

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium 2005-2008

Kamila Nováková

Životní cyklus a rozvoj manažera

Life cycle and development of a manager

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce:Doc. PhDr. Mužík Jaroslav, DrSc.

Prohlašuji,

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

30. 4. 2008


Kamila Nováková

Obsah

RESUMÉ.....	4
SUMMARY	5
0 ÚVOD	7
1 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	9
1.0 Úvod	9
1.1 Definice pojmu kompetence	9
1.1.1 Tři předpoklady realizace kompetence	10
1.2 Struktura kompetence.....	11
1.3 Kompetence manažera.....	12
1.3.1 Manažerská kompetence dle E. H. Scheina.....	14
1.3.2 Klíčové kompetence	15
1.4 Manažer ve své funkci.....	16
2 ŽIVOTNÍ CYKLUS V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
2.0 Úvod	21
2.1 Koncepce řízení lidských zdrojů.....	22
2.2 Životní cyklus člověka jako pracovníka.....	25
2.2.1 Příprava jedince na povolání	25
2.3 Životní cyklus pracovníka z pohledu personálního řízení	29
3 PRACOVNÍ KARIÉRA MANAŽERŮ	32
3.0 Úvod	32
3.1 Kariérový pohyb	33
3.2 Kariérové cykly	34
3.3 Pravděpodobný vývoj kariéry manažera	36
3.3.1 Dráhy manažerské profese	38
3.3.2 Plánování manažerské kariéry	39
3.4 Vzdělávání manažerů v programech MBA.....	40
3.5 Životní příběh Jacka Welche	43
3.5.1 Rady Jacka Welche při výběru zaměstnání	47
4 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ.....	49
5 ZÁVĚR.....	54

6	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	56
7	BIBLIOGRAFIE	59
8	Přílohy	60

RESUMÉ

Hlavním cílem této práce je informovat čtenáře o profesním životě manažera jako o významné části jeho životního cyklu. Jsou v ní předloženy některé základní dovednosti a kompetence, kterými musí manažerova osobnost disponovat a zejména je umět efektivně využívat při vedení a řízení lidských zdrojů. Zároveň je zde však sledován fakt, že manažer se ve své kariéře celý život orientuje a utváří ji. Proto se tato práce pokouší analyzovat a vytyčit významné momenty a vlivy, které manažerovu kariéru a tedy i životní cyklus formují.

Ve čtyřech kapitolách je popsána osobnost manažera a hlavní kvality, které jsou specifické pro manažerovo pracovní pole, zahrnující rovněž širokou řadu rolí, ve kterých manažer působí. Dále je stěžejní zaměření na životní cyklus v oblasti lidských zdrojů celkově, jelikož ve firmách existuje ustálený proces aktivit následující po přijetí na pracovní pozici v organizaci. Avšak než člověk dosáhne dospělosti a než začne jeho samostatný pracovní život, jeho přípravu doprovázejí specifické momenty, kdy se rozhoduje, jaká jeho kariéra bude. Různé okolní vlivy, do kterých můžeme zahrnout rodiče, přátele a své okolí, mají často významný dopad na naši kariéru a motivaci při rozhodování o povolání snů. Rozhodování o takovém povolání, které nás bude naplňovat a jehož součástí budeme chtít každý den být. Manažeři mají často potíže se skloubením a harmonizací pracovního a osobního života, ale nejde o věc, která by byla zcela nezvládnutelnou. Navíc manažerská příprava a vzdělání zdaleka nekončí univerzitním titulem. Velká část manažerů si po absolvování určité praxe vybírá studium MBA. Nabídka se v této oblasti liší jak svou kvalitou, tak vynaloženými finančními náklady. Existuje řada kariérových drah, které se objevují v různých variantách, jak dokumentuje životní příběh Jacka Welche. Závěr práce je věnován kariérovému poradenství, které by se v budoucnosti potencionálně mohlo stát účinným nástrojem manažerského rozvoje.

Práce obsahuje přílohy, které dokumentují nápady a koncepty spojené s tématem.

SUMMARY

The main goal of this work is to provide information about a manager's professional life as it is a crucial part of his whole life cycle. There are some basic qualities a manager needs he/she should use them effectively when leading and managing human resources. Considering the fact that a manager is a living human as well, I analyze and point out important moments and influences which form his career and working life.

In four chapters that this paper consists of, I describe the manager's personality and main qualities that are specific to his field or work, including a wide range of roles he must fit into. I focus also on the life cycle of human resources because there exists a certain process after one is hired to a position in a company. Furthermore, before we reach adulthood and our working life starts up, there are specific moments when we all are deciding what our career will be about. Different influences including our parents, friends and society have an impact on our career and motivation to have a dream job. Mainly, to have a job we love and we want to be part of every day.

Managers often struggle when trying to combine and harmonize their professional and personal, life but it is not impossible. What is more, a university degree is not the last title they usually want to end up with and many managers are choosing MBA studies that vary in quality and financial costs. Nevertheless, there are many career journeys that can appear in different variations in a manager's life, as Jack Welch's story indicates. Finally, this work also gives valuable ideas about career counseling that could potentially become an excellent instrument of a manager's development in the future.

This paper contains attachments that present ideas and concepts connected to the topic.

0 ÚVOD

Manažer, v nejobecnějším pojetí takový člověk, který je vedoucím pracovníkem podniku či koncernu, se jako název pracovní pozice ustálil v České republice velmi rychle. Hovoříme o někom, kdo své pracovníky skutečně řídí či vede. Významný je zde ale rovněž fakt, že také řídí sám sebe. Ať už svůj život, svou kariéru či své zdraví. A právě jeho vlastní chování a jednání je to, co manažer jako člověk může a dokáže ovlivnit a řídit nejlépe.

Manažer stejně jako každý jiný člen lidské populace podléhá přirozenému životnímu koloběhu, tedy jako člověk se vyvíjí, učí, něco produkuje a také stárne. Při celém procesu je však velkou část života pracovně činný a právě tento fakt jeho život významně ovlivňuje.

Ve své práci se zaměřuji právě na profesní skupinu manažerů jako řídicích pracovníků. Cílem je poukázat na momenty a vlivy, které významně určují přípravu a průběh pracovní kariéry manažera a mají tak zároveň vliv na celý jeho životní cyklus jako jedince.

V první kapitole jsou analyzovány typy kompetencí jako typy schopností, kterými manažer musí pro výkon své funkce disponovat, a je rozebráno v čem jsou tyto kompetence právě pro něj specifické.

V návaznosti na manažerské kompetence je v kapitole druhé přiblížen životní cyklus v oblasti lidských zdrojů. Tedy jak se člověk na svůj pracovní život připravuje, jak se rozhoduje s ohledem na něj a jakými stupni prochází jedinec jako pracovník ve firmě.

Další část práce je věnována kariérovému vývoji a postupu v pracovním a rovněž i v osobním životě manažera. V rámci vzdělávání manažerů je zmíněno studium MBA, které se stalo významným jak ve světě, tak i v České republice. Kasuisticky je v této části zpracován rovněž životní cyklus významného světového manažera Jacka Welche.

Práci uzavírá čtvrtá kapitola o kariérovém poradenství, jehož význam při volbě povolání roste a které si rostoucím tempem získává pozornost mezi manažery a odborníky z řad personalistů.

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Doc. PhDr. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc. za odborné vedení této práce, trpělivost a ochotu, a všechen čas přípravě práce věnovaný.

1 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

1.0 Úvod

Kompetence je termín užívaný v dnešní době velmi často. Stal se klíčovým slovem pro označení požadovaného chování a jednání v konkrétních situacích. Ať už jde o žáka v procesu vzdělávacím či o dospělého člověka v procesu pracovním.

Pojem kompetence je však bohužel stále obtížné definovat a jednoznačně vymezit. Ustálená, jednoznačná definice tak stále neexistuje. Cílem následující kapitoly je utřídit známé definice a pojetí pojmu kompetence, a to ve vztahu k významu pracovní pozici manažera.

1.1 Definice pojmu kompetence

Kompetence je termín pocházející z anglosaského prostředí a je nositelem dvou zásadních významů. Na jedné straně je to význam slova competence (mn. č. competences) znamenající odbornou způsobilost, kvalifikaci. Vztahuje se k určitému pracovnímu místu, k oblasti práce, pro kterou je daná osoba způsobilá. Určuje tedy standardy, které se od člověka na takové pracovní pozici očekávají, a to v souvislosti s jeho výkonem a výsledky. Mluví se o ní jako o tzv. „tvrdé“ schopnosti.

Na druhé straně jde o význam slova competency (mn. č. competencies), kterým je myšlena schopnost chování. V tomto významu jde o vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje a umožňuje mu podat určitý výkon odpovídající požadavkům práce. Zahrnuje k práci se vztahující osobní rysy, znalosti, dovednosti a další kvality, které vedou k efektivnímu či vynikajícímu výkonu. Jde o tzv. „měkké“ schopnosti, které činí výkon efektivním.

Pro tuto práci je důležitější druhé pojetí, které následující definice blíže specifikují.

Výstižnou definici nabízí Kubeš: „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, str. 27)

Kubr a Prokopenko označují kompetenci jako „...schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“ (Kubr, Prokopenko, 1996, str. 23)

Kompetence rovněž definuje Výzkumný ústav pedagogický v Praze: „Mít kompetenci znamená, že člověk je vybaven celým složitým souborem vědomostí, dovedností a postojů, ve kterém je vše propojeno tak výhodně, že díky tomu člověk může úspěšně zvládnout úkoly a situace, do kterých se dostává ve studiu, v práci, v osobním životě.“ (VÚP, 2007, str. 7).

Význam kompetence je zde příkladně aplikován na celý průběh života a jeho jednotlivé etapy.

Pro profesi manažera je zásadní rozlišení kompetenčního obsahu. Obvykle je rozdělován na:

- a. řídicí kompetenci;
- b. profesní kompetenci.

Řídicí kompetence je pomyslným rozhodovacím polem manažera, souhrnem jeho pravomocí, odpovědnosti a oprávnění.

Profesní kompetence zahrnuje vybavenost schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi pro plnění úkolů.

1.1.1 Tři předpoklady realizace kompetence

V následujícím pojetí spatřuji propojení řídicí a profesní kompetence.

Uvedeny jsou tři předpoklady, které musí být naplněny všechny zároveň, aby jedinec mohl podávat vynikající výkon a být tedy kompetentní. „Pracovník:

- a. je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje;
- b. je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii;
- c. má možnost v daném prostředí takové chování použít.“
(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 27)

Právě předpoklad možnosti je otázkou míry moci a šíře jejího uplatnění. Míra moci u manažera je zpravidla dána jeho postavením v podnikové hierarchii.

1.2 Struktura kompetence

Ještě obtížnějším úkolem než samotná definice kompetence, bývá její obsah. Kubeš (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 28) vystihuje jednotlivé složky kompetence pyramidovitým schématem (viz příloha A). Za kompetenci je zde považováno jak pozorovatelné chování, tak i předpoklady k němu. Kubeš uvádí chování na samotném vrcholu schématu, jelikož právě chování je tím, co je pozorovatelné zvnějšku. Jako předpoklady jsou uváděny osobnostní charakteristiky jedince, které předurčují jeho chování. Jak chování, tak předpoklady jsou evidentní a významné v konkrétním pracovním časoprostoru. „Lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký úkol kompetentně. Jinými slovy: jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu.“
(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 28)

Specifické složky kompetence uvádí ve svém pojetí Armstrong. Podle autora jsou to:

- a. Motivy, které jedince podněcují, orientují a ovlivňují volbu jeho chování;
- b. rysy, neboli všeobecné sklony chovat se určitým způsobem (např. sebedůvěra, odolnost vůči stresu);
- c. pojetí sebe sama;
- d. znalost obsahu odborných a interpersonálních postupů;
- e. dovednosti v oblasti poznávání a chování (Armstrong, 2005, str. 282).

Z uvedeného výčtu je patrné, že kompetence v sobě skrývá rozmanité složky osobnosti, z nichž některé jsou vrozené a jiné se částečně dají během života získat a dále rozvíjet.

1.3 Kompetence manažera

Manažerské funkce mají v dnešní době různé požadavky a je na místě zmínit, že jich není málo. Od řídicích a vedoucích pracovníků jejich pracovní okolí často očekává, že budou disponovat nějakými zvláštními jedinečnými schopnostmi a znalostmi, které jen tak někdo neovládá, či že jim dokonce jejich manažerskou profesi bude možno jaksi „číst na čele“. Dobrý manažer musí být zejména schopen své znalosti a schopnosti efektivně využívat, rozumět tomu, co dělá, a vědět proč to dělá, a jaké výsledky tedy od své práce může následně očekávat.

Kubr a Prokopenko uvádějí, že požadavky na řídicí pracovníky (manažery) se odvozují od míry odpovědnosti, funkce, odvětví, kulturního zázemí, organizace a v závislosti na změnách těchto faktorů se také různě proměňují (Kubr, Prokopenko, 1996, str. 26).

Požadavky následně autoři dělí do čtyř skupin:

- a. analyticko – koncepční schopnosti;
- b. manažerské procesní dovednosti;
- c. osobní charakteristiky;

d. „know-how“ daného odvětví.

Analyticko – koncepční schopnosti se dotýkají stupňů hierarchie podniku různě. V nižších stupních organizačního řízení se jedná o soubor manažerských postupů a patří sem základní nástroje obchodování. Dále například znalost účetnictví, finanční analýzy, analýzy údajů a všeobecné schopnosti. Ve vyšším stupni řízení jde o řízení jednotlivých činností a lze sem zařadit například marketing, personální činnosti, výrobu, řízení technologií atd. Na další řídicí úrovni je nutné, aby manažeři chápali vzájemné vazby mezi všemi výše uvedenými činnostmi. Na jedné straně musejí jakoukoliv jednotlivou činnost umět vztáhnout k celkovým strategickým prioritám podnikání, a na stranu druhou musejí být schopni integrovat jakoukoliv činnost s činnostmi ostatními. Na nejvyšším stupni podnikové hierarchie je nutné pochopit ekonomické aspekty, konkurenční síly a odvětvové síly, které působí na budoucnost podniku.

Manažerské procesní dovednosti říkají, jak to, co uvádí souhrn analyticko-koncepčních schopností, dělat. Mezi nejdůležitější zde patří obecné lidské dovednosti - umění jednat, umění komunikovat, umět hodnotit, včetně sebehodnocení a organizování vlastního času.

Osobní rysy a vlastnosti uvádějí autoři následující: pracovitost, důslednost, cílevědomost, tvořivost, kulturní přizpůsobivost a porozumění, schopnost práce v týmech, sebejistota a znalost sebe sama, osobní kouzlo (charisma) a vlastní systém hodnot.

Odvětvové „know-how“ obsahuje tři dimenze:

- a. znalost výrobků, služeb a všeho, co se týká rozvoje daného odvětví;
- b. znalost prostředí a působení konkurenčních sil v rámci odvětví;
- c. vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou s odvětvím spojeni.

Tři základní skupiny manažerských kompetencí vymezil rovněž D. Katz (1969, in Tureckiová, 2004, str. 35). V jeho pojetí profesní kompetenci manažerů tvoří:

- a. technické dovednosti (zaměřené na praktické využívání schopností, jsou získávány vzděláním, tréninkem a zkušeností);
- b. lidské („human“) způsobilosti (úrovně schopností potřebných pro práci s lidmi a pro dosahování žádoucích pracovních výsledků „prostřednictvím lidí“)
- c. koncepční schopnost (porozumění organizaci jako celku – schopnost vidět „celkový obraz“, předpokladem je porozumění prvkům a vazbám uvnitř organizace).

Podle Katze mají těmito dovednostmi disponovat manažeři na všech úrovních organizační struktury – liší se jen rozsah a význam použití jednotlivých dovedností.

1.3.1 Manažerská kompetence dle E. H. Scheina

Manažerská kompetence jako taková je rovněž součástí Scheinova **modelu kariérových kotev**, jehož pojetí uvádí Bělohlávek (Bělohlávek, 1994, str. 25-26). Každá kariérová kotva obsahuje vždy následující tři komponenty:

- a. vlastní obraz talentu a schopností,
- b. vlastní obraz motivů a potřeb,
- c. vlastní obraz postojů a hodnot.

Manažerská kompetence jako zmíněná kariérová kotva je vyznačována silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Spočívá v kombinaci následujících tří oblastí:

- a. analytické kompetence (zejména schopnost vybírat z velkého množství informací ty důležité, dostat se rychle k jádru problému a pohotově navrhnout jeho řešení);
- b. interpersonální kompetence (schopnost ovlivňovat, řídit, vést druhé);
- c. emocionální kompetence (stimulace interpersonálními a emocionálními krizemi k vyššímu úsilí, tzn. schopnost nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitu viny).

Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je dle Scheina kombinace všech tří aspektů.

1.3.2 Klíčové kompetence

Koncept klíčových kompetencí zaslouží rovněž pozornost, a to díky svému všeobecnému uplatnění. Koncept zpracovaný Belzem a Siegristem vychází z práce D. Mertense z roku 1974. Klíčovými kompetencemi rozumíme zejména osobnostní kompetence. Vztahují se jak k vlastní osobě, tak k okolí, a v neposlední řadě ke znalostem metod práce s informacemi.

Jde o univerzální způsobilosti a schopnosti, které jsou obecně využitelné v průběhu celého života jedince. Obsahově se však jedná o neutrální pojmy, které pro své rozvíjení vyžadují konkrétní obsah. Podle Belze je kompetence bez jasného popisu, konkrétního případu, pozice

nebo úkolu, bezcenná. Dále Belz uvádí (Belz, Siegrist, 2001, str. 34), že kompetence jsou „...zčásti určitým druhem metavědomostí a zacházením s vědomostmi“ a pomáhají při „...pochopení a řešení nejrůznějších problémů profesního vzdělávání a dalšího školení v situaci rychle se měnících rámcových podmínek.“

V současné době se na klíčové kompetence klade důraz již v primárním stupni vzdělávání a své místo mají v rámcových vzdělávacích programech, které jsou podkladem pro konkrétní vzdělávací program dané školy. Rámcové vzdělávací programy vycházejí z evropské strategie vzdělávání, která význam právě klíčových kompetencí významně preferuje.

Stručné shrnutí základních kompetencí, které vyplývá z Belzova modelu, výstižně charakterizuje Mužík (Mužík, 2004, str. 48), který rozděluje zaměření kompetencí do následujících tří oblastí:

1. kompetence zaměřené k vlastní osobě;
2. kompetence k řešení problémů;
3. kompetence k jiným osobám.

Klíčové kompetence jsou tedy multifunkčním souborem schopností, znalostí, dovedností, hodnot a postojů, které přesahují konkrétní znalosti používané v oboru. Jsou vyžadovány na nejrůznějších pracovních pozicích a tedy i na manažerských.

1.4 Manažer ve své funkci

Aby mohl být plně vymezen životní cyklus a rozvoj manažera, byly již definovány manažerské kompetence. V této kapitole přichází na řadu manažer ve funkci řídicího pracovníka, ale ještě než se zaměřím přímo na jeho osobu a okruh činností a funkcí, kterými se zabývá, definuji celý obor, který se zabývá řízením.

„Management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejích cílů. Management je často popisován jako ‚dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí‘.“ (Kubr, Prokopenko, 1996, str. 22)

Manažerské pozice se objevují v jakékoliv pracovní organizaci, která vyrábí nějaký produkt či je poskytovatelem služby. V každém lidském společenství - od dob kdy se oddělili ti, kteří pracují manuálně od těch, kteří jejich práci řídí - vždy existovalo řízení či vedení jedněch těmi druhými.

Víme již, jakými kompetencemi má ideální manažer disponovat a jaké schopnosti vlastnit, ale k jeho profilu považuji za nutné rovněž doplnit, co vlastně na své pracovní pozici tato osoba vykonává, které pravomoce jí nejčastěji bývají svěřeny a jakou má tedy ve své podstatě v podniku roli.

Manažeři se dělí dle svého postavení v podnikové hierarchii do tří skupin:

- a. liniovní manažeři;
- b. střední manažeři;
- c. vrcholoví manažeři (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 26).

Liniovými manažery jsou například mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě či vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavním úkolem je přímé vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Vykonávají kontrolu, napravují chyby, řeší problémy denního provozu.

Střední manažeři zodpovídají za řízení liniových manažerů a jiných řadových zaměstnanců organizace. Jako příklad můžeme uvést vedoucího výroby, vedoucího nákupu atd. Ti již uskutečňují své činnosti s ohledem na strategické cíle a své úkoly a koordinují takto také úkoly jiných.

Vrcholoví manažeři jsou v rámci podniku nejmenší manažerskou skupinou a odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to například

generální ředitelé, odborní ředitelé či ředitelé divizí. Formulují organizační strategii a zároveň vykonávají i ostatní manažerské činnosti. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 26)

Autoři dodávají, že toto schéma dělení do tří skupin se v realitě různě proměňuje v závislosti na velikosti firmy a jejím členění.

K úloze liniových manažerů jako těch, kteří velkou mírou zasahují do přímého vedení lidí, Tureckiová dodává: „Linioví manažeři jsou ‚důstojníky první linie‘ v řízení a rozvoji lidí, aktivně do tohoto rozvoje zasahují a spoluvytvářejí ho.“ (Tureckiová, 2004, str. 49)

Dle autorky je nezbytné, aby tuto svou roli přijali a nepovažovali ji pouze za něco navíc, co by je odvádělo od „skutečné práce“.

Jejich „skutečnou prací“ může být množství dalších specifických pracovních činností, které vedou k cílům stanoveným podnikem. V práci manažera je však opravdu velmi zastoupena pokud možno efektivní práce s lidmi, kteří jsou z hlediska organizační struktury v pozicích podřízených zaměstnanců (Tureckiová, 2004, str. 49).

Již roku 1916 popsal Henri Fayol manažera jako člověka, který se zabývá plánováním, organizováním, koordinováním a kontrolou. Později byla tato čtveřice činností mnohokrát rozvíjena a mimo jiné rozšířena autorem L.Gulickem do uceleného systému funkcí manažera, který je znám pod zkratkou POSDCORB. Ta obsahuje následující složky činností:

- a. Plánování (**PLANNING**);
- b. Organizování (**ORGANISING**);
- c. Výběr a umíst'ování pracovníků (**STAFFING**);
- d. Vedení (**DIRECTING**);
- e. Koordinování (**COORDINATING**);
- f. Reportování (**REPORTING**);
- g. Rozpočtování (**BUDGETING**).

(zvýraznila K.N.)

Jak dále uvádí Tureckiová (Tureckiová, str.16): „...Faylova teorie tvoří „páteř“ manažerského vzdělávání a snad i managementu jako profese ve smyslu vymezení předmětu oboru a určení klíčových způsobilostí, jimiž mají manažeři disponovat, aby úspěšně naplňovali svou roli řídicího pracovníka...“

Je tedy zřejmé, že uvedený systém manažerských funkcí tvoří nenahraditelný podklad pro vytváření manažerských pozic a k definování požadavků na kompetenční profil řídicího pracovníka.

Definováno již tedy bylo, kdo je manažerem, jakými disponuje pravomocemi a které činnosti vykonává v rámci své funkce. Různé manažerské funkce je možné v rámci podnikové hierarchie uspořádat dle jejich pravomocí od nejnižší k nejvyšší. Lze ještě dodat, které role manažer plní ve svém funkčním postavení. Pojem role znamená „ chování, které je pro jedince v určitém postavení vhodné a žádoucí.“ (Hartl, 2004, str. 512)

Mintzbergova teorie uvádí manažerské role ve třech skupinách:

A. INTERPERSONÁLNÍ ROLE;

- *představitel* reprezentuje organizaci, je nositelem role;
- *vedoucí* je vedoucím ve vztahu ke svým podřízeným;
- *spojovatel* je v kontaktu s jinými manažery, udržuje vztahy;

B. INFORMAČNÍ ROLE;

- *pozorovatel* vyhledává potřebné informace k pochopení organizačního života a důležitých skutečností;
- *šířitel* informace šíří, prezentuje či hodnotí;
- *mluvčí* reprezentuje organizaci navenek, hájí její zájmy a tvoří její image;

C. ROZHODOVACÍ ROLE;

- *podnikatel* vymýšlí, podněcuje a projektuje změny a přispívá tak k udržení organizace na trhu;

- *řešitel* rušivých událostí reaguje na neočekávané skutečnosti, odstraňuje rozpory;
- *distributor zdrojů* hospodaří se zdroji – s penězi, s lidmi, s časem atd.;
- *vyjednaváč* jednání s jednotlivci, útvary, jinými organizacemi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 27-28).

Všechny uvedené role se vzájemně prolínají a během práce manažera se doplňují. U různých typů manažerů bývá také rozdílně zastoupena některá ze skupin rolí, např. u nižších manažerů se více uplatní interpersonální role a u vedoucích manažerů zase spíše role rozhodovací.

2 ŽIVOTNÍ CYKLUS V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.0 Úvod

Aby mohl být definován životní cyklus v oblasti lidských zdrojů, je důležité nejprve vymezit význam pojmu lidské zdroje a odlišit ho od pojmů lidský kapitál a lidský potenciál. Tyto pojmy bývají v praxi nezdědka zaměňovány.

Lidský kapitál je zásobou vrozených či v životě jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Jde o dynamickou veličinu (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 20). Jednu z definic uvádí Armstrong: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Armstrong, 2002, str. 72) Do lidského kapitálu se tedy vyplatí investovat a jeho potenciál dále vhodně rozšiřovat a využívat.

Lidské zdroje potom představují lidé v pracovním procesu. Základním rozdílem mezi těmito dvěma pojmy je fakt, že lidským kapitálem disponují všichni jedinci, aniž by museli být v pracovněprávním poměru s kteroukoliv z organizací. Naopak lidský zdroj představuje každý z nás, kdo vykonává nějakou činnost v pracovněprávním poměru.

Konečně *lidský potenciál* je souborem dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 20). Lidský kapitál tedy představuje jakousi pomyslnou základnu pro realizaci lidského potenciálu.

Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů, které podnik ke své existenci potřebuje. Vedle definovaných lidských zdrojů jsou to dále:

- materiální zdroje,

- finanční zdroje,
- informační zdroje.

Zdroje lidské jsou však nenahraditelným pojítkem mezi všemi ostatními. Lidé jsou tou nejvýznamnější a nejcennější složkou podniku a jeho největší silou v boji s konkurencí na trhu.

Všechny čtyři uvedené oblasti zdrojů musí být v rámci existence podniku neustále hromaděny, řízeny, efektivně propojovány a hlavně smysluplně využívány.

2.1 Koncepce řízení lidských zdrojů

Tato nejnovější koncepce personální práce se začala formovat ve světě již v průběhu 50. a 60. let. Vhodnou definici nabízí Armstrong: „Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ (Armstrong, 2002, str. 27)

Jde o klíčové řízení v organizaci, které lze považovat za jádro celkového řízení organizace. Denně by se mu měli věnovat linioví manažeři a samozřejmě nejen oni. Důležité je totiž propojení strategie řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií. Důraz je v této novodobé koncepci výrazně kladen na angažovanost a oddanost pracovníků, jejich pocit sounáležitosti s podnikem a jeho firemní kulturou a hodnotami. Jak již bylo řečeno, jsou pracovníci chápáni jako cenné bohatství podniku, a proto je potřeba o ně jako o vysoce ceněné aktivum pečovat a dál do nich náležitě investovat. Lidé jsou předurčení k učení, a to po celý svůj život, a tak investice do celoživotního vzdělávání a rozvoje zřídka kdy vynakládá podnik vniveč.

Dle Armstronga směřuje řízení lidských zdrojů k následujícím třem cílům:

- a. zabezpečování a rozvoj pracovníků;

- b. ocenění pracovníků;
- c. vztahy (Armstrong, 2002, str. 28).

Zabezpečování a rozvoj pracovníků znamená zabezpečení dostatečně kvalifikované, oddané a dostatečně motivované pracovní síly, kterou podnik pro svou existenci potřebuje. Je tedy nutné strategicky plánovat a předvídat do budoucna.

Ocenění pracovníků je neméně důležitou složkou, jelikož zahrnuje nejen jejich finanční oceňování a odměňování za vše co vykonávají, ale může sloužit i jako účinný nástroj jejich motivace.

Konečně vztahy jsou dle mého názoru pomyslnou sítí, která se vším v podniku prolíná a vše spojuje. Harmonické a motivující prostředí práce je snad vedle zmíněného ocenění nejdůležitější složkou, která člověka činí v pracovním životě spokojeným. Pokud se jedinec v práci cítí potřebný a tzv. zainteresovaný, jak tvrdí opět Armstrong, tak ho tento fakt dokáže hnát nejen ke kvalitní samostatné i kolektivní práci, ale také v něm probudit pocit sounáležitosti a vytvářet v něm pocit důvěry a jistoty (Armstrong, 2002, str. 28).

Řízení lidských zdrojů se vyvíjelo ve dvou odlišných podobách. Těmi jsou:

1. „tvrdá“ podoba řízení lidských zdrojů;
2. „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů.

V prvním případě je kladen důraz na takové řízení člověka, které je racionální a klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelské stránky řízení lidí. Naopak v případě měkké podoby se klade důraz na prvky vycházející z tzv. školy lidských vztahů, a jde tedy zejména o komunikaci, motivaci a vedení (Armstrong, 2002, str. 29).

S těmito pohledy můžeme následně spojit i dvě teorie X a Y, jejichž autorem je Douglas McGregor. Zabýval se názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí.

K teorii X jsou uvedeny následující premisy:

- a. Lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- b. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- c. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- d. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Do opozice k této teorii postavil McGregor druhou, mnohem více optimističtější a člověku důvěřující teorii Y, kde existují tyto premisy:

- a. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- b. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- c. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- d. Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Sám McGregor uznává humanisticky založenou teorii Y, ale poukazuje na to, že i teorie X má pro některé pracovníky význam. Velice záleží na vztahu člověka k práci a na tom, jak moc ho baví činnost, kterou vykonává. Podle teorie Y bude pracovat v případě, že pro něj činnost bude zajímavá, a tak ho do ní nikdo z nadřazených pravděpodobně nebude muset nutit. Naopak v případě nezaujatosti aktivitou bude pracovník pravděpodobně potřebovat silnou stimulaci a tlak zvenčí, a tady se uplatní teorie X (Bělohlávek, 2000, str. 5-6).

Podle těchto dvou teorií následně různě, dle svého osobního pojetí lidí, přistupují ve svém pracovním životě manažeři ke svým podřízeným. Mohli bychom je tak dělit na „manažery X“ a „manažery Y“, podle toho, jakou teorii zastávají.

2.2 Životní cyklus člověka jako pracovníka

Jak již bylo řečeno, člověk se během života dostává do různých situací. Ať jsou jakkoliv náročné, velká část z nich se odehrává v pracovním životě.

Do pracovního života se člověk nějakým způsobem, který je ve všech případech každého z nás specifický, dostává, nějak v něm působí, vykonává svou pracovní činnost, hraje role a taky z něj v určitý moment odchází. Tento proces či cyklus se může opakovat několikrát za život. Zaměstnání může každý z nás změnit nesčetněkrát. A tak se s každou novou pozicí, funkcí a rolí otevírají a vytvářejí nové možnosti pro rozvoj sebe sama a pro získání dalších zkušeností.

2.2.1 Příprava jedince na povolání

Člověk se na povolání připravuje dlouhou etapu svého života. Abychom se jí podrobněji mohli zabývat, je nutné nejprve definovat následující tři pojmy – učení, vzdělávání a vzdělání.

Učení je celoživotním procesem. „Učení je aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje vrozený genetický program a rozšiřuje možnosti jedince, jeho smyslem je přizpůsobování situacím,[...], znamená činnost intelektu jako nejúčinnějšího nástroje rozvíjejícího osobnost v dětství a zpomalujícího stárnutí v pozdějším věku.“ (Hartl, 2004, str. 637)

Učíme se tedy nejen v rámci uceleného školního vzdělávání a při cíleném sezení nad učebnicí, ale rovněž během každodenních událostí a situací, které nás potkávají. Učení potřebujeme, abychom se mohli

průběžně přizpůsobovat proměnlivému životnímu prostředí a zachovat tak svou existenci (Mužík, 2004, str. 14).

Pojem vzdělávání specifikuje Mužík jako „proces, v němž si prostřednictvím vyučování člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, dovednosti a návyky.“ (Mužík, 2004, str. 13)

Abychom se ale posunuli ke slovu, které je v dnešní společnosti často vnímáno jako klíč k úspěšné kariéře a životní dráze – ke vzdělání. Opět se nejobecněji vzato jedná o „souhrn vědomostí, dovedností a postojů osvojených jedincem v průběhu života.“ Druhá část pojmu charakterizuje „formální označení stupně dosaženého vzdělání.“ (Hartl, 2004, str. 687)

A zejména tento formální stupeň vzdělání, někdy nazývaný rovněž jako kvalifikace, slouží v moderní společnosti často jako jednoznačný ukazatel schopností a dovedností jedince. Mohli bychom se však zabývat otázkou, zda je to jednoznačně spolehlivý a jediný ukazatel a zda mu mnohdy nebývá přisuzován větší význam a obsah, než jaký ve skutečnosti má.

Keller se zabývá třemi aspekty vzdělání:

- a. na kolik svého držitele vzdělání zvýhodňuje,
- b. nakolik držitele sociálně vyzvedává,
- c. nakolik svého držitele pojišťuje před případnými sociálními riziky (Keller, 2008, str. 84).

Dle mého názoru jde v případě vzdělání o pomyslnou „vstupenku“ nejen do pracovního života, ale také do společenského života člověka. A je to právě lidská společnost, která dokáže spolehlivě a objektivně určit, jaký obsah a kvalita se skutečně „skrývá“ pod absolventským vysvědčením či vysokoškolským diplomem.

2.2.1.1 Významné vlivy na proces rozhodování o budoucím povolání jedince

Vlivů a proudů, které ovlivňují jedince při výběru povolání, je bezesporu mnoho a je těžké určit, které jsou ty nejvýznamnější. Je nutné sem zařadit sociální prostředí, ze kterého člověk pochází. V první řadě tedy rodinu, a samozřejmě i všechny vlivy školy, přátel a okolního prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje zejména v dětství a mládí. Náš výběr budoucího pracovního uplatnění bývá určován pracovní kariérou a profesní orientací rodičů a rodinných příslušníků, a samozřejmě našimi zájmy a schopnostmi.

Otázkou, proč lidé studují a proč pracují, se zabývá Keller (Keller, 2008, str. 85-85).

Uvedeny jsou následující motivace ke studiu:

- a. „studuji proto, že je to dobrá investice“
(účelově racionální motiv);
- b. „studuji proto, že studovali i moji rodiče“
(motiv hodnot a tradice);
- c. „studuji proto, že se chci realizovat v oblasti, kterou vnímám jako své povolání“
(hodnotově racionální motiv).

Ačkoliv má současná společnost tendenci ekonomizovat všechny sektory své činnosti, je dobré si dle Kellera uvědomit, že „mimoekonomické“ motivace ke studiu mohou mít kromě kulturní a kultivační hodnoty, také významnou ekonomickou hodnotu.

„Čistě instrumentální vztah k vědě, založený pouze na užitečnosti studia pro uplatnění v profesi, přináší úspěch méně často než vztah k vědě založený na hlubším zájmu o studovaný obor.“ (Keller, 2008, str. 86)

Dle výzkumu, ze kterého autor ve své publikaci vychází, nejvyšší váhu respondenti přikládali bez ohledu na dosažené vzdělání svému zájmu o obor. Uplatnitelnost v oboru jako motivační faktor ke vzdělání se objevil ve výzkumu až na druhém místě. Zhruba stejný vliv jako uplatnitelnost na trhu práce má vliv rodinné tradice. Jiné motivy volby povolání – jako například výhodnost z hlediska bydliště, prestiž oboru, rady přátel a známých – byly respondenty výzkumu uváděny ve výrazně menší míře. Autor tedy dochází jednoznačně k názoru, že při výběru povolání dominuje v rámci České republiky faktor hodnotově racionální (Keller, 2008, str. 86).

2.2.1.2 Časové momenty v rozhodování o budoucím povolání

O svém povolání začíná člověk přemýšlet a snít již od útlého dětského věku, prakticky od chvíle, kdy si začne plně uvědomovat pracovní život svého okolí, zejména rodičů. Během biologického a psychologického vývoje řada jedinců několikrát přehodnotí svá rozhodnutí a vážněji o svém poslání v pracovní kariéře začíná přemýšlet od věku patnácti let.

Jak uvádí Bělohlávek, máme tendenci si vytvářet o různých povoláních nereálné představy. Děti, které zvolí stejnou profesní dráhu jako jejich rodiče, se dle výzkumů zapracují do svého povolání snadněji. A to díky tomu, že vyrůstali v blízkosti osoby, díky které si vytvořili tzv. reálný obraz profese. Děti rodičů, které si zvolili podobné povolání, tak vědí, co je přibližně čeká, a ubrání se tak i snáze zklamání, které mnoho jedinců při nástupu do prvního zaměstnání zažívá. Celkově je to zejména období adolescence, kdy se jedinec velmi výrazně proměňuje a dozrává, které bývá pro volbu kariéry průlomové (Bělohlávek, 1994, str. 41).

Zhruba v patnácti letech jedince končí povinná školní docházka, tedy pravidelná návštěva základní školy. Poté se mladý člověk rozhoduje, zda se začít orientovat specificky na jeden obor či zda se vzdělávat všeobecně a připravovat se na terciární stupeň vzdělávání na vysoké škole či univerzitě.

Podle zákona poskytují střední školy tři stupně vzdělání:

- a. střední vzdělání,
- b. střední vzdělání s výučním listem,
- c. střední vzdělání s maturitou (Vališová, Kasíková a kol., 2007, str. 88).

Tyto uvedené formy se liší svou délkou, náročností studia a způsobem zakončení. Novinkou je od roku 2005 zákonem zavedená společná a profilová část maturity.

Jak již bylo řečeno, zlomovým bodem při uvažování o budoucím pracovním životě, bývá rozhodnutí učiněné ve vývojovém období puberty. I v tomto případě bývá jako podstatný vliv kromě vlastního zájmu o obor, uváděn také názor a doporučení rodičů.

V případě cílové skupiny této práce není jednoznačně zodpověditelné, které sekundární a terciární vzdělávání budoucím manažerům doporučit. Manažerem se dotyčný nemusí nutně stát pouze po absolutoriu ekonomického oboru. Osobně se domnívám, že ačkoliv se manažerské schopnosti a klíčové kompetence jistě mohou prosazovat v jednání a chování již v období dospívání, na tuto profesní dráhu se jedinci systematicky začínají cíleně připravovat v rámci univerzity či vysoké školy, ne-li až přímo při první pracovní praxi.

2.3 Životní cyklus pracovníka z pohledu personálního řízení

Každá firma se chová jako živý organismus a nepohybuje se ve vzduchoprázdnu. Kromě jiných složek, které do ní vstupují, procházejí jí a vystupují do ní, jsou tou nejvýznamnější a vše ostatní podmiňující složkou samozřejmě lidé. Lidský faktor, ač je nahlížen jako ten nejcennější, je také nevyzpytatelným a nejdražším zdrojem, a proto vyžaduje procesní a strategický přístup. Takový přístup, při kterém bude možno okamžitě reagovat na neočekávané změny.

O lidské zdroje pečuje v rámci organizace oddělení personální práce. „...zaměřuje se na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem...“ (Koubek, 2007, str. 13)

Dle Koubka sem patří získávání pracovníka, jeho formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, a rovněž jeho uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Je zde naznačeno několik rovin – pracovní, vztahová a osobní. Tento obsáhlý výčet uvedený Koubkem nám také napovídá, že personalistika a její naplnění v koncepci řízení lidských zdrojů (viz 2.1) je „jádem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.“ (Koubek, 2007, str. 13)

V rámci personálního řízení jsou podstatné činnosti, kterými jsou konkrétně naplňovány jednotlivé procesy, kterými člověk v organizaci prochází. Jde zejména o následující výčet činností:

- a. vytváření a analýza pracovních míst;
- b. personální plánování;
- c. získávání pracovníků;
- d. výběr pracovníků;
- e. přijímání pracovníků;
- f. hodnocení pracovníků;
- g. rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- h. odměňování;
- i. vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- j. péče o pracovníky.

Uvedený výčet je logicky seřazen, jelikož v praxi na sebe činnosti opravdu tímto způsobem musí navazovat. Je nutné rovněž doplnit, že by

jejich průběh, cíle a zásady měly být vždy vzájemně sladěny a provázány. Pro efektivnost je nutná jejich vzájemná podpora, nemohou vedle sebe působit čistě samostatně.

3 PRACOVNÍ KARIÉRA MANAŽERŮ

3.0 Úvod

Obecná definice kariéry je poměrně jednoduchá: „...jde o dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.“ (Bělohlávek, 1994, str. 11) Kariéra někde začíná – v době nástupu do zaměstnání či určité školy, a má také svůj konec – v současnosti. Mezitím prochází mnoha stádii a různě se vyvíjí, pokračuje do budoucna, kde může, ale nutně nemusí, mít svůj cíl. Zhruba do konce 20. století se ve smyslu kariéry jedince uvažovalo konkrétní pracovní místo v jedné organizaci. Lidé měli větší tendenci zůstat na jedné pozici v rámci té samé organizace téměř celý svůj pracovní život. Nová doba však přinesla trend, kdy není již střídání různých pozic, a to i těch s různým zaměřením, něčím neobvyklým.

K tomu se vyjadřuje Šimek: „Kategorie profesní dráhy byla v industriální společnosti konstruována [...] podle představy, že existuje kontinuální a předvídatelný průběh fází životní historie od profesní orientace přes fázi profesní přípravy a počáteční fázi ve výkonu profese až po fázi odchodu do důchodu. V současnosti však toto pojetí profesní dráhy ztrácí platnost. Skutečnost, že v průběhu ekonomicky aktivní fáze svého života velmi pravděpodobně současný absolvent školy několikrát změní nejen zaměstnání, ale i profesi [...], zpochybňuje mimo jiné i současný model profesní přípravy.“ (Plíživá změna, Šimek, 2007)

I v případě dnešních manažerů to není jinak. Spousta se jich angažuje během své kariéry v různých profesních směrech a obohacuje tak své dosavadní zkušenosti o nové a rozvíjí svůj potenciál v dalších dimenzích.

3.1 Kariérový pohyb

Jak bylo naznačeno v předchozím odstavci, pro postup po časové ose kariéry jsou typické přesuny. Člověk může změnit místo, zaměstnavatele, postoupit na vyšší či nižší místo v rámci organizace či změnit oblast své pracovní činnosti. Pro analýzu kariéry je nezbytné všechny tyto změny a přesuny analyzovat a zmapovat. Přesuny jsou v kariérové problematice nazývány **kariérovým pohybem**. (Bělohlávek, 1994, str. 13)

Tři typy kariérové pohybu analyzoval E. H. Schein:

- a. rozměr hierarchický;
- b. rozměr funkcionální a technický;
- c. rozměr radiální.

Dle rozměru hierarchického se lidé pohybují v rámci pracovní organizace nejčastěji. Jde o růst v organizační struktuře podniku od níže postaveného místa k výše postavenému; pracovník bývá zpravidla povýšen. Jen výjimečně se děje tento proces v opačném směru, tedy odshora dolů. Organizace, které jsou ve své struktuře „ploché“ (tzn. pyramidovité uspořádání organizační struktury má pouze několik stupňů), nenabízejí tak velkou možnost profesního růstu jako organizace, kde je řídících stupňů více (tzn. pyramidovité uspořádání je u nich „vysoké“). Názorně ukazují pyramidovité uspořádání organizací příloha B. Ve smyslu pohybu jde tedy o pohyb vertikální.

Druhý rozměr, funkcionální a technický, nelze rovněž opomenout, protože lidé se v jeho rámci pohybují také. V tomto případě se jedná o přechod mezi různými odbornými oblastmi (například z finančního oddělení do marketingového). Typickým příkladem jsou nová zaměstnání, ke kterým se dostane jedinec pomocí rekvalifikace. Tyto případy je možné označit jako tzv. druhou kariéru.

Konečně rozměr radiální, jehož příkladem by mohl být přechod ředitele výroby na místo technického ředitele. Jde tedy o přesun v rámci stejné úrovně organizační struktury a jedinec vůbec nijak nemění obor své působnosti jako v případě funkcionálního a technického rozměru (Bělohlávek, 1994, str. 13-15).

3.2 Kariérové cykly

Abychom mohli přejít k odvození pravděpodobného vývoje kariéry manažera, je nutné propojit postup po časové linii pracovního života, se dvěma dalšími aspekty. Těmi jsou:

- fyzický a psychický rozvoj od narození do stáří;
- soukromý a rodinný život (Bělohlávek, 1994, str. 39).

Práce, individuální rozvoj a rodina jsou třemi podstatnými složkami našeho života. Mohli bychom si je představit jako trojnožku, kde pokud jeden pilíř změní svou stabilitu či se nějak změní, ovlivní to zákonitě dva pilíře zbývající. Mezi těmito třemi aspekty je proto potřeba stále udržovat rovnováhu a vzájemně jejich podíl v našem životě vyvažovat.

Bělohlávek (Bělohlávek, 1994, str. 40-45) dělí průběh kariéry do čtyř etap:

- a. přípravné období (do prvního nástupu do zaměstnání);
- b. počátek kariéry (od prvního nástupu do 35 let);
- c. střední věk (od 35 do 55 let);
- d. starší věk (nad 55 let).

Podívejme se nejprve, co jednotlivá období dle autora skrývají, a poté se zaměříme na typickou etapovou dráhu u manažerské profese a na to, zda se vyvíjí stejným způsobem.

Přípravné období je vyjádřeno hledáním budoucí cesty životem, člověk se v tomto období pokouší zorientovat a vybrat si určitý směr. Volba studijního oboru byla předmětem v podkapitolách 2.2.1.1 a 2.2.1.2.

Začátek kariéry již souvisí s velkými změnami v osobním životě. Jedinec dokončil své vzdělání, přestává být ekonomicky závislý na rodičích, zakládá rodinu a snaží se vybudovat vlastní rodinné zázemí. Narození potomků s sebou rovněž přináší kromě radosti i další starosti, týkající se často například finančního zajištění rodiny.

Pro první pracovní období člověka jsou typické pocity zklamání a nejistoty. První zaměstnání a praxe ukazují mladému člověku, že škola ho sice naučila teorii, ale neukázala mu pohled do reálného pracovního života. Může se cítit zaskočen pracovními vztahy, konflikty či náplní své nové práce. Někdy se mu nedaří uplatnit své znalosti a dovednosti a ukázat své přednosti a kvality.

Kariéra středního věku nebo také *kariérové plató* je obdobím, kterým procházejí již zralí lidé středního věku, kteří mají relativně stálé a jisté pracovní postavení. Mají již rodinu, často i odrostlejší děti, a tak jsou schopni věnovat více času práci či volnočasovým aktivitám. Nabyli již dost zkušeností a to jim umožňuje přehodnotit a ustálit své životní plány. Také na své plány pohlížejí realističtěji než v období na začátku kariéry, a tak mohou zhodnotit to, čeho dosáhli, čeho nedosáhli a čeho by případně ještě dosáhnout chtěli.

U třicátníků až čtyřicátníků se objevuje tzv. kariérové plató. Znamená v tom nejobecnějším smyslu „zastavení“ kariéry, zejména tedy kariérového růstu směrem vzhůru. Může ale rovněž znamenat, že člověku už jeho dosavadní práce nepřináší žádné nové zkušenosti a poznatky, nerozvíjí ho. Jak doslova píše Bělohlávek: „Své úkoly, které ho doposud stimulovali, zvládá levou rukou a začínají ho otravovat.“ (Bělohlávek, 1994, str. 44)

Na tuto kariérovou stagnaci reagují lidé různě. Možností je najít si novou práci, nové zaměstnání. Tento krok je nazýván druhou kariérou a je

ve světě i v České republice běžný. Další reakcí na plató může být obohacení vlastní práce či její rozšíření.

Kariéra staršího věku se může v mnoha případech vyznačovat úbytkem energie a pružnosti. S přibývajícím věkem ale také narůstají zkušenosti a rozhled. V rodinném zázemí se objevuje tzv. syndrom prázdného hnízda, protože odrostlé děti opouští svou nukleární rodinu a zakládají si vlastní.

V tomto období, které lze považovat za vrchol kariéry, si člověk představuje, jaké to bude být mimo pracovní život a pokouší se s touto představou vyrovnat. Přesto však může člověk v předdůchodovém věku své kvality a stávající intelekt uplatnit jinde. Buď má možnost se dál vzdělávat sám a zaměřit se v rámci některé z univerzit třetího věku na předmětovou oblast, která ho vždy zajímala, ale neměl na ní čas, nebo může sám napomáhat při vzdělávání někoho jiného z další generace a poskytnout například mentorství v rámci organizace, ve které dosud působil. Úlohou mentora je poradenství nově přijatému pracovníkovi, který prochází ve firmě obdobím adaptace. Toto období je spojeno s poznáváním nového firemního prostředí, jeho vztahových sítí a také s kritickými situacemi. S tím vším mentor může novému členovi poradit a ukázat mu, „jak věci ve firmě chodí“. Pro jedince v úloze mentora představuje zase tato úloha pozitiva jako udržení kontaktu s firmou a lidmi a vykonávání smysluplného úkolu.

3.3 Pravděpodobný vývoj kariéry manažera

Pracovní dráha životem se týká téměř nás všech a každý z nás bezesporu touží se jednoho dne ohlédnout a být sám se sebou a svou vykonanou prací spokojen. Přirozeně si přejeme, aby naše činnost v oblasti práce měla své výsledky, uspokojovala nás a byla efektivní. S ohledem na zmíněné kariérové cykly a obecný úvod o postupu pracovním životem se nyní pokusím analyzovat průběh kariéry manažera.

Fáze, které byly zmíněny v rámci kariérových cyklů, budou platit obdobným způsobem i zde, jen jejich obsah bude více zaměřen konkrétně na manažerskou profesi.

Na začátku své profesní dráhy se mladý člověk pokouší zorientovat nejen sám v sobě a svém soukromém životě, ale i v oboru, ve kterém se zamýšlí uplatnit. Jak bylo uvedeno v předchozím textu, je typické, že takový mladý jedinec na začátku kariéry může pociťovat zklamání, které vyplývá z milných představ o reálné praxi v oboru.

Jak konkretizují Donnelly a Gibson (Donnelly, Gibson, 1997, str. 791), kromě toho mladý manažer potřebuje jistotu a bezpečí. Hledá podporu a pomoc od jiných, zejména od svých nadřízených. Schopný manažer-nadřízený by měl být schopen tuto významnou potřebu analyzovat a vyhovět jí svou rolí mentora, rádce.

V období rozvoje kariéry, tedy etapy středního věku, již pro manažera není důležitá podpora ze strany jiných, ale spíše potřeba dosažení úspěchu, úcty a samostatnosti. Klíčové jsou zde momenty, kdy křivka kariéry opravdu stoupá vzhůru a člověk se dostává na vyšší posty a funkce s větší odpovědností a rozpětím moci. Jak autoři rovněž uvádějí, specifické faktory, které určují, proč někteří lidé postupují a jiní nikoliv, odhaleny ještě nebyly.

Ve fázi, kterou autoři nazývají udržování kariéry je typické, že se manažer snaží udržet to, co v minulosti získal. Ocitá se na pravděpodobném vrcholu své manažerské dráhy a přirozeně na něm chce vydržet co nejdéle. Ačkoliv se může jednat o stagnaci neboli zmiňované plató, kdy člověk nezískává nic nového, může se stále jednat o poměrně kreativní období. Během něj se lze například soustředit dobře na to, na co dříve kvůli potřebě finančního zajištění nebyl čas. Za nejdůležitější potřebu ve fázi udržování kariéry považují autoři úctu. Největším problémem mohou být nejisté pocity provázející krizi středního věku, dále zdravotní problémy či pocity úzkosti. Mezi hlavní aktivity v práci bude patřit vzdělávání a interakce s ostatními lidmi. Manažeři v této fázi se budou velmi pravděpodobně sami stávat mentory začínajících manažerů.

Ve fázi útlumu kariéry se jedinec může přesunout na jinou kariéru a začít pracovat jinde, nebo se věnovat aktivitám, které stály v pozadí, když pracoval.

Z mého pohledu je uvedený pohled na vývoj manažerské kariéry „ideálním“ příkladem, ale jistě není v manažerské profesi zcela standardním. Ve všech případech budou mít vliv nečekané životní události, zdraví, motivace a přístup manažera k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

3.3.1 Dráhy manažerské profese

Jednotlivé fáze, které byly právě uvedeny a jejichž průběh byl také popsán, jsou spojeny ještě s určujícím pohybem. Jedná se o pohyb po dráhách kariéry. (Donnelly, Gibson, 1997, str. 795-796)

Tyto dráhy a možnosti jejich podoby se úzce pojí s personálním plánováním. Cílem personálního plánování je zajištění vhodné pracovní síly pro podnik. Odhady budoucí potřeby množství pracovních sil v podniku závisí na kvalitních průzkumech a analýzách a zároveň na kariérových postupech jedinců, kteří již v rámci podniku fungují a mají možnost se v rámci svého pracovního působení přesouvat na jiné funkce v rámci organizační hierarchie.

„Z hlediska jedince, představuje dráha kariéry posloupnost pracovních míst či pracovních funkcí, kterými chce projít, aby dosáhl osobních cílů i cílů své kariéry.“ (Donnelly, Gibson, 1994, str. 795)

Manažeři dle názorů autorů nejčastěji stoupají po jedné „dráze“. Jde o přímý vzestupný pohyb, který se vyvíjí v rámci let. Ilustraci pohybu po dráze přináší příloha C. V ní je zobrazen obvyklý postup manažera generalisty jednotlivými stupni manažerského řízení, od nižšího managementu k vrcholovému. Autoři Donnelly a Gibson předpokládají, že v rámci jednoho stupně manažerského žebříčku jedinec setrvá průměrně čtyři roky.

Nelze tvrdit, že pro manažerskou funkci existuje pouze jedna dráha, která by byla ideální a vždy aplikovatelná. V dnešní době již také není typické,

že by manažer stoupal pouze po dráze směřující přímo vzhůru. Často dochází k laterálnímu pohybu a větvení (viz kapitola 3.1), tedy k pohybu do stran, v jehož rámci manažer může lépe poznávat jednotlivé části podniku a rozšiřovat tak svůj obzor a znalost organizace jako celku. Není tedy poté manažerem specialistou, jako spíše manažerem generalistou (Donnely, Gibson, 1994, str. 797).

Je nutné navíc doplnit, že dráha samozřejmě opět nemusí být pouze jedna. Jako může ta první skočit, může začít jiná, nová, která přinese manažerovi nové možnosti a obohatí jeho životní cyklus.

3.3.2 Plánování manažerské kariéry

Plánování pracovní kariéry sehrává jako proces svou klíčovou roli jak pro manažera samotného, tak i pro organizaci, v rámci které profesně působí. Jak tento proces definuje Koubek jako „individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka.“ (Koubek, 2007, str. 119)

Cílem procesu je sestavit takový plán, který bude strategicky vyhovovat oběma zúčastněným stranám. Předpokládejme, že manažer chce i nadále profesně růst a rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti. Organizace, stojící na druhé straně, si chce i do budoucna zabezpečit své kvalitní manažery, a proto jim musí tento růst umožnit.

„Příprava plánů osobní kariéry se tradičně děje v následujících čtyřech krocích:

1. Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle.
2. Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.

4. Pracovník, jeho nadřízený (nadřízení) a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.“

(Koubek, 2007, str. 119)

Zejména poslední krok je důležitou součástí celého přípravného procesu, protože by mělo dojít ke konsenzu, který bude znám všem zúčastněným stranám. Strany by si během této strategické porady měly naslouchat a vzájemně se respektovat. Výsledkem celého procesu je plán kariéry, který by měl obsahovat vytyčené cíle a rovněž popis cesty, jak těchto cílů v budoucnosti dosáhnout. Budoucnost by rovněž měla být blíže specifikována, tedy ideálně vymezena časovými úseky, ve kterých bude docházet k jakýmkoliv vzdělávacím aktivitám směřujícím k cílům. Koubek navrhuje, aby součástí konečného plánu byla rovněž průběžná kontrola a hodnocení pracovníka (Koubek, 2007, str. 119-120).

Plány manažerské kariéry jsou dnes standardizovanou součástí působení manažera v organizaci a bývají rovněž doplněny plánem následnictví ve funkcích.

3.4 Vzdělávání manažerů v programech MBA

Stejně jako změny provázejí život organizace, provázejí také manažerskou profesi. Z manažerské profese se stává činnost, která vyžaduje cílevědomou, kvalitní a celoživotní přípravu. Již nestačí, aby se manažeři učili „za pochodu“ svou kariérou bez formálního vzdělávání. Pokud chce manažer vyhovět požadavkům doby, musí bezesporu aktivně přistupovat ke svému dalšímu rozvoji, neustále reagovat na měnící se podnikatelské prostředí a nejen vidět, ale i dopředu předvídat změny v něm.

Základ kariéry manažera tvoří velice často ekonomické obory. Vysoká škola ale není středobodem v kariérové přípravě na tuto náročnou

profesi, ač bych ji sama bezesporu označila za „odrazový můstek“ k dalšímu vzdělávání a osvojování nových znalostí a dovedností.

Po nástupu do pracovního života absolventi získávají první praktické zkušenosti a zpravidla po třech až pěti letech nastává čas na určitou formu „inovace“ jejich původně teoreticky zaměřeného vzdělání. V této situaci je nejvhodnější volbou studium MBA distanční formou či při zaměstnání (Jedna škola už dávno nestačí, Lacina, 2006).

MBA (z angl. Master of Business Administration) je studiem náročným jak obsahově, tak finančně. Každopádně se vyplatí do něj investovat až po absolvování praxe v oboru, pro čerstvé absolventy vysokých škol se příliš nedoporučuje. Není zařazeno do soustavy vysokoškolského studia, nýbrž je zahrnováno do systému celoživotního vzdělávání.

„Studium je určeno pro ty, kdo již mají několikaleté praktické zkušenosti a chtějí jít dál ve své kariéře. Často se při studiu setkávají úspěšní manažeři velkých firem, svými pracovními zkušenostmi jsou přínosem pro ostatní studenty a mohou se zapojit do vytváření sítě užitečných podnikatelských kontaktů. Čerstvý absolvent není pro ostatní přínosem....“ (Deák, Eger, Mužík, Rymeš, 2005, str. 65)

Studenti MBA mohou programem procházet z různých důvodů. Chtějí být experty v řízení podnikatelských aktivit, cítí potřebu si po několikaleté praxi v oboru rozšířit obzory či touží po bližším seznámení se s obory jako finance, marketing, organizační chování a chtějí se připravit na možný nástup do řídicí pozice. Důvodem může být i zásadní změna kariérové orientace (Deák, Eger, Mužík, Rymeš, 2005, str. 64).

Studium poskytuje teoretické vzdělání v základních disciplínách managementu, ale i zvládnutí praktických manažerských dovedností. Není zaměřeno jedním konkrétním směrem. Jde o studium pro manažery generalisty či pro ty, kteří na tuto kariérovou část své kariérové dráhy aspirují, a mívá obvykle tři složky:

- a. základní předměty nebo moduly (účetnictví a finance, marketing, organizační chování, informační technika, statistika a kvantitativní metody, řízení lidských zdrojů, strategie aj.);
- b. volitelné předměty podle orientace kariéry studenta (různé obory průmyslu, řízení zdravotnictví, engineering, logistika, služby, pojišťovnictví, leasing aj.);
- c. závěrečná disertace nebo projekt (Deák, Eger, Mužík, Rymeš, 2005, str. 66)

Ačkoliv absolutorium MBA studia a získání stejnojmenného titulu nezaručí svému držiteli úspěch ve vrcholovém managementu, je dobrým základem pro další kariérový postup.

Ve světě, ale i v rámci České republiky záleží na renomé či pověsti dané instituce, která studium MBA poskytuje a zároveň titul svým absolventům uděluje. V České republice působí přibližně dvacet takových institucí.

V lednu roku 1998 také vznikla Česká asociace MBA škol (CAMBAS). Jejím cílem je zajišťovat, udržovat a dále rozvíjet vysokou úroveň studia MBA v České republice včetně zavedení systému akreditací studia MBA v České republice. Založení Asociace bylo akceptováno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT) a bylo uznáno organizací European Foundation of Management Development (EFMD) jako oficiální akreditační orgán v České republice (Jedna škola už dávno nestačí, Malý, 2006).

Ačkoliv celé studium může po finanční stránce „vyšplhat“ až k hodnotě jednoho milionu korun, je o něj stále veliký zájem. Zatímco ve světě studium MBA platí svým zaměstnancům většinou firmy, v České republice si více než 60 % studentů hradí studium samostatně.

V současné době neexistuje ve světě jiná odnož podobného typu celoživotního manažerského vzdělání než je právě MBA, která by nabízela podobně ucelený systém.

Dle mého názoru by volba studia MBA neměla být čistě jen na vlastním uvážení a rozhodnutí zájemce o něj. Už jen z důvodu, že jde o tak vysokou časovou a finanční investici a podnik v pozici zaměstnavatele by toto snažení svého pracovníka nemusel nakonec ocenit. Za velmi přínosnou bych považovala konzultaci zájemce o studium, personalisty a nadřízeného, kde by byly zohledněny osobní kariérové plány a prodiskutován také požadavek firmy jako takové.

Z některých analýz odborných publikací vyplývá, že podniky obecně vždy nepřipisují ukončenému MBA studiu tak velkou relevanci, jakou by jedinec mohl očekávat - zejména pokud se jedná o malé a velké podniky, a proto nespátřují v titulu MBA důvod pro povýšení uvnitř vlastního podniku či pro zvýšení platu. Podniky střední velikosti naopak ukončené MBA studium oceňují (Je MBA dobrá investice? HR Management, 2007).

3.5 Životní příběh Jacka Welche

Ve své práci považuji za vhodné zmínit alespoň jednoho představitele reálného světa managementu a na jeho osobním životním cyklu a profesním růstu aplikovat témata zmiňovaná v předcházejících kapitolách. Jack Welch je výraznou ikonou manažerského světa, snad dokonce jeho legendou. Ačkoliv je jeho životní cyklus na celosvětové poměry dost neobvyklý, považovala jsem ve své práci za vhodné na jeho kariéru a životní příběh upozornit.

Tato osobnost prakticky celou svou profesní dráhu spojila s americkým podnikem General Electric (GE), dnes druhým nejúspěšnějším podnikem světa, původně se zaměřujícím zejména na oblast elektrického průmyslu. K zaměření podniku: „General Electric sídlí ve Fairfieldu, v Connecticutu, část vedení pobývá od 30. let v prestižní části New Yorku. Současná tvář firmy je kompilací několika víceméně

samostatných divizí realizujících se ve zcela různých oblastech. Specifická struktura obsahující obrovské v podstatě autonomní podniky pak je výsledkem řady nákupů a reorganizací. Hlavní činnosti, jimž se věnuje, zahrnují finančnictví, průmysl, dopravu, zdravotnictví, zábavu a mnoho dalších. Společnost participuje na celé řadě trhů, od výroby a distribuce elektřiny, přes průmyslovou mechanizaci, motory (včetně leteckých), lokomotivy, zdravotnické vybavení, finance až po materiály jakou jsou plasty, silikony nebo smirky. Pokud jde o čísla, operuje General Electric v asi stovce zemí světa, aktuálně zaměstnává na 315 tisíc lidí a ročně obrací kolem 163 miliard dolarů. Čistý zisk za rok 2006 činil téměř 20 miliard. Daňové přiznání GE čítá údajně přibližně 24 tisíc (!) stránek a je nejrozsáhlejším dokumentem svého druhu v celých Spojených státech." (Jack Welch – manažerský inovátor a neústupný lídr, Lacina, 2007)

Podnik General Electric je dnes v pořadí čtvrtou nejuznávanější značkou světa.

Přejděme ale k naší jedinečné osobnosti. John Francis „Jack“ Welch, Jr. se narodil 19. 11. 1935 ve státě Massachusetts. Po studiích na střední škole v Salemu se Jack vydal na státní massachusettskou univerzitu, kterou roku 1957 zakončil titulem bakaláře věd v oboru chemického inženýrství. Ve svých studiích dál pokračoval do roku 1960, až k dosažení titulu Ph.D. na univerzitě v Illinois.

Hned po dokončení doktorského studia nastoupil pětadvacetiletý Welch do podniku General Electric na juniorskou pozici technika s ročním platem 10 500 dolarů ročně. Po prvním roce od zahájení kariéry v podniku se mu však nelíbilo navýšení platu o 1 000 dolarů za rok a chystal se firmu opustit i z důvodu přísného byrokratického vedení firmy. V odchodu mu překvapivě přišel zabránit manažer, sám postavený o dvě řady v podnikové hierarchii výš než mladý Welch. Nadřízený se rozhodl, že Welch je příliš cenným zdrojem, o který by společnost neměla přijít. Pozval ho tedy společně s jeho ženou Carolyn na večeři a celých osm hodin mladého Jacka Welche přemlouval, aby společnost neopouštěl.

Roku 1972 byl Welch jmenován viceprezidentem společnosti GE, senior viceprezidentem se stal roku 1977 a zástupcem tehdejšího výkonného ředitele roku 1979 (překlad autorky, Jack Welch, 2008).

Kbychom tedy jeho život k tomuto bodu shrnuli – Welch získal nejvyšší vysokoškolské vzdělání ve svých pětadvaceti letech, ve stejném věku nastoupil svou profesní dráhu u společnosti GE a za devatenáct let působení v podniku dosáhl na druhou nejvýše postavenou pozici v jeho rámci. Na vrchol své kariéry se dostal roku 1981, kdy byl jmenován v historii společnosti nejmladším výkonným ředitelem a předsedou správní rady.

Cesta na samý vrchol kariéry, na špici, na které se poté Welch držel celých dvacet let, mu trvala jednadvacet let a Welch tohoto vrcholu dosáhl ve svých šestačtyřiceti letech věku.

Jeho profesní dráha je příkladem přímo vzestupné kariérové dráhy, jejíž mezníky a změny funkcí jsem se pokusila zanést do kariérového grafu (příloha D).

Jack Welch ve vedení celé společnosti učinil tolik zásadních změn a kroků, že ve své bakalářské práci zmíním jen několik z nich, a to zejména ty, které se týkají manažerů.

Každým rokem propustil Welch v rámci GE spodních 10 % manažerů. Jeho styl vedení mu vynesl pověst drsného, až krutého šéfa a na poradách s nižším vedením byla známá jeho „brutální otevřenost“. Svě manažery nutil k výkonu, ale na druhou stranu horních 20 % odměnil bonusy a předkupním právem na akcie. Welch se rovněž ve svých strukturálních změnách proslavil snížením počtu manažerských úrovní firmy a vnesením smyslu neformálnosti do podnikové kultury.

Jako šéf byl nekompromisní, už jen kvůli faktu, že počet zaměstnanců společnosti klesl za jeho prvních pět let působení ve vedení o sto tisíc. Z čísla 411 000 z roku 1980 klesl počet na 299 000 k roku 1985. Welch proslul svým výrokem, že nemá zájem pracovat pro jakoukoliv společnost, která není tou nejlepší či alespoň druhou nejlepší na trhu v oblasti svého působení.

„Díky svému obrovskému úsilí Welch nově upravil GE, zrušil korporativní plánování a přesunul rozhodování blíže samostatným obchodním oddělením. GE se tak přiblížilo decentralizovanému systému řízení. To Welch formuloval spolu s vnitřními zdroji a podporou, které následně zajistili podklad pro trénink spousty výborných vedoucích. Výsledkem všeho bylo, že pevná struktura a kultura General Electric byla posléze vzorem pro další podniky po celém světě.“ (překlad autorky, Mayo, Nohria, 2005, str. 307)

Celosvětově uznávaný manažer, který nakonec udělal z GE firmu světového formátu, byl nejen výborným obchodníkem, ale také člověkem, který uměl vést lidi správným směrem, a charismatickou osobností nadšenou pro inovace.

Svou kariéru u General Electric ukončil Jack Welch roku 2001, ve věku šestašedesáti let, kdy do funkce jmenoval svého nástupce.

V roce 1999 magazín Fortune jmenoval Jacka Welche „Manažerem století“.

Manažerský život bezpochyby ovlivnil v obrovském měřítku jeho osobní život. Welch je dvakrát rozvedený a roku 1995 podstoupil operaci obnášející trojitý bypass srdce. V tomto případě bychom mohli posuzovat, jak velký vliv měl jeho pracovní život vliv na Welchovo zdraví a zda takto výrazný zákrok mohl být důsledkem životního stylu manažera pod tlakem.

Welch je velkým zastáncem vzdělávání manažerů, čehož je dokladem fakt, že sám dal své jméno jedné z amerických vysokých škol managementu – „John F. Welch College of Business“. Sám rovněž předává své zkušenosti studentům managementu na MIT Sloan School of Management.

Profesní kariéra ani celý životní cyklus pana Welche, kterému bude letošního roku třiasedmdesát let, však zdaleka není u konce. Welch je dál pracovně činným, přesešel pouze na jiný obor a zaměřil se na klasická i elektronická média. Začal tedy svou další profesní dráhu, která při jeho životní vitalitě, zdá se, není zdaleka u konce.

3.5.1 Rady Jacka Welche při výběru zaměstnání

Z Welchovy publikované knihy „Cesta k vítězství“ jsem vybrala zajímavou část kapitoly, která se zabývá kariérou člověka a přináší několik užitečných a praktických rad, které dle mého názoru mají svůj význam při výběru zaměstnání a mohou sehrát důležitou roli.

Jack Welch hovoří o zaměstnání a k němu říká: „Najděte je a už nikdy nebudete muset pracovat.“ (Welch, Welch, 2006, str. 263)

„Říká se, že život je možné prožívat jen směrem vpřed a chápat jen směrem vzad. Přesně totéž platí i o kariérách.“ (Welch, Welch, 2006, str. 263)

Dle Welche je kariéra stejně jako naše životní cesta neplánovaná a my tak nikdy netušíme, kam nás práce zavede. Welch radí kariérní dráhu neplánovat krok po kroku, ale zároveň ji neoponechat osudu. K pravému zaměstnání, které nám přinese uspokojení, nás může čekat dlouhá cesta a důležité je tento proces „hledání“ vydržet.

Welch dále uvádí všeobecné, dobré i špatné signály vhodnosti dané práce. (viz příloha E)

V následujícím výčtu je nastíněno 5 základních faktorů, které bychom měli při výběru zaměstnání zvažovat:

- a. lidé;
- b. příležitost;
- c. možnosti;
- d. vlastnictví;
- e. spokojenost s prací.

Lidé jsou faktorem, který nám přes všechny ostatní dokonalé podmínky práce může negativně ovlivnit kterýkoli pracovní den. Pokud nejsme vnitřně ztotožněni s vnitřním laděním organizace, musíme se denně při pracovním výkonu přetvařovat a stylizovat se do někoho jiného, kým ve skutečnosti nejsme.

Příležitost nám nabízí další růst a poučení z nové profese. Měli bychom zauvažovat, co nového nám může zaměstnání přinést, co nového se zde naučíme. Welch mimochodem uvádí, že požadavek na pružnost v rozsahu a nasazení práce neplatí pouze v začátku kariéry, ale v celém jejím průběhu, a to v jakémkoliv zaměstnání.

Možnosti se týkají příležitostí, které se nám mohou naskytnout po odchodu z práce. Například to, že jsme působili v některé z renomovaných firem, může znamenat pro naši kariéru získání pomyslné „zlaté olympijské medaile“ – po zbytek své kariéry budeme spojováni s velkým výkonem a úspěchem.

Vlastnictví je faktorem, který nás upozorňuje na uvědomění si toho, pro koho práci vlastně děláme. Jak jsem již zmínila v předchozím textu, svou kariéru se opravdu velmi často volíme na základě rad svých rodičů, spolužáků či učitelů. Welch k tomuto říká: „...práce určená pouze potřebami a sny někoho jiného vás vždycky dostihne.“ (Welch, Welch, 2006, str. 274) Naše práce by měla být tedy především *naším* vytouženým snem.

Spokojenost s prací souvisí s naším hlavním pocitem libosti či nelibosti a tím, jak se do zaměstnání jednoduše řečeno těšíme. Zda nás ráno pomyslení na ni dokáže vzpružit a den po dni se do ní rádi vracíme.

Těchto pět užitečných rad může být cenným doporučením pro kohokoliv z nás, ať se toužíme stát vrcholovým manažerem či řadovým pracovníkem v potravinovém řetězci.

4 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ

Jako poslední kapitolu této práce jsem zvolila kariérové či obdobně řečeno profesní poradenství, které se tematicky s celým životním cyklem manažera významně pojí a dotýká se také jeho rozvoje. (Ráda bych poznamenala, že z mého pohledu lze kariérové poradenství využít u mnoha dalších pracovních pozic, které současný trh práce nabízí.)

„Kariérovým poradenstvím rozumíme systém poradenských služeb, jejichž cílem je pomáhat jednotlivcům jakéhokoliv věku při rozhodování v otázkách profesní orientace, volby povolání a rozvoje kariéry“. (Kariérové poradenství - NÚOV)

Právě prostřednictvím Národního ústavu odborného vzdělávání se v roce 2002 zapojila Česká republika do mezinárodního projektu OECD zaměřeného právě na problematiku kariérového poradenství, který nese název *Review of Career Guidance Policies*. Tento projekt mapoval a srovnával systém poradenských služeb ve čtrnácti členských zemích OECD.

Samotný Národní ústav odborného vzdělávání vytvořil ve spolupráci s Institutem pedagogicko-psychologickým projekt nazvaný Kariérové poradenství v ČR, jehož hlavním záměrem bylo vypracovat a formulovat *Návrh národní politiky kariérového poradenství v ČR* v oblasti služeb kariérového poradenství. Návrh národní politiky kariérového poradenství v ČR se stal prvním dokumentem, který se v komplexním pohledu zabývá současnou situací, definuje hlavní problémy v této oblasti, identifikuje jejich příčiny a především pak navrhuje ucelenou strategii dalšího rozvoje v souladu s národními předpoklady i mezinárodními trendy.

Do kariérového poradenství patří dle NÚOV „aktivity realizované ve školách, které mají pomoci studentům ujasnit si vlastní kariérní cíle a porozumět světu práce. Dále sem patří individuální nebo skupinové poradenství zaměřené na volbu vzdělávací a profesní dráhy, volbu prvního zaměstnání, změnu zaměstnání a návrat do zaměstnání (do pracovního procesu). Kariérové poradenství zahrnuje i služby poskytované prostřednictvím informačních technologií a on-line služby zaměřené na

poskytování informací o profesích a možnostech zaměstnání. Do kariérového poradenství se dále zařazují také zpracování a poskytování informací o možnostech zaměstnání, vzdělávání a odborné přípravy. Tento komplex tedy představuje nejen služby pro jedince, kteří ještě nevstoupili na trh práce, ale také pro uchazeče, kteří si zaměstnání právě hledají, a stejně tak i pro ty, kteří jsou již zaměstnání". (Kariérové poradenství - NÚOV)

Na kariérového poradce se tedy může obrátit kdokoli, kdo má zájem být profesně činný a uplatnit se na trhu práce, a to jak v době současné, tak budoucí.

Služby kariérového poradenství jsou v rámci České republiky rozvíjeny ve dvou systémech – prvním z nich je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a druhým je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Obě dvě státní složky si kladou stejný cíl a tím je „...poskytování služeb, které mají přispívat k optimalizaci řešení problémů seberealizace, tj. poskytování služeb o výběru optimální profesní orientace, vzdělávací cesty, kariéry a s tím souvisejících specifických situací v osobním životě.“ (Rozvoj kariérového poradenství v České republice, MPSV, 2006, str. 4)

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy se zaměřuje zejména na poradenství poskytované na školách, služby jsou zde orientovány zejména na řešení otázek a problémů dětí a mládeže a napomáhají jim při úvahách o výběru či změně dalšího vzdělávání.

V rámci poradenských služeb, které nabízí resort práce a sociálních věcí, jde zejména o řešení problémů přechodu mezi školou a prací a dále o podporu samostatného a aktivního rozhodování při vyhledávání pracovního uplatnění.

V rámci již zmíněného projektu, který vypracoval NÚOV ve spolupráci s Institutem pedagogicko-psychologickým a který nese název Kariérové poradenství v ČR, byly ustanoveny čtyři pilíře rozvoje kariérového poradenství ve školství:

- a. vytvoření integrovaného systému kariérového poradenství;
- b. rozvíjení služeb kariérového poradenství na úrovni školy;
- c. propojení poradenské a vzdělávací činnosti ve školách;
- d. systém informační, vzdělávací a metodické podpory služeb kariérového poradenství (Rozvoj kariérového poradenství v České republice MPSV, 2006, str. 14).

Jednotlivé pilíře mají své hlavní cíle, které jsou v rámci jednotlivých institucí naplňovány.

Dosud byly řečeny základní informace týkající se kariérového poradenství v rámci České republiky, které se týkaly absolventů.

Co se týká profesního poradenství pro ty jedince, kteří už jsou v některém pokročilejším stádiu pracovní kariéry, i zde jsou dobré rady vynikajících poradců na místě. V rámci kariéry nás potkává spousta momentů, ve kterých bychom si přáli mít po boku zkušeného rádce, který by nám pomohl v rozhodování. Ať se jedná o hledání nového povolání či o náročnou změnu v kariéře.

V rámci Národního poradenského střediska byl představen projekt *Praktické kariérové poradenství*. Jako jeho součást byl vytvořen zajímavý model, na jehož základě postupují poradci při poskytování služeb kariérového poradenství. Model sestává z pěti základních a navzájem integrovaných složek:

- a. sebehodnocení (sebereflexe),
- b. životní hodnoty,
- c. budoucnost,
- d. motivace,

e. síť osobních kontaktů.

Cílem poradenských služeb není nalézt klientovi zaměstnání a určit mu cestu. Naopak poradci se mu snaží být nápomocni pouze k uvědomění si vlastních možností a schopností, stanovení cílů v krátkodobém i dlouhodobém výhledu a zároveň ho informují o možnostech jeho dalšího osobního rozvoje (Projekt praktického kariérového poradenství, Eurokompas, 2000). Je to tedy klient sám, kdo rozhoduje o své kariéře.

Kariérové poradenství by mohlo mít obzvláště veliký přínos pro manažerskou profesi. Jak jsem již ve své práci uvedla, manažerská kariéra nepostupuje vždy po pravidelně se zvedající se křivce a manažer se v jednotlivých stádiích kariéry setkává s mnohými úskalími, která musí řešit.

Kariérové poradenství nabízí spousta komerčních firem na českém trhu. Nabízené služby se však týkají zejména získání vysněného povolání a toho, jak se o něj vhodně ucházet.

Ačkoliv manažer „na volné noze“, který by se sháněl po pracovním úvazku, se hledá na trhu obtížně, nemůžeme tvrdit, že by kariérového poradce sám čas od času nepotřeboval a nevyužil. A to zejména v rámci stávajícího pracovního místa.

Kariérové poradenství není vhodné pouze pro mladší věkové skupiny manažerů, ale může pomoci najít další cestu i těm manažerům, kteří se například ocitli ve fázi stagnaci či plató (viz výše) a váhají, co podniknout se svým pracovním životem dál. Systém poradenských služeb by jistě dokázal pomoci hledat možnosti manažerům seniorům, kterým často jejich organizace mnoho rozvojových aktivit a motivujících momentů v práci již nenabízí. Přitom jejich životní zkušenosti, jak již bylo zmíněno výše, mohou obohatit mladé talentované lidi, kteří manažerskou kariéru začínají, a člověk v pokročilejším věku se může stát výborným konzultantem či mentorem a zaměstnavatel může jeho odbornost dál efektivně využívat.

Dle mého názoru má kariérové poradenství svou budoucnost opravdu nejen u přípravy na kariérovou dráhu v mladším věku, ale pod tímto pojmem se skrývá v České republice dosud nevyužitý potenciál pro manažerskou veřejnost a zároveň nové téma pro personální oddělení podniku. Oblast kariérového poradenství je užitečnou jak pro absolventy, tak pro ty, kteří již pracovně činní jsou.

5 ZÁVĚR

V této práci jsem se zaměřila na životní cyklus manažera, kterým mám na mysli celou jeho dráhu profesním a osobním životem.

V manažerské profesi, a nejen v ní, mají zásadní význam kompetence. U manažera jsou vedle profesních kompetencí, podstatné také řídicí kompetence, které mu dovolují strategicky podněcovat a vést práci druhých, nejčastěji svých podřízených. O manažerských kompetencích hovoří první kapitola, ve které jsou zmíněny názory předních odborníků zabývajících se touto dosud obtížně definovatelnou problematikou. Mezi zásadní kompetence, které jsou významné pro manažera, patří například analytické kompetence, interpersonální dovednosti a schopnost nazírat na podnik a jeho vnitřní vztahy jako na celek. Manažer se stal novodobým fenoménem, který v sobě jako název profese nese status moci a jedinečných schopností.

V textu je nastíněn postup jedince přípravou na profesní dráhu a zmíněny jsou jednotlivé momenty, které rozhodnutí člověka o jeho profesní budoucnosti mohou ovlivnit. Pro kariéru se rozhodujeme v dětství a mládí a kroky k jejímu dosažení nám pomáhá činit naše okolí, do kterého v první řadě patří ti nejbližší, tedy naše rodina.

Systematickým způsobem se v rámci školského systému na profesní dráhu cíleně připravujeme. Samotná profesní dráha začíná nástupem do prvního zaměstnání a má svůj specifický průběh. V rámci podniku je člověk v novodobé koncepci lidských zdrojů spatřován jako nenahraditelný prvek nesoucí jedinečný potenciál, který je nutné dál rozvíjet a stimulovat jeho pracovní snahu, takže formálním ukončením studia vzdělávání a rozvoj jedince nekončí.

Manažerská kariérová dráha je specifická funkcemi s různým rozpětím moci, a už jen samotným faktem, že manažer má standardně možnost profesního růstu. Manažer se může pohybovat na škále od pozice v liniovém managementu podniku až k pozici ve vrcholovém vedení. Tato možnost samozřejmě závisí na jeho dalších schopnostech, ochotě a chuti

učit se a celoživotně se vzdělávat. V souvislosti s tím se zmiňuji o vzdělávání prostřednictvím studia MBA, které je v prostředí manažerů populární, přestože ne vždy může získání tohoto finančně nákladného titulu přinést jeho majitele očekávané ovoce.

Jedna z mých kapitol ke konci mé práce je věnována Jacku Welchovi, významnému americkému manažerovi, který svým přístupem a technikami ovlivnil nejen podnik General Electric, se kterým spojil značnou část své kariéry, ale i podniky jiné. Ukázal tak nový přístup k lidským zdrojům a otázkám řízení. Jeho životní cyklus je také příkladem možné kariérové dráhy manažera, ve které lze najít typické etapy jejího vývoje.

Mou bakalářskou práci uzavírá čtvrtá kapitola zabývající se kariérovým poradenstvím, zejména jeho vývojem v České republice. Ačkoliv jde v současné době převážně o programy, které se v rámci státního sektoru zaměřují hlavně na věkově mladší ročníky, které se na povolání teprve systematicky připravují, spatřuji v koncepci profesního poradenství významné možnosti i pro manažery.

Práce na textu mi pomohla si uvědomit, které okolnosti a momenty utvářejí životní cyklus u manažera a také u dalších profesí, a jak moc mohou být významné pro jejich pracovní kariéru a osobní růst a rozvoj.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BELZ, H., SIEGRIST M., 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

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

BĚLOHLÁVEK, F., 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., 2001. 1. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DEÁK P., EGER L., MUŽÍK J., RYMEŠ M., 2005. *Kvalita a image manažerských škol*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-7357-090-4.

DONNELLY J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J., 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H., 2004. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

Jack Welch, 2008. [online]. U.S.A.: Wikipedia®, 31. 3. 2008. [cit. 3. 4. 2008, 9:10]. Dostupné z URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch>.

Je MBA dobrá investice? HR management: časopis vydavatelství
Economia. Praha: ECONOMIA, 2007. roč. 3, č. 5, s. 52-54.
ISSN 1801-4690.

Kariérové poradenství, [2004?]. [online]. Praha: Národní ústav odborného
vzdělávání, [2004?]. [cit. 10. 4. 2008, 14:11]. Dostupné z URL:
< http://www.nuov.cz/index.php?page=vzd_v_cr&s=61>.

KELLER, J., TVRDÝ L., 2008. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a
pojišťovna*. 1. Vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008. 183 s. ISBN
978-80-86429-78-6.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., 2004. *Manažerské
kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada
Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

KUBR M., PROKOPENKO J. a kol., 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*.
Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

LACINA, J., 2007. *Jack Welch – manažerský inovátor a neústupný lídr*.
[online]. Praha: Euroekonom, 17. 12. 2007. [cit. 3. 4. 2008, 11:36].
Dostupné z URL: < <http://www.euroekonom.cz/osobnosti-clanky.php?type=jl-welch>>.

MALÝ, M. *Jen vysoká škola už dávno nestačí*, 2006. [online]. Praha: HN
IHNEĎ, 23. 3. 2006. [cit. 31. 3. 2008, 10:30]. Dostupné z URL:
<http://kariera.ihned.cz/1-10076240-18091140-q00000_detail-d0>.

MAYO, A., NOHRIA, N.: *In their time: the greatest business leaders of the
twentieth century*. Boston: Harvard Business School Press 2005. 444 s.
ISBN 1-59139-345-0.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2006. *Rozvoj kariérového poradenství v České republice*. Interní zdroj MPSV. Praha: MPSV, 2006.

MUŽÍK, J., 2004. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.

Projekt Praktické kariérové poradenství, 2000. [online]. EuroKompas, čtvrtletník o evropských vzdělávacích programech, 2000. [cit. 14. 4. 2008].

Dostupné z URL:

<http://www.nvf.cz/spps/eurokompas/2000_3/poradenstvi.htm>.

ŠIMEK, D. *Plíživá změna*, 2007. [online]. Praha: DAHA, 2007. [cit. 30. 3. 2008, 10:01]. Dostupné z URL:

<http://www.daha.cz/andr_cl_07_04_simek.html>.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VALIŠOVÁ A., KASÍKOVÁ H. a kol., 2007. *Pedagogika pro učitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 404 s. ISBN 978-80-247-1734-0.

VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Výzkumný ústav pedagogický, 2007. *Klíčové kompetence v základním vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2007. 75 s. ISBN 978-80-87000-07-6.

WELCH, J., WELCH, S., 2006. *Cesta k vítězství*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2006. 371 s. ISBN 80-7205-213-6.

7 BIBLIOGRAFIE

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KUBR, M. a kol. *Poradenstvo pre podnikateľov a manažérov*. II.díl, 2. revid. vydání. Praha: CAPA, 1991. 648 s. ISBN 80-7064-036-7.

LUŇÁKOVÁ, Z. [2007]. *Školy nabízející MBA se spojily proti konkurenci*. [online] Praha: IHNEED zpravodajství, 11.10.2007. [cit. 4. 4. 2008]. Dostupné z URL: <http://kariera.ihned.cz/c4-10048680-22197900-q00000_d-skoly-nabizejici-mba-se-spojily-proti>

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

8 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

PŘÍLOHA A

Hierarchický model struktury kompetence

PŘÍLOHA B

Pyramidovité uspořádání organizační struktury organizací

PŘÍLOHA C

Pohyb po kariérové dráze manažera

PŘÍLOHA D

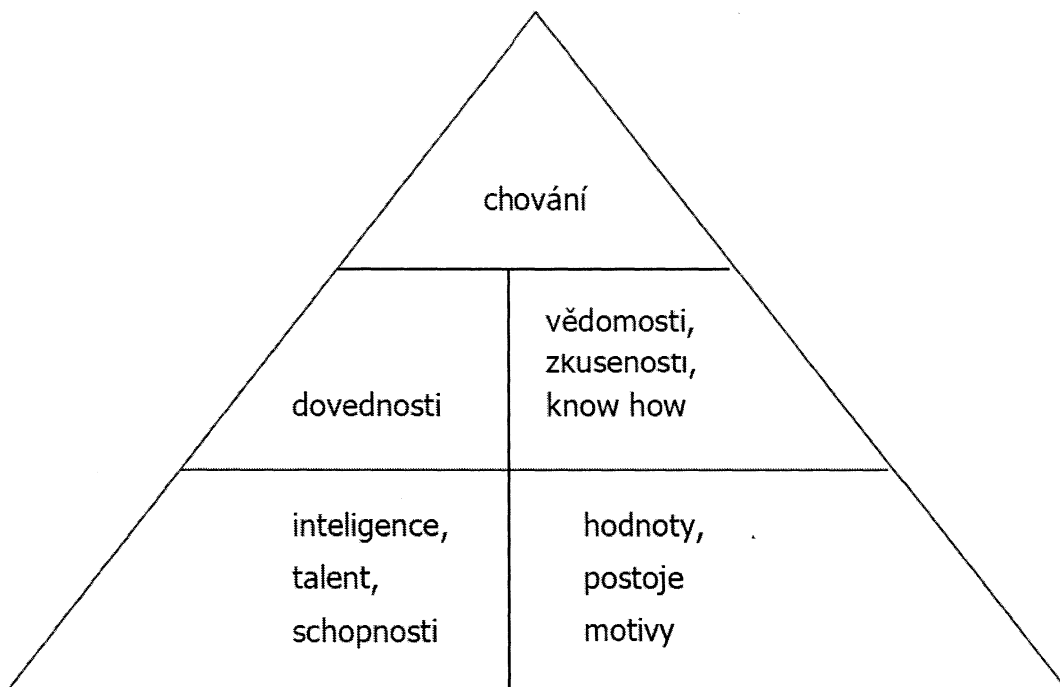
Vývoj kariéry Jacka Welche v GE

PŘÍLOHA E

Signály vhodnosti práce dle Welche

PŘÍLOHA A

Hierarchický model struktury kompetence

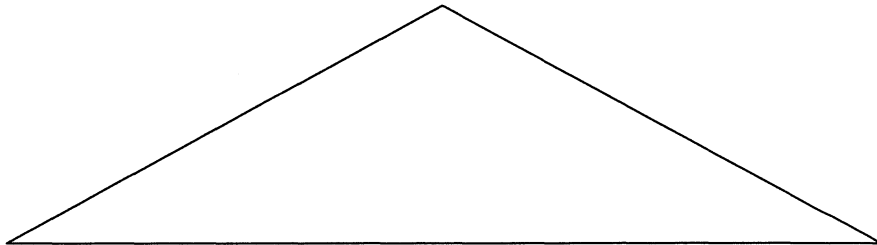


(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 28)

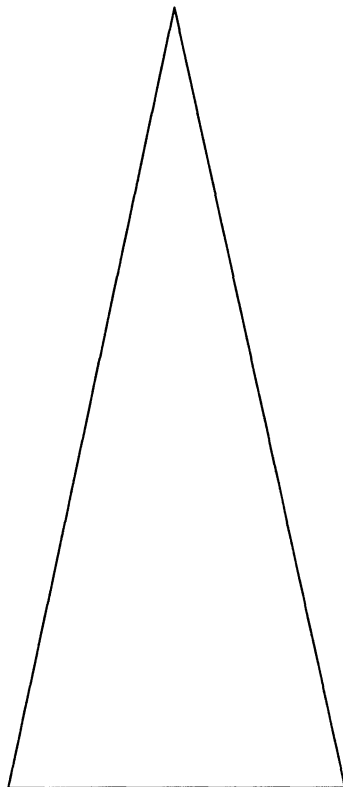
PŘÍLOHA B

Pyramidovité uspořádání organizační struktury organizací

- a. „Plochá“ struktura s nízkým počtem řídicích stupňů, pro kterou je typická decentralizace.

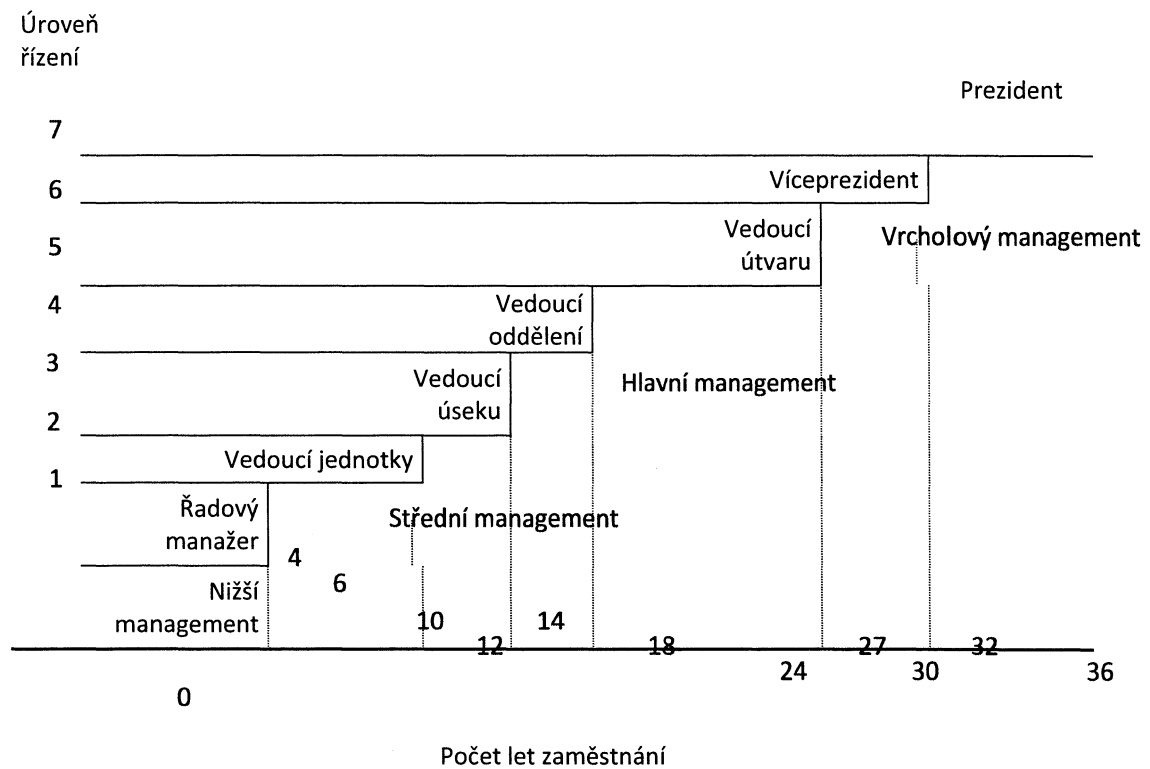


- b. „Vysoká“ struktura s velkým počtem řídicích stupňů, pro kterou je typická centralizace.



PŘÍLOHA C

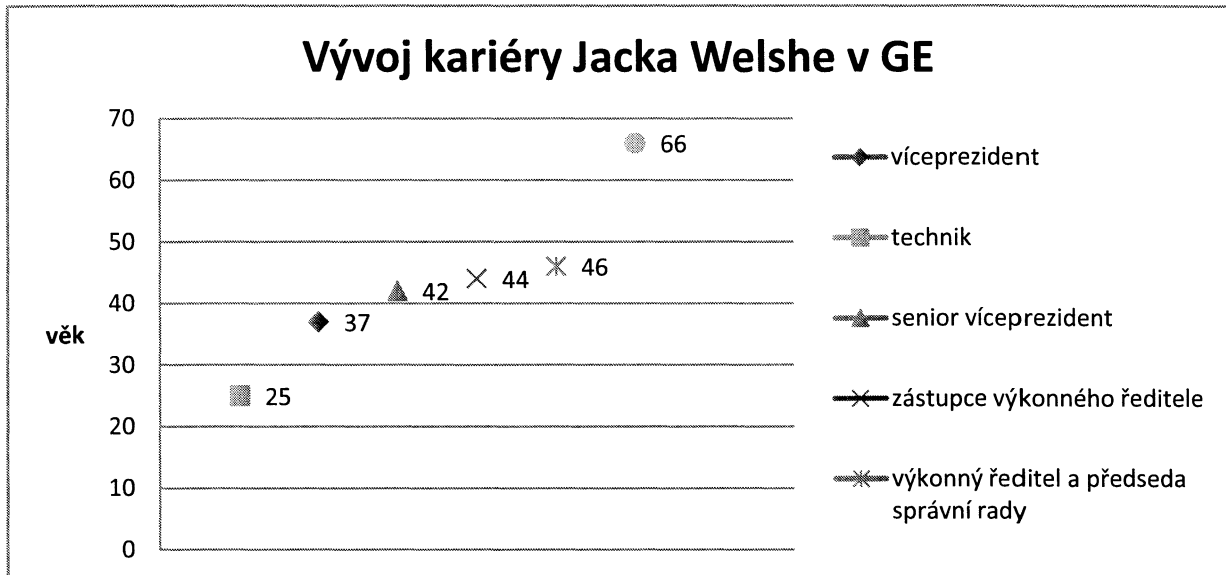
Pohyb po kariérové dráze manažera



(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 796)

PŘÍLOHA D

Vývoj kariéry Jacka Welshe v GE



PŘÍLOHA E

Signály vhodnosti práce dle Welche

PŘEDSTAVTE SI, ŽE UVAŽUJETE O NOVÉM ZAMĚSTNÁNÍ...		
SIGNÁL	POVAŽUJTE ZA DOBRÉ ZNAMENÍ, JESTLIŽE...	POCÍŤUJTE ZNEPOKOJENÍ, JESTLIŽE...
LIDÉ	Máte hodně rádi lidi – můžete k nim mít dobrý vztah a jejich společnost vás skutečně těší. Oni dokonce myslí a jednají jako vy.	Cítíte, že budete muset v práci zastírat, co si myslíte. Po návštěvě společnosti si řeknete věci jako: „Nepotřebuji se přátelit s lidmi, s nimiž pracuji.“
PŘÍLEŽITOST	Práce vám dává příležitost osobnostně a profesně růst a máte pocit, že se v ní naučíte věci, o nichž jste ani netušili, že se je potřebujete naučit.	Jste přijati jako odborník a při příchodu máte velmi silný pocit, že jste pravděpodobně nejchytřejší osobou v místnosti.
MOŽNOSTI	Práce dává doporučení, které si můžete vzít s sebou, a je v obchod nebo průmyslu s budoucností.	Odvětví dosáhlo maxima nebo špatně hospodaří a společnost sama z nějakých důvodů zřejmě udělá jen velmi málo pro rozšíření vašich kariérních možností.
VLASTNICTVÍ	Přijímáte práci pro sebe nebo víte, že bude vyhovovat i vašemu partnerovi, a pocítujete proto z uzavřené smlouvy uspokojení.	Přijímáte práci, protože jste ovlivněni některými momenty, jako třeba přáním partnera, abyste méně cestovali, nebo výrokem učitele, který vám v šesté třídě řekl, že nebudete nikdy nic znamenat.
SPOKOJENOST S PRACÍ	Náplň práce vás velmi zaujme, přitahuje vás, připadá vám zábavná a smysluplná, a dokonce se dotýká něčeho základního ve vaší duši.	Zaměstnání vám připadá jako jakkoli jiné. Při jeho přijímání říkáte něco jako, „je to jen dočasně, než si najdu něco lepšího“ nebo „peníze člověk nepřetrumfne.“

(Welch, Welch, 2006, str. 263)

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci
Nováková, K.: Životní cyklus a rozvoj manažera
využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra, pracoviště	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra, pracoviště	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra, pracoviště	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra, pracoviště	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis