BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza a hodnocení služeb kariérního poradenství ve vybraných pražských firmách

Analysis and Evaluation of Career Counselling Services within Selected Companies in Prague

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

ŠKVAŘIL
DAVID

2020

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Škvařil Jméno: David Osobní číslo: 478770

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza a hodnocení služeb kariérního poradenství ve vybraných pražských firmách

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis and Evaluation of Career Counseling Services within Selected Companies in Prague

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem bakalářské práce je ověřit kvalitu služeb kariérního poradenství v pražských firmách a navrhnout doporučení pro zlepšení.
PŘÍNOS: Přínosem práce je, že výstupy budou dány k dispozici jednotlivým firmám. Na základě informací může následně dojít ke zlepšení kariérního poradenství v zúčastněních podnicích.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - kariérní poradenství obecně, druhy kariérního poradenství v ČR, kariérní poradenství ve firmách, hodnotící systém porovnání firem; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza a hodnocení současného stavu; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:
PATTON W., McMAHON M. Kariérový rozvoj a systémová teorie: propojení mezi teorií a praxí. Praha: Centrum Euroguidance, 2015.
VENDEL, Š. Kariérní poradenství. Praha: Grada, 2008.
CAPUZZI, D., STAUFFER, M. Career counseling: foundations, perspectives, and applications. New York: Routledge, 2019.
CONNOR, M., POKORA J. Coaching And Mentoring At Work : Developing Effective Practice. Londýn: Open University Press, 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 27.11.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2020

Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2021

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 03. 2020

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

ŠKVAŘIL, David. *Analýza a hodnocení služeb kariérního poradenství ve vybraných pražských firmách*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. května 2020 Podpis:

Poděkování

Děkuji PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za výborné vedení, cenné rady a čas, který věnovala řešení mé bakalářské práce. Děkuji Janu Veselému za pomoc, rady a podnětné diskuze o oblasti rozvoje, které přispěly mé bakalářské práci. Děkuji všem respondentům a společnostem, které byly ochotny zapojit se do mého výzkumného šetření a poskytnout mi cenné informace o svých interních záležitostech. A děkuji také svým blízkým za podporu a ochotnou pomoc v průběhu psaní této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o využívání přístupů kariérního poradenství v rámci zkoumaných organizací. Cílem práce je ověřit kvalitu služeb kariérního poradenství ve vybraných pražských firmách a navrhnout doporučení pro zlepšení. V první části se práce zabývá pojmem kariérové poradenství, jeho vymezením a teoriemi, které se k tomuto pojmu vztahují. Dále se práce věnuje poradenskému systému v České republice a také metodám využívaným v organizacích pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praktická část práce popisuje jednotlivé případové studie, které vznikly na základě výzkumného šetření. To probíhalo v podobě polostrukturovaných rozhovorů s respondenty z jednotlivých organizací. Výsledky ukazují, že zkoumané společnosti nepoužívají žádné přístupy a služby kariérního poradenství pro rozvoj svých zaměstnanců, které lze považovat za systematicky či záměrně využité. Nicméně, společnosti některé z těchto přístupů používají nepřímo v rámci oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Klíčová slova

Kariérní poradenství, kariérní rozvoj, profesní rozvoj, firemní vzdělávání

Abstract

The bachelor thesis focuses on career counselling approaches used within selected organisations. The main goal of the thesis is to verify the quality of career counselling methods in selected companies. The first part of the thesis focuses on career counselling itself and the theories that are connected to it. Further, the thesis describes the counselling ecosystem in the Czech Republic and also the methods that organisations use for learning and development of their employees. The practical part shows individual case studies that are based on research for the thesis. The research was conducted as individual semi-structured interviews with respondents from selected organisations. The results show that selected organisations do not use any methods of career counselling that could be considered systematic or intentional. However, the organizations use some of the career counselling methods unintentionally through following their learning and development agendas.

Key words

Career counselling, career development, professional development, corporate education

Obsah

Úvod **5**

1 Teorie kariérního rozvoje **7**

1.1 Teorie zaměřené na kariérovou volbu 8

1.2 Teorie zaměřené na kariérový vývoj 11

1.3 Teorie zaměřené na kariérovou volbu a vývoj 14

2 Poradenský systém v České republice **18**

2.1 Systém kariérního poradenství pro dospělé 18

2.2 Organizace působící v rámci kariérního poradenství pro dospělé 19

2.3 Legislativní rámec kariérového poradenství v ČR 21

2.4 Vzdělávání a odborná příprava poradců 22

2.5 Příjemci poradenských služeb 23

3 Metody užívané v organizacích pro profesní rozvoj zaměstnanců **25**

3.1 Rozvoj skrze neformální vzdělávání 26

3.2 Metody individualizovaného rozvoje 32

3.3 Hodnocení a plánování rozvoje 34

4 Popis výzkumného šetření **37**

4.1 Cíl výzkumu a stanovené výzkumné otázky 37

4.2 Výzkumná strategie a technika sběru dat 37

4.3 Účastníci výzkumu 38

5 Případové studie **39**

5.1 Případová studie 1 39

5.2 Případová studie 2 42

5.3 Případová studie 3 45

5.4 Případová studie 4 49

5.5 Případová studie 5 52

5.6 Případová studie 6 55

5.7 Případová studie 7 57

5.8 Případová studie 8 60

6 Diskuze **63**

Závěr **68**

Seznam použité literatury 69

Seznam obrázků 72

Úvod

Profesní život je významnou součástí života každého člověka. V současné době existuje na světě velké množství lidí, kteří mají možnost volby při rozhodování o tom, jakou profesi budou vykonávat, aby si mohli vydělat na živobytí a postarat se o sebe a své blízké. Mnoho lidí touží najít ve své profesi smysl či naplnění. Usilují o maximální využití svých dovedností, znalostí a předpokladů, prostřednictvím kterých chtějí v profesním životě dosáhnout úspěchu a uspokojení. Je proto logické klást si otázku, zda tuto lidskou potřebu reflektují organizace, ve kterých jsou lidé zaměstnáváni, a jaké kroky tyto organizace podnikají, aby svým zaměstnancům pomohli naplnění dosáhnout. Tato práce se zmíněné otázky snaží zkoumat a poskytnout na ně uspokojivou odpověď. Autor nicméně předem předpokládá, že jednotlivé organizace cíleně nevyužívají žádnou z metod či přístupů založených na teoriích kariérového poradenství. Z tohoto důvodu výzkumné šetření zkoumá jednotlivé kariérně poradenské aspekty pouze nepřímo.

Pro správné pochopení celé práce je klíčové rozumět pojmům kariérní a profesní rozvoj a jejich vzájemné provázanosti. Označení *kariérní rozvoj* popisuje proces, v rámci kterého u zaměstnanců dochází k horizontálnímu či vertikálnímu posunu skrze hierarchickou strukturu organizace. *Profesní rozvoj* významově odpovídá procesu, při kterém se pracovník zdokonaluje v dosavadních kompetencích a případně si také osvojuje nové, další kompetence. Tyto dva procesy se v ideálním případě doplňují. Zaměstnanec se tedy posouvá skrze hierarchickou strukturu, protože si předtím osvojil nové kompetence. Když tyto procesy fungují odděleně a zaměstnanec se posouvá bez ovládnutí požadovaných kompetencí, nebo disponuje kompetencemi na vysoké úrovni, aniž by mu byl umožněn posun v rámci společnosti, může to vést k frustraci. Ať už se jedná o frustraci zaměstnance, jeho kolegů, podřízených či všech stran.

Práce v rámci zkoumání tohoto tématu předkládá dvě výzkumné otázky. První otázka zjišťuje, jakým způsobem probíhá profesní rozvoj zaměstnanců ve zkoumaných podnicích. Druhá otázka se poté ptá, jaké kariérně poradenské metody a přístupy využívají společnosti pro rozvoj svých zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce obsahuje kapitolu věnující se důležitým teoriím kariérového poradenství, dále kapitolu o poradenském systému v České republice a na závěr také kapitolu zabývající se metodami, které organizace standardně využívají pro profesní rozvoj svých zaměstnanců. Praktická část práce obsahuje popis metodiky výzkumného šetření, jednotlivé případové studie vycházející ze získaných dat a také diskuzi výsledků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Teorie kariérního rozvoje

Kariérní poradenství je definováno různě. Podle OECD jde o „*systém poradenských služeb, jejichž cílem je pomáhat jednotlivcům jakéhokoliv věku při rozhodování v otázkách vzdělávání, profesní přípravy, volby zaměstnání a rozvoji kariéry v kterékoliv fázi jejich života.*" (1) Jiná definice mluví o kariérním poradenství jako o souboru rad a informací týkajících se toho, jakou profesi by mohl jedinec vykonávat nebo jakým způsobem by mohl postupovat, aby získal lepší práci. (2) Další z definic, tentokrát z časopisu *Školní poradenství v praxi* vnímá kariérní poradenství z trochu odlišné perspektivy. Autorka nejdříve uvádí definici kariéry podle Evropské sítě celoživotního vzdělávání (ELGPN), která kariéru definuje jako „*Souhru pracovních a dalších životních rolí v průběhu života člověka, včetně způsobu balancování placené a neplacené práce a zapojování se do učení a vzdělávání.*" (3) Dále se autorka zamýšlí nad pojmem *poradenství*, který má v českém jazyce pouze jednu ustálenou podobu, zatímco například v angličtině se tento pojem rozlišuje na *advising*, tedy poradenství a *guidance*, tedy vedení. Role kariérového poradce může tak být v očích veřejnosti vnímáná odlišně a toto vnímání může mít dopad i na samotný přístup daného specialisty. Tento fenomén se blíže ukazuje v jednotlivých podkapitolách této kapitoly. Nicméně, obecně můžeme pojem *poradenství* chápat v češtině jako snahu pomoci, podpořit či poradit jednotlivci, aby se mu podařilo nalézt vhodné řešení problému, v tomto případě problému kariérního. (3)

Dalším důležitým pojmem spjatým s kariérním poradenstvím je kariérový vývoj. Ten je definován jako „*celoživotní proces přípravy na volbu, vybírání a obvykle i další volby mezi mnoha povoláními, které jsou v naší společnosti k dispozici*". (4) Nicméně je nutné zmínit, že koncepce kariérového vývoje jako procesu se v rámci teorie kariérového poradenství objevuje až od 50. let 20. století. Do té doby se na volbu povolání nahlíželo jako na jednorázovou událost. Až v 50. letech začala být tato volba chápána jako proces, který je dokončen v rané dospělosti. Později, v 70. letech byla tato teorie autory revidována, aby došli k závěru, že tento proces je nekončící, dlouhodobý, prakticky celoživotní úděl jednotlivce. (4)

S přibývajícím časem se ukazuje, že samotná kariéra se v životě každého značně proměnila. Dříve byla tato oblast chápána jednodušeji a přímočařeji – tedy většina lidí pracovala v oboru, ve kterém získali vzdělání. Dnes se již na kariéru pohlíží komplexněji a odborníci tak zdůrazňují, že nejen kariéra, ale také vzdělávání je procesem na celý život jedince, a že ukončení studia základů jakéhokoliv oboru pro člověka v žádném případě neznamená ukončení vzdělávacího procesu. Naopak, jde pouze o základní penzum znalostí a pokud si chce jedinec v dnešním světě svou práci udržet, nebo v ní dokonce excelovat, musí se vzdělávat kontinuálně i po dokončení formálního studia. (5)

Obecně tedy můžeme kariérní poradenství chápat jako dlouhodobý proces, který za pomoci souboru znalostí, technik a postupů má za cíl pomoci lidem najít vhodnou profesi s ohledem na jejich osobnost.

1.1 Teorie zaměřené na kariérovou volbu

Teorie rysů a faktorů

Frank Parsons byl americký sociolog, profesor, a intelektuál, který je dnes považován za zakladatele kariérového poradenství. Byl prvním, kdo se na kariérové poradenství zaměřil jako na specializované odvětví související s poradenskou psychologií a psychologií práce. (6) V návaznosti na své zkoumání přišel Parsons s první teorií pro kariérní poradenství. Jedná se o teorii rysů a faktorů.

Teorie rysů a faktorů je základním přístupem v kariérovém poradenství, ze kterého se následně vyvinuly teorie nové a je inspirací pro odborníky až do současnosti. Ačkoliv se dnes na kariéru a kariérové poradenství nahlíží pochopitelně jinak než na začátku minulého století. Podle této teorie spočívá volba profese ve snaze propojit zaměstnání a jedince takovým způsobem, aby se potkaly vzájemné potřeby a aby mohl jedinec v práci podávat vyhovující výkon. V této teorii jsou *rysy* definovány jako „*individuální vlastnosti, které mohou být měřeny pomocí testování*" (4) a *faktory* mají označovat „*vlastnosti potřebné pro úspěšný pracovní výkon*". (4) Původním předpokladem bylo, že rysy jsou u jedinců geneticky dané a není tak možné je jakýmkoliv způsobem změnit. Pozdější teorie vycházející z Parsonse tuto premisu změnily a přišly s tvrzením, že rysy se u jednotlivců měnit dají. Nicméně, už na prvotních definicích lze vidět jednoduchost této teorie, která by v této podobě jen těžko obstála v dnešním komplexním světě povolání.

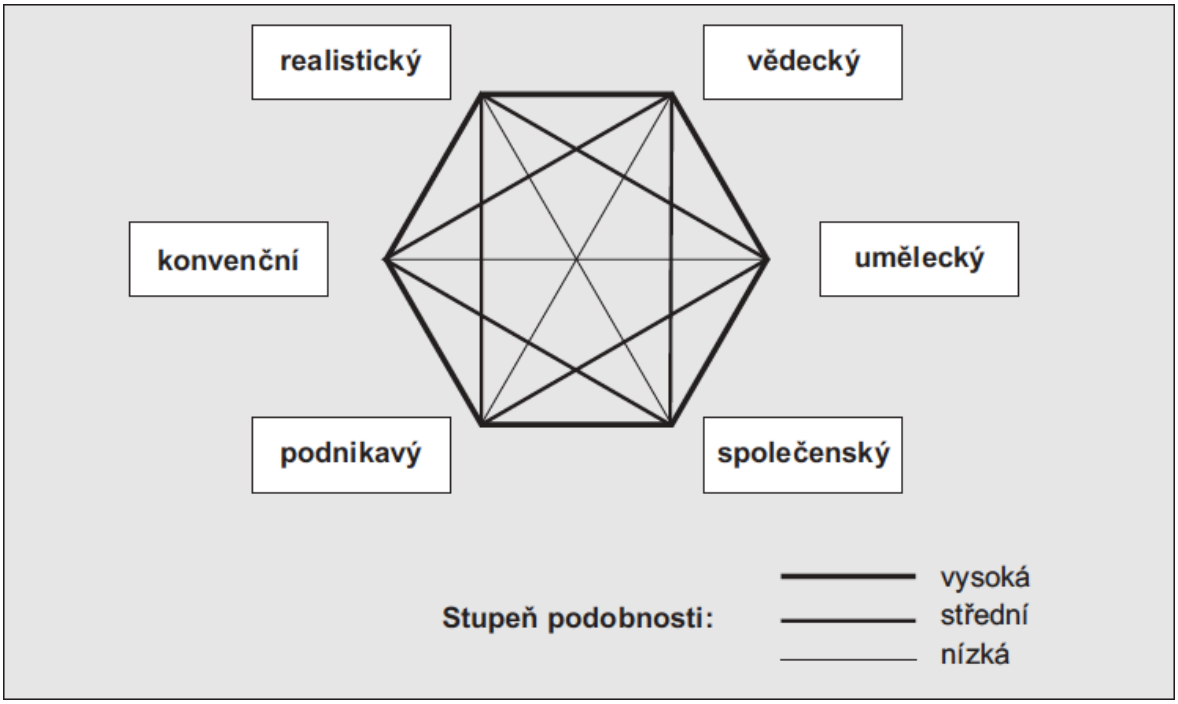
Teorie rysů a faktorů je základní diagnostickou teorií. To znamená, že teorie pracuje s diagnostickými nástroji a na základě schopností, dovedností, zájmů a zároveň znalostí nároků daných pracovních rolí, přiřadí člověka na konkrétní pozici. V praxi by tak jednotlivec podstoupil např. osobnostní testy, IQ testy, vyplnil by zájmový dotazník a na základě dokonale zpracované analýzy jednotlivých povolání by byl přiřazen na odpovídající místo. V tomto případě se jedná o jednorázový proces, kdy se s jedincem nevedou diskuze či dlouhodobá terapeutická sezení, na základě kterých by se po delší době vhodná pozice stanovila. (7) Nesleduje se tedy žádný vývoj v čase a kariérní poradenství v této podobě zatím rozhodně nemá rysy vzdělávání celoživotního, či alespoň dlouhodobějšího charakteru.

Hollandova teorie kariérní volby

S touto teorií přišel v roce 1959 americký psycholog John L. Holland. Teorie je inspirována Parsonsovou základní teorií rysů a faktorů a odlišuje se tak od jiných teorií, které byly vytvořeny v 50. letech 20. století (teorie Ginzbergovy či Superovy, viz další podkapitola). (4)

Holland byl přesvědčen, že většina lidí se dá zařadit k jednomu ze šesti vytvořených osobnostních typů. Jedná se o typ realistický, vědecký, umělecký, společenský, podnikavý, nebo konvenční. Každý z těchto typů má dané charakteristiky a ke každému z nich Holland přiřazuje také vhodné pracovní prostředí.

- Realistický typ: Má rád činnosti vyžadující dovednosti, koordinaci pohybů, sílu a obecnou zručnost. Je pro něj typická záliba v práci s materiálem a nástroji. Je vybaven dovednostmi vhodnými pro oblast techniky, mechaniky nebo zemědělství. Spíše odmítá výchovné a sociální činnosti. Při nižší úrovni vzdělání se jedná o řemeslníky, při té vyšší jde například o stavební inženýry či strojové konstruktéry.
- Vědecký typ: Má rád složité matematické problémy a logické rébusy vyžadující přemýšlení. S oblibou se učí a dává přednost vědeckým a poznávacím aktivitám, při kterých je nutné tvořivé, systematické a symbolické přemýšlení. Rád čte o vědě a hovoří o vědeckých tématech. Vyhledává samostatnou práci, při které může řešit teoretické problémy. Ve škole dává přednost předmětům jako je matematika, fyzika, chemie, biologie či jiné vědecké obory. Nemá tendenci k řízení ostatních nebo k řešeních osobních problémů. Nicméně může mít sklony k analýze a k řešení složitých problémů z oblasti psychologie.
- Umělecký typ: Upřednostňuje příležitosti, které mu dají možnost se umělecky projevit – hudbou, pohybově, výtvarně či literárně. Nudí ho jednotvárná práce a vyniká v kulturních oblastech jako je spisovatelská činnost, herectví, hudební tvorba či tanec. Při nižší vzdělanostní úrovni jde směrem uměleckořemeslných profesí, při té vyšší se vyskytuje v uměleckých povoláních jako například spisovatel, designer nebo herec.
- Společenský typ: Dává přednost typům činností, při kterých se může věnovat jiným lidem, například formou vyučování, výchovy, ošetřování, duchovní pomoci či pomoci při řešení osobních problémů. Vyniká schopnostmi empatie a společenského taktu, které se mu velice hodí při styku s lidmi. Orientuje se na sociální a etické hodnoty. Při nižším stupni vzdělanosti jde o pracovníky sociální péče či nižší pracovníky ve zdravotnictví, při tom vyšším jde o pedagogy či poradce v medicínské nebo terapeutické praxi.
- Podnikavý typ: Má zájem o majetkové věci. Rád tráví čas s lidmi hovory o obchodních tématech, přičemž se je snaží přesvědčit či dokonce řídit. Ve styku s jinými se často prosazuje a je velmi populární. Často se tak snaží působit na vedoucích místech. Rád pracuje s lidmi, ale před pomocí upřednostňuje jejich přesvědčování a vedení.
- Konvenční typ: Váží si peněz, spolehlivosti a schopnosti pracovat podle nařízení a pravidel. Upřednostňuje přesná zadání, a proto rád pracuje například v administrativě, kde může tvořit dokumentaci, vést záznamy či zpracovávat podklady. Jeho předností jsou schopnosti administrativní práce a počtářské dovednosti. Při nižší úrovni vzdělanosti mu vyhovuje práce asistenta, sekretářky či knihovníka, při té vyšší pak povolání úředníka nebo právníka – práce, kde je potřeba nakládat s komplexními údaji podle zákonů a pravidel. (5)



Obrázek 1 Vztahy mezi Hollandovými typy osobnosti (5)

Na přiloženém obrázku můžeme následně vidět podobnosti jednotlivých typů osobnosti podle Hollanda. Nemělo by nás proto překvapit, že lidé se stejným či podobným typem osobnosti mají tendenci se seskupovat. Následně pak lidé stejných typů osobnosti automaticky vytváří pracovní prostředí vhodné pro stejné osobnosti a dochází tak k dalšímu seskupování. Pracovní prostředí jsou rozdělena následovně:

- Realistické: Klade požadavky na fyzickou zdatnost člověka. Setkáváme se zde s nástroji a stroji, je proto vyžadována zručnost a technické dovednosti. Důležitější je umět pracovat s věcmi než s lidmi. Typicky se jedná o výrobní haly, továrny, autoopravny. Některé vyžadují nadprůměrnou fyzickou zdatnost a také jsou náchylnější k pracovním úrazům a nemocem z povolání. Může se jednat například o pokrývačské práce nebo montování potrubí.
- Vědecké: V tomto prostředí hledají jednotlivci řešení vědeckých problémů za pomocí vědeckých dovedností a zájmů. K řešení používají abstraktní myšlení, kritické myšlení, rozvážnost a opatrnost. Jedná se o profese jako je matematik, veterinář, vysokoškolský profesor a další. Vyžadují velkou míru intelektu a samostatnosti. Naopak nevyžadují specifické dovednosti pro práci s přístroji nebo specifické dovednosti v mezilidských vztazích.
- Umělecké: Jedná se o velmi svobodné a volnomyšlenkářské prostředí podněcující jedince k maximální kreativitě a otevřenosti. Nabízí svobodu pro tvorbu a vyžaduje mnohdy nekonvenční způsoby přemýšlení a vyjadřování. Jde například o hudebníky, výtvarníky nebo spisovatele. Prostředí těmto jedincům umožňuje se libovolně oblíkat a řídit si pracovní dobu podle svého

uvážení. Podněcuje zejména k vyjadřování představ a citů. Nástroje se v něm používají jen jako prostředky pro vyjádření (štětec, klarient a další).

- Sociální: Prostředí podněcuje k chápání potřeb ostatních lidí a k odpovědnosti za jiné. Zároveň klade důraz na humánní hodnoty jako je přátelství, šlechetnost, idealismus a podobně. Příkladem takových povolání jsou psychiatři, učitelé či školní inspektoři.
- Podnikatelské: Typické pro něj je, že v něm lidé často řídí či přesvědčují jiné. Nejdůležitějším aspektem jsou finance, pro které někdy dochází až k výraznému riskování. V prostředí je velmi důležité být průbojný, sebevědomý a umět získávat ostatní na svou stranu. Obecně prostředí umožňuje získat moc, společenský vliv a finanční bohatství.
- Konvenční: Je charakterizováno svou organizovaností a plánovitostí. Typicky se jedná o úřady či administrativní centra, kde je potřeba vést záznamy, shromažďovat materiály a připravovat podklady. Často využívanými nástroji jsou kalkulačky, počítače či tiskárny. K práci v tomto prostředí je zapotřebí svědomitosti a ochoty práce přesně podle stanovených pravidel.

Při kariérním poradenství se berou v potaz tři nejvíce zastoupené typy jedince. V případě, že má člověk sociální, podnikavé a konvenční rysy (v daném pořadí), je pro něj vhodná například vedoucí pozice v oblasti sociální péče nebo zaměstnání na úřadu práce. Dosažené úrovně v povolání pak závisí zejména na sebehodnocení a inteligenci každého. Obecně je připisována větší důležitost osobnostním typů u starších lidí (mezi 45. a 59. rokem) než u absolventů. V jejich případě se hledí spíše na dostupnost práce v kombinaci s dovednostmi jednotlivce.
Hollandova teorie je dodnes předmětem ověřování, přičemž většina výzkumů shodu typu osobnosti a pracovního prostředí potvrdila a považuje za validní. Existují však i zpochybňující názory, například ze strany H. E. Tinsleyho, který kritizuje zejména výše zobrazený model podobnosti mezi osobnostními typy. Obecně je ale Hollandova teorie považována za platnou.

1.2 Teorie zaměřené na kariérový vývoj

Dalším milníky v oblasti kariérového poradenství přišly v 50. letech 20. století. Nejprve přišla s novou teorií skupina čtyř vědců – E. Ginzberg, S. W. Ginsburg, S. Axelrad a J. L. Herma (1951). Několik let po nich následovala dnes již dobře známá teorie D. Supera (1954). Obě zmíněné teorie dokázaly změnit pohled na kariérní poradenství a nastavit vnímání této oblasti v dlouhodobějším časovém horizontu. Už nebyly sledovány pouze výsledky jednorázových diagnostik. Kariérní poradenství začalo být naopak vnímáno jako dlouhodobý proces a vývoj jedince se v rámci kariérního poradenství promítal do několika období života.

Teorie podle čtveřice Ginzberg, Ginsburg, Axelrad a Herma

Podle této teorie začíná kariérní vývoj jedince již v raném dětství a prostřednictvím třech rozsáhlých etap je doveden až do mladé dospělosti. V takovém bodě pak jedinec učiní svou kariérní volbu, která se v něm formovala po několik let. Tyto zmíněné etapy jsou označovány jako fantazijní období, období pokusné volby a realistické období. Období pokusné volby a realistické období jsou navíc rozdělena do více částí. Během zmíněné pokusné fáze se objevují mezifáze zájmů, schopností, hodnot a přechodu. V průběhu období realistického se pak objevují mezifáze zkoumání, krystalizace a specifikace. Podle uvedené teorie probíhá u jedince realistická fáze na konci dospívání a okolo dvacátého roku života. (4)
Ve fantazijním období je volba kariéry spjata spíše s identifikovanou dospělou osobou než aby se jednalo o racionální a dlouho zvažované rozhodnutí. V praxi si můžeme představit dítě, jehož vysněné povolání je stejné jako současné povolání rodiče. V období pokusné volby dochází nejdřív k postupnému zrání. Tou dobou zakládají jedinci svou budoucí kariéru na současných zájmech a schopnostech. Přičemž následuje druhá část mezifáze, kdy je porovnávají se svými možnostmi. Během pokusného období dochází u jednotlivců také k budování jejich pracovních hodnot a následné organizaci. Poslední mezifáze, tedy přechod, se prolíná s první mezifází realistického období – zkoumáním. Během první fáze realistického období dochází u jedince k integraci toho, co chce či nechce, s jeho schopnostmi. Následně obě proměnné přizpůsobí společenským a osobním hodnotám. Pak přichází na řadu realizace těchto pokusných voleb a vyhodnocování zpětné vazby, které jedinec nabyl na základě svého profesního chování. Nakonec dochází ke krystalizaci, kdy podle Ginzburga mladý člověk přijímá definitivní pracovní závazek a proces jeho kariérového vývoje tak končí. (4)

Teorie životních stadií podle D. Supera

Také Donald E. Super chápe volbu povolání jako dlouhodobou záležitost promítající se do několik životních etap člověka. Na rozdíl od Ginzberga a jeho kolegů ovšem teorii neukončil v rané dospělosti. Namísto toho ji navázal na celý život jedince a rozdělil ji hned do pěti stadií. Jedná se o:

- **růst** (zhruba do 11 let)
- **zkoumání** (11 – 20 let)
- **uskutečnění** (20 – 45 let)
- **udržování** (45 – 60 let)
- **odchod** (od 60 let)

Tato stadia byla původně chápána jako jdoucí za sebou v časovém sledu, nicméně později došlo k drobným úpravám této teze.

Dalším důležitým pojmem souvisejícím se stadii je *kariérní zralost*, která jedinci dává schopnost účinně zvládnout úlohy daného stadia a umožňuje mu tak přechod do stadia následujícího. (5)
V raných fázích Superovy teorie můžeme vidět jistou shodu s teorií Ginzberga a jeho kolegů. První dvě fáze časově odpovídají třem fázím teorie podle Ginzberga. Nicméně rozšířením jsou právě fáze následující. Zatímco Ginzberg končí kariérní vývoj v mladé dospělosti člověka, Super se v tomto období teprve dostává do vrcholné fáze uskutečnění a následného udržování. S nastupujícími novými kariérními teoriemi se objevují jisté pochybnosti o teorii D. Supera, jelikož při svém původním zkoumání vynechal mnoho proměnných, které se v dnešní době v kariérovém poradenství vyskytují. Jeho teorie naprosto vynechala jakékoliv zapojení žen, jiných ras či chudých společenských vrstev. Vzhledem k době, kdy byla teorie vytvořena je tato skutečnost pochopitelná, nicméně z důvodů uvedených výše je problematické tuto teorii aplikovat na dnešní svět práce. (8)

Teorie ohraničení a kompromisu L. Gottfredson

Americká psycholožka Linda Gottfredsonová ve své teorii předpokládá, že volba kariéry je dlouhodobým postupně se vyvíjejícím procesem, který začíná už v průběhu dětství. Volba povolání podle této teorie probíhá porovnáváním profese se sebepojetím jedince. Na základě toho tedy jedinec volí profesi, které odpovídá jeho pohlaví a má dostatečnou prestiž. Takové povolání se nachází v takzvané *zóně akceptovatelných alternativ*. (4)
Důležitou podmínkou uspokojivé kariérní volby je jistá úroveň kognitivních dovedností (porozumění, analýza apod.). To umožňuje jednotlivci tvořit kognitivní mapu profesí. Mapa je následně využívána k hodnocení povolání z již zmíněné zóny akceptovatelných alternativ.
Kromě vrozených dispozic jako je intelekt, hraje důležitou roli také socioekonomické prostředí dítěte. V tom se formují jeho zájmy a dovednosti a dítě si vytváří základ pro svou osobní zónu akceptovatelných alternativ. Ačkoliv existují jistá omezení s ohledem na vrozené dispozice či prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá, vnímá tato teorie každého jedince jako aktivního činitele volby profese. Základní myšlenkou teorie je, že se jedinec snaží o maximální uplatnění svých předpokladů v hranicích prostředí, ve kterém se nachází. Při volbě kariéry tak nejde o naprosto libovolnou volbu, jako spíše o proces omezování a vyřazování nepřijatelných alternativ.
V rámci tohoto procesu pak jednotlivec prochází čtyřmi různými fázemi:

- orientace na velikost a sílu (3-5 let) – začíná období stálosti objektu (např. pochopení neměnnosti pohlaví) a také sledování okolí, přičemž děti rozdělují činitele ve svém okolí na silné a slabé a následně tíhnou ke sledování těch silných. Dochází také k uvědomění existence světa dospělých a k pochopení faktu, že práce je součástí tohoto světa.
- orientace na pohlavní role (6-8 let) – děti rozlišují jedince zejména podle pohlaví a jiných viditelných znaků (oblečení, vzhled) a jsou schopny rozlišit,

že aktivity typické pro jedno pohlaví nejsou nutně typické pro pohlaví druhé. Děti získávají vlastní zkušenosti související s jejich pohlavím.

- orientace na sociální hodnocení (9-13 let) – dochází k nástupu abstraktního myšlení, děti začínají zvládat rozlišovat povolání a chápat, že podobné aktivity neznamenají stejná povolání. Objevuje se také schopnost rozlišit status jednotlivých povolání a nechuť vykonávat v budoucnu povolání, jejichž status vnímají jako nedostatečný. Zároveň dochází k rozšiřování hranic kognitivní mapy profesí, jelikož získávají více pracovních zkušeností v rámci rodiny.
- orientace na vnitřní jedinečnost já (od 14 let) – člověk si již je vědom svých schopností a rysů osobnosti a začíná přemýšlet, která profese by nejlépe odpovídala jeho sebepojetí.

Kromě již zmíněného procesu omezování a vyřazování nevhodných alternativ dochází v procesu volby profese také ke kompromisům. Jedinec tak může dříve upřednostňované alternativy vyřadit jako reakci na sociální či ekonomické překážky prostředí. Nejdříve dochází ke slevování ze zájmů, poté z prestiže a výsledkem může být profese, která na počátku procesu vůbec nepřipadala v úvahu. (4)

Ačkoliv se teorie zjevně zaměřuje na období dětství a dospívání, neslouží v rámci poradenské činnosti pouze pro klienty v daném věku. Podle Gottfredsonové je možné aplikovat tuto teorii u klientů jakéhokoliv věku, přičemž pro dospělé klienty bude teorie využita jako takzvaná *retrospektiva kariérních rozhodnutí*. Dospělí klienti se při této formě poradenství tedy zaměřují na základy svých kariérních voleb a na aspekty, kterými tyto volby byly ovlivněny. (9)

Hlavním přínosem teorie Lindy Gottfredsonové je důraz na interakci dispozic jednotlivce a jeho sociálního zázemí. Gottfredsonová zároveň upozorňuje, že by se v rámci kariérního poradenství měla věnovat pozornost i malým dětem, čímž přispívá k vnímání kariérového poradenství jako dlouhodobého procesu. (4)

1.3 Teorie zaměřené na kariérovou volbu a vývoj

Krumboltzova teorie sociálního učení kariérového rozhodování

Krumboltzova teorie vychází původně z teorie sociálního učení Alberta Bandury. Bandura se ve své teorii zaměřuje zejména na vzájemně se ovlivňující vztah mezi jednotlivcem a prostředím a konkrétně se věnuje účení se nápodobou a učení se sociálním posilováním. Jeho teorie říká, že jedinec se velice dobře učí tím, že napodobuje chování svého okolí a svých vzorů. A také, že lidé se učí nejen napodobováním vzorů, ale i z důsledků, jež má pozorované chování pro daný vzor. (10)

John D. Krumboltz tuto psychologickou teorii použil v oblasti kariérního rozvoje a snažil se jejím prostřednictvím reflektovat genetické předpoklady, význam sociálních zkušeností a aktivit jednotlivce a také zdůraznit kontext, ve kterém účení probíhá. Každý jednotlivec na základě svých přímých i nepřímých zkušeností získává informace o sobě, svých hodnotách a i o profesním světě. Rozhodnutí o kariéře tedy pramení

jak z vrozených předpokladů, tak i z dovedností a informací, které získali prostřednictvím zkušeností. (4)
V teorii Krumboltz vymezuje čtyři již výše naznačené faktory ovlivňující rozhodnutí jednotlivců.

- genetické dispozice a speciální schopnosti – každý se rodí s charakteristikami, které mohou předurčit jeho vzdělávací a kariérní preference (např. pohlaví, fyzický vzhled, zdravotní omezení). Vrozené jsou také určité předpoklady, jejichž rozvinutí se odvíjí od příznivého prostředí.
- události a podmínky prostředí – jde o události ovlivňující jedince a jeho konání, ať už jsou plánované či neplánované. Některé mohou zároveň být například mimo kontrolu jedince (např. politická situace, společenské změny, přírodní katastrofy).
- zkušenosti získané učením a řešením problémů – každý má jedinečnou kombinaci zkušeností následně tvořících jedinečnou profesní cestu. Jde jak o zkušenosti přímé, tak o ty získané učením.
- dovednosti při řešení úkolu – jsou výsledkem předešlých faktorů, tedy pracovních návyků, emočních reakcí a podobně. Jsou využívány i při rozhodování o kariéře, a proto je pro maximalizaci kariérních možností nutné, aby přišel jedinec do kontaktu s co nejširším spektrem zkušeností.

Hlavní přínos Krumboltzovy teorie spočívá ve zdůraznění významu různých faktorů pro volbu profese. Zdůrazňuje roli učení a kariérové rozhodování označuje za dovednost, kterou je možné využít kdykoliv v průběhu života. Tímto se zařazuje mezi autory zaměřené jak na volbu profese, tak na dlouhodobý proces a vývoj jednotlivce v rozhodování o kariéře. (4)

Sociálně kognitivní teorie kariéry

Sociálně kognitivní teorie kariéry vychází z teorie sociálního učení Alberta Bandury a také z výše zmíněné kariérové teorie podle J. D. Krumboltze. V této teorii Robert W. Lent a jeho kolegové akcentují důležitost vnímání vlastní účinnosti v procesu kariérního rozhodování. Zároveň dávají důraz na vzájemné souvislosti mezi zájmy, schopnostmi a dalšími relevantními proměnnými a vidí jedince jako aktivní prvek v procesu volby kariéry.
Z praktického hlediska se teorie zabývá třemi dílčími částmi procesu kariérního vývoje, které souvisí primárně s třemi klíčovými proměnnými osobnosti (přesvědčení o vlastní účinnosti, očekávání výsledku a osobní cíle) a vzájemně se ovlivňují s relevantními aspekty prostředí či zkušenostmi získanými učením. (11)
Vědomí vlastní účinnosti chápeme jako přesvědčení jednotlivce o své schopnosti „*zajistit a realizovat sled kroků nutných k dosažení určitých typů výkonnosti*". (12) Jedná se o neustále se měnící přesvědčení o sobě, která jsou typická pro určité výkonnostní oblasti, a u kterých dochází k vzájemné interakci s dalšími osobnostními faktory a faktory prostředí.
Očekávání výsledku souvisí s přesvědčeními o důsledku určitého sledu kroků. I v tomto případě vyplývají očekávání ze zkušeností získaných učením.

Osobní cíle představují určitou dávku úsilí, které je potřeba vyvinout pro dosažení konkrétního výsledku. Vzhledem ke stanoveným cílům jsou jedinci schopni směřovat a udržovat kýžené chování, což z nich v tomto případě dělá aktivní činitele celého procesu.
Co se týče tří výše zmíněných dílčích částí procesu kariérního vývoje, jedná se o:

- vývoj kariéry a zájmů
- tvorbu a průběh kariérních voleb
- profesní výkonnost a stabilitu

Část vývoje kariéry a zájmů předpokládá, že u jedinců vzniká trvalý zájem o činnost v případě, že jsou v ní úspěšní a domnívají se, že jsou schopni v ní dosáhnout ceněného výsledku, pokud v ní budou nadále pokračovat. Průběžné pozitivní vzájemné ovlivňování je upevňováno kladnou zkušeností. Naopak v případě selhání dochází k přehodnocení zájmů. Tento proces se neustále opakuje, nicméně největší rozmach zažívá v dobách mladé dospělosti.
Tvorba a průběh kariérních voleb se odvíjí od výše zmíněných zájmů, přičemž lidé volí svoji kariéru takovým způsobem, aby jejich vytvořené zájmy upevňovala a nabízela prostředí podporující tyto zájmy. V některých případech je nutné, aby jedinec učinil kompromis mezi zájmy a kariérou. V takové sitauci pak závisí na dostupných možnostech, přesvědčení jedince o vlastní účinnosti a očekávání výsledku, stejně tak jako reakcí okolí.
Poslední částí je profesní výkonnost a stabilita, při které má opět rozhodující význam již zmíněná interakce mezi proměnnými osobnosti a schopnostmi jedince. Zvládnutí určitých úkolů tak rozvíjí schopnosti a tím i vnímání vlastní účinnosti jedince a očekávání výsledku. Dalším faktorem ve vzájemném působení je rozvoj a revize osobních cílů. (4)
Výše popsaná teorie má podle R. W. Lenta a jeho kolegů (S. Brown, G. Hackettová) přispět ke sblížení jednotlivých teorií v kariérovém poradenství. Jelikož byla rozvíjena jako jednotící rámec pro sloučení prvků, které obsahovaly všechny předešlé teorie, je jejím cílem rozvíjet koncepce, které překonají rozdíly či neúplnosti dosavadních teorií. Má tedy být jakousi metateorií ve světě kariérového poradenství. Proto sami autoři vyzývají komunitu okolo kariérového poradenství, aby začali spolupracovat a sjednocovali a vzájemně rozvíjeli již doposud vytvořené teorie. (13)

Teorie volby zaměstnání podle A. Roeové

Americká klinická psycholožka Anna Roeová vyvinula teorii, která se zaměřuje na predikci výběru povolání v souvislosti s individuálními rozdíly mezi lidmi. Soustředila se konkrétně na predikci výběru založeného na psychologických potřebách, vznikajících z interakce mezi dětmi a rodiči, ale také potřebách, které jsou výsledkem životních zkušeností či genetických předpokladů. Roeová dělí volbu povolání mezi dvě skupiny, tzv. orientovaných a neorientovaných lidí. Orientovaní lidé pracují ve službách, obchodních profesích, kultuře či zábavním průmyslu. Neorientovaní vykonávají technickou či vědeckou činnosti, nebo zaměstnání vykonávaná venku v přírodě. Podle teorie prošli lidé s podobnými profesemi velmi

podobným způsobem výchovy. Pro dokázání závislosti vyvinula Roeová vlastní klasifikační systém, který je funkční pro použití jak v rámci, tak mimo její teorii.
Systém povolání je rozdělen do osmi skupin a šesti úrovní. Více ukazuje Příloha 1. Sousedící skupiny jsou si nejvíce podobné, zatímco nejvzdálenější skupiny vykazují podobnost minimální. Šest řádků představuje šest odlišných stupňů komplexity pro každou z profesí. Skupiny jsou popsány následovně:

- Služby – vykonávání aktivity ve prospěch jiné osoby (např. číšník, terapeut)
- Obchodní vztahy – nutná schopnost přesvědčení ostatních (např. obchodník)
- Organizování – hlavní činností je řízení na úrovni místní či státní, případně v soukromé firmě (např. poslanec, manažer)
- Technologie – zahrnuje tvorbu, výrobu či dopravu produktů (např. inženýr, pilot)
- Práce venku v přírodě – ochrana životního prostředí, zemědělství, těžba uhlí či ropy (např. zemědělec, zahradní architekt, rybář)
- Věda – rozvoj a aplikace vědy v chemii, sociálních vědách,... (např. farmaceut)
- Všeobecná kultura – zájem o kulturu či humanitní vědy, právo a další (např. právník, středoškolský učitel, rozhlasový hlasatel)
- Umění a zábava – oblast hudby, tance, sportu a jiné (např. fotbalista, kulisák)

Tento systém je podporován studiemi poukazujícími na fakt, že zhruba ke dvěma třetinám změn profese dochází v rámci stejné skupiny. (5)
Výše zmíněné úrovně jsou odstupňovány podle rozdílné zodpovědnosti a schopností, které vyžadují. Obecně právě nižší úrovně v zaměstnání vyžadují méně zodpovědnosti a specifických dovedností. Pokud tedy dochází u jedince ke změně skupiny zaměstnání, děje se tak častěji na nižší spíše než na vyšší profesní úrovni. Jednotlivé úrovně jsou následující:

- Nekvalifikovaná – v malé míře může být požadován výcvik, jednotlivci plní činnosti podle přesných pokynů, není vyžadováno specifické vzdělání
- Polokvalifikovaná – vyžadována určitá míra výcviku (např. autoškoly pro řidiče)
- Kvalifikovaná – vyžadováno alespoň učňovské vzdělání
- Poloprofesionální – vyžaduje průměrnou míru zodpovědnosti, požadavkem je středoškolské vzdělání zakončené maturitou
- Profesionální a řídící II – vysoká míra zodpovědnosti, často vysokoškolské vzdělání potvrzené titulem bakalář či magistr
- Profesionální a řídící I – vyžaduje nejvyšší míru velmi důležité a různorodé zodpovědnosti, činí strategická rozhodnutí ovlivňující velké množství lidí v dané oblasti, často vysoký stupeň vzdělání (5)

Výše popsaný klasifikační systém poskytuje rámec pro orientaci ve velkém množství povolání. Systém je uspořádán tak, že čím blíže k sobě jednotlivé kategorie jsou, tím více příbuzných povolání je možné v nich najít.
Je důležité také zmínit, že existuje pouze omezené množství výzkumů podporujících využití této teorie v praxi. Nicméně systém může skvěle sloužit pro klasifikaci zaměstnání a znázornění velkého množství kariérních voleb.

2 Poradenský systém v České republice

„Dobře strukturované a fungující poradenské služby jsou důležité jak pro funkci vzdělávacího systému, tak pro funkci trhu práce, a neméně významné je i jejich vzájemné propojení. Prostřednictvím slaďování kvalifikačního potenciálu s potřebami trhu práce tyto služby zvyšují efektivitu obou systémů, jakož i efektivitu dalších společenských a sociálních procesů.“ (14)

Zuzana Freibergová z Národního vzdělávacího fondu (NVF) uvádí, že v České republice působí souběžně dva poradenské systémy v oblasti vzdělávání a zaměstnanosti. Jeden systém funguje pod vedením resortu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), druhý je pak veden Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV). V rámci těchto dvou resortů je možné definovat podobu kariérového poradenství pro děti, studenty i dospělé. Pod hlavičkou MŠMT funguje zejména kariérové poradenství pro žáky a studenty aktivně působící v rámci vzdělávacího systému. MPSV oproti tomu zaštiťuje poradenství pro zaměstnavatele nebo uchazeče o zaměstnání. (14)

Poskytování kariérního poradenství v rámci primární, sekundární a terciární úrovně vzdělávání je popsáno a regulováno vyhláškou č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních. Kariérové poradenství pro dospělé je pak vymezeno v rámci Informačně poradenských středisek při Úřadu práce České republiky (Úřad práce) v zákoně č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů.

Mimo výše zmíněné legislativní rámce bývá kariérové poradenství využíváno také v pedagogicko-psychologických poradnách, speciálně pedagogických centrech a dalších, obvykle neziskových organizacích. Poradenství pro dospělé poskytují specializovaná centra zabývající se danou činností (např. bilančně diagnostická střediska). (15)

2.1 Systém kariérního poradenství pro dospělé

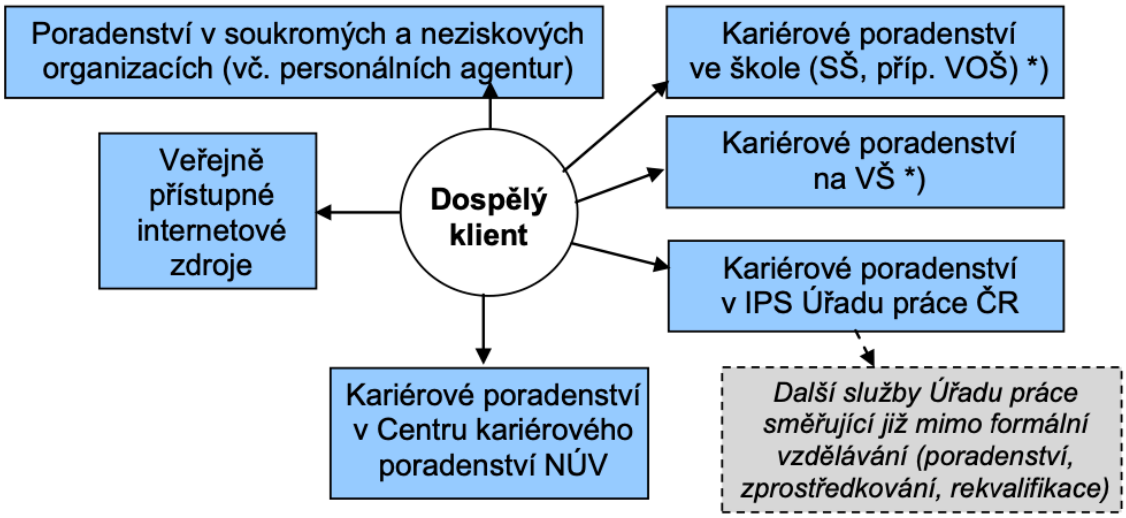
Přestože systém kariérního poradenství pro dospělé není v rámci České republiky jednotný prakticky, ani legislativně, můžeme ho rozdělit podle cílových skupin do následujících kategorií:

- Kariérní poradenství pro mladé dospělé: O tuto oblast se starají zejména poradenská centra na vysokých školách, která poskytují poradenství studentům a absolventům.
- Kariérní poradenství pro zaměstnané: Službu poskytují soukromí poradci a nestátní organizace.
- Kariérní poradenství pro nezaměstnané: Poradenství pro tuto cílovou skupinu zajišťuje Úřad práce v Informačních a poradenských střediscích (IPS).

IPS zároveň poskytuje přístup k poradenským službám všem výše zmíněným cílovým skupinám. (15)

2.2 Organizace působící v rámci kariérního poradenství pro dospělé

Poradenské služby kariérního typu poskytuje v České republice velké množství organizací. Následující obrázek znázorňuje možnosti výběru dospělého klienta.



Obrázek 2 Možnosti dospělého klienta v oblasti kariérního poradenství (16)

Krajské pobočky Úřadu práce

Podle zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti poskytují krajské pobočky Úřadu práce poradenské služby pro zaměstnavatele i pro zájemce o zaměstnání. Poradenství může být také poskytnuto po dohodě s dalšími odbornými zařízeními jako výše zmíněné bilančně diagnostické středisko nebo pedagogicko-psychologická poradna.
V České republice je celkem 299 kontaktních pracovišť Úřadu práce, přičemž všechny poradenské služby jsou řízené Generálním ředitelstvím Úřadu práce a krajské pobočky následně tuto činnost metodicky koordinují. (15)
Poradenství je zajišťováno skrze IPS a je legislativně vymezeno v zákoně č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky, který specifikuje fungování a činnost Úřadu práce. Úřad práce má povinnost poskytovat služby kariérního poradenství, stejně tak jako informace o získání bližších informací pro vzdělávání či uplatnění na trhu práce. Poradenství jako takové je poskytováno nejen dospělým, ale také žákům a studentům. (16)

Národní poradenské fórum

Národní poradenské fórum (NPF) je společným poradním orgánem MŠMT a MPSV pro oblast kariérního poradenství. Bylo vytvořeno v rámci Evropské sítě celoživotního vzdělávání a snaží se o implementaci identifikovaných priorit vycházejících z doporučení pro celoživotní poradenství Evropské unie. NPF tvoří subjekty věnující

se poskytování a rozvoji služeb kariérového poradenství v České republice. Fórum samotné poradenské služby neposkytuje, zprostředkovává však evropská doporučení a poskytuje informace o rozvoji kariérního poradenství. (15)

Centrum Euroguidance

Euroguidance je program vytvořený Evropskou komisí, který má za cíl sjednotit různorodé přístupy k poradenství napříč Evropou. V České republice působí Centrum Euroguidance jako součást Domu zahraniční spolupráce (DZS), který je veden jako příspěvková organizace MŠMT. Primárním cílem programu má být výměna zkušeností týkajících se zavádění a realizace poradenství ve více než třiceti evropských zemích. České Centrum má za cíl zprostředkování zkušenosti z evropských zemí pro odbornou veřejnost, což by mělo mít za následek rozvoj kariérového poradenství v České republice. Kromě zprostředkování zmíněných informací se Centrum věnuje organizaci workshopů a vzdělávacích akcí pro poradce. (17)

Poradenské asociace

Rozvojem kariérového poradenství se zabývají také poradenské asociace jako je například Asociace soukromých poradenských pracovníků, Unie psychologických asociací ČR, nebo Asociace vysokoškolských poradců. Poslední ze zmíněných v roce 2019 sdružila 74 členů. (18) Zbylé dvě jmenované organizace počet členů na svých webových stránkách neuvádí.

Další organizací zabývající se kariérovým poradenstvím je Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, která vytvořila pracovní skupinu zaměřenou na toto téma a usiluje o zlepšení ve věcech kariérového poradenství pro dospělé a vzdělávání kariérových poradců. Primárním úkolem výše zmíněných asociací je propojování poradců, poskytování prostoru pro výměnu zkušeností a také zprostředkování poradců klientům. (15)

V neposlední řadě je nutné zmínit také Českou asociaci kariérového poradenství (ČAPK) a Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj (SKP). Obě zmíněné organizace usilují o zlepšení služeb kariérového poradenství v České republice, o propojení kariérových poradců a vytvoření platformy pro sdílení zkušeností. Stejně tak obě organizace pořádají diskusní setkání a vzdělávací aktivity a účastní se na mezioborové a mezinárodní spolupráci. (19) (20)

Poradenská centra při vysokých školách

Dalšími organizacemi poskytující služby kariérového poradenství a rozvoje jsou přidružená poradenská centra jednotlivých vysokých škol v České republice. Tato centra mají podobnou náplň, nicméně obsah a rozsah poradenských služeb se může lišit. Jako příklad lze uvést Kariérní centrum ČVUT, které studentům zprostředkovává služby mentoringu, koučování, osobnostního testování a podobně. Centrum je tak schopné poradit studentům a absolventům s plánováním kariéry, případně poskytnout vzdělávání potřebná pro další rozvoj v této oblasti.

Centrum kariérního poradenství při Národním pedagogickém institutu

Centrum kariérního poradenství je místem pro získání informací o možnostech vzdělání pro děti, studenty i dospělé. Patří pod nově vytvořený Národní pedagogický institut České republiky, který koncem roku 2019 vznikl sloučením Národního ústavu pro vzdělávání (NÚV) a Národního institutu dalšího vzdělávání (NIDV). Centrum provozuje webové stránky www.infoabsolvent.cz a www.narodnikvalifikace.cz. První ze zmíněných webových stránek zprostředkovává informace o studijních oborech, vývoji situace na trhu práce či nabízí možnost využití e-learningů zaměřených na volbu profese. Druhá uvedená stránka poskytuje informace o Národní soustavě kvalifikací společně s informaci o jednotlivých kvalifikacích a možností absolvování zkoušek. (21)

Soukromé organizace

Soukromých organizací existuje v tomto odvětví velké množství a nelze jednoduše shrnout jejich aktivity. Jedná se o soukromé poradce, kouče či kariérní psychology, ale také o společnosti zabývající se touto oblastí či poskytující poradenství ve firmách. Jedním z příkladů je Evropská kontaktní skupina nabízející vzdělávací kurzy i samotné kariérové poradenství, přičemž její primární cílovou skupinou jsou cizinci pobývající na území České republiky. Dalším z příkladů může být Centrum kompetencí taktéž poskytující vzdělávání a poradenství v oblasti kariéry, nebo také kurzy CH-Q kompetencí. (15)

Informační zdroje

Jedním z cílů všech výše uvedených organizací je poskytovat informace o nabídkách vzdělávání, vývoji situace na trhu práce a o dalších oblastech kariérového rozvoje. V České republice můžeme najít velké množství podobně zaměřených portálů, z nichž nejvýznamější je již zmíněný Infoabsolvent, který je provozován Národním pedagogickým institutem České republiky. Web je členěn podle různých cílových skupin na žáky základních škol a jejich rodiče, žáky a absolventy středních škol, pedagogy a poradce, a státní správu a zaměstnavatele. V jednotlivých sekcích jsou k dispozici videoukázky, testy či informace o pracovním trhu v rámci České republiky i Evropské unie. Pro pedagogy a poradce portál nabízí také informace o uplatnitelnosti absolventů, požadavcích zaměstnavatelů či pracovní listy pro práci se žáky a studenty. (22)

2.3 Legislativní rámec kariérového poradenství v ČR

V rámci České republiky neexistuje v oblasti kariérového poradenství jednotnost v legislativě. Neexistuje tedy žádný právní dokument popisující kariérový proces v jeho celistvosti, ačkoliv některé zákony se o kariérním poradenství zmiňují.

Popis kariérového poradenství ve školách a školských zařízeních se objevuje ve vyhlášce č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních. Kromě obsahu služeb jsou zde zmíněny také úkoly jednotlivých organizací a činnosti poraden pro děti a mládež. Rozsah aktivit kariérním poradců na školách určují další vyhlášky a nařízení vlády jako například nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků nebo dále vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. (15)

V rámci vysokých škol je kariérové poradenství blíže specifikováno zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), kde se ve druhé části §21 zmiňuje povinnost vysoké školy *„poskytovat uchazečům o studium, studentům a dalším osobám informační a poradenské služby související se studiem a s možností uplatnění absolventů studijních programů v praxi"* (23) Zákon je v rámci každé z vysokých škol doplněn také opatřením rektora, přičemž poradenství se tedy zaměřuje na vzdělávání a kariérní poradenství pro studenty a absolventy dané vysoké školy.

Krajské pobočky Úřadu práce poskytují poradenské služby pro zaměstnavatele i zájemce o zaměstnání, podle zákona č. 435/2004, Sb., o zaměstnanosti. V tomto zákoně je poradenství označeno jako jeden z nástrojů zajišťující aktivní politku zaměstnanosti, přičemž poradenství je možné po dohodě poskytovat prostřednictvím jiných odborných zařízení, např. pedagogicko-psychologické poradny či bilančně diagnostického pracoviště.

Kariérní poradenství je taktéž nabízeno v rámci služeb IPS, které spadají pod kontaktní pracoviště. IPS v současné době nabízí své služby široké veřejnosti. Jedná se o změnu oproti předchozí nabídce, kdy byli cílovou skupinou primárně zájemci o zaměstnání. Mezi službami je tak možné využít individuální a skupinové poradenství nebo také besedy.

Živnostenský zákon klasifikuje poradenství (s výjimkou psychologického poradenství) jako volnou činnost, na kterou se tím pádem nevztahují regulativní podmínky ve formě požadované úrovně či oboru vzdělání pro poradce. Služby kariérového poradenství je tedy možné poskytovat volně bez ohledu na odbornost či zkušenosti poradce. (15)

2.4 Vzdělávání a odborná příprava poradců

Národní soustava povolání uvádí, že v českém vzdělávacím systému existuje více různých programu pro obor poradenství. Podle výzkumu v rámci projektu Network for Innovation in Career Guide and Counselling in Europe (NICE) trvající od roku 2009 do roku 2015, do kterého se zapojilo 45 univerzit z 29 evropských zemí, existují v České republice jen dvě univerzity poskytující vzdělání v oblasti kariérového poradenství.

Obory blízké kariérovému poradenství jsou například Poradenství v odborném vzdělávání na České zemědělské univerzitě v Praze, který je v současné době nabízen

pouze na úrovni bakalářského studia, a Speciální pedagogika - poradenství na Univerzitě Palackého v Olomouci, který lze studovat v navazujícím magisterském programu. Na bakalářské úrovni nabízí podobný obor také Masarykova univerzita pod názvem Sociální pedagogika a poradenství. (22)

Kromě formalizovaného vzdělávání neexistuje v České republice v oblasti kariérového poradenství žádný akreditovaný vzdělávací program připravující budoucí kariérní poradce. Podle Databáze akcí dalšího profesního vzdělávání stejně tak neexistuje žádný rekvalifikační ani akreditovaný kurz pro kariérní poradce. Nicméně nabídka vzdělávacích kurzů je velice pestrá a zaměřuje se jak na odborníky, tak na širokou veřejnost. Existuje usnesení vlády České republiky č. 1004/2005 týkající se dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ze kterého vyplývá povinnost pro výchovné poradce doplnit si kvalifikaci pro práci se žáky se zdravotním postižením. Tyto kurzy pro výchovné poradce probíhají zejména na pedagogických fakultách Univerzity Karlovy a Masarykovy univerzity.

I přesto, že jedním z úkolů IPS při pobočkách Úřadu práce je kariérní poradenství, není zde žádná povinnost absolvovat odpovídající vzdělání či zkoušku potvrzující profesní kvalifikaci. Bohužel nejsou veřejně dostupné informace týkající se případných speciálních vzdělávacích kurzů pro poradce působící pod Úřadem práce tak, aby tito poradci disponovali potřebnými znalostmi a dovednostmi.

Další z možností zkvalitnění služeb a pomocí pro zlepšování při práci poradce je supervize. Podle dostupných informací neexistuje povinnost poskytování supervize v případě kariérních poradců. Tato činnost však bývá součástí různých projektů. K supervizi v omezené podobě mají poradci přístup například v pedagogických a psychologických centrech. (15)

2.5 Příjemci poradenských služeb

Podle dat Českého statistického úřadu klesá obecná míra nezaměstnanosti od roku 2013. Ještě v roce 2015 byla v průměru 5 %, zatímco v roce 2019 se v průběhu celého roku držela zhruba na hranici 2 %. (24) Dlouhodobě je v České republice historicky nízká obecná míra nezaměstnanosti, přičemž se zároveň jedná o jednu z nejnižších měr nezaměstnanosti na celém světě. Je zde tedy dlouhodobý nedostatek pracovních sil a tím dostávají instituce jako Úřad práce možnost zaměřit se v rámci poradenství na dlouhodobě nezaměstnané. V takových případech je zároveň vysoká pravděpodobnost nalezení uplatnění na současném pracovním trhu.

V rámci poradenství Úřadu práce dochází u klientů buďto k individuálním, skupinovým nebo distančním konzultacím, přičemž Úřad práce ovšem neposkytuje žádný ucelený souhrn dat, ze kterého bychom mohli zjistit počet jednotlivých konzultací. Na základě dat z roku 2017 se lze domnívat, že poměr mezi konzultacemi bude zhruba stejný, nicméně absolutní čísla budou nižší, vzhledem k současné 2% zaměstnanosti oproti 2,9% v roce 2017. Za předpokladu konstantní míry využití programů by v loňském roce využilo poradenské služby Úřadu práce zhruba 115 800 klientů. Data z roku 2017 také ukazují, že zhruba 35 % klientů využilo individuální konzultace, přes 37 % klientů

využilo konzultace skupinové, a distanční konzultace zvolilo zbylých 28 % klientů Úřadu práce. (15)

Nikde bohužel není možné dohledat úspěšnost zařazení na trh práce, ať už pro současný rok či roky předchozí. Ani v případě individuálních konzultací nejsou tato data dostupná, stejně jako rámcový obsah těchto konzultací. Žádný předpis nedefinuje proces poradenského procesu, a proto není možné zjistit, zda se jedná o hlubší analýzu klienta a následné poradenství nebo jde o pouze poskytování informací o pracovním trhu.

Úspěšnost lze vyhodnocovat pouze v případě takzvaných JOB Clubů, které ovšem probíhají pouze v omezené míře. Jde o specifický skupinový program, který účastníkům pomáhá s orientací na trhu práce. Program by měl vést k uplatnění absolventů, přičemž výsledek je zjišťován do půl roku od absolvování programu. (15)

3 Metody užívané v organizacích pro profesní rozvoj zaměstnanců

Ačkoliv se tato bakalářská práce zabývá kariérním poradenstvím pro zaměstnance, zaměřuje se tato kapitola na aktivity profesního rozvoje zaměstnanců. Důvodem zaměření je předpoklad, že zkoumané organizace cíleně neusilují o poskytování služeb kariérního poradenství svým zaměstnancům. Činí tak ale v mnohých případech nepřímo právě i využitím některých nástrojů profesního rozvoje. Je proto důležité v rámci práce objasnit některé z metod profesního rozvoje, jelikož se s nimi dále pracuje také v empirické části této práce.

Co se týče rozdílů a souvislostí již zmíněného profesního a kariérního rozvoje, je důležité tyto pojmy správně definovat, neboť každý z nich popisuje trochu odlišný jev, ačkoliv jsou vzájemně provázané. Profesním rozvojem je myšlený proces, v rámci kterého se zaměstnanci zlepšují ve stávajících kompetencích a osvojují si kompetence nové. Termín kariérní rozvoj naopak představuje proces, při kterém dochází k horizontálnímu či vertikálnímu posunu zaměstnanců v rámci struktury organizace. V případě, že se zaměstnanci profesně rozvíjí, je možné u nich očekávat také rozvoj kariérní. Nicméně tato skutečnost nemusí být pravidlem a provázanost může fungovat také v opačném směru, tedy zaměstnanec se nejprve rozvíjí kariérně a až poté profesně. (13)

Strategie vzdělávání a rozvoje vyjadřují záměry organizace ve vzdělávacích a rozvojových oblastech a jsou návodem k naplňování příslušných aktivit. Strategie se nejčastěji zaměřují na *vytváření kultury učení, učení se v organizaci a individuální vzdělávání*.

Cílem vytváření kultury učení je podněcování manažerů a zaměstnanců, aby přijali učení jako základní proces organizace, do něhož se neustále zapojují. V případě takové kultury funguje velmi často samostatně řízené vzdělávání, dlouhodobé rozvíjení schopností a posílení pravomocí jednotlivců v oblastech vzdělávání a rozvoje.

Cílem učení se v organizaci je zlepšovat efektivitu organizace skrze získávání a rozvíjení znalostí, metod a postupů. Je tedy potřeba investovat do zaměstnanců za účelem jejich rozvoje, aby nabyté znalosti a dovednosti mohli používat v praxi a organizace tak dosahovala zamýšleného zvyšování efektivity.

Cílem individuálního vzdělávání je zlepšovat schopnosti zaměstnanců jako jednotlivců. V rámci tohoto zaměření je tak nutné soustředit se na identifikaci potřeb vzdělávání, roli samostatně řízeného vzdělávání, usnadnění vzdělávání na pracovišti a podpory individuálního vzdělávání jako jsou například interní či externí vzdělávací programy či kurzy.

Cílem vzdělávání a rozvoje v organizaci tedy je naplňovat výše uvedené a tím zajišťovat, aby každý zaměstnanec disponoval potřebnými znalostmi a dovednostmi pro optimální výkon své profese. Pro naplnění potřeb vzdělávání slouží zpravidla více různých metod rozvoje jako je zákonné vzdělávání, jazykové vzdělávání či rotace práce

napříč odděleními organizace. Nedílnou součástí rozvoje je také hodnocení zaměstnance spojené s následnou diskuzí a případným rozvojovým plánem. (25)

3.1 Rozvoj skrze neformální vzdělávání

Zákonné vzdělávání

Samotný obsah se může lišit v závislosti na zaměření vzdělávání, ale také na organizaci a průmyslu, ve kterém působí. Zaměstnanci musí v některých případech vzdělávání absolvovat už jen proto, aby mohli vykonávat svou profesi v rámci organizace. Jde tedy o povinné vzdělávání, které musí firma pro zaměstnance zajistit. Někdy tak může docházet k situaci, kdy firma zajišťuje zaměstnancům pouze tato zákonná vzdělávání a jakákoliv další nechává na jejich individuálních potřebách a možnostech.
Patří mezi ně vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany či vzdělávání řidičů. Jelikož je zaměstnavatel zodpovědný za bezpečnost svých zaměstnanců, je jeho úkolem zajistit jim potřebné znalosti ve výše zmíněných oblastech.
Zaměstnanci tedy absolvují vzdělávání v oblasti BOZP, přičemž obsah může být odlišný v závislosti na každé organizaci. V každém případě by měl zaměstnanec získat informace o tom, jak se správně chovat při výkonu své práce, aby předcházel úrazům a jiným újmám na zdraví. Zaměstnavatel by měl toto vzdělávání pravidelně opakovat podle míry rizik, která zaměstnancům hrozí. Není však jednoznačně stanoven žádný interval, po kterém by zaměstnanci měli vzděláváním projít znovu. Rozhodnutí o opakování vzdělávání tak závisí na vůli zaměstnavatele. Povinnost vzdělávání zaměstnanců v oblasti BOZP je stanovena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
Vzdělávání pro oblast požární ochrany mohou zaměstnanci absolvovat společně se vzděláváním v oblasti BOZP. Na rozdíl od vzdělávání v oblasti BOZP je však nutné vzdělávání pro oblast požární ochrany pravidelně opakovat, a to v intervalu maximálně dvou let. Povinnost vzdělávání pro oblast požární ochrany stanovuje zákon č. 133/1985 Sb., České národní rady o požární ochraně.
Vzdělávání řidičů se týká osob, které při své práci řídí jakékoliv vozidlo. Řidiči musí absolvovat vzdělávání v pravidelných časových intervalech. Tato povinnost platí jak pro stálé zaměstnance, tak pro sezónní zaměstnance či brigádníky. Zaměstnavatel musí zajistit vzdělání každého zaměstnance, který při své profesi řídí vozidlo. Jedná-li se o řidiče z povolání, musí mít jedinec kromě platného řidičského průkazu příslušné skupiny také profesní průkaz. Vzdělávání řidičů by mělo probíhat pravidelně alespoň jednou ročně. Povinnost vzdělávání řidičů je stejně jako vzdělávání v oblasti BOZP stanovena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce a také v zákoně č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů. (26)

Vzdělávání v odborných dovednostech

Vzdělávání v odborných dovednostech, neboli hard skills, je takové, při kterých jedinec rozvíjí své dovednosti a znalosti, které lze osvojit a zlepšit vzděláváním, a které se dají poměrně jednoduše změřit. Mezi tyto dovednosti patří například dovednosti dělnických profesí, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti, znalosti práva a podobně. Tyto dovednosti jsou zcela zásadní u odborných profesí a jejich úroveň je často dokládána certifikáty či jinými potvrzeními. (27)

Zaměstnavatelé chtějí tyto dovednosti u svých zaměstnanců budovat a prohlubovat tak, aby mohli odbornou stránku své práce vykonávat co nejkvalitněji. Zajišťují proto zaměstnancům vzdělávání týkající se výše zmíněných témat. Vzdělávání v odborných dovednostech je podle společnosti LMC nejčastějším typem vzdělávání v české soukromé sféře. Celých 46 % vzdělávání zaměstnanců tvoří vzdělávání zaměřené na odborné dovednosti. Častým příkladem je vzdělávání v oblasti počítačových dovedností, kdy se zaměstnanci zdokonalují například v práci s kancelářskými programy z balíčku Microsoft Office. V některých případech je vzdělávání odborněji zaměřeno a zaměstnanci se tak učí například práci s programovacími jazyky či práci s nástroji pro datovou analýzu. S rostoucím počtem zaměstnanců, kteří pro svou profesi potřebují kvalitní počítačové dovednosti, roste také počet a variabilita nabízeného vzdělávání.

Zaměstnavatelé vzdělávání zajišťují nejčastěji externě a volí prezenční formu. V případě prezenční formy probíhá toto vzdělávání výhradně ve skupinách. Buďto se organizují pro týmy či oddělení zaměstnanců nebo pro jednotlivé zaměstnance, kteří se v rámci organizace spojují do větší skupiny. Problémem prezenčního přístupu bývá vyšší cena než v případě online vzdělávání a také dostupnost lektorů a zaměstnanců. Při tomto typu vzdělávání je nutné domluvit termín, který vyhovuje všem účastníkům, přičemž v některých případech může docházet k přesunům či rušení vzdělávání z důvodu nízké dostupnosti zaměstnanců. (28)

Vzdělávání v interpersonálních dovednostech

Vzdělávání v interpersonálních dovednostech, neboli soft skills, je takové, které jedince rozvíjí v dovednostech a znalostech v oblasti chování a mezilidských vztahů. Jedná se například o dovednost komunikovat, spolupracovat, řešit konflikty, organizovat či rozhodovat. Tyto dovednosti souvisí s emoční inteligencí jedince a v určité míře jsou doplňkem k výše zmíněným odborným dovednostem.

Tyto dovednosti jsou vyžadovány zejména u manažerských a obchodních profesí. Menší důležitost jim je přikládána u odborných či dělnických profesí, kde hrají větší roli odborné dovednosti. Měření interpersonálních dovedností je složitější než těch odborných, i přesto však existují spolehlivé metody na prověření interpersonálních dovedností. (29)

Stejně jako u odborných dovedností, i ty interpersonální jsou velice často předmětem vzdělávání pro zaměstnance. Už z definice je zřejmé, že primárně je toto vzdělávání určeno pro jedince, kteří ve své profesi přichází do kontaktu s dalšími lidmi.

Nicméně určitý základ interpersonálních dovedností je v soukromé sféře v současnosti očekáván i od odborněji zaměřených profesí.
Podle výzkumu společnosti LMC jsou interpersonální dovednosti předmětem 29 % veškerého vzdělávání. Nejčastěji se jedná o vzdělávání v oblastech vyjednávání, prezentačních dovedností či komunikace obecně. Stejně jako v případě vzdělávání v odborných dovednostech bývá i toto vzdělávání zajišťováno externě v prezenční formě a probíhá tak výhradně ve skupinách. U vzdělávání v interpersonálních dovednostech je však prezenční forma vhodnější z důvodu názornosti a možného využití modelových situací. Snaha zlepšovat interpersonální dovednosti skrze virtuální prostředí může snižovat efektivitu takové formy vzdělávání. (28)

Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání můžeme z povahy získávaných znalostí řadit do oblasti vzdělávání v odborných dovednostech. V praxi se ovšem toto vzdělávání nejčastěji vyčleňuje jako samostný pilíř vzdělávacích aktivit jak z organizačního, tak finančního hlediska. Proto je tak učiněno také v rámci této kapitoly.
Jazykové vzdělávání poskytují firmy svým zaměstnancům z více důvodů. Nejčastějším důvodem je potřeba zlepšení jazykových dovedností zaměstnance kvůli profesním záležitostem. V takových případech se nejčastěji využívá výuka angličtiny či jiného vhodného cizího jazyka v závislosti na charakteru a působnosti firmy.
Mimo profesní potřeby může být jazyková výuka nabízena jako součást benefitů pro zaměstnance. V takovém případě si zaměstnanec může zvolit z nabízených jazyků, zároveň však může být pro zaměstnance nutností se na jazykovém vzdělávání finančně podílet. Bývá zvykem, že organizace hradí větší a zaměstnanec menší část ceny kurzu. Případně může firma hradit plnou cenu kurzu za podmínky, že zaměstnanec úspěšně složí závěrečné testy požadované úrovně po dokončení kurzu.
Jazykové vzdělávání bývá na rozdíl od ostatních druhů vzdělávání v odborných dovednostech takřka ve všech případech zajišťováno externím dodavatelem. V případě větších organizací se často jedná o domluvu s některou z jazykových škol. V menších organizacích může docházet k domluvě přímo s lektorem.
Jazykové vzdělávání je třetí nejrozšířenější složkou vzdělávacích aktivit v organizacích. Jde o celých 18 % vzdělávacích aktivit v organizacích. Tato forma vzdělávání bývá z hlediska provedení odlišná od vzdělávání v oblastech hard skills či soft skills. Vzdělávání může být prováděno jak ve skupinách, tak individuálně a může se využívat prezenční i online forma s využitím e-learningových technologií. Vzhledem k charakteru jazykového vzdělávání je zde online forma využívána častěji než v jiných případech. (28)

E-learning

E-learning je jednou z novějších forem vzdělávání v organizacích. Z obsahového hlediska se jedná o kombinaci výše zmíněných druhů vzdělávání, provedení se však liší.

E-learning se vyznačuje využíváním informačních a komunikačních technologií za účelem podpory jednotlivých zaměstnanců v jejich vzdělávacím procesu. Zejména se jedná o zprostředkování potřebných materiálů a odborné vedení. E-learning je zajišťován buďto prostřenictvím interního systému organizace či s pomocí některého z externích poskytovatelů – například Seduo či Edumenu.

Úkolem e-learningu je podporovat klasické vzdělávání tváří v tvář, namísto jeho omezování či nahrazení. E-learning nabízí možnost výběru pro případ, že je jedna či druhá forma potřebnější nebo vhodnější. Online vzdělávání může být rozděleno do několika částí a ucelených témat, která si zaměstnanci postupně procházejí. Nicméně problémem tohoto přístupu může být nepochybně nutná motivace zaměstnanců nebo také nezbytná aktualizace e-learningových programů.

E-learning bývá využíván k různým účelům. Ať už se jedná o běžné procesy organizace, adaptaci nových zaměstnanců nebo zlepšení počítačových dovedností. Méně vhodné je pak použití e-learningu při vzdělávání v oblasti interpersonálních dovedností vyžadujících mezilidskou interakci jako je poskytování zpětné vazby či týmová komunikace. Přesto pomáhají upevnit osvojené vědomosti a usnadňují udržování diskuze mezi zaměstnanci.

Jak bylo již zmíněno výše, vzdělávání tohoto charakteru klade na jednotlivce velké nároky z hlediska samostatnosti a motivace. Zaměstnanci mohou mít stanovené cíle, kterých mají dosáhnout a může jim být poskytnuto odborné vedení. Nicméně jsou stále sami zodpovědní za intenzitu daného vzdělávání a zdánlivě tak musí vynaložit více energie než při totožně zaměřeném vzdělávání v klasickém formátu. I proto je velice důležité zajistit zaměstnancům kvalitní podporu v celém procesu. Úspěch e-learningu totiž častěji závisí na efektivnosti této podpory než na technickém provedení online vzdělávání. (25)

Novějším doplňkem e-learningu může být takzvaný m-learning. Opět jde o formu vzdělávání využívající technologie, nicméně v tomto případě se jedná o mobilní zařízení. Využívaným prostředkem jsou tedy chytré mobilní telefony a tablety, které uživatelům slouží pro vzdělávání.

Nejde pouze o absolvování totožných e-learningových kurzů na mobilním telefonu. M-learning nabízí přidanou hodnotu právě v rozdílné platformě a může tak být obohacen například o gamifikační prvky ve výukové aplikaci, které uživatele motivují k dalšímu učení. Další výhodou je velice jednoduchý a častý přístup k mobilnímu zařízení, který však trvá kratší periodu. Uživatel tak může mobilní zařízení skvěle využít k jazykovému vzdělávání, které si rozdělí do více krátkých bloků. To pro něj může přinést větší užitek než v případě jednoho delšího učícího bloku, který by absolvoval při použití počítače. (30)

Adaptační vzdělávání

Tento druh vzdělávání využívá podobně jako e-learning všechny výše zmíněné vzdělávací aktivity. Speciální je svým obsahovým a časovým zaměřením. Jde o soubor vzdělávacích aktivit, kterými musí projít noví zaměstnanci po nástupu do nové organizace či na novou pozici v rámci organizace. Zaměstnanec by měl mít k dispozici určitý adaptační plán, který mu bude určovat, co si po svém nástupu do organizace musí osvojit a bude mu sloužit jako návod pro adaptační období. Toto období trvá nejčastěji v řádu týdnů či jednotek měsíců a ve většině případů by zaměstnanec měl být úspěšně adaptován na pozici před koncem zkušební doby.
Kromě výše uvedeného zákonného vzdělávání bývají součástí nejčastěji vzdělávací aktivity zaměřené na procesy organizace a nástroje, se kterými se zaměstnanec při své práci setkává. Součástí adaptace bývá v některých organizacích také seznámení s kolegy či nastudování doporučených zdrojů informací o fungování organizace.
Adaptační vzdělávací aktivity mohou probíhat částečně ve skupinách a částečně individuálně, stejně jako mohou být částečně prezenční a částečně online. Organizace se stovkami či tisíci zaměstnanci mívají adaptační procesy systematicky plánované a pořádají pravidelně každých několik týdnů adaptační dny pro nové zaměstnance. Jakmile nový zaměstnanec absolvuje společnou adaptaci, probíhá následně individualizovaná adaptace v rámci pozice a týmu. V menších organizacích s nižším počtem zaměstnanců dochází většinou pouze k adaptaci v rámci pozice a týmu, přičemž kolegové a nadřízený předají zaměstnanci všechny důležité informace. (31)

Rotace práce

Rotace práce je příkladem praktického vzdělávání v organizacích. Jedná se o metodu projektového učení, které je praktickým přístupem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Při rotaci práce je pracovník v určitém období postupně pověřován prací z jednoho či více různých oddělení napříč organizací. Tato metoda se používá zejména při seznamování absolventů s organizací. Organizace nabízejí takzvané několikaměsíční trainee programy, v rámci kterých si absolventi vyzkouší práci na několika odděleních organizace a po skončení programu mohou v případě vzájemné spokojenosti a následné diskuze se zaměstnavatelem dále pokračovat v práci na oddělení, které si zvolí. Podle společnosti LMC umožňuje velké množství organizací tuto metodu rozvoje také řadovým zaměstnancům. A to buďto v podobě jednorázového, časově omezeného přeřazení na jiné oddělení nebo například vymezením určité části pracovní doby jedince na práci odlišného charakteru. V neposlední řadě může být rotace práce využívána při výchově budoucích vedoucích pracovníků.
Při rotaci práce dostává zaměstnanec možnost rozšířit si své zkušenosti a schopnosti, osvojit si nové profesní kompetence a hlouběji poznat komplexitu organizace. Rozvíjí tak flexibilitu své pracovní síly a schopnost chápat problémy organizace v širším kontextu. On sám i jeho nadřízení mají zároveň možnost otestovat schopnosti a priority pracovníka. S tím mohou být spojena negativa v případě, že pracovník

na alternativní pozici neprospívá. Špatný výsledek může mít vliv na jeho sebevědomí a také na způsob, jakým je jedinec vnímán nadřízenými a kolegy. (31)
Z hlediska využívání je rotace práce a projektové učení obecně využíváno omezeněji než klasické vzdělávání v odborných či interpersonálních dovednostech. I přesto ho však podle výzkumu společnosti LMC využívá takřka polovina dotázaných organizací. Přičemž necelých 80 % z nich tuto metodu vzdělávání využívá pravidelně či dokonce neustále.
Možnou komplikací při rotaci práce může být nutnost nalézt náhradu za rotujícího pracovníka, případně pozastavit jeho běžnou pracovní agendu. I proto není tato metoda rozvoje vhodná či dostupná pro každou organizaci. Je zároveň nutné chápat dlouhodobé výhody rotace práce. Z krátkodobého úhlu pohledu totiž zaměstnanec vykonává pracovní pozici, na kterou nebyl přijat a v některých případech v horší kvalitě, než jeho prozatimní kolegové. Proto mohou některé podniky vnímat rotaci práce negativně. (28)

Vzdělávací akademie a jiné dlouhodobé vzdělávácí programy

Dalším příkladem praktického vzdělávání mohou být vzdělávací akademie a jiné dlouhodobé vzdělávací programy. Na rozdíl od výše uvedené rotace práce se často nejedná o klasický praktický způsob rozvoje, nýbrž o získávání teoretických znalostí a jejich následnou aplikaci v praxi.
Příkladem této formy rozvoje jsou nejčastěji tzv. manažerské akademie. Jde o několikaměsíční vzdělávací program, který organizace využívá pro opravdu hluboké zlepšení pracovníků v dané oblasti, v tomto případě v řízení a vedení organizace. Podniky do těchto dlouhodobých programů často vybírají své nejlepší pracovníky a snaží se jim poskytnout ucelené a kvalitní vzdělání ve všech oblastech souvisejících s řízením a vedením organizace. Vybraní pracovníci se tak vzdělávají například ve stanovování vizí a cílů, asertivní komunikaci s kolegy i podřízenými, motivaci ostatních pracovníků, vedení porad, schůzek či rozvojových rozhovorů a podobně. Celý proces zároveň probíhá v jedné nebo více skupinách, aby mohli účastníci vzájemně sdílet své zkušenosti.
Z obsahového hlediska v sobě akademie kombinuje většinu výše zmíněných forem vzdělávání a rozvoje. Účastníci absolvují skupinové přednášky, tréninky a jiné formy vzdělávání z oblasti odborných i interpersonálních dovedností, přičemž po nich zpravidla následují skupinové diskuze nad nově nabytými znalostmi či konkrétními případovými studiemi. Kromě skupinových aktivit mívají účastníci sestavený také individuální program. Některá specifická cvičení či rozvojové aktivity mohou absolvovat prostřednictvím e-learningu. K dispozici mohou mít také sezení s koučem, terapeutem či podporu přiděleného mentora.
Kromě teoretické části programu je důležitou součástí také praktická část. Po úvodní části akademie, která bývá bohatá na teoretické znalosti, následuje použití znalostí v praxi. Účastníci dostávají úkoly pro distanční přípravu a při pravidelném setkávání sdílejí, jak se jim daří aplikovat nabyté znalosti v každodenním pracovním

životě. Při těchto setkáních rovněž probíhá zhodnocení zkušeností a diskuze s ostatními účastníky nad jednotlivými případy a zkušenostmi.
Kromě manažerských a jiných akademií bychom mezi dlouhodobé vzdělávání mohli zařadit některé trainee programy pro absolventy či MBA studia, která absolvují zejména vysoce postavení manažeři často s finanční a jinou podporou své domovské organizace. (32)

Blended learning

Jedná se o formu vzdělávání založenou na kombinaci různých metod a forem, které již byly či budou v této kapitole uvedeny. Cílem kombinace je zlepšování celkové efektivnosti, neboť metody se vzájemně doplňují a podporují. Tento přístup lze použít pro jednotlivce, přičemž je možné zařadit do programu již uvedené samostatně řízené vzdělávání navázané na osobní rozvojový plán, skupinové vzdělávání či e-learning. Stejně tak lze do kombinace přidat metody jako je koučování nebo mentoring, které jsou v kapitole popsány dále.
Různé vzdělávací metody lze kombinovat nejen jako samostatné části, ale i v rámci konkrétního výcvikového kurzu. Příkladem takové kombinace může být právě výše uvedené adaptační vzdělávání či vzdělávací akademie. Právě v rámci tohoto vzdělávání dochází ke kombinaci několika metod. Ty by tedy měly být využity takovým způsobem, aby se vzájemně doplňovaly a přinášely pro jedince dohromady větší užitek z pohledu vzdělávání než v případě samostatného využití. (25)

3.2 Metody individualizovaného rozvoje

Mentorování

Jedná se o proces, kdy zkušenější osoba, tzv. *mentor*, pomáhá méně zkušené osobě, tzv. *mentee* při vzdělávání a rozvoji. Mentoři jsou schopni poskytnout odborné rady a nasměrovat jedince k řešení jeho problému v dané profesní oblasti. Mentoři často poskytují dlouhodobou podporu a celý proces tak může být jak systematický a intenzivní - například pravidelná setkání každé tři týdny, tak také velice neformalizovaný a neorganizovaný – setkání pouze při řešení nutného problému klidně po několika měsících vzájemné nekomunikace.
Ve firmách je mentoring používán v různých situacích v závislosti na daných potřebách jednotlivce. Čím dál více firem přiděluje mentora v rámci adaptačního procesu, aby se nový zaměstnanec rychleji zorientoval a měl určenou osobu – nejčastěji zkušenější kolega – která je schopna poradit se základními povinnostmi a usnadnit orientaci v průběhu adaptace.
Stejně tak je mentorování důležitou součástí rozvoje manažerů a lídrů ve firmě. Těm může být přidělen mentor právě při přípravách na novou manažerskou funkci. Ať už se jedná o odcházejícího manažera, který zaučuje svého nástupce, nebo manažera vyšší úrovně pomáhajícího méně zkušenému kolegovi, má mentor výraznou možnost ovlivnit výkonnost nového lídra. V každém případě, nově nabytá

manažerská funkce bývá velkou změnou pro mnoho jedinců a mentoring jim tak pomáhá překonat tuto změnu takovým způsobem, aby se v ní cítili dobře jak oni samotní, tak jejich noví podřízení. (25)

Koučování

Koučování je velice často individuální formou rozvoje. Koučovaný prochází procesem, který má za cíl pomoci rozvinout jeho znalosti a dovednosti a v souvislosti s nimi zlepšit jeho výkon. Využití koučování může vzejít z formálního i neformálního zkoumání pracovního výkonu jedince. Stejně tak se ovšem příležitosti ke koučování objevují i v kontextu každodenních aktivit.
Kromě individuálních sezení dochází také ke koučování týmů. Za takových okolností je ovšem cílem rozvoj týmu, zlepšení spolupráce, rozdělení rolí a podobně. Nebere se tak nutně ohled na každého jednotlivce a na jeho rozvoj, ale správné fungování celku.
Koučování je ve většině případů způsob rozvoje s velmi malým přímým zásahem. Ať už jde o individuální sezení či o koučování týmů, má tato aktivita vliv na malé množství osob, zejména v porovnání se zákonným vzděláváním či využitím e-learningových kurzů. Stejně tak vyžaduje tato aktivita o poznání více času. Časová dotace může být totožná, či dokonce kratší, nicméně výsledky koučování se projevují postupně a po delší době od samotného začátku procesu.
Z výše uvedených důvodů koučování není a ani nemůže být ve většině firem využíváno stejně často jako jiné, již zmíněné formy rozvoje. Koučování bývá součástí již uvedeného blended learningu, tedy souboru vzájemně se doplňujících a podporujících vzdělávacích aktivit. A zcela logicky se u většiny firem jedná o nástroj rozvoje s nižší prioritou využívání. (33)

Personální poradenství

Psychoterapie je definována jako „*zvláštní psychologická péče poskytovaná potřebným lidem*" (34). Psychoterapie vychází zejména z psychologie a medicíny a zabývá se duševním životem člověka, jeho chováním a projevy.
Personální poradenství je v organizacích využíváno poměrně ojediněle. Přesto však existují zaměstnavatelé, kteří svým pracovníkům možnost personálního poradenství nabízejí. Zaměstnanci mají možnost domluvit si sezení s psychoterapeutem, který je pro ně pravidelně k dispozici. V rámci psychoterapie mohou řešit své pracovní či osobní problémy a dlouhodobě tak rozvíjet svou psychickou odolnost a další aspekty osobnosti. Stejně tak může být pro zaměstnance terapie užitečná v případě krizí jako je syndrom vyhoření či úmrtí blízké osoby.
Zaměstnavatelé poskytují možnost personálního poradenství z různých důvodů. V některých případech jsou k tomu donuceni okolnostmi, například při vážném úrazu či smrti některého z členů týmu. V jiných případech dbají na prevenci a psychickou pohodu pracovníků. Snaží se tak předcházet například psychickým onemocněním, které se mohou objevovat jako následek náročné pracovní náplně zaměstnanců.

V neposlední řade někteří zaměstnavatelé vyznávají teorii, že nelze oddělovat osobní život od pracovního, a proto jakýkoliv problém v životě zaměstnance má negativní dopad na jeho výkonnost v práci. I z tohoto důvodu mohou zaměstnavatelé přistupovat k poskytování personálního poradenství pro své pracovníky. (35)

3.3 Hodnocení a plánování rozvoje

Za rozvojové aktivity lze považovat také pravidelné schůzky ohledně hodnocení výkonu zaměstnanců. Při této příležitosti dostává jedinec zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a doporučení, jak ho zlepšit. Hodnocení probíhají v některých případech pravidelně a systematicky, v jiných se jedná o aktivitu spíše nahodilou a nijak neřízenou. Stejně jako některé organizace využívají hodnocení pouze v rámci jednorázového, dlouhodobého charakteru, jiné hodnotí zaměstnance také průběžně. (36)

Průběžné hodnotící rozhovory

V případě systematické průběžné aktivity mívá pracovník pravidelné schůzky se svým nadřízeným, a to minimálně jednou měsíčně. Schůzka slouží ke koordinaci pracovní náplně zaměstnance, konzultacím možných problémů a také k průběžnému hodnocení výkonu zaměstnance v rámci jednotlivých úkolů. Nejedná se pouze o hodnocení ze strany vedoucího. Prostor k vyjádření by měl dostat také pracovník pro případ, že má jakékoliv požadavky či prosby k osobě svého nadřízeného. Kromě formální a pracovní roviny je možné, aby vedoucí schůzku využil i k diskuzi o neformálních tématech a ke zjištění situace zaměstnance v mimopracovních oblastech. Nicméně takové informace mohou být v některých organizacích považovány za zcela soukromé a rozvíjení neformální konverzace tak záleží na kultuře dané organizace a vzájemném vztahu vedoucího a pracovníka.
Mimo průběžné hodnotící rozhovory samozřejmě může docházet, a zpravidla dochází k potkávání a konzultacím mezi podřízeným pracovníkem a vedoucím. Formalizovaný rozhovor slouží spíše k otevření náročnějších či méně akutních témat a konverzací. (36)

Dlouhodobé hodnocení a rozvojové plány

Většina organizací hodnotí zaměstnance alespoň v dlouhodobém horizontu. Takové hodnocení probíhá minimálně jednou za kalendářní rok, v některých případech i častěji. S touto příležitostí bývají zároveň spojeny jiné aktivity jako je tvorba či aktualizace rozvojových plánů pro zaměstnance nebo přidělování odměn v závislosti na dosaženém hodnocení.
Oproti průběžnému hodnocení vyžaduje to dlouhodobé větší přípravu všech zúčastněných. Některé organizace dávají pracovníkům k vyplnění hodnotící formuláře, ve kterých jedinec hodnotí pracovní výkon svůj, svého nadřízeného i svých kolegů. Data z těchto formulářů pak dostane k dispozici jeho nadřízený a může je použít jako

jeden z podkladů pro hodnotící rozhovor. Kromě těchto dat by měl nadřízený sledovat práci zaměstnanců průběžně a toto hodnocení by pro něj tedy mělo být pouze shrnutím dosud pozorovaného chování a výkonu.
Na základě dlouhodobého hodnocení by měl pracovník dostat zpětnou vazbu ke svému výkonu a po diskuzi s nadřízeným by mu měl být vytvořen rozvojový plán pro následující období, tedy plán aktivit a cílů, ve kterých se bude následně rozvíjet. Společně s rozvojovým plánem mohou být zaměstnancům přiděleny také odměny. Většinou se jedná o odměny finančního charakteru, v některých případech může jít o odměny v jiné podobě.
Dlouhodobé hodnocení je velmi rozličnou záležitostí, kterou si každá organizace nastavuje jiným způsobem. Některé využívají výše uvedený hodnotící formulář, jiné hodnotí pouze slovně v průběhu schůzky manažera se zaměstnancem. Některé hodnotí pracovníky pouze jednostranně, jiné preferují hodnocení vzájemné. Přístupy k tomuto tématu jsou velmi odlišné a uvedené příklady jsou pouze jednou z možností, jak může být tato aktivita provedena. (36)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Popis výzkumného šetření

První část této práce se věnovala teoretickým informacím a konceptům, které budou následně oporou praktické části. V této kapitole je blíže vysvětlen cíl výzkumu, výzkumné otázky a struktura sběru dat, které slouží pro vytvoření jednotlivých případových studií v rámci praktické části.

4.1 Cíl výzkumu a stanovené výzkumné otázky

Cílem této bakalářské práce je ověření kvality služeb a přístupů kariérového poradenství v pražských podnicích a následné doporučení pro možné zlepšení situace. Hlavním cílem výzkumu proto bude nález odpovědi na následující výzkumné otázky, kterými jsou:

Výzkumná otázka č. 1: Jakým způsobem probíhá profesní rozvoj zaměstnanců ve vybraných podnicích?

Výzkumná otázka č. 2: Jaké kariérně poradenské metody a přístupy využívají společnosti pro rozvoj svých zaměstnanců?

V následující praktické části bude tedy nejdříve popsána současná situace v jednotlivých firmách a poté bude tato situace porovnána s teoretickými základy bakalářské práce. Bude zhodnocena kvalita kariérně poradenských služeb a přístupů, které firma poskytuje a zhodnocení bude doplněno o doporučení, jakým způsobem by firma mohla využívané služby a přístupy v budoucnu zlepšit.

4.2 Výzkumná strategie a technika sběru dat

Aby byly získány potřebné informace, na základě kterých bude možné jednotlivé situace hodnotit, byla pro tuto práci zvolena s ohledem na cíl výzkumu kvalitativní výzkumná metoda.

Jedna z definic kvalitativního výzkumu ho popisuje jako „*proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomocí celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.*" (37)

Pro získání potřebných informací, na základě kterých bude uskutečněno výzkumné šetření byl použit hloubkový rozhovor. Ten je v literatuře definován jako „*nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek*". (37) V práci byla zvolena jeho polostrukturovaná forma. Tedy taková, při které jsou předem stanoveny výzkumné otázky a témata pro účastníka výzkumu, ale je zároveň možné některou z otázek rozvést či doplnit v případě, je-li účastník schopen hovořit o tématu blíže a poskytnout více informací.

Využití hloubkového rozhovoru pro získání dat vyžaduje několik kroků, které musí tazatel absolvovat. Jedná se o výběr formy, přípravu rozhovoru, průběh vlastního dotazování, přepis rozhovoru, reflexi a následnou analýzu dat. (37)
Průběh vlastního dotazování trvá v případě tohoto kvalitativního výzkumu standardně 75-90 minut. Úvodní fáze rozhovoru trvá 10-20 minut a obsahuje otázky na představení účastníka a firmy. Hlavní fáze trvá 60-70 minut a věnuje se nejdůležitějším částem tématu, tedy přímému a nepřímému zjišťování kvality kariérně poradenských služeb a postupů. Závěrečná fáze trvá 5-10 minut a obsahuje diskuzi o anonymitě rozhovoru, vzájemnou zpětnou vazbu a popis dalších kroků na straně tazatele, které se budou účastníka týkat, jako je například zaslání výsledné práce a podobně.
Samotný rozhovor obsahuje převážně otevřené otázky. Uzavřené otázky jsou zde použity pouze pro potřebu následné klasifikace v rámci kazuistik, jako například otázka zaměřující se na počet zaměstnanců podniku. Přehled všech otázek využívaných v rámci polostrukturovaných hloubkových rozhovorů je možné najít v Příloze 2.
Výsledky šetření jsou sepsány jako jednotlivé případové studie v rámci následující kapitoly. Případová studie je definována jako výzkumná strategie, jejímž smyslem je podrobně zkoumat a porozumět jednomu či několika málo případům. Základem šetření u této strategie zároveň musí být sběr skutečných dat, který se vztahuje k objektu výzkumu, neboli případu. V rámci případové studie se badatel také snaží komplexně porozumět případu v jeho přirozeném prostředí. (37)

4.3 Účastníci výzkumu

Co se týče účastníků výzkumu, byly cíleně vybírány osoby, které jsou v podnicích zodpovědné za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se tedy o manažery vzdělávání, learning & development manažery nebo HR business partnery se zaměřením na vzdělávání a rozvoj. Vybraní respondenti byly zvoleni právě s ohledem na náplň práce týkající se rozvoje zaměstnanců a také na relevanci jejich mateřské organizace pro tento výzkum. Celkově se výzkumu účastnilo osm respondentů, konkrétně čtyři ženy a čtyři muži. Všechny rozhovory byly se souhlasem účastníků nahrávány a následně doslovně přepsány. Před rozhovorem byli účastníci informování o časové náročnosti rozhovoru a o jeho zaměření. Po skončení rozhovoru byla respondentům nabídnuta možnost poskytnutí nahrávky nebo přepisu rozhovoru a také zaslání výsledné práce se zhodnocením a doporučením vycházejícím z výsledků výzkumu.
Do výzkumu byly systematicky vybírány společnosti podle určitého počtu zaměstnanců a zaměření podniku. Jde o společnosti, které měly v době výzkumu více než 300 zaměstnanců a jejichž produktem nejsou fyzické výrobky. Do rozhovorů se proto zapojily organizace působící například v oblastech pojišťovnictví, bankovnictví či e-commerce. Všechny výrobní, strojírenské a podobné podniky byly v rámci výzkumu vynechány. Důvodem pro toto rozhodnutí je odlišnost podnikatelských záměrů výrobních podniků od zkoumaných podniků, s čímž byl spojen i předpoklad o výrazných odlišnostech v přístupu k rozvoji zaměstnanců.

5 Případové studie

Struktura následujících případových studií je vytvořena na základě jednotlivých otázek z výzkumného šetření. Všechny otázky je možné nalézt v Příloze 2.
Jednotlivé otázky vždy zkoumaly průběžné či dlouhodobé hledisko tématu. Například téma *Reflektování dosavadní praxe zaměstnance* bylo diskutováno v průběžném kontextu výkonu práce. Toto téma se tedy primárně nezaměřuje na využitelnost praxe jedince, kterou podnik může zkoumat při výběrovém procesu. Stejně tak ostatní témata se věnují průběžnému hledisku, kterým lze usilovat o rozvoj jedince v čase.
Dále je nutné zmínit, že téma *Interní mobilita zaměstnance* má za cíl zkoumat, jakým způsobem je zjišťováno, zda je zaměstnanec pro svou pozici vhodný. Téma zjišťuje, zda organizace nad souladem mezi kompetencemi zaměstnance a požadavky zastávané pracovní pozice přemýšlejí, a jak tento soulad zkoumají.

5.1 Případová studie 1

Charakteristika organizace a respondenta

Tato společnost působí v oblasti pojišťovnictví. Jedná se o organizaci zaměřující se na poskytování neživotního pojištění. Mezi její produkty tedy patří pojištění domácnosti, povinné ručení, cestovní pojištění a podobně. Společnost byla založena v roce 2014 a působí výhradně v České republice. Momentálně má 370 zaměstnanců.
Rozhovor byl veden s manažerem vzdělávání a rozvoje dané společnosti. Jednotlivec je ve společnosti zodpovědný za tuto oblast od samého počátku, byl tedy zodpovědný i za samotné vytvoření prvotní koncepce pro tuto oblast a následnou implementaci.

Interní mobilita zaměstnance

Ve firmě v současné době neexistuje jeden nástroj či software, který by sloužil pro systematický rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Vhodnost zaměstnance pro danou pozici je zjišťována na základě výkonu zaměstnance, kvartálního firemního hodnocení, případně pozorování manažera, kolegů či zaměstnance samotného. Za vhodnost zaměstnance pro danou pozici zodpovídá jeho přímý nadřízený. Se zaměstnancem se o vhodnosti pozice nevedou žádné rozhovory v případě, dosahuje-li dobrých výsledků. Volba a následné setrvání v pozici je vnímáno jako zcela svobodné rozhodnutí každého jedince. Co se týče plánování rozvoje, dochází v rámci kvartálního hodnocení k diskuzi mezi manažerem a zaměstnancem, přičemž výsledkem diskuze by měla být shoda na dalším rozvoji jedince. Rozvoj jedince je založen primárně na znalosti jeho silných a slabých stránek, které jsou zjištěny na základě kvartálního hodnocení.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Firma se prý obvykle snaží přiřazovat zaměstnancům práci, se kterou již mají zkušenosti. Tato snaha ovšem nefunguje žádným systematickým způsobem. Údajně se ale jedná o silný aspekt ve firemní kultuře a společnost tedy podněcuje pracovníky, aby se angažovali ve věcech, ve kterých se cítí dobří a užiteční. Primární důraz na praxi zaměstnance je kladen při výběrovém řízení na danou pozici. Jakmile je již jedinec zapojen do pracovního procesu, nese podle firmy primární zodpovědnost za využití svých zkušenosti a dovedností on sám. Je tedy na každém zaměstnanci, aby se zajímal, kde ve firmě může uplatnit své dosavadní zkušenosti a přinést nejvyšší přidanou hodnotu.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Tento aspekt organizace zohledňuje primárně v již uvedeném kvartálním hodnocení. V rámci hodnocení mají zaměstnanci dostatečnou možnost vyjádřit svůj názor a dát najevo jakékoliv problémy či potřeby. Firemní kultura je prý velmi otevřená a klade velký důraz na osobní odpovědnost. Je tedy primárně na každém zaměstnanci, aby projevil jakoukoliv nespokojenost buďto v rámci kvartálního hodnocení nebo v každodenním kontaktu se svým nadřízeným. Společnost naopak vnímá jako svou zodpovědnost, aby tyto projevy neignorovala, ale naopak poskytovala zaměstnancům dostatečnou péči.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Firma využívá primárně distanční způsoby vzdělávání jako je e-learning. Pro zpestření firma zaměstnancům občas zorganizuje zážitkový kurz, jako například zážitkový kurz první pomoci a podobně.
Ve firmě je také možnost interního koučování, která je dostupná všem zaměstnancům. Zaměstnanec se v rámci sezení může věnovat řešení libovolných, pracovních i osobních problémů. Stejně tak může být interní koučování využito manažerem například pro skupinové koučování celého týmu.
Dalším využívaným nástrojem je rotace práce. Tento nástroj funguje velice dobře, zejména mezi odděleními, které v rámci běžné pracovní náplně spolupracují.
Posledním využívaním nástrojem je interní mentoring. V tomto případě se nejedná o systematicky nastavenou metodu jako například u koučování. Záleží pouze na každém jednotlivci, aby si našel vyhovujícího mentora a požádal ho o spolupráci. Odpovědnost je tedy na pracovníkovi, který o mentora stojí.

Mimopracovní život a rozvoj

Firma údajně odděluje práci a osobní život pouze minimálně. Všichni ve firmě rozumí tomu, že tyto sféry se vzájemně ovlivňují a stejně tak je k nim přistupováno. Firma se snaží se zaměstnanci otevírat témata jako je rovnováha mezi prací a osobním

životem či mezilidské vztahy. Firma usiluje o to, aby se v práci každý člověk cítil naprosto přirozeně a odděloval osobní a pracovní život pouze tak, jak mu to vyhovuje.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, silné a slabé stránky jsou primárně zjišťovány v rámci průběžného i kvartálního hodnocení každého pracovníka. Primární odpovědnost za tuto oblast nese přímý nadřízený, který by měl být schopen silné a slabé stránky jedince identifikovat. Manažerovi k identifikaci pomáhají různé osobnostní testy či maticové nástroje, v rámci kterých lze jednotlivé podřízené klasifikovat a porovnávat mezi sebou.
Po identifikaci je úkolem manažera, aby podřízenému pomohl rozvíjet primárně jeho silné stránky a aby pomohl určit minimální potřebnou úroveň, které musí zaměstnanec dosahovat v rámci svých slabých stránek.

Ambice zaměstnanců

Ambice zaměstnanců ve firmě jsou podporovány už samotnou otevřenou firemní kulturou. V případě ambic jakéhokoliv směru jsou zaměstnanci podporováni, aby na sobě pracovali a posouvali se jak z hlediska profesního, tak kariérního rozvoje. Jedná-li se o ambice, které zaměstnanec není schopný v danou chvíli naplnit, jeho manažer je zodpovědný za adekvátní, konstruktivní, ale také velmi upřímnou zpětnou vazbu a také za podporu pro pracovníka, aby byl schopen ambici naplnit v budoucnu. Jakýkoliv kariérní rozvoj mohou zaměstnanci ovlivnit opět primárně skrze snahu a osobní odpovědnost.

Strategická pomoc s rozvojem

Zodpovědnost je rozdělena mezi manažera, personální oddělení a oddělení pro vzdělávání a rozvoj. Manažer je zodpovědný za vizi, jakým způsobem chce jedince rozvíjet a personální oddělení společně s oddělením vzdělávání a rozvoje mají za úkol poskytnout vhodné nástroje pro uskutečnění dané vize.
Strategický rozvoj není žádným způsobem dlouhodobě plánovaný. Manažer může mít dlouhodobou vizi, ale ve firmě je malé množství opravdu seniorních manažerů, kteří by byli schopní naplánovat například víceletý rozvojový plán pro daného pracovníka.
Stejně jako neexistuje strategický plán rozvoje, nevyužívá firma ani dlouhodobé retrospektivy pro zaměstnance. Zaměstnanci nejsou systematicky podněcování ke zpětnému zhodnocení svého rozvoje. Opět jde o osobní odpovědnost každého jedince.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Toto téma ve firmě silně rezonuje a neustále se pracuje na jeho zlepšování. Ať už jde o výše zmíněný kompetenční model pro vedoucí pozice nebo také o tvorbu

jednotlivých manažerských tréninků a z nich následné sestavení manažerské akademie firmy. Celý proces vzdělávání manažerů by měl být údajně vytvořený v horizontu následujících dvou let. Ve stejném časovém horizontu by tento proces měl každý z manažerů také absolvovat.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

Objektivita v případě nespokojenosti na straně jednotlivce či firmy má být zajišťována naprostou otevřeností manažera vůči pracovníkovi. Každý manažer je nabádán k absolutní upřímnosti a k férovému, ovšem nekompromisnímu přístupu. Firma zastává názor, že jakýkoliv momentální kompromis se jí v budoucnu vymstí. Proto preferuje setrvání zaměstnanců pouze v případě, je-li manažer schopen najít pro něj vyhovující pozici, kde bude zároveň schopný dosahovat dobrých výsledků. Pokud takové řešení neexistuje, upřednostní firma odchod daného zaměstnance. Za všech okolností se však snaží dodržovat vůči pracovníkům objektivní, férový a upřímný přístup.

5.2 Případová studie 2

Charakteristika organizace a respondenta

Jedná se o pojišťovací makléřskou společnost, která poskytuje služby v oblastech risk managementu, pojištění průmyslových rizik či pojištění pro podniky a jejich zaměstnance. Společnost působí ve střední a východní Evropě a v současné době má zhruba 550 zaměstnanců.
Rozhovor byl veden s manažerkou vzdělávání dané společnosti. Tato osoba je ve společnosti zodpovědná za oblast vzdělávání pro všechny zaměstnance. Jejím hlavním úkolem je dávat systém a řád vzdělávání, stejně jako vymýšlet nové druhy vzdělávání, aby docházelo jak k obecnému rozvoji, tak zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Kromě jiného má respondentka zodpovědnost také za agendu týkající se společenské odpovědnosti firmy.

Interní mobilita zaměstnance

Ve společnosti probíhají každých šest měsíců hodnotící rozhovory, při kterých se každý zaměstnanec setká se svým nadřízeným a dochází k hodnocení výkonu zaměstnance. Pracovník se v rámci rozhovoru může vyjádřit ke spokojenosti s pozicí, ke svým silným či slabým stránkám a k ostatním aspektům své práce. V rámci rozhovoru se také diskutují budoucí rozvojové aktivity odvíjející se od silných a slabých stránek jedince.
Problémem je, že kvalita hodnotícího rozhovoru je do velké míry závislá na kvalitě přípravy a zapojení manažera, přičemž ve společnosti působí prý až polovina manažerů, která hodnotící rozhovor provádí pouze na velmi formální úrovni. Podřízený v takových případech nedostává dostatečnou péči a pozornost ze strany manažera.

Dalším problémem je navázání hodnocení na finanční bonusy pro zaměstnance. Ze strachu z nižší finanční odměny mohou mít zaměstnanci tendenci zkreslovat informace o svých slabinách či neúspěchu a hodnocení tak nemůže být vždy objektivní.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Co se týče využívání předchozích zkušeností zaměstnanců, zaměřuje se na to organizace pouze při výběrovém procesu. Vzhledem ke specifikům pojišťovnictví společnost nejčastěji preferuje kandidáty, kteří již s oborem mají předchozí zkušenost. U stávajících zaměstnanců může docházet k reflexi dosavadní praxe při hodnotících rozhovorech. Právě tam zaměstnanci řeší se svým nadřízeným, jak by se dala uzpůsobit jejich náplň práce a jakým způsobem by se mohly využít jejich předchozí zkušenosti. Zodpovědnost je však v této oblasti primárně na každém jedinci zvlášť a práce s praxí zaměstnanců není kromě hodnotících rozhovorů jinak prováděna.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Primárně využívaným nástrojem je opět hodnotící rozhovor. Pro případ, že pracovníci nedají nespokojenost najevo, připravuje firma další nástroj na zjišťování spokojenosti. Kromě hodnotících rozhovorů firma každoročně pořádá takzvaný hodnotový den, kterého se účastní všichni zaměstnanci. V rámci tohoto dne se diskutuje o hodnotách společnosti či budoucím směřování firmy. Nicméně pozornost se v diskuzích spíše nevěnuje pracovníkům jako jednotlivcům, proto tento nástroj neřeší individuální problémy.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Co se týče vzdělávání a rozvoje, mají zaměstnanci primárně k dispozici vzdělávání, které je jim určeno v rámci individuálního rozvoje na základě hodnotícího rozhovoru.
Manažerka vzdělávání uvedla případ, kdy se jeden ze zaměstnanců chtěl posunout na manažerskou pozici a jelikož byl vhodným kandidátem, absolvoval v rámci přípravy vzdělávací kurzy, prošel koučováním a měl přiděleného mentora. Tím byla právě odcházející manažerka, kterou měl nahradit. Podobné případy prý ve firmě fungují běžně.
Manažeři firmy mají k dispozici také koučování, které se využívá individuálně, skupinově či ideálně v kombinaci obou přístupů.
Již uvedený mentoring ve firmě funguje také, přičemž jde o velmi organickou záležitost. V rámci procesu nebývají stanovovány cíle či rozvojové plány a jde tak spíše o velmi volný způsob rozvoje pracovníka.
Talentovaní zaměstnanci na obchodních pozicích mají k dispozici výběrový roční vzdělávací program. Do programu jsou doporučováni individuálně svými nadřízenými na základě pracovního výkonu.

Všechny výše zmíněné aktivity jsou podle respondentky dostupné i pro řadové zaměstnance, stanou-li se součástí individuálního rozvojového plánu. V praxi jsou dostupné zejména pro pracovníky s manažerským potenciálem, kteří tak absolvují koučování, rotaci práce, dlouhodobé vzdělávací programy či jiné vzdělávací aktivity.

Mimopracovní život a rozvoj

Z hlediska rozvoje mimo pracoviště se firma cíleně neangažuje. Nepřímou podporou mimopracovních zájmů je firemní fond, ze kterého může být podpořen neziskový projekt podle návrhu zaměstnance. Nicméně pozornost firmy se soustředí na mimopracovní aktivity rodinného charakteru. Firma pořádá a také částečně financuje společné zájezdy či sportovní události pro pracovníky a jejich rodiny. Jelikož se jedná o rodinnou firmu, nesnaží se tedy pracovní a rodinný život striktně oddělovat ani v rámci své kultury.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Primárním nástrojem pro zjišťování a hodnocení silných a slabých stránek zaměstnanců jsou hodnotící rozhovory. O silných stránkách jednotlivců zároveň hovoří odpovědní manažeři na poradách, aby měla firma neustále přehled o talentovaných jedincích. Pro rozvoj silných stránek talentovaných pracovníků dále slouží talentové či individuální programy. Firma téma silných stránek žádným jiným způsobem neřeší.

Ambice zaměstnanců

Ambice pracovníků jsou zkoumány prostřednictvím hodnotících rozhovorů. Manažeři jsou vedeni a vzděláváni takovým způsobem, aby byly schopni ambice rozpoznat, zhodnotit jejich naplnitelnost a dále s nimi pracovat.
V případě, že pracovník projeví jakékoliv ambice, které je schopný naplnit, snaží se mu firma vyhovět a dát mu příležitost, aby se posunul. V opačném případě příležitost nedostává. Firma nejprve očekává projevení zájmu a předpokladů pro naplnění ambic a až následně reaguje.

Strategická pomoc s rozvojem

Ve společnosti se rozvoj zaměstnanců dlouhodobě neplánuje. Pro zaměstnance neexistují dlouhodobé kariérní či rozvojové plány a veškerý rozvoj se tak řídí zejména v rámci hodnotících rozhovorů, kde se primárně zohledňují akutní potřeby rozvoje.
O pomoc s rozvojem může jedinec požádat nadřízeného, personální oddělení či manažerku vzdělávání.
Dlouhodobé retrospektivy fungují ve firmě zhruba v pětiletých obdobích. Pracovník absolvuje neformální oběd s některým z členů vedení společnosti, kde jsou s ním diskutovány získané zkušenosti a rozvoj v rámci dosavadní práce.

Podobná činnost probíhá také u pracovníků odcházejících do důchodu. Proces odchodu se s jedincem konzultuje a plánuje, aby firmě zůstaly zkušenosti a obchodní kontakty jedince.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Tato oblast je slabinou firmy, zejména kvůli neobsazené pozici personálního ředitele. V současné chvíli neexistuje koncepce manažerského rozvoje ve firmě a vše tak individuálně řeší manažerka vzdělávání přímo s jednotlivými manažery ve firmě. Nicméně odpovědnost je v tuto chvíli hlavně na manažerech, což od nich vyžaduje schopnost poznat potřebu vzdělávání. Tato schopnost prý u některých manažerů schází, což firmě způsobuje problémy.
Firma dříve využívala manažerské rozvojové plány, ale upustila od nich kvůli špatnému přijetí ze strany manažerů, kteří plánované vzdělávání absolvovali spíše z povinnosti.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

Toto téma firma systematicky nepokrývá. Zaměstnanci společnosti jsou zvyklí konzultovat větší problémy přímo s personálním oddělením, které vše řeší anonymně. Nevýhodou je nemožnost problémům předcházet, neexistují totiž žádná preventivní opatření.
V případě nespokojenosti s prací ve firmě se organizace snaží reagovat a daný problém vyřešit ke spokojenosti obou stran. To může znamenat i přesun mezi týmy či odděleními. V případě konfliktních situací mezi zaměstnanci využívá firmy služby koučů a celý tým, kterého se problém týká, prochází procesem skupinového koučování.

5.3 Případová studie 3

Charakteristika organizace a respondenta

Organizace působí v oblasti pojišťovnictví a zaměřuje se na poskytování individuálního životního i neživotního pojištění, pojištění pro malé, střední i velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik. Společnost je součástí mezinárodní obchodní skupiny a v České republice má v současné době zhruba 3500 zaměstnanců.
Respondent působí na pozici manažera týmu trenérů. Jeho zodpovědností je vést tým zajišťující rozvoj a vzdělávání pro všechy zaměstnance oddělení péče o zákazníky společnosti, kterých je v současné době zhruba 400. Respondent zároveň působí jako interní kouč ve společnosti a je zodpovědný za sledování spokojenosti zákazníků i zaměstnanců oddělení.

Interní mobilita zaměstnance

Oddělení péče o zákazníky provádí kvartální a také povinné roční hodnotící rozhovory. Při obou typech rozhovorů dochází k hodnocení zaměstnance a zejména také plánování jeho rozvoje. V rámci rozhovorů je kladen důraz na rozvoj zaměstnanců

spíše než na jejich výkon. Oddělení se snaží motivovat zaměstnance k rozvoji a očekává, že odpovídající výkon bude automatickým následkem. Od hodnotících rozhovorů se neodvíjí finační odměny zaměstnanců.
Ostatní oddělení ve firmě údajně využívají výhradně roční hodnotící rozhovory, na základě kterých si zaměstnanci volí rozvojové aktivity na následující období. Důraz je kladen spíše na výkon než na rozvoj zaměstnance. U zaměstnanců s dostatečným výkonem je rozhovor spíše formalitou. Roční hodnotící rozhovor je ve zbytku firmy zároveň podkladem pro výši finančního bonusu zaměstnance.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Toto téma se liší napříč celou firmou. Některá oddělení, jako například IT oddělení, oddělení likvidace či oddělení správy smluv se na předchozí praxi zaměstnanců cíleně soustředí. Při náborovém procesu většina firmy preferuje kandidáty s praxí z oboru.
Oddělení péče o zákazníky je ve firmě výjimkou. Při náborovém procesu preferují kadidáty bez zkušenosti s podobnou náplní práce, které si následně sami vychovají.
Co se týče využívání praxe stávajících zaměstnanců, ve firmě neexistuje žádný systematický přístup. Za jedinou výjimku lze považovat IT oddělení, jehož zaměstnanci jsou cíleně přiřazováni na projekty, se kterými mají zkušenost z minulosti.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Na oddělení péče o zákazníky existuje více nástrojů, které mají za cíl zjišťovat spokojenost zaměstnanců. Prvním je neustále probíhající dotazník řízený algoritmem, který zaměstnanci vyplňují v průběhu celého roku, a který každý zaměstnanec vyplňuje několikrát ročně. Dotazník se zaměřuje na celkovou spokojenost s prostředím, náplní práce a na pozitivní i negativní zážitky za zkoumané období. Dotazník slouží pouze jako analytický nástroj pro zkoumání celkové spokojenosti, jeho výsledky běžně nejsou využívány jako podnět pro zlepšení jakékoliv oblasti.
V případě extrémních výsledků probíhají s rozhovory s náhodně vybranými pracovníky, u kterých se manažeři snaží zjistit, co by mohlo být důvodem neobvyklého výsledku.
Kromě dotazníku ohledně celkové spokojenosti se prý spokojenost s náplní práce věnují také hodnotící rozhovory, případně průběžná komunikace s manažerem.
Zbytek firmy měří spokojenost zaměstnanců každé dva roky prostřednictvím dotazníku pro celou obchodní skupinu, který se zaměřuje na náplň práce či práci manažerů.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Na oddělení péče o zákazníky mají zaměstnanci možnost zejména interního vzdělávání v rámci nabízených kurzů. Tímto způsobem jsou jim zajišťovány dovednosti potřebné pro práci, stejně jako některé dovednosti, které mohou využít také pro osobní život. Obecná témata, jako je například téma osobnostní typologie, jsou mezi zaměstnanci v oblibě, neboť si uvědomují jejich využitelnost v životě mimo pracoviště.

Všichni zaměstnanci oddělení bez ohledu na pozici také mají možnost využít interní koučování, a to pro jakékoliv téma, ať už se týká osobního či pracovního života.
Manažeři a jiné podpůrné pozice na oddělení mají možnost využívat externí kurzy financované firmou. Tuto možnost nemají žádní řadoví zaměstnanci.
Kromě výše zmíněných možností pomáhá oddělení pracovníkům s rozvojem individuálně. Oddělení se snaží vysvětlovat přínosy rozvoje, díky čemuž se lidé nebojí požádat o pomoc. Při opakujících se požadavcích pak dochází k vytvoření vzdělávací aktivity na míru, která se následně přidá do nabídky interního vzdělávání pro všechny členy oddělení.
Ve zbytku společnosti se možnosti rozvoje odvíjejí od rozvojových požadavků vyplývajících z ročního hodnocení. Firma standardně nevyužívá interní vzdělávání, proto mohou zaměstnanci, kromě těch řadových, navštěvovat externí vzdělávací kurzy.

Mimopracovní život a rozvoj

Téma mimopracovního života je velmi podrobně diskutováno již od výběru kandidátů do oddělení péče o zákazníky. U kandidáta se zjišťuje, jakým způsobem zapadá pozice do jeho života, jak naplňuje jeho cíle a vize, a čeho chce v organizaci dosáhnout. Pro oddělení je obecně velmi důležité, jak práce, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců zapadá do jejich mimopracovního života, a jak široce mohou uplatňovat dovednosti získané v práci.
Vzhledem k charakteru práce je na oddělení poměrně velká fluktuace a zaměstnanci na pozicích pracují v průměru pět let. Také proto se s pracovníkem již od nástupu na pozici diskutuje o tom, co se chce na své pozici naučit, a jak chce tyto dovednosti uplatnit v osobním či následném profesním životě. U pracovníků před před důchodem se diskutuje o tom, čeho by chtěl daný člověk v práci dosáhnout před odchodem.
Při osobních problémech mohou lidé zaměstnanci využít interní koučování.
Ve zbytku společnosti je osobní a pracovní život striktně oddělován. Manažeři chápou otázky na osobní život jako tabu a cítí, že by tyto záležitosti neměli s podřízenými řešit. Interní koučování je ve zbytku firmy spíše nedostupné, neboť ho pracovníkům musí schválit nadřízený. Koučování tedy využívají zejména střední a vyšší manažeři.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Na oddělení péče o zákazníky vyplývají silné a slabé stránky zaměstnanců z kompetenčních modelů a hodnotících rozhovorů. Kromě toho fungují na oddělení takzvaná konsilia, při kterých více zaměstnanců hodnotí práci konkrétního jedince. Na základě setkání dostává jedinec zpětnou vazbu zohledňující jeho silné a slabé stránky. U manažerských a podpůrných pozic probíhají konsilia jednou ročně, za účelem možného kariérního posunu či navýšení platu. U řadových zaměstnanců oddělení probíhají konsilia podle požadavků jednotlivce, nejvýše však čtyřikrát ročně. Řadovému zaměstnanci slouží konsilium primárně jako nástroj komplexní zpětné vazby.

Dále pracovníci absolvují minimálně jednou za měsíc schůzku se svými manažery, při které mohou také konzultovat svůj rozvoj, kariérní posun či silné a slabé stránky.
Ve zbytku společnosti by měli všichni manažeři procházet testováním osobnostních předpokladů, na základě kterého je jim doporučen další rozvoj. Podle informací respondenta však existuje velké množství manažerů, kteří žádné testování neabsolvovali, přestože pro společnost pracují již několik let. Se silnými a slabými stránkami řadových pracovníků se ve zbytku firmy žádným systematickým způsobem nepracuje.

Ambice zaměstnanců

V rámci oddělení se s ambicemi jedinců pracuje skrze uvedené kariérní řády, které jednoznačně udávají podmínky, za jakých se pracovníci posunou na vyšší pozici. Kariérní řád existuje i pro podpůrné a manažerské pozice, ačkoliv u nich není jediným aspektem kariérního posunu. Přes 95 % manažerů oddělení prý začínalo v pozici řadových zaměstnanců organizace. Proto oddělení věří, že kariérní řády v současné podobě fungují. Kariérní řád vede zaměstnance možnostmi profesního i kariérního rozvoje a pomáhá jim ve specializaci, která jim poté umožní vykonávat i jiné pozice v rámci zbytku firmy.
V případě nesplnitelných ambic zaměstnanců, jsou manažeři schopní poskytnout dobrou zpětnou vazbu reflektující současný stav. Pokud o to zaměstnanec stojí, pomáhá mu oddělení, aby bylo možné jeho ambice naplnit v budoucnu.
Zbytek společnosti v současné době nemá zavedeny kariérní řády, přičemž někteří manažery zůstávají na pozicích mnoho let. Kariérní růst zaměstnanců proto může být komplikovaný. V případě nereálných ambic je prý zpětná vazba velmi povrchní a v některých případech také neupřímná, aby nedošlo k nepříjemné konfrontaci s pracovníkem.

Strategická pomoc s rozvojem

Na oddělení péče o zákazníky radí pracovníkům jejich nadřízený. Nicméně kariérní řády jsou prý běžnou součástí práce zaměstnanců, proto jim není nutné radit s rozvojem.
Z hlediska retrospektivy u pracovníků se žádný nástroj nepoužívá. Se zaměstnanci se pracuje kontinuálně a není proto údajně nutné využívat u jednotlivců retrospektivu. Ve zbytku společnosti je rozvoj primárně součástí ročního hodnotícího rozhovoru, v rámci kterého je zaměstnanci doporučen směr rozvoje na následující období.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Co se týče oddělení péče o zákazníky, dbá se na výchovu manažerů bez zaměření. Rozvíjí se u nich obecné manažerské kompetence, aby na oddělení působili manažeři, kteří jsou schopní vést jakýkoliv tým.
Výkon manažera se hodnotí v kombinaci s jeho rozvojem a klade se důraz také na způsob, jakým dosahuje výsledků. Manažeři proto kvůli dosažení lepšího výkonu usilují také o rozvoj svého týmu.

Vzdělávání a rozvoj jsou podmínky práce každého manažera. Ten má při problému možnost vybrat si externí kurz, nechat si s problémem poradit od trenérů nebo trenéry požádat o vytvoření interního kurzu.
Protože ve zbytku firmy je prý výkon jediným faktorem hodnocení manažera, nedochází u výkonných manažerů ke zkoumání kompetencí nebo způsobu, jakým výkonu dosahují.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

Celá firma si uvědomuje, že ztráta jakéhokoliv zaměstnance se specifickou odborností je velmi nákladná z hlediska času i financí. Proto se na oddělení péče o zákazníky snaží, aby byli zaměstnanci zastupitelní. Díky tomu si mohou prý dovolit řešit problémy či odchody zaměstnanců objektivněji a mohou se snažit udržet zaměstnance na pozici jen dokud to má smysl pro obě strany. Naopak v případě, kdy už daný jedinec nemá pro oddělení hodnotu, hledá se mu jiné místo v rámci společnosti.
Zastupitelnost je pro oddělení důležitá také z důvodu financí. Nemohou si dovolit nabízet zaměstnancům o mnoho vyšší ohodnocení, kvůli čemuž se stává, že některý ze zaměstnanců dostane lepší nabídku z jiné firmy a odejde. Nicméně, je-li to možné, snaží se prý oddělení jakékoliv problémy vyřešit ke spokojenosti všech zúčastněných.

5.4 Případová studie 4

Charakteristika organizace a respondenta

Společnost působí v oblasti bankovnictví a nabízí bankovní produkty drobným klientům, malým a středním podnikům, městům a obcím. Financuje také velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Společnost je aktivní v České republice a je součástí nadnárodní skupiny, která působí v několika zemích Evropy. Dohromady má firma 10000 zaměstnanců.
Respondentka působí ve firmě jako členka týmu, který se zabývá vzděláváním a rozvojem. Je zodpovědná za interní a mezifiremní koučování a mentoring a také za rozvoj zaměstnanců zapojených do probíhající agilní transformace části firmy.

Interní mobilita zaměstnance

Zaměstnanci agilní části firmy absolvují kvartální hodnotící rozhovory, při kterých je hodnocen jejich výkon. Součástí rozhovorů jsou také podněty od kolegů zaměstnance. V případě vyšších pozic zaměstnance hodnotí skupina pracovníků v rámci diskuze.
Zbytek společnosti absolvuje totožné hodnotící rozhovory, ovšem na roční bázi.
Ve stejných obdobích jako hodnotící rozhovory probíhají také rozvojové rozhovory, kde zaměstnanec plánuje svůj rozvoj na následující kvartální, respektive roční období. Rozvoj vychází z hodnotícího rozhovoru, osobních preferencí pracovníka a také

z obecných potřeb organizace. Rozvoj pracovníků se může plánovat také průběžně, nicméně rozvojový rozhovor je nejčastější příležitostí k diskuzi tohoto tématu.
U jednotlivých pracovních pozic se také často diskutuje o tom, zda má daný pracovník předpoklady pozici vykonávat a uspět v ní nebo také zda má o působení na konkrétní pozici zájem. Následně se vhodnost sleduje zejména skrze hodnocení výkonu.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Praxe zaměstnance není systematicky využívána. V rámci společnosti si pracovník může vytvořit velké množství příležitostí k využití předchozí praxe. Zodpovědnost v této oblasti však leží na něm.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Ve společnosti probíhá průzkum spokojenost pravidelně každé tři měsíce. Otázky jsou zaměřeny na spokojenost s náplní práce, příjemnost pracovního prostředí, práci nadřízených a podobně. Jednotlivé průzkumy zároveň vždy obsahují také otázky zaměřující se pozorované změny od hodnocení v minulém období. Manažeři výsledky průzkumu dále konzultují se skupinou svých podřízených.
Firma sleduje dlouhodobý vývoj výsledků spíše než jednotlivé výsledky samostatně.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Všichni zaměstnanci mají k dispozici nabídku externích vzdělávacích kurzů a každý zaměstnanec má v rámci interního vzdělávacího systému definováno, jaké možnosti může v rámci své pozice pro rozvoj využívat. Externí kurzy jsou vnímány spíše jako benefit a firma pro zlepšení jednotlivých dovedností využívá zejména zážitkové kurzy. Firma všem zaměstnancům přispívá také na jazykové vzdělávání, přičemž třetinu ceny kurzu si hradí sám zaměstnanec.
Manažeři mají k dispozici externí kurzy pro manažerské vzdělávání. Jedná se buďto o jednorázové aktivity, nebo také o dlouhodobé vzdělávací programy, v rámci kterých si manažeři vybírají z nabídky kurzů. Jednotlivé aktivity i dlouhodobé programy je možné absolvovat v rámci několika různých úrovní podle seniority manažera. Stejně tak mají manažeři k dispozici mezinárodní manažerské programy, které jsou však dostupné zejména pro střední a vyšší management společnosti.
Firma nabízí specializované talentové programy, které se zaměřují na jedince s manažerským potenciálem. V případě zájmu se mohou jednotlivci sami přihlásit, pro přijetí do programu však musí projít výběrovým řízením. V rámci talentových programů firma nabízí kromě individuálních kurzů také koučování či mentoring. Program má sloužit pro komplexní rozvoj jedince a přípravu na potenciální manažerskou roli. Talentové programy mohou jedinci absolvovat jak v České republice tak v zahraničí.
Všem zaměstnancům je dostupné interní koučování, které je možné využít libovolně pro řešení jakékoliv situace či problému.

Rotace práce je využívána zejména ve vztahu mezi centrálním sídlem společnosti a jednotlivými pobočkami.

Mimopracovní život a rozvoj

Společnost se v tomto tématu nijak systematicky neangažuje. Mimopracovní rozvoj a život zaměstnanců je individualizovanou záležitostí a společnost se ho snaží pouze nepřímo podpořit nedávným zvýšením objemu dovolené pro zaměstnance.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Toto téma je zodpovědností jednotlivých manažerů, kteří se jím mohou či nemusí zabývat. Manažeři mají k dispozici kompetenční modely pro jednotlivé pozice, jež jim mohou sloužit jako podpůrný nástroj pro práci se silnými a slabými stránkami.

Ambice zaměstnanců

S ambicemi zaměstnanců společnost nepracuje žádným systematickým způsobem. Za toto téma tedy nesou odpovědnost manažeři a zejména také jednotliví pracovníci.

Strategická pomoc s rozvojem

Řadoví zaměstnanci mají k dispozici pomoc ze strany svých manažerů. Manažeři mohou toto téma diskutovat s přidělenými HR business partnery, kteří komunikují přímo s oddělením zaštiťující vzdělávání a rozvoj.
Hlavním nástrojem pro strategickou pomoc s rozvojem jsou již uvedené rozvojové rozhovory, při kterých zaměstnanec s nadřízeným plánují budoucí rozvoj pracovníka. Z hlediska času se však jedná pouze o rozvoj pro následující období.
Retrospektivy v žádné podobě zaměstnanci společnosti řízeně neabsolvují.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Manažeři mají k dispozici velkou nabídku jednotlivých vzdělávacích aktivit či dlouhodobých programů, které by měly zajistit dostatečné kompetence pro rozvoj jejich podřízených. Vedoucí pozice v agilní části firmy mají k dispozici také speciální kurzy týkající se práce se zaměstnanci v agilním prostředí, v rámci kterých se více zdokonalují v technikách koučování. Většina manažerských kurzů napříč organizací je prý však informačně zastaralá.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

Firma se zaměstnancům snaží dávat dostatek příležitostí v závislosti na výši pozice. Primárním cílem je problémy zaměstnanců řešit v rámci jejich současné pozice, případně je odkázat na některou z interně nabízených pozic. Jednodušší je pro firmu problém zaměstnance v rámci centrálního sídla organizace. V rámci pobočkové

sítě neexistuje mnoho alternativ, které by byly jedincům nabízeny a mohly tak situaci zlepšit.

5.5 Případová studie 5

Charakteristika organizace a respondenta

Firma se profiluje v oboru e-commerce a zaměřuje se na prodej zboží v oblasti elektroniky, potřeb do domácnosti, ale i sportovních potřeb či výrobků pro domácí mazlíčky. Společnost působí primárně v České republice a na Slovensku a také v několika zemích střední Evropy, přičemž dohromady zaměstnává více než 2000 lidí.
Respondent působí na pozici s názvem Head of Learning & Development a jeho zodpovědností je vytvořit a implementovat nový koncept vzdělávání a rozvoje, zajišťovat dostatečné možnosti vzdělávání pro stávající zaměstnance a spravovat interní vzdělávací systém firmy. Kromě toho je také zodpovědný za vedení týmu manažerů vzdělávání a spolupráci oddělení Learning & Development s manažery jednotlivých oblastí napříč firmou.

Interní mobilita zaměstnance

Každé tři měsíce absolvují zaměstnanci hodnotící rozhovor se svým manažerem. Společnost je silně výkonově orientovaná a zaměstnanci proto mají jasně stanovené cíle na každé kvartální období. Zda je zaměstnanec vhodný pro pozici se zkoumá primárně podle toho, jak naplňuje určené cíle. Pokud jsou cíle dostatečně plněny, nepodněcuje manažer další diskuze, které by se zaměřovaly na spokojenost zaměstnance s pozicí.
Problémem je také nedostatečná kapacita manažerů, způsobená neustálým růstem firmy. Ti mnohdy nemají dostatek času věnovat se svým podřízeným mimo hodnotící rozhovory a může se tak stávat, že méně proaktivní zaměstnanci nedostanou v každodenním pracovním procesu příležitost diskutovat své problémy.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Praxe zaměstnanců se ve firmě využívá zcela běžně, a to i napříč různými týmy či odděleními. Vzhledem k růstu firmy je velká poptávka po relevantních zkušenostech, kterou mnohdy stávající pracovníci nejsou z časových nebo jiných důvodů ani schopni pokrýt. Nedostatek praxe zaměstnanců se diskutuje průběžně zejména při obsazování nižších manažerských pozic. Firma by prý potřebovala, aby se pracovníci rozvíjeli ještě rychleji než doposud, protože nemá dostatek vedoucích osob pro jednotlivé týmy. I proto jsou jakékoliv předchozí zkušenosti pracovníků neustále zkoumány a firma se je snaží maximálně využít.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Spokojenost zaměstnanců se diskutuje zejména při kvartálních hodnotících rozhovorech. Firma tuto situaci vnímá jako svůj nedostatek a momentálně pracuje na systému, který by umožňoval zkoumat spokojenost zaměstnanců průběžně. Zároveň je toto téma vnímáno jako důležité vzhledem k výhradám od současných či bývalých pracovníků firmy.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Firma má zavedený systém, podle kterého musí každý zaměstnanec absolvovat tři vzdělávací aktivity za kvartální období. Zaměstnanci si mohou vybrat z široké nabídky interního vzdělávání, která je shodná pro všechny pracovníky ve firmě. Lektory kurzů jsou většinou jejich kolegové, kteří jsou odborníky na vybrané téma. Po zkušební době mají lidé k dispozici také firmou hrazené jazykové kurzy, které mohou využít mimo pracovní dobu.
Ve firmě je velice běžně využívána rotace práce, kdy si zaměstnanci nejčastěji na dobu tří měsíců mohou vyzkoušet práci na jiném oddělení. Tato možnost je dostupná pro všechny zaměstnance a jedinou podmínkou je, že se rotace práce musí odehrávat v mimosezónním období, tedy kdykoliv kromě měsíců listopadu, prosince či ledna.

Mimopracovní život a rozvoj

Toto téma se firma snaží otevírat zejména z důvodu, aby si zaměstnanci udržovali rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Vzhledem k objemu práce je prý možné, že by mohla firma některé pracovníky naprosto zahltit, a proto se snaží o tomto jevu preventivně mluvit. Je prý na každém jedinci, aby za sebe nesl odpovědnost a udržoval si hranice nastavené, jak mu to vyhovuje.
Klíčem k dlouhodobému udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je podle firmy dobrý příklad ze strany manažerů, kteří by tuto rovnováhu měli sami dodržovat a neměli by mít na své týmy přehnané nároky. V každodenním procesu prý pro odreagování skvěle fungují kancelářské benefity jako jsou herní konzole, kulečníkové stoly či lezecká stěna.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Silné a slabé stránky zaměstnanců se primárně ověřují u kandidátů při velmi náročném výběrovém procesu. Po uvedení do pracovního provozu se toto prověřování děje komplexněji zejména v rámci kvartálního hodnocení. Nicméně primárním měřítkem úspěchu zaměstnance ve firmě je výkon a splněné cíle. Pokud tedy zaměstnanec plní stanovené cíle, není žádný důvod zkoumat jeho kompetence či silné a slabé stránky. Mimo to se firma velmi pečlivě zaměřuje na práci s talentovanými zaměstnanci a snaží se jim věnovat dostatečnou péči, aby si je udržela. Tito zaměstnanci tak mají poměrně velké příležitosti k rozvoji a firma si jich váží.

Kromě kvartálního hodnocení lze za prověřování silných a slabých stránek považovat také testy, které pracovník absolvuje po každém vzdělávacím kurzu, aby prokázal nabité znalosti. S těmito znalostmi se ovšem ve většině případů dále nijak nepracuje.

Ambice zaměstnanců

Nejdůležitější věcí je podle firmy ambice reflektovat a reagovat na ně. Zejména u talentovaných pracovníků se firma snaží dávat příležitosti proto, aby o ně nepřišla. Jakmile mají zaměstnanci ambici posouvat se, snaží se je firma podpořit. Svůj kariérní rozvoj může každý zaměstnanec ovlivnit zejména tvrdou prací na svém rozvoji. Firma potřebuje zkušené lidi prakticky neustále, není zde proto nouze o příležitosti. V případě nereálné ambice dostává pracovník upřímnou zpětnou vazbu od manažera.

Strategická pomoc s rozvojem

V této oblasti pomáhá zaměstnancům zejména jejich přímý nadřízený, případně personální oddělení, se kterým jsou pracovníci zvyklí svůj rozvoj konzultovat. Jinak strategický rozvoj zaměstnanců ve firmě žádným způsobem nefunguje. Jedná se primárně o řešení akutních potřeb na základě hodnocení pracovníků. Jako výjimků je možné vnímat adaptační plán pro nové zaměstnance, v rámci kterého má zaměstnanec svůj rozvoj velmi specificky naplánovaný. Plán je ovšem platný pouze pro zkušební dobu a po jejím uplynutí tedy zaměstnanec funguje v tomto ohledu spíše organicky. Co se týče retrospektivy, firma toto téma žádným způsobem systematicky neřeší.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Kompetence manažerů jsou zkoumány zejména při náborovém procesu. Po uvedení na pozici momentálně neexistuje žádný další systematický přístup, který by manažerům pomáhal zvyšovat kompetence. V rámci interního vzdělávání je k dispozici několik kurzů věnujících se manažerským kompetencím, bohužel se jedná spíše o jednotlivosti.
Vzdělávání manažerů funguje lépe v rámci každého oddělení, které si tuto oblast zajišťuje samo. Firma momentálně nemá systematický přístup, jak toto téma uchopit. Tento jev se prý projevuje na nedostatečně kvalitní práci některých manažerů. Vzhledem k výkonovému nastavení firmy jsou někteří manažeři orientováni pouze na výsledky jak u sebe, tak u svých podřízených, přičemž nevnímají rozvoj kompetencí jako důležitý aspekt. Následkem je poté nespokojenost podřízených nebo paradoxně právě nedostatečný výkon. Firma má prý vzhledem k rychlému růstu problém, aby stíhala dostatečně rozvíjet všechny manažery a udržela tak stávající standard v práci s podřízenými.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

V případě, že je zaměstnanec pro podnik cenný, snaží se podnik najít cesty, jakým způsobem ho lze udržet. Nicméně pokud jedinec není ve firmě spokojený, rozhodně ho organizace nechce udržet za každou cenu, protože by dříve nebo později stejně odešel. Obecně se prý problémy se zaměstnanci řeší na individuální úrovni a firma se snaží vést diskuzi, aby problému porozuměla. Je-li schopna problém vyřešit, usiluje o to. Vždy se snaží zachovat vůči zaměstnancům upřímný a férový přístup.

5.6 Případová studie 6

Charakteristika organizace a respondenta

Společnost působí v oblasti e-commerce a zaměřuje se na prodej elektroniky, domácích či zahradnických potřeb nebo hraček. Je aktivní v České republice, na Slovensku a také v mnoha dalších zemích Evropy. Dohromady zaměstnává 1500 lidí. Respondentka působí na pozici s názvem HR Manager, přičemž do její pracovní náplně spadá také zodpovědnost za vzdělávací a rozvojové aktivity v celé organizaci. Z hlediska vzdělávání se tedy stará o rozvoj a implementaci koncepce vzdělávání a o zajišťování možností rozvoje pro všechny zaměstnance společnosti.

Interní mobilita zaměstnance

Vhodnost zaměstnanců pro vykonávané pozice v tuto chvíli není systematicky řízena. Zaměstnanci absolvují průběžné měsíční a kvartální hodnotící rozhovory, v rámci kterých se ovšem firma zaměřuje primárně na jejich výkon. Je-li výkon dostatečný, nemusí být vhodnost zaměstnance na pozici dále zkoumána. Nicméně tento přístup se prý začíná postupně měnit a někteří manažeři se tak v rámci kvartálních hodnotících rozhovorů věnují také diskuzi o tom, jakým způsobem bylo cílů dosaženo.
Toto téma by mělo být více zohledněno v blízké době, jelikož je přichystán koncept rozvojových rozhovorů. Manažeři by se tak měli cíleně zabývat tím, jak se daný zaměstnanec na pozici hodí nejen z hlediska výkonu, ale také z hlediska kompetencí či osobnostních předpokladů.
Každopádně v tuto chvíli hraje roli zejména individuální přístup každého manažera.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Toto téma se prý velmi intenzivně řeší v rámci výběrových řízení, nicméně po přijetí kandidáta se využívání jeho praktických zkušeností usměrňuje spíše organicky. Společnost neuplatňuje v této oblasti žádný systematický přístup.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Spokojenost zaměstnance může být diskutována v rámci kvartálních hodnotících rozhovorů. V rámci rozhovoru dostává zaměstnanec příležitost projevit případnou nespokojenost či nenaplněnou potřebu. Jedná se o individuální zodpovědnost jedince. Kromě kvartálních rozhovorů se řeší spokojenost v rámci takzvaných exit interviews, které zaměstnanci absolvují v rámci ukončení pracovního poměru. Při této příležitosti se manažer zaměstnanec cíleně ptá na to, zda byl na vykonávané pozici spokojen. Z odpovědí se prý firma snaží poučit pro další rozvoj a práci se zaměstnanci.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci mají k dispozici vzdělávací kurzy, které se zaměřují na všeobecná témata v rámci interpersonálních dovedností. V nabídce jsou kurzy jako prezentační dovednosti, komunikace či time management.
Další možností jsou interní kurzy tvořena odděleními, v rámci kterých se jednotlivá oddělení snaží zjednodušeně vysvětlit svou činnost ostatním a uvolnit své kapacity.
Další možností, kterou může využívat každý zaměstnanec, je jazyková výuka. V případě nutného zvýšení jazykové úrovně mají zaměstnanci individuální kurzy, mimo tento případ navštěvují kurzy skupinové.
Všichni zaměstnanci mají také k dispozici koučování a mentoring. Koučování však musí být schválené manažerem a je tak využíváno zejména při řešení profesního problému, nebo v případě manažerů i osobního problému, který ovlivňuje práci. Mentoring začal interně fungovat na začátku roku a v současné době se tedy tato metoda optimalizuje.
Manažeři mají k dispozici manažerské vzdělávání, v rámci kterého jsou dostupné kurzy pro různé úrovně seniority. Speciální pozornost věnuje firma juniorním manažerům.
Kromě běžného vzdělávání se firma snaží pořádat setkání s osobnostmi z různých oborů. Tím se mohou zaměstnanci inspirovat a získat znalosti mimo své zaměření.
Firma je schopná zajistit pro zaměstnance jakékoliv vzdělávací aktivity. U všech aktivit však zkoumá návratnost a očekává adekvátní výsledky po absolvování.

Mimopracovní život a rozvoj

Firma se v tomto tématu nechce žádným způsobem cíleně angažovat. Snaží se dávat zaměstnancům podněty jako jsou zmíněná inspirativní setkání. Stejně tak je firma ochotna podpořit mimopracovní rozvoj zaměstnanců individuálním udělením volna či finančním příspěvkem. Systematicky však toto téma není nijak řízené.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Silné a slabé stránky jsou u zaměstnanců zohledňovány zejména v rámci kvartálních hodnotících rozhovorů. Nicméně vzhledem k výkonovému zaměření jde zejména o případy, kdy zaměstnanci nesplní své cíle. Teprve poté se s nimi vede diskuze o tom, v čem by se mohli zlepšit. Pokud tedy zaměstnanec podává optimální výkon, je nucen své silné a slabé stránky rozvíjet proaktivně, systematický přístup není uplatňován.

Ambice zaměstnanců

Stejně jako silné a slabé stránky, i toto téma je řízeno na individuální úrovni. Naštěstí se manažerům údajně většinou daří s ambicemi podřízených pracovat organicky.
Jediným nástrojem, který zaměstnancům umožňuje cíleně se posouvat jsou interní výběrová řízení. V případě chuti se rozvíjet musí mít pracovník odpovídající výkon, to je pro firmu důležité. Poté musí ambici také projevit, aby mohl příležitost dostat.
V případě nesplnitelných ambic u pracovníka podává manažer objektivní a upřímnou zpětnou vazbu. Manažer se vždy snaží obhájit, proč jsou podle něj ambice nereálné.

Strategická pomoc s rozvojem

Nejdůležitější osobou je v tomto ohledu přímý nadřízený každého zaměstnance. Primárně s ním pracovník konzultuje možnosti rozvoje, přičemž manažer pak může požádat o pomoc personální oddělení.
Primárně žádá zaměstnanec o pomoc v případě, že se chce posunout na jinou pozici. Systematicky tedy nefungují dlouhodobé rozvojové plány ani podobné nástroje.
Co se týče zpětného zhodnocení rozvoje, žádným způsobem cíleně neprobíhá.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Primární možností je již zmíněné manažerské vzdělávání. Ta by měla manažera připravit na situace, které mohou v praxi nastat. Jakmile situace přijde, manažer by měl buďto umět reagovat, nebo alespoň vědět, jak reagovat příště, pokud tentokrát selže. Případně je pro manažera k dispozici personální oddělení pro možnou konzultaci.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

Ve firmě neexistuje jednotný přístup. Obecně se prý snaží pochopit jádro problému v rámci diskuzí s pracovníkem a následně problém naprosto otevřeně řešit. Společnost má tendence dávat zaměstnancům příležitosti ke změně a snažit se najít pro ně řešení.

5.7 Případová studie 7

Charakteristika organizace a respondenta

Společnost působí v oblasti e-commerce a zaměřuje se na prodej zboží a služeb prostřednictvím uplatnitelných poukazů. Nabízené výrobky a služby jsou zejména z oblasti cestování, gastronomie či jiných volnočasových odvětví. Podnik byla založen v roce 2010 a je aktivní v České republice a na Slovensku. Zaměstnává více než 300 lidí.
Respondent působí na pozici s názvem Chief Learning Officer a je zodpovědný za tvorbu a implementaci koncepce vzdělávání. Zároveň je zodpovědný za inovaci dosavadních vzdělávacích aktivit ve firmě a umožňování dostatečného rozvoje pro všechny zaměstnance společnosti. Respondent svou pozici chápe jako experimentální a experimentující, přičemž jeho cílem je vytvořit komplexní inovativní

systém vzdělávání, který bude neustále zvyšovat adaptabilitu jednotlivých pracovníků i firmy jako celku.

Interní mobilita zaměstnance

Za vhodnost zaměstnanců na pozicích zodpovídají primárně manažeři jednotlivých týmů. Také juniorním manažerům se to daří, protože jsou ve firmě na manažerských pozicích jedinci, kteří se snaží rozvíjet a mají zájem o své podřízené. Manažeři se s podřízenými pravidelně schází, nicméně intenzita schůzek je pouze na nich. Někteří provádějí hodnocení pracovníků na měsíční bázi, jiní po kvartálním či půlročním období.
Vzhledem k tomu, že byla firma v posledních letech zaměřena primárně na růst, je toto téma ošetřeno spíše individuálním než systematickým přístupem. Momentálně prý situace začíná být akutnější, proto se v této oblasti bude systém postupně zavádět. Obecně se dá říci, že pokud se pracovník na danou pozici nehodí, je ve firmě do jisté míry možná průchodnost mezi rolemi, nebo někdy dochází i k odchodu zaměstnance.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Práce s praxí zaměstnance ve firmě funguje velmi volně. Společnost vzhledem ke své kultuře nemá za cíl předchozí praxi zaměstnanců využívat a naopak preferuje, když pracovníci řeší různé situace a problémy odlišnými cestami. Využití předchozí praxe firma vnímá jako nevyužití potenciálu zaměstnance, který je primárně veden ke neustálým změnám zavedených postupů a pracovních vzorců.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Spokojenost zaměstnanců se ve firmě zjišťuje pravidelně každých šest měsíců. Zaměstnanci vyplňují dotazník zaměřující se na spokojenost, zapojení zaměstnanců a další aspekty jejich práce. Dotazník je vyhodnocován kolektivně a manažeři mají k dispozici pouze výsledky celých týmů. Na základě výsledků vedou manažeři diskuze se svým týmem, při kterých je oboustranná možnost věnovat se tématu komplexněji.
Co se týče individuální spokojenosti, ta se zjišťuje právě v rámci individuálních hodnotících rozhovorů, které manažeři vedou v pravidelných, však nejednotných intervalech.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Jako hlavní vzdělávací zdroj ve firmě fungují takzvané učící se skupiny, které sdružují zaměstnance, jež se chtějí zdokonalit v určité oblasti. Skupiny se scházejí každých několik týdnů na několik hodin a společně o tématu diskutují. Účast ve skupinách je z dlouhodobě nepřímo podmíněna individuálním rozvojem pracovníka v dané oblasti.
Ve firmě existuje možnost koučování, jelikož někteří zaměstnanci jsou certifikovaní kouči, případně kouči ve výcviku. Koučování však není žádným způsobem řízené a každý pracovník se tak musí na koučování domlouvat individuálně.

Vzhledem k velké průchodnosti ve firmě poměrně často dochází k rotaci práce. Pracovníci nejčastěji věnují část své pracovní doby úkolům v rámci jiného týmu či oddělení. Případně může docházet až k trvalému přechodu na původně alternativní pozici.
Další dílčí vzdělávací aktivity fungují zejména v rámci jednotlivých oddělení, přičemž každé oddělení si své pracovníky vzdělává samostatně.
Firma vzdělávání vnímá jako odpovědnost každého jednotlivce a snaží se jim v případě potřeby poskytnout vedení či pomoc, aby mohli své vzdělávací potřeby plnit.

Mimopracovní život a rozvoj

Život zaměstnanců mimo práci firma nechce ignorovat ani oddělovat od pracoviště. Firma naopak vnímá osobnosti lidí jako obohacení firemní atmosféry a věří, že jejich mimopracovní rozvoj přispívá k dobrému zdraví organizace. Vzhledem k nízkému průměrnému věku pracovníků firma také otevírá témata jako jsou vztahy či výchova dětí a snaží se vytvářet pracovní prostředí, ve kterém se lidé mohou cítit přirozeně.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Téma silných a slabých stránek firma žádným systematickým způsobem neřeší. Jejich využívání je zodpovědností manažerů a také zejména jednotlivých zaměstnanců.

Ambice zaměstnanců

Práce s ambicemi je primárně zodpovědností manažerů. Organizace k tomuto tématu nepřistupuje nijak systematicky. Firma je velmi otevřená dávat zaměstnancům příležitosti, aby své ambice mohli objevovat v rámci již zmíněné rotace práce a manažeři jsou zároveň velice otevření o tomto tématu diskutovat. Vše však probíhá na individuální úrovni.

Strategická pomoc s rozvojem

Strategický rozvoj zaměstnanců nefunguje nijak systematicky. Primárně zaměstnancům pomáhají jejich nadřízení. Pro manažery pomoc dostupná není. Dlouhodobé retrospektivy neprobíhají. Vzhledem ke krátkému působení většiny pracovníků ve firmě není nutné tento nástroj využívat. Hodnocení tedy probíhá pouze v krátkodobých časových intervalech.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Problematika se řídí více na individuální úrovni. Existují učící se skupiny, které pomáhají také manažerům, nejedná se však o systematický přístup. Ten se momentálně tvoří.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

Firma se snaží být v takových případech vůči zaměstnanci empatická a férová. Zájmem firmy je diskutovat s lidmi jejich problémy a pokud to pomůže problému, také jim dávat příležitosti. Pokud nedojde k nalezení řešení, manažeři své podřízené například aktivně doporučují v rámci jiných organizací a hledají různé cesty, jak jim pomoci posunout se vyhovujícím směrem.

5.8 Případová studie 8

Charakteristika organizace a respondenta

Společnost působí v oblasti IT a zaměřuje se na vývoj softwaru, který slouží pro správu ubytovacích a rekreačních zařízení jako jsou hotely či penziony. Společnost je aktivní v několika zemích Evropy, ale také v Jihoafrické republice, Austrálii či Spojených státech amerických. Firma byla založena v roce 2012. Dohromady má firma zhruba 450 zaměstnanců, z nichž dvě třetiny byly do firmy přijaty v období uplynulého roku.
Respondentka působí na pozici s názvem Learning & Development Manager a je zodpovědná za tvorbu a implementaci koncepce vzdělávání. Je zodpovědná také za vedení malého týmu interních trenérů a zajišťování dostatečných možností vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance organizace.

Interní mobilita zaměstnance

Toto téma je v tuto chvíli pro firmu velmi aktuální. Vzhledem k rychlému růstu bylo nutné vytvořit pro každou pozici specifický popis pracovní náplně.
Kromě toho fungují ve firmě kvartální hodnotící rozhovory, které se zaměřují na výkon a cíle pracovníků, jejich kompetence a také na soulad s firemními hodnotami. Rozhovor vede manažer, který má za úkol shodnout se s pracovníkem na výsledném hodnocení. Dále ve firmě fungují pravidelná setkání mezi pracovníkem a manažerem ve dvoutýdenních intervalech. Tato setkání slouží pro průběžné hodnocení, ale také například pro střednědobé plánování. Odpovědnost za obsah setkání nese podřízený pracovník.
Kromě hodnocení a popisů pozic si některá oddělení zavedla také kompetenční modely, nicméně v tuto chvíli se jedná o individuální případy, nikoliv řízený přístup.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Firma má ambici toto téma řídit, aktivně se to však v současné chvíli neděje. Existuje databáze kompetencí, které mají jednotliví zaměstnanci mimo svou běžnou práci, řízeně se však databáze nevyužívá.
U zaměstnanců se firma snaží reflektovat spíše rozvojový potenciál než dosavadní zkušenosti. Tento přístup se uplatňuje i v případě přiřazování úkolů zaměstnanci.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Společnost využívá externí software pro průběžné měření spokojenosti zaměstnanců. Výsledky průzkumu pak má manažer možnost konzultovat se svými pracovníky ve skupině. Průzkum zjišťuje kromě spokojenosti také zapojení zaměstnanců či naplňování jejich vizí v rámci pracovní pozice.
Své požadavky či potřeby mohou jedinci diskutovat také na pravidelných schůzkách.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Zaměstnancům jsou dostupné interní vzdělávací kurzy, případně vzdělávací kurzy v rámci jednotlivých oddělení.
Firma nabízí také koučování, které je dostupné všem zaměstnancům, přičemž řadoví zaměstnanci ho mohou využívat po konzultaci s nadřízeným a pouze jednorázově. Manažeři mají koučování zavedeno jako součást svého běžného rozvoje.
Poměrně netradičním způsobem vzdělávání je tvorba takzvaných post mortems, která by se dala označit za případové studie jednotlivých selhání podniku. V případě, dojde-li v rámci týmu či oddělení k velkému pochybení, jsou zapojení lidé nuceni sepsat o pochybení informace a vytvořit společně způsob, jakým tomuto pochybení do budoucna předcházet. Díky tomuto procesu se z chyby poučí zapojení pracovníci a případně také zbytek firmy, který má výsledný dokument k dispozici pro prostudování.
Jako další vzdělávací nástroj využívá společnost například nahrávání technologických interních podcastů, v rámci kterých se diskutují jednotlivá témata vývoje softwaru a každý člověk ve firmě se tak může dozvědět, jakým způsobem tento proces funguje.
Kromě vzdělávání využívají zaměstnanci k rozvoji jednorázový nástroj zpětné vazby, který pro ně vyplňují kolegové v případě, že je o to požádají. Na základě rychlé zpětné vazby od více kolegů dostává pracovník možnost sebereflexe a rozvoje zjištěných silných či slabých stránek.

Mimopracovní život a rozvoj

Firma klade důraz na to, aby se zaměstnanci realizovali také ve svém volném čase. V rámci interního vzdělávání často akcentuje možnost využití nabitých dovedností v mimopracovním prostředí.
Firma nabízí zaměstnancům možnost neomezené dovolené, která však není příliš využita kvůli vysokému nasazení zaměstnanců. Společnost požaduje po pracovnících vysoký výkon a je primárně jejich zodpovědností, aby si zajistili dostatek volného času.
V den svých narozenin může každý zaměstnanec vybrat libovolnou knihu, která je následně pořízena a je k dispozici pro vypůjčení všem pracovníkům ve firemní knihovně.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

Silné a slabé stránky se zjišťují primárně v rámci hodnotících rozhovorů. Při hodnocení kompetencí dostává zaměstnanec zpětnou vazbu na úroveň kompetencí, které se od něj očekávají v rámci vykonávané pozice. Přidanou hodnotou je vyžadovaná shoda s manažery, při které dochází ke snaze o vzájemné pochopení a reflektování očekávání.

Ambice zaměstnanců

Toto téma není žádným způsobem systematicky řízené. Každý manažer pracuje s ambicemi svých podřízených individuálně, což organizace vnímá jako problém u méně zkušených manažerů.
Zodpovědnost nese zejména každý zaměstnanec sám za sebe, přičemž je důležité, aby byl samostatný, disciplinovaný a měl touhu se rozvíjet.
V případě nesplnitelných ambic bývá pracovník konfrontován v rámci hodnotícího rozhovoru, kde dostává zpětnou vazbu a může reflektovat naplnitelnost svých budoucích cílů.

Strategická pomoc s rozvojem

Strategická pomoc ve firmě momentálně žádným systematickým způsobem neprobíhá. Plánování rozvoje bývá spíše krátkodobé. To samé platí pro retrospektivy.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Manažeři mají k dispozici interní vzdělávací kurzy zaměřující se na vedení pracovníků. Třídenní kurz zároveň manažeři absolvují již při nástupu na vedoucí pozici.
Kromě kurzů se firma snaží zvyšovat úroveň manažerů tím, že na každém oddělení působí externě vybraný seniorní pracovník. Ačkoliv nemusí působit na manažerské pozici, je schopen manažerovi pomáhat s jeho rozvojem i rozvojem oddělení.
Manažeři mají k dispozici také koučování, které mohou využívat jak průběžně, tak při řešení specifických situací.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

Vzhledem k situaci firmy není toto téma aktuální. Fluktuace ve firmě je minimální a probíhá zejména v rámci zkušební doby zaměstnanců v případě nesprávného výběru kandidáta. Pokud se objeví jakýkoliv problém u stávajícího zaměstnance, firma se o něm snaží nejprve diskutovat a hledat řešení. Vše je velmi individualizované.

6 Diskuze

Tato bakalářská práce obsahuje celkem osm případových studií od organizací, které působí v oblastech pojišťovnictví, bankovnictví, e-commerce a IT. Jednotlivé případové studie v této práci vznikly na základě polostrukturovaných hloubkových rozhovorů. Veškerá data v těchto studiích jsou anonymizována tak, aby nebylo možné identifikovat žádnou z osob ani organizací, které se výzkumu účastnily. Všechna data získaná z rozhovorů jsou poskytnuta konkrétními respondenty a jedná se tak pouze o určitý pohled na danou problematiku. Je proto nutné zachovávat k nim rezervovaný přístup a vnímat, že se jedná pouze o názory zástupců daných organizací.
V první výzkumné otázce, tedy jakým způsobem probíhá profesní rozvoj zaměstnanců ve vybraných podnicích, respondenti popisují maximální snahu organizací o přenesení odpovědnosti za profesní rozvoj na individuální úroveň. Respondenti zdůrazňují, že za profesní rozvoj nese zodpovědnost primárně každý pracovník sám a firma se mu snaží poskytnout potřebné nástroje, aby měl k rozvoji dostatek příležitostí. Problémem z hlediska může být nedostatečné podněcování zaměstnanců k úvahám o rozvoji, jeho smyslu či potřebě. Pracovníci mohou často disponovat nevyužitým potenciálem, který v nich organizace neobjevují, a který tak nemůže být dále rozvíjen.
Ve druhé výzkumné otázce, tedy jaké kariérně poradenské metody a přístupy využívají společnosti pro rozvoj svých zaměstnanců, hovoří respondenti o neaktivitě organizací v rámci tohoto tématu. Většina podniků v rámci svého vztahu k zaměstnancům cíleně nevyužívá žádné metody či přístupy kariérového poradenství. Tím se tedy potvrdil původní předpoklad, na základě kterého se také formovala podoba výzkumného šetření. Firmy přístupy kariérového poradenství využívají necíleně a většinou i nevědomě. V každém případě se jedná pouze o dílčí aspekty, které se v praxi kariérového poradenství uplatňují. Každá ze zkoumaných firem přinesla zajímavý pohled či přístup v některém z aspektů, nebyla však v rámci šetření žádná organizace, která by dokázala alespoň na základní úrovni splnit větší množství či dokonce všechny zkoumané aspekty.

Interní mobilita zaměstnance

Z hlediska interní mobility zaměstnance lze říci, že ve většině zkoumaných firem absolvují zaměstnanci pravidelná hodnocení a rozhovory s nadřízenými, při kterých se může diskutovat také o tom, zda se zaměstnanec na své pozici cítí dobře, a zda mu jeho profesní zařazení vyhovuje. Většina zkoumaných firem však tuto diskuzi nepodněcuje v případě, že zaměstnanec v rámci své pozice dosahuje očekávaných výsledků. Je proto na odpovědnosti zaměstnance, aby případnou nespokojenost dal najevo. Jedinou výjimkou je společnost ve třetí případové studii, která se pracovníků již při výběrovém řízení a následně také v rámci pracovního procesu ptá na to, jaká je jejich životní vize, jak s touto vizí souvisí vykonávaná pozice a čeho chtějí v profesi dosáhnout. Tím podněcuje zaměstnance, aby uvažoval nad vhodností zvolené pozice pro svou osobu.

Autor doporučuje zkoumat u zaměstnanců nejen úroveň kompetencí potřebných pro zastávanou pozici, ale také propojení vykonávané pozice s životním smyslem a vizí zaměstnance jako je uvedeno ve třetí případové studii.

Reflektování dosavadní praxe zaměstnance

Práce s dosavadní praxí zaměstnance ve společnostech většinou nijak systematicky nefunguje. Respondenti vnímají, že je primárně zájmem zaměstnance, aby hledal možné využití pro své předchozí zkušenosti a nechávají tak tuto starost na něm. Výjimkou je osmá případová studie, kdy firma disponuje interní databází kompetencí či oblastí, ve kterých mají zaměstnanci předchozí zkušenost. Firmě se však tuto databázi nedaří aktivně využívat a výsledek je tedy stejný jako v ostatních případech. Podle autora by měla reflexe zohledňovat i kompetence, které zaměstnanec získává ve svém mimopracovním životě například skrze zájmy či dobrovolnickou činnost. Částečně dobrým příkladem je již uvedená osmá případová studie, je však důležité s dosavadní praxi zaměstnance aktivně pracovat.

Spokojenost zaměstnance s náplní práce

Spokojenost zaměstnance s náplní práce aktivně zjišťuje polovina zkoumaných firem. Tyto společnosti využívají komerční nástroje od třetích strach, prostřednictvím kterých zjišťují zejména celkovou spokojenost všech zaměstnanců a výsledky těchto průzkumů následně diskutují v menších skupinách. Druhá polovina společností zkoumá spokojenost zaměstnanců při pravidelných hodnotících rozhovorech, přičemž zodpovědnost za projevení případné nespokojenosti či nenaplněných potřeb nechává na zaměstnanci a žádným způsobem tak toto témat systematicky nepokrývá. Podle autora by bylo ideálním výsledkem spojení obou využívaných přístupů, čímž by organizace reflektovaly spokojenost jednotlivců i skupin zároveň.

Služby pro rozvoj zaměstnanců

Služby, které mohou zaměstnanci využít pro svůj rozvoj jsou v jednotlivých podnicích poměrně různorodé. Každá ze společností k tomuto tématu přistupuje jinak a výsledky ukazují, že větší nabídku možností mají zejména pracovníci v podnicích s vyšším počtem zaměstnanců. I přesto však menší organizace dávají zaměstnancům poměrně hodně možností, jak se rozvíjet. Případně jsou ochotny a schopny zaměstnance finančně či jinak podpořit v jejich individuálním rozvoji. Má-li pracovník potřebu či chuť rozvíjet své kompetence, jsou mu všechny zkoumané organizace schopné pomoci v rámci běžných skupinových nebo individuálních vzdělávacích aktivit. Kromě toho mívají pracovníci k dispozici speciální talentové programy, koučování, mentorování a další jiné metody rozvoje, které jim zaměstnavatelé nabízejí. Autor k tomuto tématu nemá žádná doporučení. Ačkoliv každá z organizací zastává v tomto tématu jiný přístup, je autor přesvědčen, že pokud se pracovník chce rozvíjet, dostane se mu v rámci firem dostatečné podpory skrze uvedené metody rozvoje.

Mimopracovní život a rozvoj

Tématu mimopracovního života a rozvoje se věnuje většina společností, přičemž některé se zaměřují spíše na rekreační aktivity pro zaměstnance a jiné na podporu jejich mimopracovního rozvoje. V každém případě je zajímavým zjištěním, že se zkoumané společnosti tuto oblast života zaměstnanců snaží reflektovat a uvědomují si v mnoha případech také její provázanost s výkonem zaměstnance.
Podle autora by organizace měly zaměstnance podněcovat k rozvoji také mimo práci. Rozvoj by však neměl být vázaný na současnou pracovní pozici, ale měl by být všeobecně zaměřený podle preferencí a potřeb pracovníka. Zároveň by organizace měly se zaměstnanci diskutovat o hranicích mezi pracovním a osobním životem a měly by pracovníkům umožnit tyto hranice ovlivňovat.

Silné a slabé stránky zaměstnanců

V oblasti silných a slabých stránek zaměstnanců výsledky ukazují, že organizace žádným systematickým nástrojem toto téma nepokrývají. Mnoho z nich se mu věnuje v rámci pravidelných hodnocení zaměstnanců, zaměřují se však primárně na slabiny a jejich kompenzaci než na maximální využití silných stránek. Výjimkou je první případová studie, ve které se společnost cíleně zaměřuje na maximální využití a rozvoj silných stránek pracovníků. Další možné výjimky lze najít i v jiný společnostech, jde však pouze o úzké cílové skupiny jako jsou například účastníci talentových programů, v rámci kterých firma usiluje také o maximální rozvoj silných stránek.
Autor zastává názor, že by se organizace měly tématu aktivněji věnovat a zejména by se měly soustředit na následnou práci se silnými a slabými stránkami pracovníků. Dobrým příkladem je výše uvedená první případová studie.

Ambice zaměstnanců

Ambice zaměstnanců jsou ve většině případů reflektovány a organizace jsou vcelku ochotné poskytovat pracovníkům příležitosti pro růst. Toto téma je však primárně vnímáno jako zodpovědnost zaměstnanců napříč zkoumanými firmami. Ti tak musí své ambice objevit a dát najevo, aby zmíněnou příležitost dostali.
Autor firmám doporučuje vytvořit zaměstnancům bezpečné prostředí, kde mohou o svých ambicích otevřeně hovořit a zajistit, že jim organizace bude naslouchat. Dobrým příkladem je sedmá případová studie, ve které zaměstnanci dostávají dostatečný prostor objevovat své ambice a ovlivňovat svůj kariérní rozvoj.

Strategická pomoc s rozvojem

Strategická pomoc rozvojem ve většině společností žádným systematickým způsobem neprobíhá. U nejlepších případů se stále jedná pouze o krátkodobý rozvoj v rámci následujícího hodnoceného období, tedy tři až šest měsíců podle organizace.
Podle autora by firmy měly být schopny ve spolupráci se zaměstnancem plánovat rozvoj kromě krátkodobého horizontu také na střednědobé či dlouhodobé období.

Zaměstnanci by měli mít k dispozici rozvojové plány a kompetenční modely pro jednotlivé pozice. Téma je dobře uchopeno ve třetí případové studii, kde firma vybudovala kariérní řády pro pracovníky oddělení a ti tak mohou mít jasnou představu, jakými způsoby se mohou rozvíjet, a jaké kompetence by si měli osvojovat.

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených

Kompetence manažerů pro rozvoj podřízených by měly být vzhledem k přístupu firem zásadním tématem. Zejména proto, že organizace většinu ostatních témat neošetřují žádným systematickým způsobem a velká zodpovědnost za jejich naplňování v takovém případě leží na manažerech zaměstnanců. Podle výsledků však tomuto tématu většinou není věnována speciální pozornost. Manažeři mají k dispozici podobné možnosti rozvoje jako jejich podřízení a v rámci odlišného zaměření vzdělávacích aktivit se cíleně nijak nesoustřeďují na rozvoj zaměstnanců. Kompetence manažerů pro rozvoj zaměstnanců je opět velice individuálním tématem a je osobní odpovědností každého manažera, aby se rozvojem svých zaměstnanců zabýval a v ideálním případě je podněcoval k přemýšlení nad smyslem jejich práce, silnými a slabými stránkami a dalšími tématy, která by u zaměstnanců mohla vést k maximálnímu využití jejich potenciálu a nalezení naplnění v rámci profesního života. Autor zastává názor, že by firmy měly buďto systematičtěji řešit ostatní témata a snížit odpovědnosti manažerů, nebo by měly dát manažerům k dispozici dostatečné možnosti a další podporu pro rozvoj v potřebných kompetencích. Nejlepší řešení je součástí první případové studie, kdy firma manažerům aktivně tvoří vzdělávací aktivity pro rozvoj v potřebných kompetencích a postupně z těchto aktivit sestavuje celý vzdělávací program.

Objektivita firmy vůči jednotlivci v případě nespokojenosti

V případě profesních problémů výsledky ukazují, že zapojené společnosti jsou ochotné zaměstnancům pomoci a jsou otevřené řešit jakékoliv problémy například přesunem zaměstnance na jinou pozici, do jiného týmu či využitím skupinového koučování a napravení případného problému, pokud to je možné. Úskalím však v tomto tématu může být, že je osobní odpovědností zaměstnance, aby o problémech hovořil a firmy nemají preventivní mechanismy, jak tyto problémy objevit dříve.
Podle autora není absolutní objektivita společností vůči zaměstnancům úplně možná. Primárním zájmem většiny firem je prosperita a ekonomické zdraví, což má vliv také na rozhodnutí spojená se zaměstnanci. Společnosti by nicméně měly zastávat férový přístup vůči zaměstnancům, maximální otevřenost a ideálně by také měly usilovat o pomoc pracovníkovi v případě, nedojde-li k optimálnímu řešení kariérního problému.

Shrnutí

Výsledky ukazují, že ačkoliv se zapojené firmy snaží určitá témata pokrývat, nedaří se jim celistvý a systematický přístup, který by zaměstnance cíleně vedl ke spokojenosti, naplnění a maximálnímu využití potenciálu v profesním životě.
Ačkoliv mají firmy dobré nástroje pro profesní i kariérní rozvoj zaměstnanců, mohou zaostávat ve zjišťování jejich potřeb a dalších důležitých aspektů.
Výsledky této práce, mohly být nepochybně ovlivněny výběrem zúčastněných firem. Autor se cíleně zaměřoval na společnosti, které mají vyhrazenou pracovní pozici zabývající se vzděláváním a rozvojem. Tento aspekt mohl výsledky jednoznačně ovlivnit. Dalším možným zkreslujícím faktorem mohla být zvolená odvětví. Tím, že autor nezkoumal například klasické výrobní firmy, mohl opět ovlivnit podobu výsledků. Stejného ovlivnění se autor pravděpodobně dopustil výběrem firem z finačně výkonnější odvětví. Vybrané firmy zároveň ve svých odvětvích patří k těm nejlepším.
Kromě výběru zkoumaných společností mohla výsledky ovlivnit také volba kvalitativního výzkumu jako techniky sběru dat. Výhodou kvalitativního výzkumu je získání hlubších informací o daném tématu ve spojení s možným zjištěním motivací a záměrů jednotlivých účastníků. Nevýhodou je jeho vysoká časová náročnost, která omezuje maximální počet účastníků výzkumu. Stejně tak je nevýhodou již uvedená možná neobjektivita na straně respondenta či tazatele. Může zde tedy dojít ke zkreslení pravděpodobněji než v případě kvantitativních výzkumných metod. (37)
Obecně lze tvrdit, že cíl práce, tedy ověřit kvalitu služeb a přístupů kariérového poradenství v pražských podnicích a následně doporučit kroky pro možné zlepšení situace, byl splněn na základě kritérií, kterými byly jednotlivě stanovené oblasti v rámci případových studií. Autor tak považuje své zkoumání za úspěšné. Práci by bylo v budoucnu možné rozšířit o pohled zaměstnanců v zúčastněných organizacích a zhodnocení, jakým způsobem snahu firem v jednotlivých tématech zaměstnanci vnímají, a jaký na ně má vliv.
Vzhledem k výsledkům doporučuje autor zúčastněným organizacím, zaměřit se na zkoumané oblasti systematičtěji, neboť u každé z nich existuje možné zlepšení.

Závěr

Tato bakalářská práce zkoumala využívání kariérně poradenských přístupů a služeb v zúčastněných organizacích. Autor v práci potvrzuje svůj původní předpoklad, že firmy cíleně a systematicky žádné přístupy kariérového poradenství vycházející z kariérně poradenských teorií nevyužívají. Rozvoj zaměstnanců a nalezení profesní spokojenosti je primárně zodpovědností jednotlivých pracovníků a firmy se v této oblasti zatím spíše neangažují. K využívání některých kariérně poradenských přístupů dochází v rámci organizací pouze nepřímo skrze oblast vzdělávání a rozvoje. Práci by bylo v budoucnu možné rozšířit o pohled zaměstnanců v zúčastněných organizacích a zhodnocení, jakým způsobem snahu firem v jednotlivých tématech zaměstnanci vnímají, a jaký na ně má vliv.

Nastupující generace mileniálů považuje podle průzkumu společnosti PwC za velmi důležité aspekty profesního života například využití svých silných stránek, pocit profesního naplnění či rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. (38) Je tedy možné, že firmy budou nuceny svůj přístup v budoucnosti změnit a využívání kariérního poradenství a podobných nástrojů bude za dvacet či třicet let běžnou součástí pracovního života jednotlivce. Podobné studie se navíc objevují čím dál častěji a problematika v profesních kruzích očividně rezonuje.

Stejná je také zkušenost autora, který jakožto představitel generace mileniálů vnímá postupné změny v organizacích při svém profesním působení. Také v rámci výzkumného šetření pro tuto bakalářskou práci bylo patrné, že si společnosti své nedostatky mnohdy uvědomují. Většina z nich u velkého počtu témat zmiňovala, že v následujících dvou či třech letech chtějí dané téma značným způsobem změnit či rozšířit tak, aby dokázali zaměstnancům poskytovat lepší péči. Otázkou samozřejmě zůstává, zda se v tomto ohledu zvládnou rychle přizpůsobit například i nadnárodní společnosti zaměstnávající desítky tisíc lidí, a zda přizpůsobení opravdu povede k vyšší spokojenosti pracovníků, jak firmy doufají.

Nakonec je nutné zmínit, že ačkoliv mohou společnosti usilovat o maximální spokojenost a naplnění zaměstnanců, protože takoví zaměstnanci budou mít skvělé pracovní výsledky, růst a ekonomický prospěch pravděpodobně bude vždy primárním zájmem většiny organizací. Znamená to tedy, že firmy budou usilovat o spokojené a výkonné zaměstnance, dokud to však neohrozí působení těchto zaměstnanců ve firmě. Ačkoliv by tedy firmy měly přebírat větší zodpovědnost za podíl na rozvoji zaměstnanců, musí primárně každý jednotlivec dbát na to, aby ve svém profesní životě reflektoval své předpoklady a preference a mohl volně rozvíjet svůj potenciál.

Seznam použité literatury

(1) JIRSÁKOVÁ, Jitka. Kariérové poradenství. In: *Česká zemědělská univerzita: Institut vzdělávání a poradenství* [online]. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2019, 2019 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.ivp.czu.cz/cs/r-6930-studium/r-6943-informace-pro-studenty/r-8814-poradenstvi-pro-studenty/r-8815-karierove-poradenstvi

(2) *Cambridge Dictionary: Career Counselling* [online]. Cambridge University Press, 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/career-counselling.

(3) PÝCHOVÁ, Sylvie. Jak rozumíme pojmu kariérové poradenství. *Školní poradenství v praxi* [online] 2016, 2. [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/skolni-poradenstvi-v-praxi/jak-rozumime-pojmu-karierove-poradenstvi.m-2546.html.

(4) PATTON, Wendy a Mary MCMAHON. *Kariérový rozvoj a systémová teorie: propojení mezi teorií a praxí.* Praha: Centrum Euroguidance, Dům zahraniční spolupráce, 2015. ISBN 978-80-88153-04-7.

(5) VENDEL, Štefan. *Kariérní poradenství.* Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1731-9.

(6) Frank Parsons (social reformer). In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation, 2003. Stránka naposledy edit. 24. 11. 2019 v 20:03. [cit. 2020-04-08]. Anglická verze. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Frank_Parsons_(social_reformer).

(7) VALENTOVÁ, Lidmila. *Školní poradenství I.* Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2013. ISBN 978-80-7290-710-6.

(8) Overview of Career Development Theory. In: *Pennsylvania Department of Education* [online]. Harrisburg: Commonwealth of Pennsylvania, 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.education.pa.gov/Documents/K-12/Career%20and%20Technical%20Education/CEWStandards/Resources/Pedagogy/Most%20frequently%20cited%20career%20development%20theories.pdf

(9) GOTTFREDSONOVÁ, Linda. *Using Gottfredson's Theory of Circumscription and Compromise in Career Guidance and Counselling* [online]. Newark, 2004 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: http://www1.udel.edu/educ/gottfredson/reprints/2004theory.pdf. University of Delaware.

(10) HLOUŠKOVÁ, Lenka a Hana KOUDELOVÁ. *Teorie učení a jejich využití v práci učitele.* [online]. Brno, 2008 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1421/jaro2008/UZB003/um/4429574/Teorie_uceni.pdf. Masarykova univerzita.

(11) TLUSTOŠOVÁ, Pavlína. *Proces rozhodování o budoucí profesi na konci střední školy* [online]. Brno, 2010 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/n8vxc/diplomova_prace.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

(12) BANDURA, Albert. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory.* New Jersey: Prentice Hall, 1986. ISBN 978-0-13-815614-5.

(13) CAPUZZI, Dave a Mark D. STAUFFER. *Career counselling: foundations, perspectives, and applications.* 2nd ed. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-04-158-8594-2.

(14) FREIBERGOVÁ, Zuzana. P*oradenství pro volbu povolání a zaměstnání na úřadech práce v České republice.* Praha: Národní vzdělávací fond, Národní informační středisko pro poradenství, 2005. ISBN 80-867-2825-0.

(15) DROZDOVÁ, Sára. *Systém kariérového poradenství pro dospělé v České republice a v Německu* [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/92968/DPTX__2015__2__11210__0__474868__0__180039.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce. Univerzita Karlova.
(16) STRÁDAL, Jiří. Návrh koncepce Integrovaného systému kariérového poradenství. In: *Národní pedagogický institut České republiky*. [online] Národní pedagogický institut České republiky, 2013 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani__a__TP/ISKP__navrh__koncepce__finalprowww__.pdf
(17) *Euroguidance* [online]. Dům zahraniční spolupráce, 2016 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: http://www.euroguidance.cz/o-euroguidance.html.
(18) *Asociace vysokoškolských poradců* [online]. Asociace vysokoškolských poradců, 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.asociacevsp.cz/o-nas/.
(19) *Česká asociace kariérového poradenství* [online]. Česká asociace kariérového poradenství, 2017 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.cakp.cz/sluzby/
(20) *Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj* [online]. Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.sdruzenikp.cz/?page__id=26.
(21) *Národní pedagogický institut České republiky* [online]. Národní pedagogický institut České republiky, 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.npicr.cz
(22) *Infoabsolvent* [online]. Národní pedagogický institut České republiky, 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://www.infoabsolvent.cz/.
(23) *Zákon č. 111/1998 Sb.: Zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).* In: . Praha: MŠMT, 1998, ročník 1998, číslo 111. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111
(24) Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. In: *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19.
(25) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
(26) *BOZP* [online]. CRDR, 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.bozp.cz/
(27) *Management Mania: Hard skills* [online]. Plzeň: Management Mania, 2016 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills
(28) *Vzdělávací potřeby ve firmách*. LMC, 2019. Interní výzkum společnosti
(29) *Management Mania: Soft skills* [online]. Plzeň: Management Mania, 2016 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills
(30) *Management Mania: M-learning* [online]. Plzeň: Management Mania, 2016 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/m-learning
(31) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.
(32) PĚTOVÁ, Martina. *Rozvoj kompetencí manažerů jako součást firemního vzdělávání: Zahraniční trendy a česká realita* [online]. Brno, 2010 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/lsb3r/Diplomova__prace.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

(33) CONNOR, Mary a Julia POKORA. *Coaching And Mentoring At Work: Developing Effective Practice*. 2012. 2012. ISBN 978-03-352-4385-3.
(34) VYMĚTAL, Jan. *Úvod do psychoterapie*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2667-0.
(35) MCLEOD, John a Max HENDERSON. Does workplace counselling work? *British Journal of Psychiatry* [online]. 2003, 182(2), 103-104 [cit. 2020-04-13]. ISSN 0007-1250. Dostupné z: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0007125000269729/type/journal_article
(36) PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
(37) ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
(38) PWC [online]. *Millennials at work: Reshaping the workplace.* 2011 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztahy mezi Hollandovými typy osobnosti.....10
Obrázek 2 Možnosti dospělého klienta v oblasti kariérního poradenství.....19

Seznam příloh

Příloha 1: Úrovně a skupiny systému povolání A. Roeové

Úroveň	I Služby	II Obchodní vztahy	III Organizování	IV Technologie
1	terapeuti, ředitelé ústavů sociální péče, poradci	podnikatelé	prezident, ministři, průmysloví magnáti, bankéři	vynálezci, hlavní inženýři, kapitáni lodí
2	sociální pracovníci, pracovní terapeuti, sociální kurátoři	konzultanti	kontroloři, vládní úředníci, odboroví předáci, makléři	vývojoví pracovníci, manažeři v průmyslu, inženýři
3	vyšetřovatelé, policejní důstojníci	pojišťovací agenti, dealeři, prodavači	účetní, personalisté, živnostníci	letečtí mechanici, mistři ve výrobě, technici
4	ošetřovatelky, holiči, šéfkuchaři, policisté	nákupčí, dražitelé	pokladní, úředníci, skladníci	(elektro) mechanici, kováři
5	taxikáři, hasiči, číšníci	podomní prodejci	sekretářky, asistentky, recepční	řidiči
6	uklízečky, vrátní, strážní, obsluha výtahu		poslové, doručovatelé	závozníci, pomocní dělníci, baliči

Příloha 1: Úrovně a skupiny systému povolání A. Roeové - pokračování

Úroveň	V Práce venku, v přírodě	VI Věda	VII Všeobecná kultura	VIII Umění a zábava
1	vlastníci velkých pozemků	vědci, vysokoškolští pedagogové, lékařští specialisté, kurátoři muzeí	soudci nejvyššího soudu, vysokoškolští učitelé	tvořiví umělci, herci, učitelé umění na VŠ, kurátoři
2	zemědělci, zahradní architekti	veterináři, počítačoví programátoři, lékárnici, vědečtí laboranti	redaktoři, učitelé středních a základních škol	atleti, umělečtí kritici, designéři, hudební aranžéři
3	majitelé zemědělských statků, lesníci, rybáři, chovatelé dobytka	zdravotní laboranti a technici, meteorologové, zdravotní sestry	hlasatelé, reportéři, knihovníci	pracovníci v reklamě, návrháři interiérů, baviči
4	horníci	techničtí pomocníci	soudní úředníci	fotografové, dekoratéři
5	zahradníci, nájemci půdy	veterinární zřízenci		ilustrátoři, jevištní technici
6	zemědělští a lesní dělníci	pomocný personál na vědeckých pracovištích		

Příloha 2: Seznam otázek využívaných v rámci hloubkového rozhovoru

Úvodní část rozhovoru:

1. Můžu si rozhovor nahrávat?
2. Jak se jmenujete?
3. V jaké firmě pracujete?
4. Čím se firma zabývá?
5. Jakou pozici ve firmě vykonáváte?
6. Co je vaší náplní práce? Za co jste zodpovědný/á?
7. Kolik zaměstnanců má firma, ve které pracujete?

Hlavní část rozhovoru:

1. Jakým způsobem zajišťujete vhodnost zaměstnance pro danou pozici z dlouhodobého hlediska?
2. Jak reflektujete dosavadní praxi zaměstnance v jeho pracovní náplni?
3. Jakým způsobem zjišťujete a reflektujete spokojenost zaměstnance s náplní práce?
4. Jaké služby mohou zaměstnanci využít v rámci profesního rozvoje?
5. Jakým způsobem zohledňujete mimopracovní život zaměstnanců při jejich rozvoji?
6. Jakým způsobem zjišťujete silné a slabé stránky pracovníků? Jak s těmito stránkami následně pracujete?
7. Jakým způsobem reflektujete a řídíte ambice zaměstnanců?
8. Jak mohou zaměstnanci ovlivnit svůj kariérní rozvoj v rámci společnosti?
9. Kdo zaměstnancům strategicky pomáhá s rozvojem?
10. Jakým způsobem zpětně zohledňujete vývoj zaměstnance v dlouhodobém časovém horizontu?
11. Jakým způsobem zajišťujete, aby byli vedoucí kompetentní k řízení rozvoje svých podřízených?
12. Jakým způsobem je ošetřena objektivita vůči zaměstnanci při hledání optimálního řešení kariérního problému?

Závěrečná část rozhovoru:

1. Máte pocit, že byla v průběhu rozhovoru vynechána některá důležitá témata, ke kterým byste se chtěl/a vyjádřit?
2. Byly pro vás všechny otázky srozumitelné? Pokud ne, co doporučujete upravit?
3. Je v pořádku, pokud nebudou informace z rozhovoru anonymizovány v rámci BP?

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: David Škvařil
V Praze dne: 15. května 2020 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis