo kvalita práce) nebo nepřímo (absence, fluktuace, úrazovost), jehož ukazatelem je například bezpečnost při práci, absentismus, stabilita výkonu v průběhu pracovní směny a jiné (metody časového a kvalitativního rozboru chyb a chybného jednání v průběhu pracovní činnosti). Provedení výkonu a chybovosti pracovníků je výsledkem především jejich individuální odlišnosti, pracovní schopností a mírou motivace (Kohoutek, Štěpáník, 1999, s. 36).

Mezi metody hodnocení lze pokládat především: hodnocení podle cílů (použití pro hodnocení manažerů a specialistů), hodnocení na základě plnění norem (hodnocení pro dělnické profese), volný popis (hodnocení univerzální, vhodné pro manažery a tvůrčí pracovníky), hodnocení na základě kritických případů (záznamy o konkrétních případech, které se při vykonávání práce udály), hodnocení pomocí stupnice (hodnocení jednotlivých aspektů práce), dále

checklist (dotazník), metoda BARS (behaviorální posuzovací škály, hodnotící pracovní chování), metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu a v neposlední řadě také assessment centre (komplexní hodnocení vhodné zvláště pro manažery a specialisty), již výše zmíněný development centre či aktuálně populární metody hodnocení tzv. 360° zpětná vazba (Koubek, 2007, s. 219-224).

#### **4. 1. 1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

V současné době patří mezi nejpreferovanější hodnotící soubory metod tzv. třistašedesátistupňová zpětná vazba, která se používá po konzultaci s personálním oddělením především v případě hodnocení manažerů (či uchazečů o manažerskou funkci). Protože je to velmi finančně i časově nákladná záležitost, nejvíce jí využívají velké, prosperující organizace, které mají rozvinutý systém hodnocení manažerů a dostatečné finanční prostředky.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba, jak ji definoval Ward je „...*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby...*“ (Armstrong, 2007, s. 433). Jedná se tedy o vícezdrojové hodnocení, jež je postaveno na stanovisku více pozorovatelů (hodnotitelů). Těmi můžou být jak nadřízení, tak i podřízení hodnoceného pracovníka, jeho kolegové, případně vnitřní zákazníci. Jedním ze zdrojů hodnocení může být také sebehodnocení, které nám může posloužit k porovnání s ostatními pozorovateli. Toto vícezdrojové hodnocení má pochopitelně větší objektivitu a možná také výpovědní hodnotu, než jak tomu je v případě pouze jednoho pozorovatele. Ovšem právě tato výhoda může být zároveň nevýhodou, protože jednak je to velmi náročný způsob hodnocení, a také na samotného hodnoceného pracovníka může být vyvíjen větší tlak (kdy může pociťovat větší stres, úzkost, nervozitu), než v případě „klasického“ hodnocení.

Z hlediska použití, je tato metoda proto vhodná především pro vzdělávání, seberozvoje nebo programu rozvoje manažerů, naopak není příliš vhodná jako

podklad pro rozhodování o odměňování. Podle Armstrongových zdrojů (Ashridge Management Research Group, 1996), ze 45 uživatelů této metody, kteří se účastnili během roku 1996 průzkumu vyplynulo, že: „...71% používalo třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu pro účely vzdělávání a rozvoje, 23% jí používalo pro účely řady personálních činností, jako je hodnocení pracovníků, zabezpečování pracovníků pro organizaci a plánování následnictví, a pouze 6% pro účely rozhodování o odměnách...“ (Armstrong, , 2007, s. 434). Podotýkám, že tyto statistické údaje prezentují názory britských firem, nakolik jsou totožné se situací v českých podnicích, se mi nepodařilo zjistit.

Důvod proč je třistašedesátistupňová zpětná vazba tak populární, lze nalézt převážně v tom, že tento způsob hodnocení nám předkládá obraz naší osobnosti, respektive vypovídá o tom, jak nás vnímají ostatní. Pomáhá nám tedy více pochopit svou pracovní roli a zaměřit se na možné problematické stránky naší osobnosti, které by mohly bránit v úsilí o dosažení úspěšné kariéry. Zároveň motivuje manažery k tomu, aby i oni měli tendenci se neustále zlepšovat a rozvíjet pomocí různých vzdělávacích a rozvojových programů a zabránili tak jejich možné stagnaci. Tato orientace na rozvoj a otevřenost, mimo jiné podporuje soustavné zlepšování klimatu i morálky v organizaci.

Určitým negativem této metody může být, že odkrýváním silných a slabých stránek pracovníka, může pro něho nastat poněkud stresová a trapná situace, kdy hodnotitelé můžou udělat tu chybu, že k němu (k jeho výkonu práce) nebudou spravedliví a upřímní. Často je také celý proces zatížený přílišnou byrokracií a technologií, na kterou se lidé rádi z důvodu pohodlnosti přespříliš spoléhají (Armstrong, 2007, s. 437-438).

#### **4. 2 Hodnotící rozhovor**

Podstatnou součástí, která uzavírá proces hodnocení je hodnotící rozhovor. Pokud jsme již obeznámení s výsledky hodnocení, je na místě informovat konkrétní pracovníky, kterých se hodnocení týkalo. Ještě před osobní schůzkou je vhodné jim zaslat ony výsledky hodnocení, aby se mohli k samotnému



hodnocení věcně vyjádřit, případně se na něho psychicky připravit. Hodnotící rozhovor by měl mít formální podobu, tj. mít pevně stanovený obsah a pevně časový plán, ovšem měl by také probíhat v souladu s participativním stylem rozhovoru, v přátelské atmosféře, aby byla zachována pomyslná rovnoprávnost mezi hodnotitelem a hodnoceným. Podle Koubka (2007, s. 225) je účelem rozhovoru především:

1. Zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období.
2. Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu.
3. Rozpoznat problém a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.
4. Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávisající, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon.
5. Orientovat pozornost na práci a některé její aspekty.
6. Zlepšit komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými.
7. Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor.
8. Zabezpečit podklady pro odměňování.
9. Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo předvedení a jinou práci.
10. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Mimo to je důležité, aby pracovníci, kteří jsou hodnoceni a s nimiž posléze vedeme hodnotící rozhovor, nabyli přesvědčení, že hodnocení je významné nejen pro podnik, ale rovněž pro ně samé, respektive pro jejich kariérní růst. Jak jsem již výše naznačila, hodnotitel se má na v průběhu rozhovoru pokusit vytvořit uvolněnou atmosféru, odstranit pocity napětí, vysvětlit cíle rozhovoru, pokládat otevřené otázky, ale i naslouchat názorům hodnoceného, nastínit možnosti dalšího profesního i osobnostního rozvoje a na závěr rozhovoru

povzbudit pracovníka a dodat mu motivaci. Hodnotitel by měl být hlavně empatický, konkrétní a diskrétní, aby v pracovnících vzbudil důvěru a respekt.

## **5 Odměňování pracovníků**

### **5.1 Systém a složky odměňování**

Odměňování pracovníků je důležitou personální činností, která hraje v procesu řízení kariéry pracovníků svou nezanedbatelnou roli, neboť je možným nástrojem majícím vliv na pracovní motivaci, růst produktivity (což ovlivňuje schopnost přebírat vyšší a náročnější pracovní úkoly) a částečně zamezuje poklesu pracovní absence či fluktuace.

Každý pracovník si žádá být za svůj pracovní výkon patřičně odměněn a to nejen materiálně, ale i morálně. Pravidlem odměňování je, aby byli pracovníci odměňováni slušně, spravedlivě a v souladu s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace a hodnotou, kterou pro organizaci znamenají. Systém odměňování tak pomáhá získávat a udržovat potřebné kvalifikované pracovníky, kterým nabízí nepřímou cestu k rozvoji jejich kariéry a profesnímu růstu (Armstrong, 2007, s. 515).

Celkový systém odměňování se odvíjí od filozofie, strategie, hodnot a cílů organizace a je tvořen, tak jak o tom píše Armstrong (2002, s. 553): „...ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.“ Tento systém by neměl být rigidní, naopak by měl reflektovat nejen samotný výkon pracovníka, ale i jeho osobnostní potenciál, vzdělání, délku praxe a působnost (postavení) v organizaci. Kromě toho je nezbytné zohlednit rovněž specifika konkrétního pracovního místa - pracovní chování, pracovní podmínky, povinnosti a míru odpovědnosti, jež se vztahují k danému pracovnímu místu. Zdá se mi celkem nespravedlivé, když se dovídám, že nástupní plat u výrobního dělníka je kolikrát téměř totožný s platem mistra

úseku, neboť neatraktivnost těchto profesí způsobují nedostatek pracovních sil pro výkon této práce.

Základní složky systému odměňování pracovníků v organizaci jsou tzv. transakční a relační (vztahové) odměny. Mezi transakční odměny patří základní peněžní odměna (mzda či plat), dodatečné zásluhové peněžní odměny či podíly ve vlastnictví a zaměstnanecké výhody (např. penze, nemocenské dávky, úhrady pojistného, služební auta, atd.), které souhrnně tvoří celkovou hmotnou (vnější) odměnu. K relační odměnám, které můžeme považovat za nepeněžní (vnitřní) odměny, se vztahuje organizací poskytnuté vzdělávání a rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce odrážející míru naší spokojenosti s prací, pracovním prostředím nebo pracovními vztahy, také a procesy řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry a profesní růst. Dohromady všechny tyto typy odměn – tj. přímé, nepřímé, vnitřní, vnější, tvoří výslednou celkovou odměnu jako kompenzaci za práci a pracovníkův přínos pro daný podnik. Koncepce celkového odměňování má pozitivní dopad na motivaci, oddanost lidí, zlepšení zaměstnaneckých vztahů a zatraktivnění zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 519-521).

Prakticky jsou však všechny typy odměn se sebou spjaty a navzájem se podmiňují (Koubek, 2007, s. 283-287). Proto by měl personální management organizace, na tento fakt klást důraz, nikoliv se zaměřovat pouze na materiální typ odměn.

Mezi podstatnou složku, která má na systém odměňování vliv, jsou i vnější faktory (ekonomicko-společenská situace, úroveň zdanění, situace na trhu, u konkurence, apod.). Vedoucí, respektive ti, kteří jsou odměňováním pověřeni, by měli mít možnost stimulovat pracovníky například i mimořádnými odměnami. Je vhodné informovat pracovníky nejen o těchto odměnách, o kariérním růstu a jeho podmínkách, ale i o případných sankcích, které mohou nastat v případě hrubého porušení pracovní kázně či nedodržení očekávaného pracovního výkonu. Jak již bylo výše uvedeno, pracovníci jsou motivováni nejen momentální peněžní mzdou, ale i dalšími nehmotnými odměnami. Nehmotné

odměny můžou být z hlediska investice do pracovníka daleko více perspektivní, protože zvýšení platu je pouze krátkodobý stimul (Kohoutek, Štěpáník, 1999, s. 110-116).

## **5. 2 Cíle odměňování**

Úkolem systému odměňování je tak především zabezpečit kvalifikované, schopné a dobře motivované lidské zdroje, které organizace ke své prosperitě nezbytně potřebuje. Konkrétněji lze jmenovat jednotlivé cíle, které musí být do systému odměňování zahrnuty (Koubek, 2007, s. 285):

- ❖ Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- ❖ Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- ❖ Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- ❖ V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- ❖ Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- ❖ Být pracovníky akceptován.
- ❖ Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- ❖ Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- ❖ Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- ❖ Sloužit jako stimul zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- ❖ Zajisti, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Aby tento systém odměňování správně fungoval, je potřeba respektovat a dodržovat určitá pravidla odměňování. Koubek (2007, s. 291-292) dále hovoří o

klíčových otázkách, na kterých je politika odměňování založena. Proto je nutné se na ně koncentrovat a zvážit jejich odpovědi, abychom jsme mohli sestavit tzv. návod pro rozhodování a jednání, na základě něhož se budou odměny přidělovat. Klíčovými body, které návod obsahuje podle Koubka jsou (2007, s. 291-292):

1. Minimální a maximální úrovně peněžní odměny (s ohledem na možnosti organizace, státní regulaci, dohody s odbory a situaci na trhu práce).
2. Zajištění spravedlnost, vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování (aby pracovníci byli za stejnou práci stejně odměněni).
3. Obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn (mezi řídicími a provozními manažery, mezi nadřízenými a podřízenými, novými a starými pracovníky, apod.).
4. Vytváření prostředků na odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace (hledisko konkurenceschopnosti).
5. Rozdělení celkových prostředků určených na odměny (tj. jakou část věnovat na základní mzdy a platy, jakou na pobídkové formy a jakou na zaměstnanecké výhody).
6. Kolik prostředků bude věnováno na růst odměn v následujícím období (roce), jakým způsobem bude růst stanovován, kdo bude o tom rozhodovat, jak se růst rozdělí mezi jednotlivé formy odměňování a kategorie pracovníků, v jakých intervalech bude docházet k růstu odměn, jak se bude diferencovat podle zásluh, atd.
7. Zajištění motivačních účinků odměňování.
8. Utajování či zveřejňování informací o peněžních i jiných odměnách.
9. Míra, v jaké bude možné vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů, mzdové struktury a struktury odměňování vůbec.
10. Dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků.

System odměňování musí být ve své podstatě jednoduchý, pružný, snadno pochopitelný, vycházející z výsledků hodnocení pracovníků. Také je důležité, aby doba mezi hodnocením a následným odměňováním byla co nejkratší, právě z důvodu důvěry a efektivní zpětné vazby.

Pracovníci by měli mít k systému odměňování důvěru a měli by ho podporovat, aby se případně i oni sami mohli zapojit do tohoto systému a konzultovat své možné připomínky či návrhy se svým vedoucím. Otevřená a věcná komunikace mezi spolupracovníky potažmo přispívá k řízení profesní kariéry pracovníka, protože na základě ní, si může pracovník ujasnit své budoucí profesní působení v podniku, kdy mu může být nastíněn na základě různých druhů odměn jeho kariérový růst a personální rozvoj. V případě možného nesouhlasu s výši či druhem odměň, samozřejmě může pracovník zvážit svůj odchod z dané pracovní funkce a začít svou kariéru budovat vně (většinou přeřazením na jiné pracovní místo) či zcela mimo tento podnik.

## **6 Vzdělání a personální rozvoj pracovníků**

Vzdělávání a personální rozvoj pracovníků patří k nejzákladnějším činnostem v personální oblasti, které velmi podstatně ovlivňují profesní kariéru – pracovníci získávají nové kompetence, zvyšují si kvalifikaci potřebnou k dalšímu možnému profesnímu růst, mění se jejich postoje, případně i hodnoty. Naše kariéra je tedy řízena i pomocí těchto vzdělávacích a rozvojových programů, které by měly v každém případě vycházet z celkové podnikové strategie, přičemž pozornost je kladena na propojení firemní strategie s lidským kapitálem. Strategie řízení lidských zdrojů má vytvořit organizační strukturu sloužící k plnění strategických záměrů podniku, přičemž má zajistit, aby na jednotlivých pracovních místech byli kvalifikovaní a vhodní pracovníci. Vzdělávací a rozvojové aktivity se zaměřují na formování pracovních schopností v širším kontextu, například na formování „měkkých dovedností“, které jsou přínosné při vytváření zdravých mezilidských vztahů mezi spolupracovníky a při řešení různých (problémových, krizových) situací v organizaci (Koubek, 1997, s. 206).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků dnes tedy tvoří jeden z nejdůležitějších nástrojů zvyšování produktivity lidského kapitálu a konkurenceschopnosti organizace. Velkou roli v tom hraje fakt, že rozvojem technologií a jiných inovací, si společnost žádá vzdělané a kvalifikované lidi, kteří jsou schopni tzv. „jít s dobou“. Ovšem potřeba vzdělání není vyžadována pouze technologicko-vyspělými organizacemi, vztahuje se také ke všem organizacím, které usilují o získávání (zdokonalování, prohlubování, rozšiřování) nových znalostí a schopností spojených s různými organizačními i strategickými změnami. Ostatně jak důležitá je úloha vzdělávání a tréninku pracovníků ve vyspělých zemích, demonstrují ukazatele vzdělávacích a tréninkových akcí ve finančním i fyzickém vyjádření: „*Vedoucí společnosti věnují dnes na tréninku a rozvoji svých zaměstnanců 6 – 8 procent přímých mzdových nákladů a jejich zaměstnanci věnují v průměru 40 hodin ročně...přičemž, zhruba 90 procent profesního rozvoje zaměstnanců se odehrává při práci, na základě jejich přímých pracovních aktivit*“ (Urban, 2003, s. 165). Trénink či rozvoj pracovníků se zaměřují na vytváření a rozvoj pracovních dovedností a kompetencí, potřebných pro výkon určité práce a kariérový růst.

## **6. 1 Přístupy ke vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků v podniku lze provádět různými přístupy (lze je chápat i jako „*vývojové stupně*“), o kterých ve své knize hovoří Tureckiová (2004, s. 89):

- a) **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální („reálnou“) a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost (nesystematičnost nebo „chaotičnost“) nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt,
- b) **Systematický přístup**, který propojuje firemní personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich

prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování, dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců,

c) **Koncepce učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu, v takové organizaci se pracovníci učí průběžně (kontinuální rozvoj), také a především za každodenní zkušenosti, jedná se cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.

Systematický přístup v podnikovém vzdělávání je v praxi nejběžněji uplatňovaný, vzhledem k tomu, že je ku prospěchu organizace i pracovníků neustále rozšiřovat, inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získávat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků. Navíc průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání. Systematické vzdělávání pracovníků má celou řadu výhod, počínaje faktem, že jen jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pro pokrytí dodatečné potřeby, následně dbá na zlepšení pracovního výkonu i kvality výrobků (či služeb) a konče upevnování dobrých pracovních i mezilidských vztahů v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 66-67).

Hlavním záměrem systému podnikového vzdělávání je připravit pracovníky organizace tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných úkolů (jejich výkonnost), flexibilita, přizpůsobivost, kdy tyto aspekty mají přímý vliv také na zvýšení konkurenceschopnosti, prosperity organizace a míry naplňování cílů podnikové strategie. Vedle toho, je neméně důležitým cílem organizace, přispět také vhodnými pracovními podmínkami, prostředky a celkovou atmosférou k seberealizaci pracovníků, využití jejich potenciálů, což následně může ovlivňovat jejich celkovou pracovní spokojenost, produktivitu či případnou sníženou fluktuaci.



## 6. 2 Plán vzdělávání pracovníků

Plán vzdělávání reaguje na potřeby vzdělávání, vycházející ze stanovisek vedoucích pracovníků, bezprostředně nadřízených, či především od pracovníků samotných, přičemž je organizován personálním úsekem či zvláštní komisí sestavenou pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Během prvotní fáze identifikace potřeb se stanovují návrhy, plány, cíle vzdělání, společně s návrhy programů a návrhů rozpočtů. Během fáze plánování jsou všechny tyto návrhy vzaty v úvahu a uceleně se definují oblasti, na něž se vzdělávání má zaměřit. Dále se stanovují počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a především se pak načrtne detailní časový plán vzdělávání. Ovšem jeden z nejpodstatnějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je správná volba metod (Koubek, 2007, s. 264).

Přehledným rozdělením na dvě skupiny, získáme metody používané ke vzdělávání na konkrétním pracovním místě (metody „*on the job*“) a metodu používanou mimo pracoviště („*off the job*“). Pod první metodu kategoricky spadá: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. K té druhé patří: přednáška, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování (názorné vyučování), případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí (manažerské hry), outdoor training/learning a konečně i stále více populární metoda vzdělávání pomocí počítačů (tzv. e-learning), (Koubek, 2007, s. 265-273).

Aby bylo vzdělávání pracovníků skutečně efektivní a přispělo ke zlepšení výkonnosti a rozvoji kariéry, je podstatné zvolit vhodný rozvojový program. Lyle Sussman a Sam Deep (1993, s. 225) samotnému pracovníkovi doporučují, aby se zaměřil na jednotlivé body, které by mu měly zaručit správnost a vhodnost rozvojového programu či školení. Pracovník má:

- Určit specifické výhody, které může během školení získat a které se vztahují k jeho zaměstnání.
- Promluvit si s důvěryhodnými kolegy, kteří se již tohoto školení zúčastnili.

- Osobně si promluvit se školitelem, který bude vést tvé školení.
- Zvážit, kolik dalších pracovníků se školení bude účastnit.
- Zvážit, jaký je jeho finanční podíl na jednotlivém školení (Sussman, Deep, 1993, s. 225).

### 6.3 Plán individuálního rozvoje zaměstnance

Vedoucí pracovníci všech úrovní řízení by měli analyzovat potřebu pracovní síly a zvážit, zda jí pokryjí z vnitřních či vnějších zdrojů. V procesu plánování personálního rozvoje zaměstnanců, mají vedoucí pracovníci podstatnou roli. Jsou to právě oni, kteří radí, promýšlejí a sestavují svým podřízeným plány kariéry, stejně jako plány nástupnictví ve funkcích (Kocianová, 2004, s. 129).

Jak definuje Armstrong, plánování individuálního rozvoje „*provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů.*“ (2002, s. 471). Plány osobního rozvoje se soustředí na postupy, které pracovníci navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Personální řízení již nediktuje pracovníkům seznam školení a rozvojových programů, které mají absolvovat, naopak jsou to sami pracovníci, kteří mají odpovědnost za formulaci a realizaci svých individuálních plánů. Ovšem zároveň jim musí být poskytnuta podpora ze strany organizace a manažerů. Cílem je poskytnout pracovníkům tzv. „*organizovaný rámec vzdělávání*“, který by jim byl připraven „na míru“ a kde by byla zachována jistá míra jejich autonomie a spolupráce s manažerem (Armstrong, 2007, s. 471). Plánování osobního rozvoje pracovníka tvoří čtyři na sobě závislé kroky:

- I. analýza současného stavu a potřeb rozvoje – vykonána v rámci procesu řízení pracovního výkonu,
- II. stanovení cíle – určení, zda se jedná o zlepšení nebo získávání dovedností, rozvoj konkrétních oblastí schopností, přechod nebo vzestup v rámci organizace, apod.
- III. příprava plánu činnosti – stanovení co a jak udělat z ohledem na konkrétního pracovníka a jeho pracovní roli,
- IV. konečná realizace jednotlivých kroků (Armstrong, 2007, s. 471).

Řídit rozvoj pracovníků znamená mimo jiné připravovat je ze strany manažerů na nároky, které před ně budoucí vývoj organizace může postavit. Celý proces má směřovat ke stanovení oblastí, ve kterých by rozvoj zaměstnanců umožnil zvýšit jejich budoucí produktivitu a seberealizaci. Klíčový prostředek efektivního rozvoje pracovníků představuje právě plán individuálního rozvoje, který nemusí být příliš komplikovaný, podstatné je, aby obsahoval minimálně tyto základní body:

- Rozvojové cíle – vycházející z odborných a manažerských nároků jeho pozice a očekávaného osobního (kariérového) postupu zaměstnance v oblasti jeho působení. Obsahuje tak cíle odborné, tak i ty, jenž se vztahuje k rozvoji řídicích schopností zaměstnance. Své osobní a konkrétní rozvojové cíle by měl mít stanoven každý zaměstnanec organizace.
- Nástroje dosažení rozvojových cílů – sloužící k dosažení stanovených cílů. K dispozici je jich několik: zařazení zaměstnance do týmu řešícího určitý problém, jeho přiřazení ke zkušenému zaměstnanci, jehož práci má možnost sledovat, účast ve formalizovaném tréninku apod.
- Termíny dosažení rozvojových cílů – stanovené termíny by neměly být ani příliš blízké (tedy obtížně dosažitelné), ani příliš vzdálené (pokles motivace, důležitosti).
- Standardy pro měření rozvojových cílů – ve většině případů jde o posouzení manažera, zda zaměstnanec ve své práci skutečně využívá nové schopnosti, které získal (Urban, 2003, s. 166).

Obecně řečeno konečná verze plánu vzdělávání a rozvoje se u různých organizací logicky liší. Především míra členění a strukturování rozvoje či členění podle druhu rozvíjených oblastí se různí. Samotné zavádění plánování individuálního rozvoje není jednoduchá záležitost, neboť do ní spadá daleko více než jen vyplněný formulář pro hodnocení pracovníků. Všichni hodnotitelé by měli být zapojeni do rozhodování, jak bude proces plánování probíhat a jako v něm budou hrát roli. Způsobem jakým vykonávat co nejlépe svou pracovní funkci, je akceptování skutečností, že každý musí převzít odpovědnost za svůj

vlastní rozvoj. Je důležité, aby všem zúčastněným byla poskytnuta rada, jak identifikovat potřeby vzdělávání a jaké jsou charakteristické rysy různých nástrojů uspokojování těchto potřeb (Armstrong, 2002, s. 521).

#### **6. 4 Proces řízení a vyhodnocování vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Vzdělávání pracovníků má být prováděno profesionálním způsobem a mohou provádět interní školitelé, případně vlastní vzdělávací centrum nebo externí instituce, které spadají do veřejné či podnikatelské sféry. Aby skutečně došlo ke vzdělávacímu a rozvojovému procesu, je vhodnější ho provádět v delším časovém úseku. Pro efektivní realizaci vzdělávání je často jeho podmínkou právě dlouhodobost a systematickosti, která je charakterizována čtyřmi na sobě závislými cykly. Těmito fázemi systematického vzdělávání pracovníků jsou (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 67): identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, hodnocení výsledků vzdělávání. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků. Proto je důkladně pojatá příprava a následná realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit velmi důležitá, sic je časově i finančně velmi náročná.

Velmi podstatnou součástí celého procesu vzdělávání je jeho vyhodnocování, respektive pokus o zjištění informací, zda určitý vzdělávací program byl pro pracovníky efektivní a přínosný. Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu tvoří komplexní proces, zahrnující stanovení přínosů, ale i nákladů tohoto programu. Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti rozvojového programu je stanovení kritérií hodnocení, protože samotné výsledky vzdělávání a kvalifikace mohou být velmi subjektivní a špatně měřitelné. V prvotní fázi je proto potřeba, aby se organizace pomocí vstupních testů, zaměřila na měření schopností, znalostí, dovedností svých zaměstnanců, již před samotným procesem vzdělávání. Po ukončení vzdělávacího programu poté porovná výsledky vstupních testů s výsledky

konečného testování (Koubek, 2004, s. 274-275). Hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky:

- 1) Byly použity při vzdělávání pracovníků adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, vhodný obsah, atd.?
- 2) Jaké jsou odezvy, názory, postoje ze strany účastníků vzdělávacího programu?
- 3) Jak si účastníci vzdělávání osvojili a rozvíjejí získané znalosti, schopnosti, dovednosti?
- 4) Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání osvojené znalosti, schopnosti, dovednosti v praxi, tj. při výkonu své práce? (Koubek, 2004, s. 276)

V zásadě platí, že na první tři otázky se poměrně snáze odpoví, protože jsou měřitelné na základě zjišťované skutečnosti. Čtvrtá otázka je poměrně sporná, neboť ve většině závisí na subjektivním pohledu nadřízeného pracovníka či manažera. Ten vyhodnocuje zlepšení pracovního výkonu a využívání znalostí, dovedností svého podřízeného pracovníka na daném pracovišti, který se vzdělávacího programu účastnil. Problémem ovšem může být stejně tak manažerova neobjektivnost, jako časová vytíženost se vyhodnocováním zabývat. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu je nezbytná, přesto bychom neměli zapomínat na její relativitu a časovou validitu (Koubek, 2004, s. 276-277). Pouze tímto způsobem můžeme přispět k formování a řízení úspěšné kariéry pracovníků a dosáhnout tak profesní i personální rozvoj lidských zdrojů.

## 7 Závěr

Úspěšná pracovní kariéra pochopitelně nevzniká samovolně. Je logické, že proces řízení kariéry je odlišný u řídicích a řádových pracovníků. Řídící pracovníci mohou částečně ovlivnit své perspektivy v podniku sami, kdežto řádoví pracovníci jsou více závislí na vyjádření svých nadřízených a personálního útvaru. Je nezbytné, aby každý pracovník či manažer věnoval pozornost kontrole svého kariérového postupu. Je to právě on, kdo by měl převzít svůj profesní rozvoj a kariéru do vlastních rukou a stát se konkurenceschopným vůči možným vnějším vlivům a zdrojům. Tím se ostatně zvýší pravděpodobnost, že v případě ztráty pracovního místa, se bude umět s onou ztrátou vyrovnat a díky své flexibilitě nalézt nové pracovní příležitosti na trhu práce.

Pracovník by si měl ujasnit, kam jeho profesní dráha směřuje, případně nakolik je to ve shodě s jeho osobními předpoklady, hodnoty a představami. Dále by si měl stanovit, co se potřebuje naučit a kdo mu v tom může pomoci. Přitom si musí být vědom reálné formální i časové možnosti svého profesionálního vývoje a objektivně přípustného kariérového růstu. Z hlediska sebehodnocení, je zvláště u manažerů důležité vzít v úvahu dosavadní vývoj své pracovní kariéry, dále své osobní aspirace, stejně tak jako i strategické cíle podniku. V neposlední řadě by se měl také zamyslet nad mírou shody mezi výkonností a základními faktory, které jeho výkon podmiňují, tj. jeho kompetencemi, motivací a identifikací s firemní kulturou.

Role zaměstnavatele sebou nese zodpovědnost, aby poskytovali nástroje a rady, které zaměstnanci potřebují k řízení, respektive péči a rozvoji své kariéry. Je žádoucí, aby pracovníci byli obeznámeni s tím, kam organizace směřuje a jaké potřeby vzniknou, případně kde by se mohly uplatnit jejich nápady a talent. Mimo to, je pro obě strany přínosné, když je pracovník organizací podporovaný v jeho ctižádosti a rostoucím sebevědomím z úspěchu.

Kariéru pracovníka je tedy potřeba cílevědomě budovat, řídit se určitými zásadami a obecnými pravidly (např. stanovit si své cíle, naučit se své cíle dosahovat konkrétními aktivitami, rozšiřovat znalosti a dovednosti potřebné pro výkon funkce, dobře znát i posuzovat své klady a nedostatky, atd.), neustále se vzdělávat a lidově řečeno tzv. „neusnout na vavřínech.“

V mé bakalářské práci jsem si dala za cíl objasnit jednotlivé činnosti, podmínky, postupy a cykly, které celkově ovlivňují řízení profesní kariéry pracovníků v organizaci. I přesto, že jsem se snažila komplexně nastínit tyto dílčí kroky, je téměř nemožné, je nějakým způsobem unifikovat. I zde platí, že každý pracovník má své individuální zájmy a cíle, které je potřeba zohlednit a dál rozvíjet. Pouze spokojený pracovník může být ve své práci a kariéře úspěšný.

Motto: *„Úspěšná kariéra se neplánuje. Ta se vyvíjí, když jsou lidé připraveni na příležitosti, protože znají svou sílu, svůj způsob práce a své hodnoty...“* (Peter Drucker, 2001, s. 231).

## 8 Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 8. vydání, Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie v řízení*, 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní kariéra*, Praha: Grada Publishing, 1994, ISBN 80-7169-083.
- BELZ, H., SIEGRIST, M.: *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*, Praha: Portál, 2001, ISBN 80-7178-479-6.
- DEEP, S., SUSSMAN, L.: *Smart moves: 14 steps to keep any boss happy, 8 ways to start meeting on time, 1.600 more tips to get the best from yourself and the people around you*, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1990, ISBN 0-201-51812-0.
- DRUCKER, P.: in: Leigh Branham: *Keeping the People Who Keep you in Business: 24 Ways to Hang On to Your Most Valuable Talent*, New York, Published by AMACON, 2001, ISBN 80-251-0223-8.
- KROHE, P.: *Rozvojové příležitosti manažerů na základě kompetencí*, in: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*, Edice andragogika, Kolektiv autorů, Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-8686-04-1.
- KOCIANOVÁ, R.: *Personální řízení*, Praha : Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2004, ISBN 80-86284-42-5.
- KOHOUTEK, R. a ŠTĚPANÍK, J.: *Psychologie práce a řízení*, Brno: Akademické nakladatelství s.r.o., 1999, ISBN 80-214-1552-5.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.



- KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-206-9.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 1993, ISBN 80-85623-29-3.
- PALÁN, Z.: *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*, Praha:Academia, 2002, ISBN 80-200-0950.
- TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, Praha: ASPI, 2003, ISBN 80-76395-46-4.
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7.
- VETEŠKA, J.: *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního učení, in: Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*, Edice andragogika, Kolektiv autorů, Praha: Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-8686-04-1.

## 9 Bibliografie

- AMBROSOVÁ, H. a kol.: *Abeceda personalisty*, I. Vydání, Nakladatelství Anag, 2007, ISBN 978-80-7263-395-1.
- BELCOURT, M. a WRIGHT, P.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-247-1012-7.
- BENEŠ, M.: *Andragogika, teoretické základy*, Eurolex Bohemia, 2003, ISBN 80-86432-23-8.
- COLE, G. A.: *Personnel management*, London: D. P. Publications, 1998, ISBN 1870941-160.
- DOKTOROVÁ, B.: *Vybrané kapitoly z teorie organizace*, Praha: Univerzita Karlova, 1992, ISBN 80-7066-616-1.
- KOČIANOVÁ, R.: *Personální řízení, teoretická východiska a vývoj*, Eurolex Bohemia, 2004, ISBN 80-86432-97-7.
- PLAMÍNEK, J.: *Vedení lidí, týmů a firem, Praktický atlas managementu*, Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0403-X.
- PROKOPENKO, J., KUBR. M.: *Vzdělávání a rozvoj managerů*, Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-250-6.
- SCHEIN, E. H.: *Psychologie organizace*, 1. vydání, Praha: Orbis, 1969
- ŠTIKAR, J. a kol.: *Základy psychologie práce a organizace*, Praha: Karolinum, 1996, ISBN 80-7184-091-2.
- STÝBLO, J.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-85424-92-4.

**Příloha A: Vzor A4**  
**půjčují pouze prezenčně!**

**Bakalářské práce se**

Uživatel,

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Ščerbová, E.: Řízení profesní kariéry pracovníků

využije ve své práci, uvede jí v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude půjčená práce využita | Datum, podpis |
|---------------------------|----------------------|--|---------------|
|                           |                      |  |               |
|                           |                      |  |               |
|                           |                      |  |               |
|                           |                      |  |               |

| Jméno<br>uživatele,<br>bydliště | Katedra<br>(pracoviště) | Název textu, v němž<br>bude půjčená práce<br>využita | Datum, podpis |
|---------------------------------|-------------------------|--|---------------|
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |

| Jméno<br>uživatele,<br>bydliště | Katedra<br>(pracoviště) | Název textu, v němž<br>bude půjčená práce<br>využita | Datum, podpis |
|---------------------------------|-------------------------|--|---------------|
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |
|                                 |                         |  |               |