

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kariérové plánování



Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor:
Jitka Kotěšovcová

2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Kariérové plánování“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 21. 9. 2007

.....

Jitka Kotěšovcová

Děkuji PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti Amagasaki Pipe Czech s.r.o. za poskytnutí informací a za příjemnou spolupráci.

1.	Úvod.....	3
2.	Literární přehled.....	4
2.1	Vymezení pojmů.....	4
2.2	Profesní kariéra.....	4
2.2.1	Přístupy člověka k profesní kariéře.....	5
2.2.2	Typy profesních kariér.....	5
2.2.3	Kariérové koncepce.....	7
2.2.4	Kariérové typy.....	9
2.2.4.1	Typy potřeb (D. C. McClelland).....	9
2.2.4.2	Typy profesionální osobnosti (J. Holland).....	10
2.2.4.3	Kariérové kotvy (E. H. Schein).....	12
2.2.4.4	Srovnání kariérových typologií.....	15
2.2.5	Kritéria pracovní kariéry podle Bělohávkova (1994).....	15
2.2.6	Stádia pracovní kariéry.....	17
2.2.7	Kariérový systém.....	20
2.2.8	Kariérový pohyb.....	21
2.2.8.1	E. H. Schein.....	21
2.2.8.2	Mobilografie (E. E. Jennings).....	22
2.2.8.3	Srovnání Scheinova a Jenningsova modelu kariérových pohybů.....	23
2.2.9	Vzdělávání pracovníků s ohledem na jejich profesní kariéru.....	23
2.2.10	Příčiny neúspěchu v profesní kariéře člověka.....	24
2.3	Kariéra žen.....	25
2.4	Dvoukariérové manželství.....	25
2.5	Plánování kariéry.....	26
3.	Cíl práce a metodika.....	34
3.1	Cíl diplomové práce.....	34
3.2	Vymezení zkoumaného souboru.....	34
3.3	Sběr dat.....	34
3.3.1	Používané techniky sběru dat.....	34
3.3.1.1	Dotazník.....	35
3.3.1.2	Rozhovor.....	35
3.3.1.3	Pozorování.....	35
3.4	Zpracování dat.....	35
4.	Analytická část.....	36
4.1	Charakteristika společnosti APS.....	36
4.1.1	Amagasaki Pipe Corporation.....	36
4.1.2	Amagasaki Pipe Czech s.r.o.....	37
4.2	Pozice ve firmě.....	38
4.3	Zaměstnanci.....	38
4.4	Odměňování zaměstnanců.....	39
5.	Výsledky.....	41
5.1	Identifikace zkoumaného souboru.....	42
5.1.1	Zastoupení dotazovaných žen a mužů.....	42
5.1.2	Věkové zastoupení respondentů.....	43
5.1.3	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	44
5.1.4	Pozice a funkce respondentů v podniku.....	45
5.2	Vyhodnocení jednotlivých dotazníků (dle Bělohávkova, 1994).....	47
5.2.1	Dotazník potřeb.....	47
5.2.2	Test profesionálního typu.....	47
5.2.3	Dotazník kariérových kotev.....	48

5.3	Funkce zakladač.....	49
5.3.1	Dotazník potřeb.....	49
5.3.2	Test profesionálního typu	50
5.3.3	Dotazník kariérových kotev	51
5.4	Funkce kontrolor.....	53
5.4.1	Dotazník potřeb.....	53
5.4.2	Test profesionálního typu	54
5.4.3	Dotazník kariérových kotev	55
5.5	Funkce páječ	57
5.5.1	Dotazník potřeb.....	57
5.5.2	Test profesionálního typu	59
5.5.3	Dotazník kariérových kotev	59
5.6	Zaměstnanci pracující v kanceláři	61
5.6.1	Dotazník potřeb.....	61
5.6.2	Test profesionálního typu	61
5.6.3	Dotazník kariérových kotev	62
6.	Závěr	63
7.	Summary	65
8.	Přehled použité literatury	66
9.	Přílohy.....	68

1. Úvod

Podle slovníku jazyka českého je kariéra slovo francouzského původu (la carrière), které původně znamenalo závodní dráhu nebo místo kde se dobývá kámen. V souvislosti s touto diplomovou prací je ale vhodnější výklad slovníku cizích slov, kde je kariéra popsána jako rychlý postup v zaměstnání, vzestupná úspěšná životní dráha nebo dosažený úspěch.

Pod pojmem kariéra si každý představí něco jiného. Pro někoho je to více peněz a větší majetek, pro dalšího významnější postavení ve společnosti a pro jiného tvrdá dřina. Záleží to na tom, čeho chce dotyčný v životě dosáhnout a jaké má životní cíle. Může to být dokončení vysoké školy, uzavření manželství nebo např. postup v zaměstnání. A právě k pracovnímu zařazení je vázána profesní kariéra.

Ze sociologického pohledu je základem kariéry přemísťování pracovníků z nižších pozic na pozice vyšší. A právě zde se setkáváme s pojmem kariérové plánování.

2. Literární přehled

2.1 Vymezení pojmů

Pojem **kariéra** je definován nejrůznějšími způsoby a je velmi mnohotvárný. Podle Horalíkové (2000) je to postup, který se odehrává na časové ose. Vymezení kariéry bývá různým způsobem upřesňováno. Její počátek může představovat okamžik nástupu do zaměstnání, respektive do jistého typu školy a – obecně řečeno – koncem kariéry je odchod pracovníka do důchodu.

V pojetí (Milkovich – Boudreau, 1993) je kariéra charakterizována jako rozvojová posloupnost získávání pracovních zkušeností během určitého životního období.

Převážně se tedy jedná o tzv. **profesní nebo-li pracovní kariéru**. I pro tento pojem existuje řada odlišných definic. Mnohé z nich vycházejí nebo jsou velmi blízké vymezení, jehož autorem je D. E. Super. V jeho pojetí je kariéra sled zaměstnání, prací a pozic, které člověk zastává v průběhu pracovního života. Je to strukturovaný sled událostí v profesionálním životě člověka, kdy pracovník postupuje, setrvává nebo sestupuje v hierarchii pracovních pozic, kdy mění jednu pracovní činnost za druhou ve struktuře různých zaměstnání, kdy získává a zhodnocuje pracovní zkušenosti a vytváří si profesionální pověst – image.

2.2 Profesní kariéra

Profesní kariéra úzce souvisí se vzdělávací soustavou, zejména s přípravou na středních odborných školách a na školách vysokých. Odborné vzdělání nabízí mladému člověku vymezené směry profesní kariéry, které jsou možné, nikoliv zcela závazné. (Mayerová, Růžička, 2002)

Kariéra může být vnější a vnitřní. Vnější (objektivní) kariéru můžeme sledovat v materiálech personálního oddělení či v životopisech, přikládáních k přihlášce do zaměstnání či do konkurzu. Jde o výčet absolvovaných škol a kurzů, předchozích zaměstnání, pracovních změn, nedozvídáme se však nic o tom, jaké si člověk kladl cíle, zda je splnil, jak se vyrovnával s různými těžkostmi, které se během profesionální dráhy

objevily. Naopak vnitřní (subjektivní) kariéra si všímá významu jednotlivých událostí z hlediska jednotlivce. Zatímco vnější kariéra vyjadřuje hledisko zaměstnavatelské organizace, vnitřní kariéra je subjektivní záležitostí, postihuje postoj pracovníka, jeho zkušenosti i osobní růst (Clark, 1992). V souvislosti s permanentními organizačními změnami, které jsou projevem současné doby, se ztrácí jistota dávaná postavením v organizační hierarchii. Proto je rozumnější přijmout hledisko vnitřní kariéry, které je pružnější a méně ohrožitelné (Schein, 1978).

2.2.1 Přístupy člověka k profesní kariéře

Cestu k úspěchu v profesní kariéře je možno ve zjednodušené podobě vyjádřit v následujících zásadách (Mayerová, Růžička, 2002):

- stanovit si jasné a náročné cíle,
- znát konkurenci na trhu práce,
- mít představu o vývoji zájmu o vykonávanou činnost v příštích pěti letech,
- získat pověst spolehlivého a výkonného pracovníka,
- získat úspěch nikoliv však poškozováním slabších nebo méně úspěšných lidí,
- neustále rozšiřovat odborné znalosti a dovednosti,
- nebýt anarchistou, kverulantem ani pochlebňákem,
- stát se osobností ve svém okolí,
- mít přiměřené sebehodnocení, znát a reálně posuzovat své klady a zápory.

2.2.2 Typy profesních kariér

Kariéru tvoří sekvence vzestupů, stagnací nebo klesání získaných pracovních zkušeností, přecházení z jedné oblasti činnosti do druhé. Tyto rozmanité přesuny nazýváme kariérový pohyb. Existuje řada klasifikací kariérových pohybů, které však nemohou vystihnout pestrost životních situací. Proto se uvádějí pouze základní modelové typy profesních kariér (dle Horalíkové, 2000):

- Stálá struktura profesionální kariéry představuje trvalou shodu mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník v průběhu života nemění profesi. V rámci profese dochází k sociálnímu vzestupu pracovníka a pracovník se vyhraňuje jako význačný specialista. Tento typ profesní kariéry je běžný u profesí s výraznou odbornou náročností.

- Stálá struktura profesionální kariéry provázená přechodem do řídicích funkcí, kdy je východiskem shoda mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce. Pracovník však postupně přebírá rostoucí řídicí odpovědnost. Na tomto základu dochází k jeho sociálnímu vzestupu. To je příklad převažující formy kariéry manažerů.
- Nestálá struktura profesionální kariéry je situací, kdy profesní příprava jen zčásti odpovídá obsahu vykonávané práce nebo pracovník v průběhu života i vícekrát profesi mění. Jeho sociální vzestup je vázán na změnu profese, je však touto skutečností také omezen. Tento typ profesionální kariéry je dosti častý a různé inovace a změny jej posilují.
- Difúzní struktura profesionální kariéry představuje situaci, kdy profesní příprava neodpovídá charakteru vykonávané práce a dochází k časté změně pracovního zařazení. Tyto změny mohou být situační, nemají vazbu na kvalifikační profil a sociální vzestup člověka. Tento typ profesionální kariéry je častý, zejména se objevuje u pracovníků s nízkou úrovní odborné přípravy a u pracovníků, kteří mají nízké aspirace za zvýšení sociální pozice.
- Někdy se také uvádí konvenční struktura kariéry, kdy se jedná o takový sled profesí, který postupuje od původního zkoušení (hledání toho „pravého místa“ v pracovním životě) k následující stabilizaci. Je typická např. pro vysokoškolské profese.

Obdobné, ale poněkud jinak pojímané členění typů profesní kariéry vypracoval Driver (1982). Rozlišuje tyto kariérové typy:

1) Stálý stav - představuje celoživotní setrvání v jediném povolání; pracovník se nezaměřuje nebo rezignuje na funkční postup, preferuje prohlubování specializace a profesní sebezdokonalování.

2) Přímočarý vývoj - pracovník postupuje po „žebříčku“ hierarchické struktury, avšak v rámci jednoho povolání.

3) Spirála - pracovník tohoto typu zastává povolání v cyklu 7-10 let; pak jej změni za jiné, ovšem tak, aby mohl využít zkušenosti z povolání předcházejícího. V úvahu přichází i postup na vyšší pozici.

4) Proměnlivost - změna pracovní kariéry je častá, s různou a velmi proměnlivou motivací ke změně.

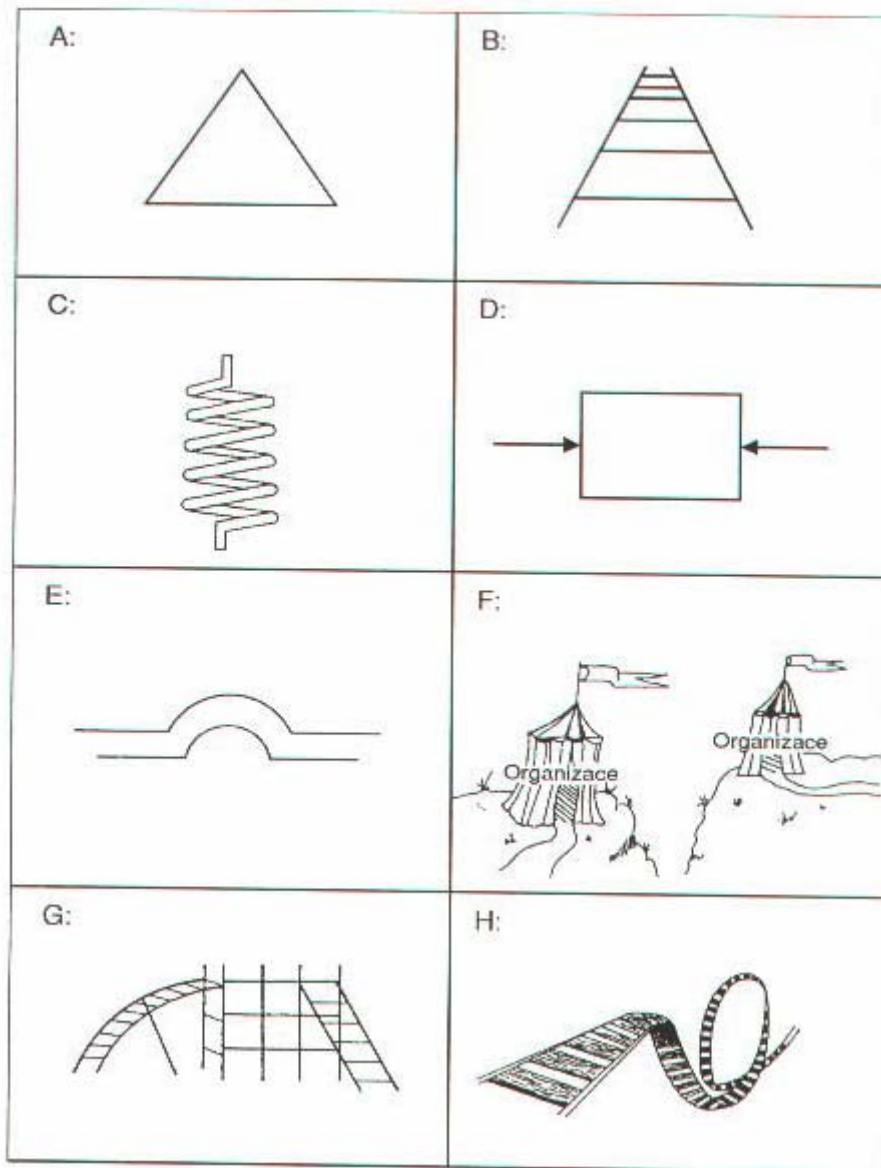
2.2.3 Kariérové koncepce

Další typologie profesních kariér vychází z pojetí kariérových koncepcí (Clarková in Bělohávek, 1994):

- Trojúhelník charakterizuje situaci v malém podniku či organizaci. Každý nastupuje na nejnižší pozici a postupně se – díky svému úsilí a schopnostem – vypracovává na důležitější místa. Kariéra závisí především na osobních kvalitách a odvedené práci.
- Žebřík se vyskytuje především v podnicích, které mají pevnou hierarchickou strukturu. Spočívá na „pravidelném“ postupu zdola nahoru na vyšší pozice. Tento typ se v souvislosti se zplošťováním struktur vyskytuje stále méně.
- Spirála. Pracovník je připraven měnit svou pozici podle aktuální situace a potřeb podniku. Současně však dbá o postup směrem k vyššímu postavení. Tento typ kariéry vyžaduje značnou flexibilitu, umožňuje stálé získávání nových zkušeností a širšího rozhledu o činnosti podniku.
- Stálý stav je charakteristický pro odborníky, kteří vidí svou budoucnost v rámci vymezeného okruhu působnosti. Takoví lidé se objevují zejména v technických útvarech, útvarech vědeckého a technického rozvoje, ale mohou pracovat i na jiných místech podniku. Setravávají na svém místě a zdokonalují se ve své činnosti. Bývají plně zaujati svým úkolem. Kariéru vidí spíše v sebezdokonalování, nikoli v postupu na vyšší místo. Někdy se tento stav také označuje jako horizontální kariéra.
- Přechodná kariéra. Pracovník přijímá určité zaměstnání na jistou dobu, která mu vyhovuje (z nejrůznějších důvodů). Jakmile se mu přestanou okolnosti práce líbit, hledá jiné zaměstnání. Příliš mu nezáleží na rozvíjení zkušenosti a nemá jednoznačný cíl.
- Cestování. Pracovník přistupuje ke kariéře jako turista, který navštěvuje různé země. V každé další organizaci poznává nové lidi, nové problémy, nové způsoby řízení. Po čase se cítí nespokojen – vadí mu stereotyp, cítí potřebu změny, potřebu nového poznání. Předností tohoto přístupu jsou bohaté zkušenosti spojené s každým dalším zaměstnáním nebo činností. Nedostatkem bývá příliš krátká doba, aby mohl pracovník v zaměstnání dosáhnout skutečné odbornosti. Je však patrná snaha poznávat a získávat nové zkušenosti.

- Opičí ráj. Tato kariéra je chápána jako neustálá změna v rámci podniku (organizace). Pohyb v rámci systemizace nahoru a dolů, mezi různými organizačními složkami je považován za samozřejmost. Neustálý pohyb (v rámci jedné a téže organizace) připomíná pohyb na dětské prolézačce. Je to patrně nejlepší způsob uspokojení kariérových potřeb, pokud pracovníkovi vyhovuje zaměstnavatelská organizace a pokud není pohyb překotný. Je-li vůdčím motivem pracovníka potřeba systematicky poznávat nejrůznější oblasti činnosti podniku a zdokonalovat se v nich, jedná se o potencionálního uchazeče o funkci ve vrcholovém vedení podniku. Podnik, který vytváří pro tento typ kariéry předpoklady a podněcuje je, vychovává si vedoucí pracovníky s přehledem, kteří se snadno dokáží orientovat v téměř každé situaci.
- Horská dráha je kariérovým typem, který „postihuje“ lidi, kteří se nechají hnát „vlnami osudu“ a náhody od jednoho místa k druhému podle toho, jak se jim naskýtá příležitost, aniž by se sami pokoušeli systematicky svou kariéru budovat. Mohou dosáhnout značných úspěchů, pokud jim přeje štěstí či nadřizeny.

Obrázek 1 - Představy o kariéře dle Clarkové



Zdroj: Bělohlávek, F. (1994)

2.2.4 Kariérové typy

Kariérový typ vyjadřuje základní zaměření. Různí autoři klasifikovali jedince podle kariérových typů. Zde jsou některé známé teorie kariéry – typologii McClellandovu, Scheinovu a Hollandovu.

2.2.4.1 Typy potřeb (D. C. McClelland)

David . McClelland rozděluje lidi podle preference potřeb. Uvádí tři základní potřeby:

- potřebu výkonu

- potřebu přátelství (afiliace)
- potřebu moci.

Lidé s vysokou potřebou výkonu se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěži s ostatními a překonávání ostatních. Potřebují rychlou zpětnou vazbu – bezprostřední informaci, jak se jim práce daří. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům, stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika. Vyhýbají se úkolům příliš snadným nebo naopak neúměrně obtížným. Jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný. Potřeba výkonu vzniká v dětství výchovou, tak, že rodiče motivují dítě k plnění úkolů s adekvátní mírou obtížnosti.

McClelland dokázal vlastní metodou (rozbor textu zpracovaného jedincem) potřebu výkonu měřit. Zjistil, že lidé s vysokou potřebou výkonu se profilují do takových oblastí, jako jsou prodej nebo vlastní podnikání, profese, které nabízejí rychlou zpětnou vazbu o výsledku vykonané práce a osobní odpovědnost za výsledky. Pro tyto lidi ale nejsou příliš vhodná povolání jako učitel, účetní, výzkumník nebo personální manažer.

Ten, kdo má vysokou potřebu přátelství, usiluje o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Dává přednost práci v kolektivu a je nešťastný, má-li pracovat o samotě. Většinou se úspěšně zapojuje do týmové práce. Takoví lidé jsou zvláště užiteční v sociální práci, v personálních útvarech nebo ve styku s veřejností.

Potřeba moci se projevuje snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Lidé s potřebou moci jsou prospěšní organizaci tehdy, když uplatňování této potřeby je zaměřeno ku prospěchu ostatních – pak jsou tito pracovníci velmi dobrými manažery. Na druhé straně, pokud je cílem takového člověka pouhá osobní moc, dochází dříve nebo později ke konfliktu se zájmy organizace.

2.2.4.2 Typy profesionální osobnosti (J. Holland)

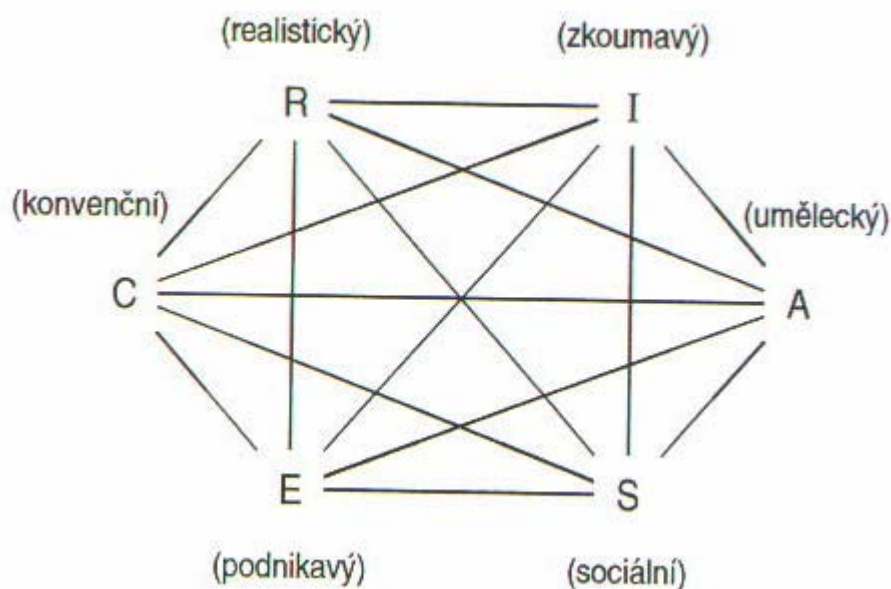
John Holland (1966) vyzoroval, že lidé mají sklon vyhledávat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Určil šest typů osobnosti podle profesionálního prostředí. Každý z těchto typů orientuje svou kariéru do pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností:

- typ realistický se vyznačuje agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi spojenými s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla),
- typ zkoumavý dává přednost poznávacím aktivitám (přemýšlení, organizování) před emocionálními aktivitami (city) (biologie, matematika, kybernetika, geologie),

- typ sociální preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, diplomacie, psychologické poradenství, sekretářka),
- typ konvenční vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly a realizuje příkazy nadřazených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, financování),
- typ podnikavý využívá svých schopností přesvědčovat k získávání ostatních a k dosahování svých cílů (management, právo, obchod),
- typ umělecký usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci (hudba, výtvarné umění, herectví).

Holland se pokusil znázornit slučitelnost kariérových orientací grafem.

Obrázek 2 – Typy profesionálních osobností dle Hollanda



Zdroj: Bělohávek, F. (1994)

V tomto grafu jsou si některé kariérové typy vzájemně blízké a jiné jsou si vzdálenější. Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které spolu sousedí, není to na závadu a dokonce to může být v určitých profesích výhodou. Tak pro výrobního technika je ideální kombinace typu realistického a zkoumavého, pro obchodního zástupce organizace pak spojení typu podnikavého a sociálního. Naopak při opačném položení různých kariérových orientací dochází ke kariérovým rozporům.

2.2.4.3 Kariérové kotvy (E. H. Schein)

Schein studoval po řadu let kariéru absolventů Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology (Schein, 1978). Zjistil, že po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebe obraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří to, co nazýváme kariérovou kotvou:

1. vlastní obraz talentu a schopností (založený na současném úspěchu v různých pracovních situacích),
2. vlastní obraz motivů a potřeb (založený na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních),
3. vlastní obraz postojů a hodnot (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé)

Kariérová kotva – soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry. Bylo nalezeno pět typů kariérových kotev:

- technicko-funkční kompetence,
- manažerská kompetence,
- jistota,
- kreativita,
- autonomie.

Pro lidi s vysokou úrovní technicko-funkční kompetence je rozhodujícím motivem při rozhodování technicko-funkční obsah práce. Uvažují s další kariérou pouze v rámci své odbornosti. Je to projektant, který nikdy nepřijme vyšší funkci mimo rámec činnosti projekce, inženýr, který odmítne atraktivní nabídku do marketingového útvaru, protože by zaostal ve své odbornosti, nebo automechanik, který dá přednost práci v motorové dílně před lépe placenou prací strojníka stavebního stroje. Manažeři s touto kariérovou kotvou se budou vyhýbat obecným manažerským funkcím. Přijatelné pro ně budou pouze manažerské funkce odborné. Inženýr, kterému se nechtělo dělat marketingového ředitele, možná docela rád nastoupí do funkce ředitele technického.

Tito lidé jsou hluboce zakořeněni v práci, kterou vykonávají. Vedle toho však také mají nechuť vůči pozičnímu boji, obavy z „džungle“ intrik, skrytých zájmů, úskoků, jimiž se

velmi často vyznačuje klima ve vrcholové úrovni organizace, a nechtějí vykonávat práci, při které nemohou využít svých odborných schopností.

Manažerská kompetence se jako kariérová kotva vyznačuje silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Kariérová zkušenost nositelů jim dává důvěru ve vlastní schopnosti a předpoklady nutné k dosažení takové pozice. Manažerská kompetence spočívá v kombinaci tří oblastí:

- analytické kompetence (schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace. Je to schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení),
- interpersonální kompetence (schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, vysvětlovat analýzu situace ostatním a zapojovat je do řešení, sledovat, jak na řešení pracují),
- emocionální kompetence (stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí – zatímco u druhých vzbuzují krize spíše bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokážou nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny. Lidé se podivují, že dokážou lidsky zvládnout nepříjemnou interpersonální situaci, jako je uvolnění pracovníka, a pocítit uspokojení nad tím, že situaci vyřešili a že mají nepříjemný kus práce za sebou).

Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří aspektů – analytického, interpersonálního i emocionálního, přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět.

Nositelé manažerské kompetence se na rozdíl od lidí s technicko-funkční kompetencí cítí dobře v „džungli“ organizačních vztahů, politická aréna je uspokojuje, mají dojem, že jsou v jádru dění. Na rozdíl od předešlého typu (technicko-funkčního) mají vytčený cíl, kterým je management jako takový. Odborná funkční práce je považována pouze za přechodné zaměstnání, které je nezbytným stupněm na cestě k obecnému managementu. Ať už ekonom, strojař, právník nebo matematik, cítí se dobře v řídicí funkci, která nemusí vůbec rozvíjet odborný potenciál.

Lidé, kteří jsou zakotveni v jistotě, se snaží dělat všechno, co si přeje zaměstnavatel. Chtějí mít především zaručené zaměstnání, solidní příjem a další výhody (služební auto, lacinou podnikovou rekreaci atd.), jistou budoucnost. Přijímají organizační definici kariéry. Důvěřují organizaci, že s nimi bude zacházet spravedlivě. Nemají velké ambice; nejdůležitější je pro ně stabilita a bezpečnost jejich situace. Rádi se vzdávají určité části odpovědnosti, ale i svobody myšlení ve prospěch organizace. Snadno akceptují organizační normy a zvyklosti. V manažerských pozicích jim chybí odvaha, situační nejednoznačnost, a nejistota v rozhodování je uvádí v zoufalství. Fungují jako obětaví vykonavatelé příkazů a strážci předpisů. Preferují profese, kde se mohou opřít o jednoznačná pravidla, jako je finančnictví, účetnictví nebo právo.

Méně běžnou kariérovou kotvou je kreativita. Kreativní jedinci mají silnou potřebu udělat něco nového, vlastního. Může to být vytvoření nové firmy, které dají své jméno, nového výrobku, úspěchu, který je mírou jejich výkonu. Výtvar je jejich primární motivací, teprve v dalším pořadí může následovat finanční zisk. Při vytváření nových organizací jsou kreativní jedinci ve svém živlu a jsou pro organizaci nezbytní; když se však organizace zaběhne, jejich význam klesá a oni sami ztrácejí zájem. Realizují se zejména v podnikání jakéhokoliv druhu. Na rozdíl od manažersky orientovaných jedinců často postrádají vysokou úroveň odpovědnosti, což činí jejich činnost v manažerských funkcích problematickou. Neustálé prosazování nových nápadů, zanedbávání otravných rutinních povinností se stane zdrojem obtíží pro podřízené i pro ostatní vedoucí pracovníky.

Autonomie a nezávislost jakožto kariérová kotva brání člověku akceptovat pravidla a nároky, které většinou klade práce a život v organizacích. Organizační život je považován za restriktivní, iracionální, nevybíravě vnikající do soukromí. Tito lidé chtějí být samostatní, osvobození od organizačních tlaků a svobodní ve sledování své technicko-funkcionální kompetence. Stejně jako kreativní jedinci jsou i autonomní typy lákány samostatným podnikáním. Utíkají u úřadů, velkých výrobních organizací, a často působí jako soukromé poradenské firmy v různých odborných sférách.

2.2.4.4 Srovnání kariérových typologií

Tabulka 1: Srovnání McClellandovy, Hollandovy a Scheinovy kariérové typologie

McClelland (potřeba)	Holland (profesionální osobnost)	Schein (kariérová kotva)
x	podnikavá	autonomie
výkonu		kreativita
x	umělecká	x
afiliace	sociální	
(moci)	x	manažerská kompetence
x	zkoumavá	technicko-funkční kompetence
x	konvenční	jistota
x	realistická	x

Zdroj: Bělohlávek, F. (1994)

Je zjevné, že mnohé kategorie v typologiích si budou velmi podobné. Tak člověk, který má podle McClellanda vysokou potřebu afiliace, bude považován Hollandem za profesionální osobnost sociální. Lidé s potřebou moci (podle McClellanda) budou patrně směřovat k Scheinově manažerské kompetenci, ale manažerská kompetence není potřebou moci zdaleka vystihnuta úplně. Necháváme proto potřebu moci v závorce. Zkoumavá osobnost Hollandova odpovídá Scheinově kompetenci technicko-funkční a konvenční osobnost Hollandova se podobá podle Scheina lidem zakotveným v jistotě. McClellandova výkonová orientace je souladu s Hollandovou podnikavou osobností. Hollandova podnikavá osobnost však může být podle Scheina zakotvena jak v autonomii (osobní nezávislost na jakémkoliv zaměstnavateli), tak i v kreativitě (vymýšlení nových podnikatelských záměrů). Do Scheinovy kreativní kariérové kotvy se však vejdu jak Hollandovi podnikatelé, tak Hollandovi umělci – v obojím případě jde o tvoření, ať už nového byznysu, či uměleckého díla.

McClelland, Holland i Schein se ve svých typologiích opírají o různá východiska. Zatímco McClelland usiluje o obecnou typologii motivace, Holland zjišťuje zájem o vykonávání jednotlivých činností a Schein uvažuje o dlouhodobých cílech člověka (Nordvik in Bělohlávek, 1991).

2.2.5 Kritéria pracovní kariéry podle Bělohlávka (1994)

Tradičním kritériem je pozice – např. technický ředitel, vedoucí oddělení, ředitel divize atd. Pozice je spojena s řadou dalších kritérií, jako jsou mzda, nebo materiální výhody. Srovnání podle pozice může být matoucí. Zatímco státní organizace fungují s jednotnou

soustavou funkcí (školství, armáda, policie), velké podniky jsou relativně střídmé v rozdávání ředitelských titulů, drobné soukromé organizace hýří udělováním ředitelských a manažerských postů. Ředitelů zde mnohdy bývá více než řadových úředníků.

V některých organizacích existuje souběžně i další způsob vyjádření kariéry - hodnost. To je v armádě či u policie hodnost vojenská – kapitán, podplukovník atd., nebo na univerzitě hodnost akademická – profesor, docent.

Reálná moc nemusí být vždy dána postavením v organizační hierarchii. Pozice v organizační struktuře může být čistě formální a může být spojena s minimální skutečnou pravomocí. Jsou lidé, kteří nestojí o formální postavení; jde jim hlavně o to, aby skutečně mohli rozhodovat o věcech.

Plat je často používaným kritériem, které poskytuje velmi jasné srovnání mezi dvěma jedinci či mezi současným a předchozím zaměstnáním. Mzda však není jen výrazem postavení pracovníka v rámci organizace. Odráží zároveň i hospodářskou situaci podniku. Proto srovnání dvou jedinců z různých firem jen na základě výdělku je dosti problematické. Mzda se také rozpadá do řady složek, což ještě více ztěžuje srovnávání. Určitá objektivita tohoto kritéria spočívá tom, že mzdy nelze rozdávat plnými hrstmi jako ředitelské tituly – finanční zdroje jsou skoro vždy limitovány.

Symbolické předměty, jako jsou služební auta, samostatná kancelář, nábytek a vybavení místností, mohou vypovídat o významu nositele a mohou být rovněž považovány za ukazatele kariéry.

To platí i o množství podřízených pracovníků. Jelikož zdroje jsou značně omezené (dříve limitem TH-pracovníků, nyní mzdovými prostředky), jde jistě o vyjádření významu jedince pro organizaci a rostoucí počet podřízených může být chápán jako vzestup po kariérové linii. Rozhodující pro určení počtu podřízených může být jak objektivní nutnost zajistit rozsáhlou agendu, tak i pochybná snaha vybudovat si reprezentativní útvar. Tento mechanismus popisuje Parkinson (1984). Uvádí např. britské ministerstvo kolonií, které co do počtu zaměstnanců vzrostlo od r. 1935 do r. 1954 zhruba pětkrát, zatímco rozsah koloniální říše se ve stejném období silně ztenčil. V minulých letech naše mzdové soustavy tento vývoj podporovaly – pro udělení některých tříd bylo nutné řídit určitý počet pracovníků. Organizační struktura pak nebyla obrazem reálných vztahů, ale důmyslným zhmotněním snahy o dosažení co nejvyšších tříd

Rozsah spravovaného majetku a rozhodovací pravomoc jsou reálným vyjádřením moci pracovníka. Někteří lidé dávají přednost této moci reálné před vnějšími atributy moci. Zůstávají v pozadí, i když ve skutečnosti mají v organizaci rozhodující slovo.

Získáváním zkušeností a znalostí výkonem různých prací na různých pracovištích nebo studiem roste vlastně výkonnost pracovníka i jeho hodnota na trhu práce.

Tvůrčí a duševně náročná činnost může být prožívána jako důležitější a pro jedince přínosnější než (třeba i lépe placená) činnost rutinní.

2.2.6 Stádia pracovní kariéry

Rozvoj pracovní kariéry je nutné vidět v komplexním vztahu s životní dráhou člověka, v sepětí s biologickým a sociálním vývojem jedince, který prochází určitými fázemi. Pracovní kariéra každého člověka prochází zpravidla těmito stádii: vstupem, socializací, vzestupem, udržováním a ústupem (Hellriegel, Slocum, Woodman 1989).

Stadium vstupu bývá také nazýváno průzkumným stadiem. Je to perioda, v jejímž průběhu se mladí lidé připravují na výkon profese. Vytváří si více či méně reálný obraz profese, uvědomují si její pozitiva i nevýhody. Proces přípravy může významně ovlivnit budoucí identifikaci s profesí. Závěrem této periody, která je orientačně vymezena věkem do 24 let, dochází k individuálně odlišnému „průzkumu“ různých organizací, zaměstnání a kariér.

Socializační stadium navazuje na průzkumnou fázi. Průzkum a hledání se ustálí na specifické pracovní činnosti, která je považována za perspektivní. Výkon pracovníka začne vzrůstat, s profesí začínají být spojovány určité cíle a ambice, a tak vznikají základy kariéry. Během socializace v organizaci (probíhá přibližně 3 roky) se vytvářejí sociální vazby ke spolupracovníkům a k nadřízeným, vyvíjí se určitý vztah k organizaci. Zaměstnanec poznává cíle, normy a hodnoty organizace, preferované způsoby řešení problémů apod. Jinými slovy, poznává organizační kulturu. Učí se a přijímá řadu forem zaměstnaneckého chování, kterými může například demonstrovat svou loajalitu.

Socializační stadium je bohaté na adaptaci. Organizace může přijmout opatření, aby tento proces byl úspěšný. Vhodnou formou je vstupní program pro nové pracovníky, jehož součástí je spolupráce se starším a zkušeným pracovníkem, který zastává roli rádce.

Průběh socializace a dosahované pracovní výsledky jsou zpravidla systematicky sledovány a mají značný význam pro další rozvoj kariéry.

Stadium vzestupu kariéry (28-40 let) předpokládá dobrou socializaci, úspěšnou adaptaci na práci v organizaci a přijetí kariéry, jejíž rozvoj organizace umožňuje. Postupně dochází ke vzrůstání pracovní samostatnosti a k prohlubující se specializaci. Pracovníci získávají nové zkušenosti; přichází pověřování speciálními pracovními úkoly, nastává první povyšování, rýsují se reálné šance na další postup. Se zvyšující se výkonností, s hlubší znalostí fungování organizace a se vzrůstajícím sebevědomím se zvyšují také ambice na další vzestupný vývoj kariéry.

Ve věku okolo 35 let jsou někteří pracovníci úspěšnými specialisty a stávají se atraktivními pro jiné organizace. Vrcholové vedení si zpravidla tuto situaci uvědomuje a snaží se své nadějně zaměstnance připoutat tzv. zlatými pouty – platem, odměnami, firemními auty, příspěvky na oblékání a dalšími výhodami. Tím zvyšují vztah závislosti a snaží se podpořit identifikaci pracovníků s organizací.

Kariérový vzestup s sebou přináší i důležitá osobní rozhodnutí a dilemata. Zda akceptovat povýšení, které bývá spojeno s větší pracovní zátěží, s častým cestováním, s možným přesídlením, se snížením času pro rodinu apod. Někteří jedinci v tomto stadiu dosahují významného postavení, poutají na sebe pozornost vrcholového vedení organizace a vytvářejí si předpoklady pro další kariérový vzestup.

Stadium udržení kariéry (40-60 let) je typické dosažením určité pozice v organizaci a dalším vývojem kariéry, která může být vzestupná, setrvalá nebo sestupná. Tento posun kariéry je do značné míry závislý na průběhu předchozích dvou kariérových stádií. Ti pracovníci, kteří svými výkony zaujali vrcholové vedení, jsou pověřováni mimořádnými úkoly, větší odpovědností a stoupají v hierarchii pozic. Většina pracovníků setrává na dosažené pozici, protože možnost dalšího vzestupu je omezená. Tito pracovníci jsou spolehliví, vykazují kvalitní práci, ale z různých důvodů nemají šanci na postup a jejich kariéra ve vertikálním směru stagnuje (vzniká kariérové plató). Nezbývá jim, než akceptovat tuto pozici, nebo přejít do jiné organizace, kde předpokládají větší možnost dalšího povýšení. Třetí směr vývoje kariéry se týká pracovníků bez výrazného vztahu k práci a k organizaci. Nemají šanci na povýšení a ani o něj neusilují, nejsou jim přidělovány specifické úkoly, plat je jim zvyšován jen minimálně a svými aktivitami stojí mimo hlavní proud dění v organizaci.

Ve stadiu udržení se objevuje fenomén krize středního věku, která radikálně zasahuje do chování některých pracovníků. Týká se zejména období 40-45 let a je spojen s neupokojivým bilancováním dosavadní kariéry, která neodpovídá původním představám a očekáváním. To vede k pocitům rozmrzelosti, zklamání nebo frustrace. Reakce na takovou situaci jsou velmi rozmanité a individuální. Pracovník může radikálně změnit dosavadní kariéru, hledat naplnění svých představ v jiné organizaci, usilovat o vhodnou kompenzaci apod.

Stadium ústupu nastává pro většinu pracovníků ve věku okolo 60 let. V tomto období se projevuje určitý úbytek tělesných a duševních sil; cennou hodnotou však je zkušenost a dobrá znalost chodu organizace a jejich vnějších vazeb. V závěru své pracovní kariéry mohou tito pracovníci přijmout pro organizaci užitečné role. Jedna z nich se vztahuje k činnosti, kdy se zkušený pracovník stává průvodcem a poradcem nově příchozích zaměstnanců při jejich vpravování do nového prostředí. Další role souvisí s využitím jejich zkušeností a kontaktů při reprezentačním posláním v oblasti obchodu, ve styku s jinými organizacemi, s veřejností apod. Pro organizaci je pozitivní využití starších pracovníků při přípravě klíčových pracovníků organizace a při zacvičování nástupců.

Ukončení pracovní kariéry nemusí být snadné především pro pracovníky, kteří byli výrazně orientováni na svou kariéru a dosáhli v organizaci vyšších pozic. Některé organizace připravují pro ně zvláštní programy umožňující zvládnout tento významný životní zlom (program je zaměřen na otázky zdraví, pěstování zálib, finanční plánování, organizaci života a času apod.).

Velmi čínorodí lidé však pokračují i po ukončení zaměstnaneckého vztahu v jiných aktivitách těžících ze získaných znalostí a zkušeností. Realizují se v oblasti poradenských služeb, vzdělávání nebo v publikační činnosti.

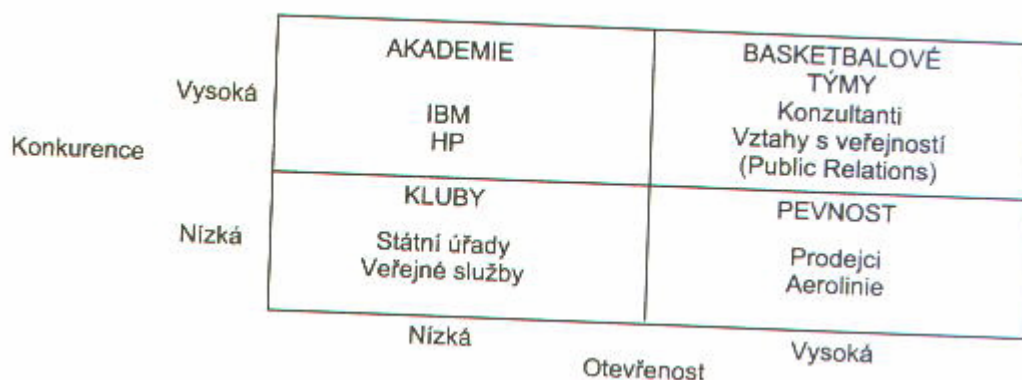
V hospodářských organizacích bývá formování pracovní kariéry věnována značná pozornost. Lze hovořit o více či méně řízeném procesu rozvoje kariéry, v jehož průběhu organizace vybírá, hodnotí, připravuje a zařazuje zaměstnance tak, aby si vzhledem ke svým cílům a úkolům zabezpečila dostatek kvalifikovaných, motivovaných a identifikovaných pracovníků. Úspěšné naplňování profesní kariéry pracovníka předpokládá vhodné sladění individuálních, firemních a společenských cílů.

2.2.7 Kariérový systém

Příkladem typologie organizací z hlediska jejich přístupu k plánování a řízení kariéry mohou být čtyři modely kariérového systému, které uvádějí Sonnenfeld a Peiperl in Milkovich – Boudreau (1993):

- Akademie (podobná fakultě) je poměrně uzavřený systém se vstupem možným pouze na úrovni pracovních míst tvořících počátek kariéry. Tento systém zdůrazňuje velké možnosti výcviku, školení a rozvoje kariéry založené na individuálních zásluhách.
- Baseballový tým (podobný sportovním týmům) je velmi otevřený systém s možným vstupem na všech stupních kariéry a s velkou konkurencí mezi jednotlivými uchazeči. To způsobuje velkou míru fluktuace a vytváří takové profesní dráhy, které nejsou vázány jen na jednu organizaci.
- Klub (podobný bratrstvu, sektě, ženskému hnutí nebo vesnickému spolku) je jen minimálně přístupný vnějším zdrojům, vstup bývá typický pouze na úrovni nejnižších pracovních míst, mezi jednotlivci existuje velmi malá konkurence. Kariérový postup je předurčen neměnnými kroky vždy ve stanovenou dobu.
- Pevnost (kde ti uvnitř bojují především s těmi, kteří se sem z venku chtějí dostat) představuje malou konkurenci mezi současnými pracovníky na získání interní pozice, naopak velkou otevřenost vůči externím zdrojům na všech úrovních. Tento systém charakterizuje oblasti průmyslu s nedostatkem pracovníků v jistých regionech a jejich přebytkem v jiných, což bývá způsobeno rychlými změnami poptávky na trhu (požadavků trhu).

Obrázek 3 – Klasifikace organizací podle Sonnenfelda



Zdroj: Tyson, S., Jackson, T. (1997)

2.2.8 Kariérový pohyb

V průběhu kariéry dochází k přesunům. Člověk mění místo, zaměstnavatele, postupuje na vyšší nebo naopak na nižší pozici v organizaci, přechází z jedné oblasti činnosti do druhé – například z výroby do marketingu. Studium kariéry vyžaduje zmapování a utřídění těchto přesunů, kterým říkáme kariérový pohyb.

Existují dva systémy klasifikace kariérových pohybů, které mají usnadnit orientaci ve změti organizačních přestupů i v průběhu pracovní dráhy jednotlivce. Jejich autory jsou E. H. Schein a E. E. Jennings.

2.2.8.1 E. H. Schein

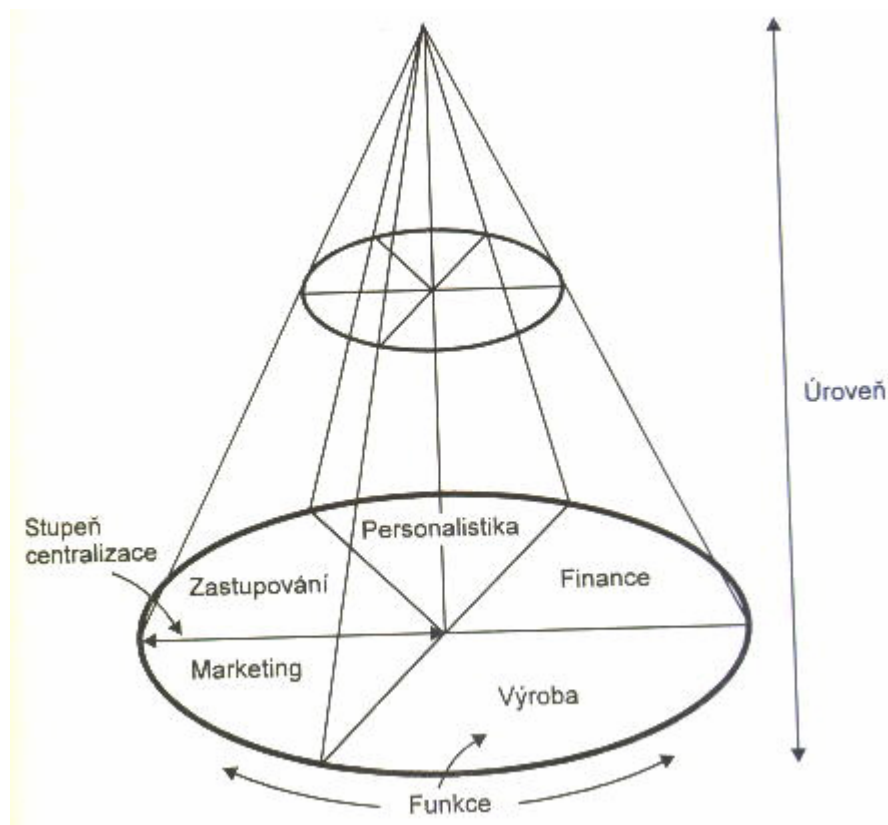
E. H. Schein (1978) zaujal svým modelem vývoje kariéry v organizaci. Na základě sledování změn v průběhu kariéry manažerů určil tři dimenze, jimiž lze definovat důležité charakteristiky kariérového pohybu. Svůj model znázornil prostřednictvím kuželu, na jehož vrcholu se nachází nejvyšší vedení organizace a směrem k základně jsou umístěny nižší úrovně řízení. Základna kužele je rozdělena do výsečí, které představují jednotlivé odborné útvary organizace. Kariérový pohyb vyjádřený v modelu je určen třemi dimenzemi:

1) Hierarchická dimenze. Po ní se vertikálně pohybuje většina pracovníků v organizaci spíše ve směru vzestupu při rozvoji kariéry. Některé organizace nabízejí více úrovní vzestupu, jiné méně.

2) Funkční dimenze. Jedná se o horizontální pohyb různými odbornými oblastmi organizace jako je produkce, marketing, zásobování apod. Funkční rotace je častější u pracovníků s méně vyhraněným profesním zaměřením, nebo při změně kvalifikace.

3) Středová dimenze. Jedná se o pohyb od pláště kužele k jeho středu nebo naopak. Tato dimenze vyjadřuje posun v rámci jednoho odborného útvaru od odborně zaměřené činnosti (periferie pláště kužele) k činnosti s převahou řízení a vyšší odpovědnosti za chod daného útvaru (střed kužele).

Obrázek 4 – Třírozměrná struktura kariéry podle Scheina



Zdroj: Tyson, S., Jackson, T. (1997)

2.2.8.2 Mobilografie (E. E. Jennings)

Mobilografie (E. E. Jennings) hodnotí dosavadní kariérový pohyb manažerů. Jednotlivým pohybům přiřazuje skóre mobility:

T – technické – jakákoli nemanážerské funkce (účetní, přípravář, mechanizátor)

U – povýšení – postup na funkci s vyšší pravomocí, odpovědností nebo složitostí úkolů

L – lateralita – pohyb mezi funkcemi o stejném stupni pravomoci či odpovědnosti, ale mezi různými odbornými oblastmi

S – setrvání – v určité funkci bez povýšení nebo sestupu

D – sestup (degradace) – přeřazení na funkci s nižší pravomocí, odpovědností nebo složitostí úkolů

X – odchod – manažer opouští organizaci.

Jennings zachycuje jednotlivé pohyby během kariéry manažera a připisuje jim numerické hodnoty. Systém kvantifikace není jednoduchý – tak zatímco zpočátku se body za laterální pohyby přičítají, protože jde o osvojování nových zkušeností a dovedností, později jsou body za další laterální pohyb odčítány, protože tento pohyb už

vyjadřuje neschopnost jedince dosáhnout v dané oblasti vyššího postavení. Taktéž setrvání v pozici je zpočátku, kdy znamená důkladné osvojení určité pracovní oblasti, hodnoceno kladně. Posléze je však opakované setrvání dokladem toho, že pracovník nemá předpoklady pro vyšší funkci, a je bodováno záporně.

2.2.8.3 Srovnání Scheinova a Jenningsova modelu kariérových pohybů

U a D v Jenningsově modelu odpovídají Scheinovým vertikálním pohybům, L pohybu vertikálnímu laterálnímu.

Zatímco Scheinův model organizačních pohybů je neutrální, nehodnotí kariérovou úspěšnost podle žádných kritérií a toleruje i kariéru horizontální, starší model Jenningsův vychází z jediného kritéria hierarchického postupu a na něm staví své bodování. Jakýkoli jiný pohyb než pohyb po vertikální úrovni vzhůru, není považován za plně hodnotný. Jenningsův přístup k hodnocení kariéry je jednostranný.

2.2.9 Vzdělávání pracovníků s ohledem na jejich profesní kariéru

Řízení lidských zdrojů (vedení zaměstnaneckého kolektivu) v hospodářské organizaci usiluje o to, aby se průběžně zvyšovala výkonnost, odborná způsobilost a pracovní kompetence zaměstnanců. Je tedy v zájmu hospodářské organizace, aby se úspěšně rozvíjela pracovní kariéra zaměstnanců, aby měla vzestupnou podobu.

Péče hospodářské organizace o rozvoj profesní kariéry zaměstnanců se realizuje především v programu jejich vzdělávání. Důležitou podmínkou přitom je motivovaná účast zaměstnanců. Má-li se někdo něco naučit, musí o to aktivně usilovat. Hospodářská organizace tomu může napomáhat zdůrazněním, že se jedná o příležitost, která se nenabízí každému zaměstnanci a perspektivou ekonomického zvýhodnění.

Aby hospodářská organizace mohla pracovníkovi stanovit vzdělávací program, musí o jeho zkušenostech, předpokladech a odborném zaměření získat dostatek informací. Je to tedy diagnostický program, který se netýká pouze nově nastupujících pracovníků, ale i stávajících zaměstnanců, připravujících se na náročnější pracovní zařazení a vzestup v profesní kariéře.

V zahraničí se pro dále popisovaný diagnostický program používá označení Assessment Center. Některé naše organizace toto označení rovněž užívají.

Diagnostický program je velmi významný zejména u vedoucího pracovníka, který neplní pouze věcně vymezené úkoly, ale neustále vstupuje do kontaktu s podřízenými pracovníky a dalšími lidmi v hospodářské organizaci. Proto vedle výkonových a osobnostních předpokladů je v programu pozornost věnována i tomu, jak zvládá sociální roli vedoucího, jak se chová v týmových a komunikačních aktivitách.

Diagnostické programy (Assessment Centres) jsou v nejrůznějších modifikacích uplatňovány v zahraničí i u nás již dlouhou dobu. Ve srovnání s tradičními výběrovými a výcvikovými technikami jsou náročnější a nákladnější. Jsou však velmi účinné.

2.2.10 Příčiny neúspěchu v profesní kariéře člověka

Neúspěch v profesní kariéře jedince v rámci určité hospodářské organizace nebo v rámci určité společenské struktury může mít několik odlišných podob.

Základní jsou následující:

- a) Subjektivní pocit neúspěchu v profesní kariéře. Je výrazem subjektivního negativního hodnocení vlastní profesní dráhy jedincem. Toho hodnocení má aspekt poznávací, jedinec si uvědomuje, že nenaplnuje svá vlastní očekávání. To je schopen doložit konkrétními poznatky. Má rovněž zřetelný aspekt emocionální. Jeho výrazem je intenzivní negativní prožívání.
- b) Objektivní neúspěch v profesní kariéře. Je výrazem společenského negativního hodnocení postavení a výsledků činnosti. Jedinec nezvládá úspěšně sociální roli spojenou s jeho pracovním zařazením ve struktuře hospodářské organizace. Nemusí si to však připouštět.
- c) Propojení subjektivního pocitu neúspěchu a objektivního neúspěchu v profesní kariéře. Tato situace nastává, když jedinec i sociální struktura, ve které působí, hodnotí negativně dosahovanou úroveň pracovních výsledků i profesní dráhy.

(Mayerová, Růžička, 2002)

2.3 Kariéra žen

Kariérový vývoj a orientace na profesi je u žen poněkud jiná než u mužů. Hlavní příčinou odlišností je zejména mateřství, péče o děti a výraznější orientace na rodinu. Z toho vyplývají různá omezení ve vztahu k aktivitám podporujícím kariérový vzestup, jakými jsou studijní pobyty, přebírání náročných úkolů vyžadujících práci přesčas apod. Uvedené skutečnosti se významně promítají do profesní kariéry žen, která může mít v důsledku jejich sociálních rolí odlišný průběh než kariéra muže. S ohledem na specifika žen jsou v odborné literatuře vymezeny některé „čistě ženské“ kariérové typy. Konvenční kariéra představuje krátkou profesní epizodu, kdy se žena po krátkém působení v zaměstnání vdá a ukončí svou pracovní kariéru. Dvoustopý typ kariéry je charakteristický působením v povolání do narození dítěte; po porodu žena pečuje o dítě a nadále pokračuje ve výkonu povolání. Prerušovaný typ kariéry je také ovlivněn mateřstvím; žena se vrací do zaměstnání poté, co je dítě samostatnější.

2.4 Dvoukariérové manželství

V zemích s vysokou zaměstnaností žen vystupuje výrazně do popředí problém dvoukariérového manželství, které se určitým způsobem musí vyrovnat s rozvojem profesní kariéry obou manželů a s péčí o rodinu. Způsob, jak se oba partneři vyrovnávají s takovou situací, zda dochází k preferenci jednoho z nich, k vyváženosti profesních ambicí obou nebo k rivalitě a soupeření, dává vzniknout typům rodin podle převažujícího způsobu řešení pracovní kariéry (Štikar, J. a kol. 2003).

Pracovníci mají významnou úlohu při určování svých kariérových možností a perspektiv. Často jejich rozvažování ovlivňují i názory životní partnerky (nebo partnera) a případně dalších rodinných příslušníků. V této souvislosti se někdy hovoří o **dvoukariérovém uvažování**. To znamená, že je nutné brát v úvahu ambice partnerky (nebo partnera), pokud je rovněž zaměstnána. Přitom není bez významu ani ochota či neochota změnit působiště, přestěhovat se, změnit životní režim a další skutečnosti, které se přímo dotýkají rodinného zázemí pracovníka. (Mayerová, Růžička, 2002)

Většinou jeden z manželů (obvykle žena) ustoupí kariéře druhého. Znamená to však často zklamání a pocit ztráty seberealizace.

Typy rodin podle kariéry lze dělit na (Clark, 1992):

- přizpůsobivé, v nichž jeden z partnerů změni své pracovní zvyklosti podle potřeb druhého partnera; jeden se pak zaměří především na práci a druhý na rodinu;
- soupeřící, v nichž oba dva jsou orientováni na kariéru a žádný z nich není ochoten omezit pracovní vytížení; nesnáze nastanou, když jeden z nich je úspěšnější než druhý,
- spojenecké, kde sice kariéra má prioritu, ale neexistují pocity nepřátelství, zůstává prostor pro společné soužití, jinou verzí je oboustranné upřednostnění rodiny,
- balancující, chtějí uspět v profesionální kariéře a přitom kladou velký důraz na rodinný život.

Koncepce profesní kariéry pracovníků v podniku (organizaci) se odvíjí od poznání, že úspěšný rozvoj podniku je závislý na aktivní účasti všech pracovníků. Zájmem každého podniku je docílit sjednocení představ a souladu potřeb, tj. představ pracovníka s potřebami a zájmy podniku. Důsledkem sjednocení potřeb, možností a očekávání je:

- plné využití potenciálu pracovníků pro dosahování cílů podniku,
- seberealizace pracovníků a jejich spokojenost,
- aktivita pracovníků při hledání nových perspektiv a možností pro podnik a jeho dynamický rozvoj.

2.5 Plánování kariéry

Disciplína, která se zabývá kariérou, bývá obvykle nazývána „rozvoj kariéry“. Rozvoj kariéry (career development) má dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané plánování kariéry (career planning), a jednak úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – management kariéry (career management). Pro člověka i pro organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami firmy. (Bělohlávek, 1994)

Plánování kariéry chápou Milkovich a Boudreau (1993) jako proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry a řízení

kariéry, pak jako proces, v němž podnik vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistil určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům.

Plánování profesní kariéry se v podnicích opírá o kariérové dráhy a následující zásady:

- plán profesní kariéry se vztahuje na všechny zaměstnance,
- vysoká úroveň výkonnosti a pracovní ochoty zaměstnance mu přináší pracovní a existenční jistotu,
- postup v profesní kariéře se opírá o dlouhodobý plán rozvoje zaměstnaneckého kolektivu,
- stanovená pravidla pro vzdělávání pracovníků jsou používána bezpodmínečně bezvýhradně,
- o plánu profesní kariéry v podniku i o jeho realizaci jsou zaměstnanci průběžně informováni.

Plánování kariéry má u zaměstnance preferovat:

- připravenost k výkonu,
- způsobilost k práci,
- připravenost k inovaci a změně kvalifikace,
- připravenost ke kooperaci,
- připravenost k vnitropodnikové mobilitě,
- připravenost ke stabilitě (připravenost setrvat).

Konkretizace činností plánování a řízení kariéry vyžaduje odpovídající normativní zajištění. V prvé řadě je žádoucí věnovat pozornost stanovení a podrobnému popisu kariérových drah (kariérových žebříčků). Pro jednotlivé oblasti činnosti podniku jsou následující:

- kariérová dráha výkonného pracovníka (dělníka v továrně, referenta v bance či úřadu apod.)
- kariérová dráha specialisty (pracovníka odborného nebo štábního útvaru podniku)
- kariérová dráha manažera.

Dále je třeba stanovit obsahový a časový průběh standardní profesní kariéry v jednotlivých oblastech, což předpokládá určení jednotlivých stupňů kariéry. Každý stupeň je nutné vymezit popisem vykonávaných činností, charakteristikou zařazení v organizačním uspořádání podniku, požadovanou odborností, získanou pracovní zkušeností, způsobem hodnocení a vymezit společenské a ekonomické postavení.

Stupně kariéry, které Milkovich a Boudreau (1993) uvádějí, charakterizují jako fáze osobního rozvoje, odpovídající rozsah pracovních zkušeností a dosažený rozvojový stupeň daného pracovníka:

- příprava
- rozvoj
- vrchol
- útlum

Kariérové dráhy se mohou prostupovat. Posun mezi nimi je nutným důsledkem vyhledávání perspektivních zaměstnanců pro náročné pracovní zařazení. Při jeho realizaci se využívají výsledky hodnocení pracovníků. Žádoucí prostupování kariérových drah klade zvýšené nároky na pracovníky. Nestačí jen opakované velmi příznivé pracovní hodnocení, ale je nutná usilovná snaha zaměstnance o kvalifikační růst. Modely kariérových drah jsou v jednotlivých podnicích, jak již bylo řečeno, značně individualizované.

Kariérový plán se stává vyvrcholením procesu budování souladu mezi člověkem a podnikem. Je nástrojem personální politiky podniku a současně je nástrojem seberealizace a jistoty pracovníka. Odrážejí se v něm:

- požadavky personálního plánu na obsazení míst v podniku,
- požadavky pracovního místa,
- kariérové orientace pracovníka a jeho požadavky na realizaci jeho individuálního potenciálu.

Dosud je málo českých podniků, které mají modelové profesní dráhy zpracovány, ale v řadě velkých podniků na problematice pracují.

Přednostním zájmem podniku (organizace) nemůže být jen řízení profesní kariéry pracovníků, musí to být péče o osobní rozvoj a kultivaci všech pracovníků. Osobní rozvoj se odehrává ve dvou polohách:

- rozvoj pracovní způsobilosti,
- rozvoj postojů a identifikace s podnikem.

Career planning – plánování kariéry (Bělohlávek, 1994)

Plánování kariéry můžeme definovat jako úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění vlastní cesty životem. Postupně sledujeme, jak se vyvíjí její směr, a všímáme si přelomů na této dráze. Za hybnou sílu a zdroj orientace určíme kariérovou kotvu. Ze základního bodu, kterým je osobní potenciál, se k ní člověk propracovává přes změny profese, zaměstnání a postavení v zaměstnání. Na této cestě se setkává s překážkami a chybami ať už jde o volbu profese či zaměstnavatele, rozčarování z prvního zaměstnání, kariérové plató, či smutek z blížícího se odchodu do důchodu.

Člověk nemusí podléhat nudě ani depresím z nedostatku seberealizace, nemusí se nechat vláčet životem, ale může ke své životní dráze přistoupit aktivně a své kroky plánovat s ohledem jednak na dlouhodobé cíle (zejména kariérové kotvy) a jednak na rozumné řešení své současné situace. K tomu slouží řada intervencí. Vytvoříme si však strategický nástroj budování osobní kariéry – individuální kariérový plán.

Individuální kariérový plán má čtyři úrovně:

- A) kariérová kotva
- B) profese
- C) zaměstnání
- D) pozice

Na každé z těchto úrovní se rozhoduje aktuální kariérový problém. Rozhodnutí vychází:

- z podoby předchozího stupně,
- z individuálních podmínek jedince
- z vnějších možností.

Na každé úrovni jsou pak důsledkem rozhodnutí individuální intervence.

Individuální intervence jsou zaměřeny k realizaci rozhodnutí. Jsou konkrétní podobou uskutečňování kariérové dráhy. Uvádíme nyní přehled individuálních intervencí pro různé úrovně plánování kariéry.

Úroveň A: kariérová kotva

Možné problémy:

- nesoulad vykonávané práce s kariérovou kotvou

Možné intervence:

- poznání kariérové kotvy

Úroveň B: profese

Možné problémy:

- nerozhodnost při výběru
- nedostatečný potenciál ke zvládnutí požadavků profese
- nuda, příliš nízké požadavky profese vzhledem k osobnímu potenciálu
- odlišný profil profese vzhledem ke vzdělání

Individuální podmínky: osobní potenciál

Vnější podmínky: nabídka profesí v části pracovního trhu

Možné intervence:

- poznání osobního potenciálu
- srovnání osobního potenciálu s nároky různých profesí
- změna profese
- rozšíření a obohacení práce
- doplnění profesionálních dovedností a znalostí

Úroveň C: zaměstnání

Možné problémy:

- ztráta zaměstnání nebo nenalezení zaměstnání po škole
- nerozhodnost při výběru
- nepřizpůsobení organizační kultuře
- nevhodné pracovní a sociální podmínky (dojíždění, výdělek, pracovní doba)

Individuální podmínky: sociální a ekonomická situace vlastní a rodinná

Vnější možnosti: nabídka zaměstnání na pracovním trhu

Možné intervence:

- hledání zaměstnání nebo jiného zaměstnání
- změna zaměstnání
- hledání vedlejšího zaměstnání
- zlepšení postavení a výdělkových možností v rámci organizace

Úroveň D: pozice

Možné problémy:

- pozice neodpovídá ambicím jednotlivce
- kariérové plató
- špatné vztahy s nadřízenými nebo spolupracovníky
- nerovnováha mezi odměnou a úsilím, které pracovník vydává
- nejistota budoucna

Individuální podmínky: osobní potenciál

Vnější možnosti: nabídka míst v rámci organizace

Možné intervence:

- hledání jiné pozice
- změna obsahu práce v pozici
- použití taktických dovedností
- použití sociálních dovedností

Cílem kariérového plánování je především zvýšení efektivnosti interního náboru, zajištění kontinuity ve vedení společnosti a zlepšení motivace zaměstnanců poskytnutím možnosti pracovního růstu. Tradiční přístup, kdy jsou zaměstnanci povyšováni pouze na základě výkonu na současné pozici, často selhává. Klasickým příkladem může být to, že povýšením špičkového prodejce nebo specialisty získáme pouze průměrného či dokonce podprůměrného manažera. Aby se předešlo tomu, že pracovník překročí limit svých možností, je důležité na každém stupni postupu prověřovat jeho způsobilost pro práci na nové pozici. (<http://www.assessmentsystems.sk>)

Kariérové plánování tedy klade důraz především na rozvoj profesního růstu, možnost vzdělávat se, zvyšovat zodpovědnost a samostatnost v rozhodování, rozšiřovat kompetence, účastnit se speciálních projektů.

Existuje krátkodobé a dlouhodobé plánování kariéry. Někomu možná pomůže vytvořit si plán krátkodobý a k dlouhodobému dospěje později.

Dlouhodobý plán zahrnuje výhled profesní dráhy na 5 a více let dopředu. Plán identifikuje rozvoj zásadních dovedností a nastiňuje žádoucí trend profesního rozvoje. Určuje jeho hranice a směr. Je třeba jej aktualizovat s ohledem na změny, ke kterým v životě dochází.

U krátkodobého plánování kariéry se jedná o plán na několik nejbližších let, který směřuje k realistickému a konkrétnímu cíli. (<http://www.a-hra.cz>)

Přínos řízení a plánování kariéry

1. Význam pro zaměstnance:

- dostává osobní perspektivu a do jisté míry i jistotu v rámci firmy do budoucna,
- má možnost vysvětlit firmě své představy o budoucím zařazení,
- poznává potřeby svého osobního rozvoje a může se orientovat žádoucím směrem,
- dostává silný impuls ke zvýšení pracovního nasazení.

2. Význam pro nadřízeného:

- umožňuje usměrnit rozvoj zaměstnance tam, kam potřebuje,
- zesílenou motivací dostává od zaměstnance vyšší výkon,
- je-li třeba, vytváří zastupitelnost sobě nebo jiným vedoucím.

3. Význam pro firmu:

- získává systematický přehled o potenciálu svých zaměstnanců,
- lépe nachází personální rezervy (zálohy) na řídicí funkce mezi svými zaměstnanci,
- získává podklady pro kvalitní zpracování plánů vzdělávání,
- dokáže snáze vyhledat vhodné zaměstnance pro plnění složitých úkolů.

Návrh plánování a řízení kariéry ve firmě

1. V organizačním schématu stanovit místa, na která je třeba naplánovat personální obsazení nebo náhradníky (týká se zejména vrcholových funkcí, ale i všech vedoucích funkcí včetně mistrů).
2. Na tyto funkce musí být, na základě analýzy, stanoveny požadavky, nároky funkce – tj. potřebné vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti, postoje.
3. Musí být zmapován potenciál a kompetentnost možných uchazečů. Toto zmapování bude provedeno na základě osobních zkušeností nadřízeného se zaměstnancem, systematickým hodnocením, případně psychologickou nebo manažerskou diagnostikou.
4. Úsek Řízení lidských zdrojů předloží návrh na optimální perspektivní zařazení jednotlivých zaměstnanců v souladu s požadavky vedení a potenciálem či kompetentností zaměstnanců. Výsledkem pak bude plán náhrad.
5. Měly by proběhnout kariérové pohovory za účasti zaměstnance, jeho nadřízeného a zaměstnance úseku Řízení lidských zdrojů. Tyto kariérové pohovory mohou zajišťovat na svých úsecích příslušní manažeři úseků.
6. Výstupem kariérového pohovoru budou kariérové plány.
7. Z kariérových plánů pak vyplynou kariérové intervence – akce, kterých se zaměstnanec zúčastní při plnění kariérových plánů (vzdělávání, změny práce, změny místa, delegování nových povinností apod.).
8. Plnění intervencí a vývoj kariéry bude sledován v pravidelných obdobích (pololetně, příp ročně).

3. Cíl práce a metodika

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je stanovit kariérový plán pro zaměstnance vybraného podniku, nebo alespoň pomoci vybranému podniku v praktickém řešení kariérového plánování.

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

Pro zpracování této práce bylo nutné najít vhodný podnik. Při výběru byl kladen důraz na to, zda jednotliví pracovníci budou schopni odpovědět na připravené dotazy a hlavně ochotni spolupracovat.

Na základě těchto podmínek byl vybrán podnik Amagasaki Pipe Czech s. r. o.

Amagasaki Pipe má v současné době cca 125 zaměstnanců.

Po dohodě s vedoucí diplomové práce a vedením podniku jsme vybrali celkový zkoumaný soubor, který činil 20 respondentů. Ti byli vybráni na základě pozice a funkce, kterou v podniku zastávají.

3.3 Sběr dat

Základním předpokladem každého výzkumu je získání příslušných informací o zkoumaném souboru prostřednictvím jednotlivých používaných technik. Tento proces se nazývá sběr dat.

3.3.1 Používané techniky sběru dat

Prvním krokem bylo studium odborné literatury zabývající se problematikou kariéry a jejího plánování. Potřebné informace byly získány především z odborných knih a internetových stránek. Tyto informace poté bylo nutno třídit a hodnotit a z nich byl vytvořen literární přehled.

Analytická část práce byla zahájena charakteristikou současného stavu podniku. Hlavním zdrojem informací byly vnitropodnikové materiály a informace od zaměstnanců. Další informace byly získány na základě dotazníkového šetření, rozhovoru se zaměstnanci a na základě pozorování prostředí v podniku.

3.3.1.1 Dotazník

Dotazník je speciální metodou kladení písemně exponovaných otázek. Dotazník tvoří soubor otázek, které jsou předkládány dotazovaným osobám (respondentům). Úkolem respondenta je odpovědět na dané otázky zaškrtnutím jedné z několika nabídnutých alternativ odpovědi nebo volným vepsáním odpovědi na určené místo.

Cílem této metody je hromadně získat subjektivní údaje respondentů o vlastních postojích, názorech, potřebách, motivech, zájmech, vztazích apod. Tato metoda předpokládá ochotu respondenta ke spolupráci, upřímnost, určitý stupeň citové a rozumové zralosti.

Dotazník použitý v této práci byl sestaven na základě dotazníků, které ve své knize *Osobní kariéra* představil František Bělohlávek. Skládá se ze čtyř částí: identifikační část, dotazník potřeb, test profesionálního typu a dotazník kariérových kotev.

3.3.1.2 Rozhovor

Rozhovor je technikou sběru dat, při níž jsou potřebné informace od respondentů získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, které jsou dotazovaným kladeny verbálně tváří v tvář. Důležitou součástí rozhovoru je tzv. filtr, který umožňuje vyloučit z dalšího rozhovoru osoby s nedostatečnou motivací nebo nedostatečně informované, které nemohou poskytnout hodnotné údaje.

3.3.1.3 Pozorování

Pozorování je systematické sledování znaků určitého jevu, jejich registrace a pořadí. Pozorování je označováno jako technika, v níž je událost zachycována očitým svědkem. Na rozdíl od běžného pozorování musí být stanoven cíl a objekt pozorování, musí být systematické, plánované, předem připravené a zjištěné jevy je třeba registrovat. Tato metoda nechává pozorovaným jevům co nejvolnější průběh a bývá označována jako jedna z nejobektivnějších.

3.4 Zpracování dat

Vyhodnocení dat z dotazníků jsem provedla na základě knihy *Osobní kariéra* od Františka Bělohlávky.

Získaná data byla zpracována formou tabulek, grafů a textu. Ke zpracování jsem použila Microsoft Word 2003 a Microsoft Excel 2003.

4. Analytická část

4.1 Charakteristika společnosti APS

4.1.1 Amagasaki Pipe Corporation

APS = Amagasaki Pipe Seisakusho

Firma je vlastněna japonskou mateřskou společností Amagasaki Pipe Corporation, která vlastní tři výrobní továrny v Japonsku (Amagasaki, Shiga, Kobe Seishin) a vlastní také sesterskou společnost Amagasaki Pipe Thailand CO.,LTD (Chonburi).

Amagasaki Pipe Corporation byla založena v srpnu 1953 ve městě Amagasaki v Japonsku. Vyrábět se v ní začalo od prosince 1955. Je to malá rodinná firma, kterou založil Kiyoshi Kasai.

Základními body jsou:

- rovný přístup ke všem zaměstnancům
- nadprůměrné pracovní nasazení
- neomezené šance pro nadprůměrné
- vážit si kultury a zvyku
- poznávat a vzájemně se obohacovat.

Hlavní myšlenka společnosti:

Q + C + D + E = spokojený zákazník

- Quality – výrobek nesmí obsahovat chyby!!
 - odhalit zmetek ve výrobě stojí zlomek ceny toho, kolik stojí opravit již dodaný výrobek
- Cost – o kvalitní, ale drahý výrobek není zájem
 - zákazník nechce platit víc, než musí
- Delivery – výrobek se musí dodat včas
 - vyrobený, ale včas nedodaný výrobek není k ničemu
- Technology – výrobek musí být techn. vyspělý
 - musí být lepší než ostatní (tichý, hospodárný...)

Obrat v roce 2003 – JPY 5, 425 mill.

Počet zaměstnanců v Japonsku a Thajsku – cca 1000

Odběratelé:

- Daikin Industries
- Mitsubishi Electric
- Matsushita Electric Industrial
- Toyo Radiator
- Sanyo
- Hitachi

4.1.2 Amagasaki Pipe Czech s.r.o.

Firma Amagasaki Pipe Czech s.r.o. byla založena 19. ledna 2004 a výrobní továrna byla postavena v městečku Kožlany, cca 35 km od Plzně a cca 80 km od Prahy. Vyrábět se zde začalo od 1. prosince 2004. 100% vlastníkem této společnosti je Amagasaki Pipe Corporation. Roční obrat je 228,5 milionů Kč. Prezidentem firmy je Yasuyuki Kasai a viceprezidentem je jeho syn Tetsuji Kasai.

V současné době firma zaměstnává asi 120 lidí, většinou jsou to občané okolních obcí, ale vzhledem k výkyvům výroby musí zaměstnávat i několik pracovníků přes agentury. To jsou většinou občané Slovenské republiky a Polska. Provoz ve firmě je dvousměrný.

Počátkem léta se začalo s přístavbou nové haly. Její dokončení je plánované do konce r. 2007 a je tedy plánovaný i nárůst na 200 zaměstnanců.

Firma vyrábí součástky pro klimatizace a to svařováním drobných měděných částí. Hlavním produktem jsou měděné trubky, ze kterých se vytváří sestavy

4.2 Pozice ve firmě

Tabulka 2: Seznam pozic ve firmě

	Possition List	Seznam Pozic	
Director	President	President	Ředitel
	Executive Vice President	Výkonný Víceprezident	
	Managing Director	Výkonný Ředitel	
	Deputy Managing Director	Náměstek Výkonného Ředitele	
	Director	Ředitel	
Manager	General Manager	Generální Manažer	Manažer
	Deputy General Manager	Náměstek Generálního Manažera	
	Manager	Manažer	
	Deputy Manager	Náměstek Manažer	
	Assistant Manager	Asistent Manažer	
Leader	Chief	Hlavní vedoucí	Vedoucí
	SubChief	Zástupce hlavního vedoucího	
	Leader	Vedoucí / Mistr	
	SubLeader	Zástupce vedoucího / Zástupce mistra	
	Worker	Řádový zaměstnanec	

Zdroj: Amagasaki Pipe Czech s.r.o.

4.3 Zaměstnanci

V podstatě se zaměstnanci ve firmě dají rozdělit na ty, kteří pracují ve výrobě a na ty kteří pracují v kancelářích. Ve výrobě jsou tyto pozice: zakladači, kontrolori a páječi.

Zakladač

- zakládá do přípravků (ocelový aparát, který drží trubičky v ideální poloze)

Kontrolor

- kontroluje práci po páječích
- hledá díry ve spojích a v případě chyby je vrací zpět páječům, popř. mistrovi

Páječ

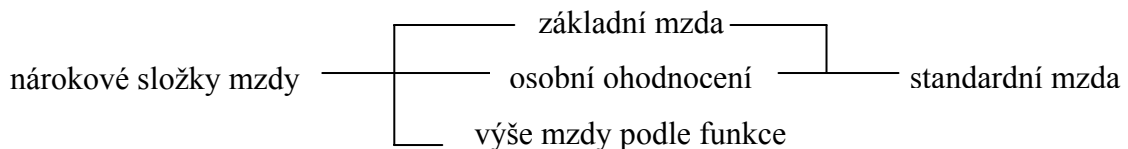
- pájí měděné trubky do systémů (vnitřní díl bytové klimatizace)

Na zaměstnance, kteří jsou přijati na některou pozici do výroby, nejsou kladeny žádné speciální nároky. Není po nich požadována žádná předchozí praxe a ani odborná kvalifikace není podmínkou přijetí. Jediným požadavkem pro nové zaměstnance je výborný zrak. Myslím si, že tohle činí Amagasaki Pipe vcelku výjimečnou firmou, která dává možnost i lidem, kteří nemají zkušenosti a odborné znalosti.

Ve firmě se svolávají tzv. meetingy, na kterých se ráno sejdou všichni zaměstnanci a sdělí se jim, kdo bude kde pracovat, jaký bude vyrábět model a kolik kusů musí udělat. A po skončení pracovní směny se hodnotí výkonnost a nasazení dané linky.

4.4 Odměňování zaměstnanců

U zaměstnanců se uplatňuje systém pevné měsíční mzdy.



Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se nevztahuje k délce zaměstnancova zaměstnání u zaměstnavatele, jeho vzdělání, věku a pohlaví. Stanovuje se na základě schopností zaměstnance.

Podmínkám pro zvýšení mzdy vyhovuje zaměstnanec s dobrými pracovními výsledky (stupeň výkonu práce), schopnostmi (stupeň efektivity), pracovním nasazením (stupeň pracovního úsilí). Zaměstnanci ve funkcích od vedoucího referenta výše si i mohou podat vlastní žádost.

Bonusy k měsíční mzdě

- pravidelná měsíční docházka
- pravidelná pololetní docházka
- pracovní nasazení
- kvalita práce
- poměr výkon – kvantita
- elektrikářský bonus
- bonus pro svářeče dle jeho kvalifikace

- speciální bonus pro svářeče, kteří nesvařují pravidelně
- bonus skladu a QC
- bonus pro ostatní operátory
- speciální bonus za odpovědnost nesouvisející s pracovním zařazením

Penalizační systém APS

- nízké pracovní nasazení
- nevykonávání pracovní činnosti určené vedoucím
- laxní přístup k úklidu
- dírka ve sváru
- nenalepená izolace, chybějící šroubek, stahovací páska atd.
- úmyslné schovávání vyrobených zmetků
- nedodržování času určeného na přestávku
- nedodržování povinnosti nošení pracovního obleku a bot
- nedodržování povinnosti nošení ochrany sluchu
- atd.

Nejprve zaměstnanec dostane napomenutí, potom následuje žlutá karta a po ní červená. Červená karta znamená minus 1000kč .

Každý půl rok dochází ve firmě k přehodnocování platu zaměstnanců a to na základě několika faktorů, např. hodnocení nasazení, dovednosti, práce, spolupráce atd...

5. Výsledky

Výsledky jsem pro přehlednost rozdělila do dvou částí.

První část poskytuje základní informace o zkoumaném souboru – tj. zastoupení žen a mužů, věkové zastoupení, nejvyšší dosažené vzdělání a pozici, kterou ve firmě zastupuje. Tato část se dá hodnotit souhrnně.

Druhá část informuje o výsledcích dotazníku potřeb, testu profesionálního typu a dotazníku kariérových kotev, tedy dotazníků které se konkrétně týkají kariérového plánování. Tato část se musí hodnotit spíše individuálně. Skupiny respondentů jsem se snažila hodnotit podle společné funkce a pozice. Ne vždy to ale bylo možné.

5.1 Identifikace zkoumaného souboru

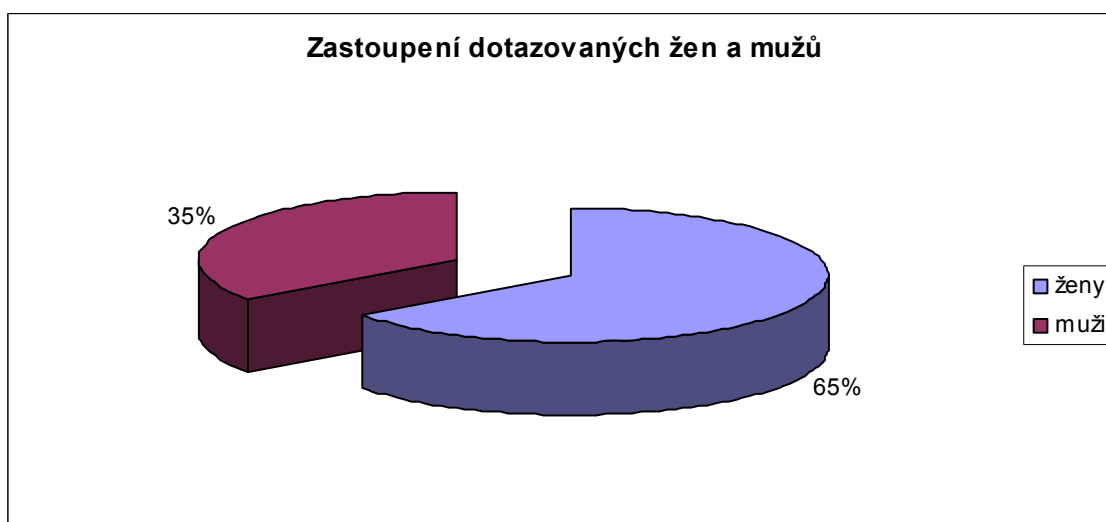
5.1.1 Zastoupení dotazovaných žen a mužů

Tabulka 3: Zastoupení dotazovaných žen a mužů

Pohlaví	Počet v ks	Počet v %
<i>Ženy</i>	13	65
<i>Muži</i>	7	35

Zdroj: Autorka

Graf 1: Zastoupení dotazovaných žen a mužů (v %)



Výsledky, diskuse:

Z 20 dotázaných zaměstnanců bylo 65 % žen a 35 % mužů.

To je pravděpodobně způsobeno tím, že v podniku na pozici zakladač pracují spíše ženy a na pozici kontrolor pouze ženy. Naopak jako páječi pracují výhradně muži.

I v kancelářích je zastoupeno převážně ženské pohlaví.

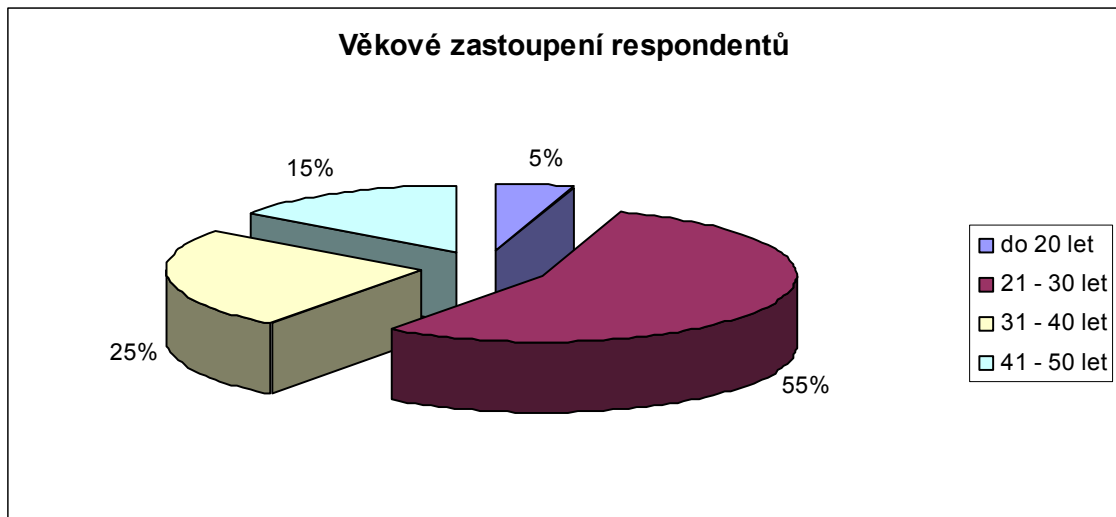
5.1.2 Věkové zastoupení respondentů

Tabulka 4: Věkové zastoupení respondentů

Věk	Počet v ks	Počet v %
<i>do 20 let</i>	1	5
<i>21 – 30 let</i>	11	55
<i>31 – 40 let</i>	5	25
<i>41 – 50 let</i>	3	15
<i>51 – 60 let</i>	0	0
<i>nad 61 let</i>	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 2: Věkové zastoupení respondentů (v %)



Výsledky, diskuse:

Ze zkoumaného souboru je 5 % ve věku do 20 let, 55 % ve věku 21 – 30 let, 25 % ve věku 31 – 40 let a 15 % ve věku 41 – 50 let. Zaměstnanci ve věku 51 – 60 let a nad 61 let dotazník nevyplňovali.

Dalo by se tedy říct, že věkové složení zaměstnanců je poměrně mladé. Důvodem může být to, že zaměstnanci při práci potřebují výborný zrak a manuální zručnost, a ta se s přibývajícím věkem může zhoršovat.

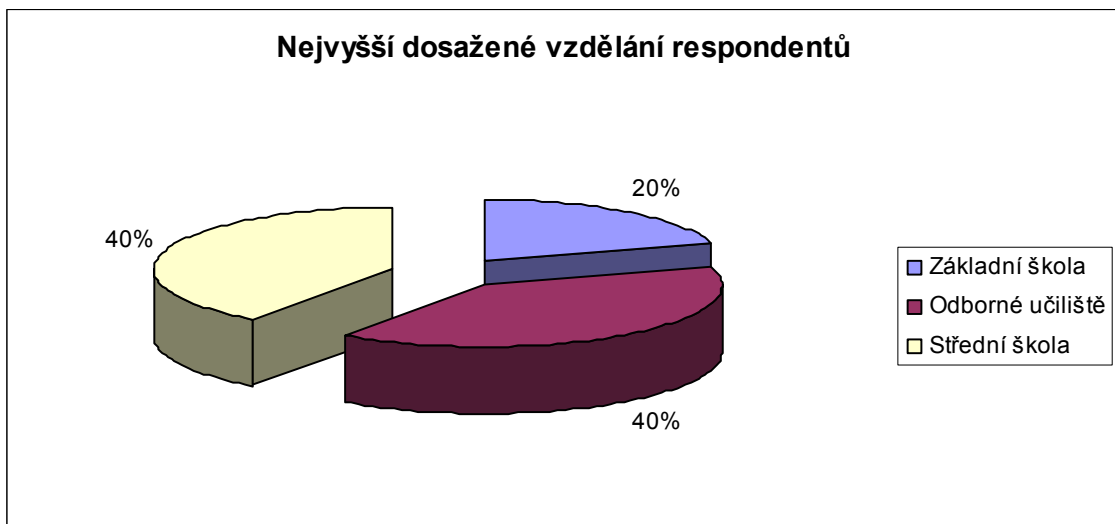
5.1.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Vzdělání	Počet v ks	Počet v %
<i>Základní škola</i>	4	20
<i>Odborné učiliště</i>	8	40
<i>Střední škola</i>	8	40
<i>Vyšší odborná škola</i>	0	0
<i>Vysoká škola</i>	0	0

Zdroj: Autorka

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (v %)



Výsledky, diskuse:

Z dotázaných respondentů má jako nejvyšší dosažené vzdělání 20 % základní školu, 40 % odborné učiliště a 40 % střední školu. Zaměstnanci, kteří mají vyšší odbornou školu nebo vysokou školu dotazník nevyplňovali.

Z toho vyplývá, že dosažené vzdělání nemusí být nutně odborné a nemusí souviset s předmětem činnosti, kterou zaměstnanci vykonávají.

5.1.4 Pozice a funkce respondentů v podniku

Tabulka 6: Pozice respondentů v podniku

Pozice	Počet v ks	Počet v %
<i>Worker</i>	10	50
<i>Leader B</i>	6	30
<i>Leader A</i>	2	10
<i>Chief B</i>	1	5
<i>Chief A</i>	1	5

Zdroj: Autorka

Graf 4: Pozice respondentů v podniku (v %)



Výsledky, diskuse:

Co se pozice týče, tak na dotazníky odpovědělo 50 % zaměstnanců na pozici Worker, 30 % Leader B, 10 % Leader A, 5 % Chief B a 5 % Chief A.

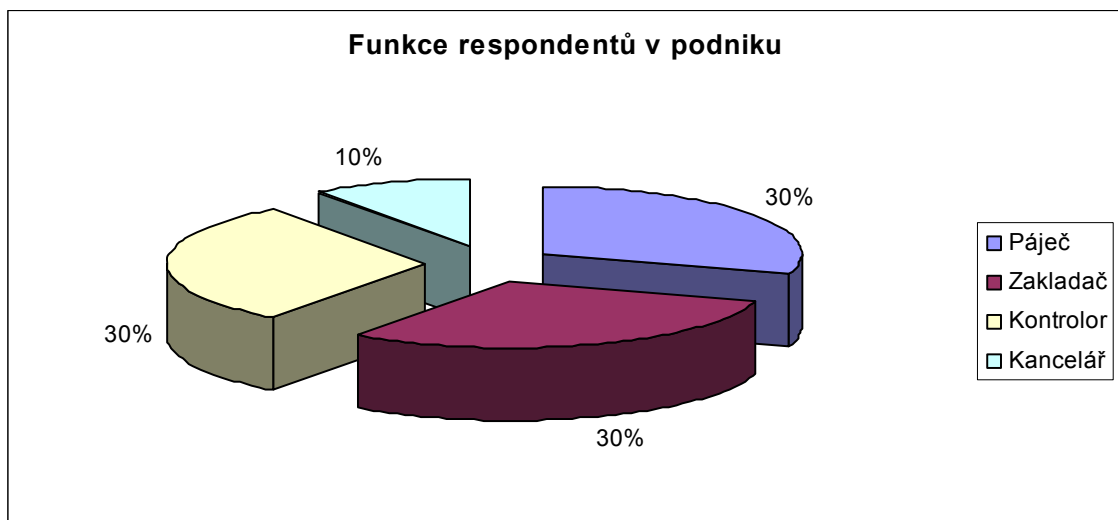
Nejvyšší počet Workerů, tzv. dělníků, je logický, protože to je výchozí pozice, na které zaměstnanci začínají. Všechny ostatní pozice jsou následné a zaměstnanci se na ně mohou „posunout“ v případě, že mají dobré pracovní výsledky (stupeň výkonu práce), schopnosti (stupeň efektivity) a také pracovní nasazení (stupeň pracovního úsilí).

Tabulka 7: Funkce respondentů v podniku

Funkce	Počet v ks	Počet v %
<i>Páječ</i>	6	30
<i>Zakladač</i>	6	30
<i>Kontrolor</i>	6	30
<i>Kancelář</i>	2	10

Zdroj: Autorka

Graf 5: Funkce respondentů v podniku (v %)



Výsledky, diskuse:

Zkoumaný soubor se skládá z 6 páječů, 6 zakladačů, 6 kontrolorů a 2 zaměstnanců pracujících v kanceláři.

Tyto počty byly vybrány záměrně, aby počet respondentů na jedné funkci byl stejný. Zaměstnance pracující v kanceláři jsem vybrala jen pro ukázkou toho, jak se liší vyhodnocení jejich dotazníků od zaměstnanců pracujících ve výrobě.

5.2 Vyhodnocení jednotlivých dotazníků (dle Bělohlávka, 1994)

5.2.1 Dotazník potřeb

Nejdříve vypočítáme dílčí součty A, B, C.

Součet A získáme sečtením všech hodnot u položek 1, 4, 7, 10, 13, 16. Součet B získáme sečtením všech hodnot u položek 2, 5, 8, 11, 14, 17. Součet C získáme sečtením všech hodnot u položek 3, 6, 9, 12, 15, 18.

Dílčí součty zaneseme do tabulky a podle vzorců vypočítáme skóre pro jednotlivé potřeby:

Tabulka 8: Vyhodnocení dotazníku potřeb

SOUČET	POTŘEBA	SKÓRE	POŘADÍ
A =	výkonu	$B - A =$	
B =	přátelství	$A - C =$	
C =	moci	$C - B =$	

Ta potřeba, ve které respondent dosahuje nejvyššího skóre, a která je první v pořadí, určuje jeho kariérový typ.

Můžeme ještě posoudit úroveň významu jednotlivých potřeb pro jeho osobu:

skóre -25 až -6: potřeba dráhu skoro neovlivňuje,

skóre -5 až 5: vliv potřeby na dráhu je částečný,

skóre 6 až 25: potřeba má silný vliv na kariéru.

5.2.2 Test profesionálního typu

Ke každé podtržené profesi se připíšou dva body. Ke každé neoznačené profesi (nepodtržené a nepřeskrtnuté) se připíše jeden bod. A ke každé přeskrtnuté odpovědi se připíše 0 bodů.

Potom se sečtou body pro jednotlivé profesionální typy, a to:

- pro typ R (realistický) u položek: 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45,
- pro typ I (zkoumavý) u položek: 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44,
- pro typ A (umělecký) u položek: 1, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43,

- pro typ S (sociální) u položek: 5, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47,
- pro typ E (podnikavý) u položek: 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46,
- pro typ C (konvenční) u položek: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48.

Výsledky se zanesou do tabulky:

Tabulka 9: Vyhodnocení testu profesionálního typu

realistický	R:	I:	zkoumavý
konvenční	C:	A:	umělecký
podnikavý	E:	S:	sociální

Skóre 0 až 5 bodů znamená, že daný profesionální typ je respondentovi úplně cizí.

Skóre 6 až 10 bodů znamená, že respondent má o tyto profese průměrný zájem a jejich vykonávání by ho sice neuspokojovalo, ale ani by mu příliš nevadilo.

Skóre 11 až 16 bodů vystihuje respondentům profesionální typ.

Bezkonfliktní profesionální kariéru bude mít tehdy, když všechna vysoká skóre leží v tabulce vedle sebe. Pokud leží v opačných polích, bývá volba optimálního povolání složitá.

5.2.3 Dotazník kariérových kotev

Kariérové kotvy určíme takto:

Postupně spočítáme všechny body pro odpovědi a, b, c, d, e, potom f, g, h, i, j.

Sečteme a + j, b + i, c + h, d + g, e + f, a sečtené počty bodů zaznamenejeme do tabulky:

Tabulka 10: Vyhodnocení dotazníku kariérových kotev

KARIÉROVÁ KOTVA	ODPOVĚĎ	BODŮ	POŘADÍ
jistota	a + j		
autonomie	b + i		
manažerská kompetence	c + h		
technicko-funkční kompetence	d + g		
kreativita	e + f		

5 – 19 bodů: kotva má pro rozhodování a přístup ke kariéře rozhodující význam,

20 – 25 bodů: kotva částečně ovlivňuje orientaci,

26 – 40 bodů: význam kotvy je pro respondentův život minimální.

Určíme pořadí – pro kotvu s nejmenším počtem bodů je pořadí 1., pro další kotvu 2., atd. Tak můžeme snadno zjistit, která kotva je pro respondenta nejdůležitější a která je nejméně důležitá. Mají-li dvě kotvy stejný počet bodů, znamená to, že jejich význam pro respondenta je stejný.

5.3 Funkce zakladač

Zaměstnanců na této funkci bylo ve zkoumaném souboru 6. Všichni pracují na pozici Worker.

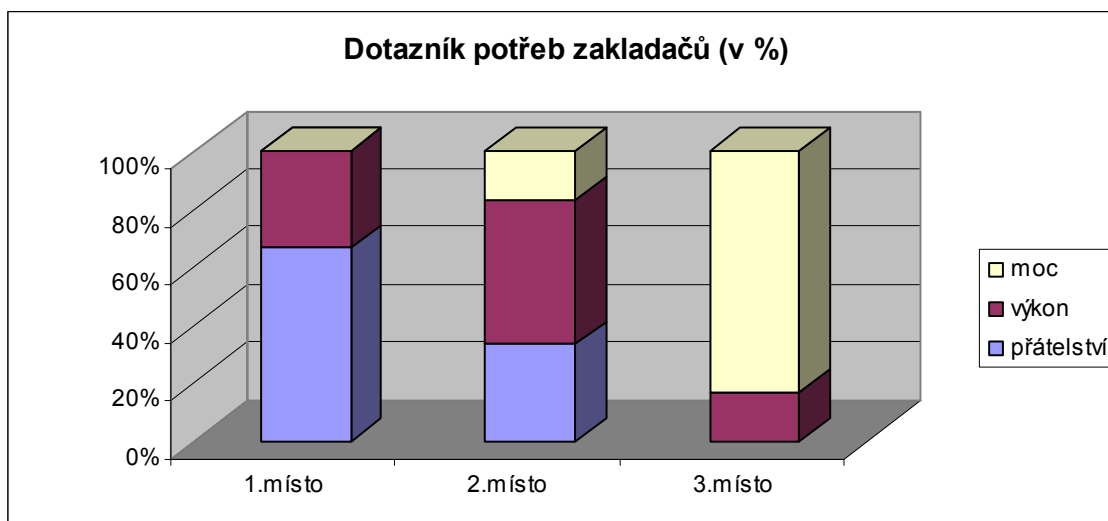
5.3.1 Dotazník potřeb

Tabulka 11: Dotazník potřeb zakladačů

Potřeba	1. místo v ks	2. místo v ks	3. místo v ks	1. místo v %	2. místo v %	3. místo v %
<i>přátelství</i>	4	2	0	66,67	33,33	0
<i>výkonu</i>	2	3	1	33,33	50	16,67
<i>moci</i>	0	1	5	0	16,67	83,33

Zdroj: Autorka

Graf 6: Dotazník potřeb zakladačů (v %)



Výsledky, diskuze:

Z těchto 6 respondentů 4 (tedy 66,67 %) staví na 1. místo potřebu přátelství a další 2 (tedy 33,33 %) potřebu výkonu. Naopak potřeba moci není pro tyto zaměstnance na 1. místě. Na 2. místě je s 50 % potřeba výkonu, se 33,33 % potřeba přátelství a s 16,67 % potřeba moci. Na 3. místě je s 83,33 % potřeba moci a s 16,67 % potřeba výkonu.

Z těchto výsledků vyplývá, že pro tyto zaměstnance není potřeba moci, tedy vedení a řízení lidí, až tak důležitá. Důležitější je pro ně potřeba přátelství a tedy spolupráce s lidmi kolem sebe. Podstatná je i potřeba výkonu a ta se vyznačuje touhou po osobní odpovědnosti.

5.3.2 Test profesionálního typu

Tabulka 12: Test profesionálního typu zakladačů

+	-
realistický	umělecký
sociální	realistický
zkoumavý	podnikavý
konvenční	sociální
umělecký	konvenční
podnikavý	zkoumavý

Zdroj: Autorka

Výsledky, diskuze:

Z tohoto testu jsem vyzdvihla profesionální typ, který je respondentovi úplně cizí, a typ, který přesně vystihuje respondentův profesionální typ. Zajímavé, ale nikterak neobvyklé, je, že každému ze zakladačů je cizí přesně jeden typ a stejně tak je mu přesně jeden typ nejbližší. Tedy se neshodují ani v jednom typu.

Typ profesionální osobnosti je velice těžké zhodnotit. Každý je osobnost a každý má jiné povahové rysy, tudíž ho láká jen určitý typ profese a také nemá ke všem profesím předpoklady.

5.3.3 Dotazník kariérových kotev

Tabulka 13: Dotazník kariérových kotev zakladačů

Kariérová kotva	1.	2.	3.	4.	5.
<i>autonomie</i>	1	0	0	2	3
<i>technicko-funkční kompetence</i>	2	2	1	1	0
<i>jistota</i>	1	1	2	1	1
<i>kreativita</i>	1	2	2	1	0
<i>manažerská kompetence</i>	1	1	1	1	2

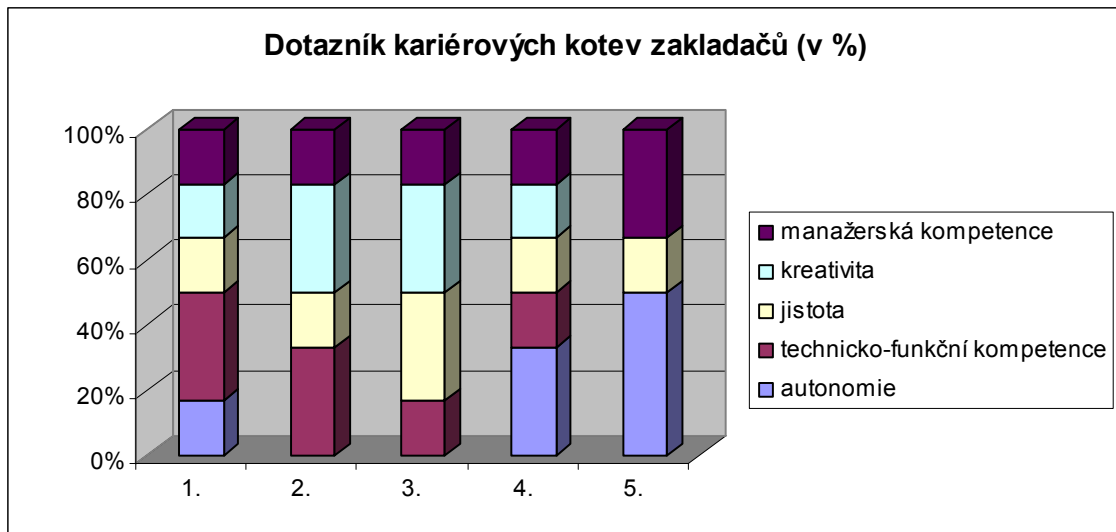
Zdroj: Autorka

Tabulka 14: Dotazník kariérových kotev zakladačů (v %)

Kariérová kotva	1.	2.	3.	4.	5.
<i>autonomie</i>	16,67	0	0	33,33	50
<i>technicko-funkční kompetence</i>	33,33	33,33	16,67	16,67	0
<i>jistota</i>	16,67	16,67	33,33	16,67	16,67
<i>kreativita</i>	16,67	33,33	33,33	16,67	0
<i>manažerská kompetence</i>	16,67	16,67	16,67	16,67	33,33

Zdroj: Autorka

Graf 7: Dotazník kariérových kotev zakladačů (v %)



Výsledky, diskuze:

Autonomie je u zakladačů spíše nedůležitá. Pouze 1 ze 6 zakladačů ji má na 1. místě. Ostatní ji mají až na předposledním a posledním místě. Tzn. že tito zaměstnanci nemají potřebu být samostatní.

Techn.-funkční kompetence patří u zakladačů mezi nejdůležitější kariérové kotvy. Na prvních dvou místech ji mají hned 4 zaměstnanci. Je to možná tím, že je pro ně podstatné, aby využili své odborné schopnosti a získané zkušenosti.

Kreativita je také jednou z důležitějších kariérových kotev. 5 zakladačů ji má na prvních třech místech. Myslím si ale, že zakladači nemohou vzhledem ke své pracovní náplni tuto kariérovou kotvu plně využít.

Jistota není pro zakladače až tak důležitá, vezmeme-li v úvahu, že na 1. a 2. místě ji mají pouze 2 zaměstnanci.

Manažerská kompetence je druhou nejméně důležitou kar. kotvou. To je pravděpodobně dáno i tím, že zaměstnanci ve funkci zakladač převážně zůstávají na pozici worker.

5.4 Funkce kontrolor

Zaměstnanců na této funkci bylo ve zkoumaném souboru šest. 2 pracují na pozici Worker, 3 na pozici Leader B a 1 na pozici Leader A.

5.4.1 Dotazník potřeb

Tabulka 15: Dotazník potřeb kontrolorů

Pozice Worker			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>	2		
<i>přátelství</i>		2	
<i>moci</i>			2
Pozice Leader B			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>	2		1
<i>přátelství</i>		3	
<i>moci</i>	1		2
Pozice Leader A			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>		1	
<i>přátelství</i>			1
<i>moci</i>	1		

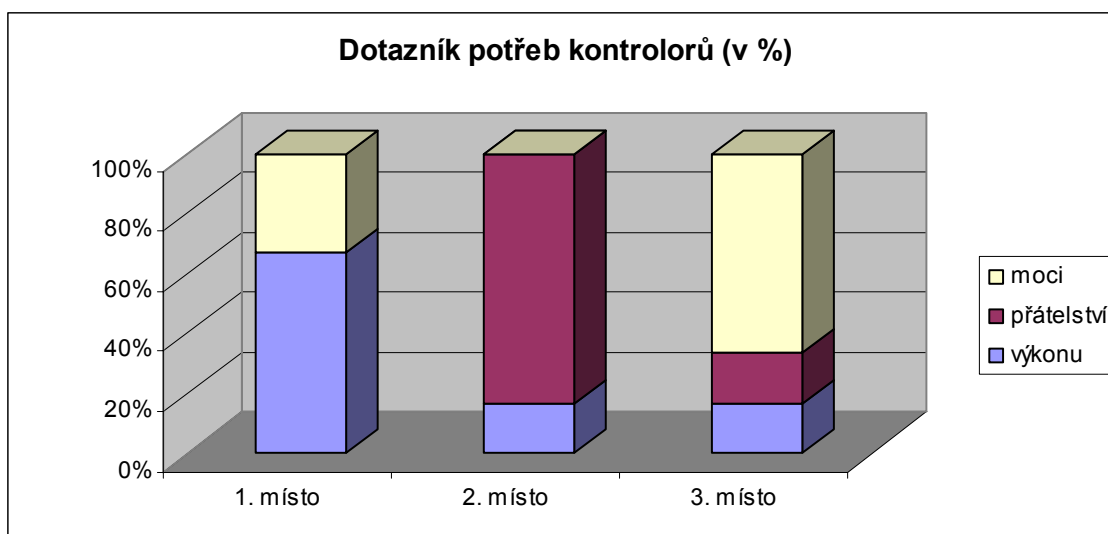
Zdroj: Autorka

Tabulka 16: Dotazník potřeb kontrolorů (v %)

Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>	66,67	16,67	16,67
<i>přátelství</i>	0	83,33	16,67
<i>moci</i>	33,33	0	66,67

Zdroj: Autorka

Graf 8: Dotazník potřeb kontrolorů (v %)



Výsledky, diskuze:

Pro lepší přehlednost jsem zaměstnance ve funkci kontrolor nejprve rozdělila do tabulek podle jejich pozice. A potom jsem udělala jednu tabulku souhrnnou. 66,67 % všech kontrolorů má na 1. místě potřebu výkonu a 33,33 % potřebu moci. Těch 33,33 % tvoří 2 zaměstnanci na vyšších pozicích. Přátelství nestaví na 1. místě žádný z nich, naopak na 2. místě má přátelství většina kontrolorů. Pouze kontrolor na nejvyšší pozici má na 2. místě potřebu výkonu. Na 3. místě má 66,67 % všech kontrolorů potřebu moci. A kontrolor na nejvyšší zkoumané pozici má na 3. místě potřebu přátelství.

U tohoto kontrolora je patrné, že to že se dostal na jednu z vyšších pozic není žádnou náhodou, ale dokazují to i potřeby moci a výkonu na předních místech jeho potřeb.

5.4.2 Test profesionálního typu

Tabulka 17: Test profesionálního typu kontrolorů

Pozice	+	-
<i>Worker</i>	podnikavý realistický	realistický sociální
<i>Leader B</i>	zkoumavý konvenční podnikavý	umělecký zkoumavý konvenční
<i>Leader A</i>	podnikavý	umělecký

Zdroj: Autorka

Výsledky, diskuze:

Ze zkoumaného souboru je třem zaměstnancům ve funkci kontrolor, bez ohledu na pozici, nejbližší podnikavý typ profesionální osobnosti. Ten se vyznačuje tím, že využívá svých schopností přesvědčovat k získávání ostatních a k dosahování svých cílů. Myslím, že tito zaměstnanci mají dobrou šanci na postup.

Naopak nejméně vzdálený je kontrolorům na vyšších pozicích umělecký typ profesionální osobnosti. To je dáno tím, že ne každý má umělecké vlohy a sklony. Navíc umělecké schopnosti nejsou v této funkci až tak důležité.

5.4.3 Dotazník kariérových kotev

Tabulka 18: Dotazník kariérových kotev kontrolorů

Kariérová kotva	1.	2.	3.	4.	5.
<i>autonomie</i>	0	4	1	0	1
<i>technicko-funkční kompetence</i>	3	0	1	0	2
<i>jistota</i>	1	0	1	3	1
<i>kreativita</i>	1	1	1	1	2
<i>manažerská kompetence</i>	1	1	2	2	0

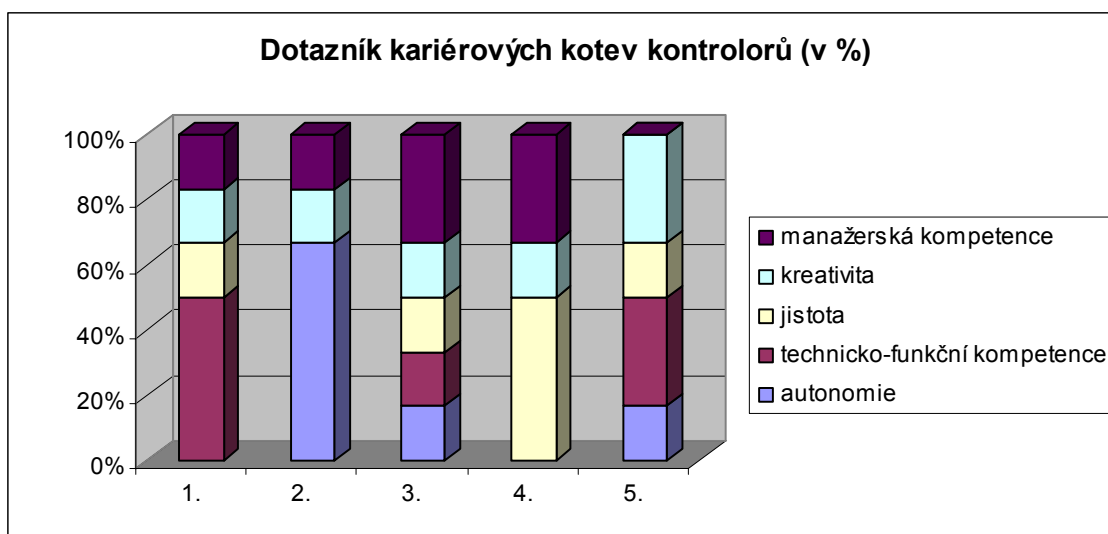
Zdroj: Autorka

Tabulka 19: Dotazník kariérových kotev kontrolorů (v %)

Kariérová kotva	1.	2.	3.	4.	5.
<i>autonomie</i>	0	66,67	16,67	0	16,67
<i>technicko-funkční kompetence</i>	50	0	16,67	0	33,33
<i>jistota</i>	16,67	0	16,67	50	16,67
<i>kreativita</i>	16,67	16,67	16,67	16,67	33,33
<i>manažerská kompetence</i>	16,67	16,67	33,33	33,33	0

Zdroj: Autorka

Graf 9: Dotazník kariérových kotev kontrolorů (v %)



Výsledky, diskuze:

Pro zjednodušení jsem udělala souhrnnou tabulku všech kontrolorů.

Autonomie patří mezi vcelku důležité kariérové kotvy. I když ji na 1. místě nemá žádný z kontrolorů, na 2. místě ji má hned 66,67 % kontrolorů.

Technicko-funkční kompetence je nejdůležitější kariérovou kotvou. Na 1. místě ji má 50 % respondentů. To je pravděpodobně dáno tím, že funkce kontrolor je poměrně technickou funkcí a odborné znalosti zde mohou být vcelku potřebné.

Jistota není až tak důležitou kotvou. Na prvních třech místech ji mají pouze 2 kontroloři. Tito zaměstnanci tedy netouží pouze po zaručeném zaměstnání a solidním příjmu, ale chtějí mít i možnost nějakého dalšího rozvoje.

Kreativita patří spíše mezi důležité kar. kotvy. Na prvních třech místech ji mají 3 zaměstnanci. Tito zaměstnanci mají potřebu vytvářet něco nového, vlastního.

Manažerskou kompetenci má na 1. místě zaměstnanec na pozici Worker. Je tedy možné, že tento kontrolor má určitou snahu o postup.

5.5 Funkce páječ

Zaměstnanců na této funkci bylo ve zkoumaném souboru šest. 1 pracující na pozici Worker, 2 na pozici Leader B, 1 na pozici Leader A, 1 na pozici Chief B a další na pozici Chief A.

5.5.1 Dotazník potřeb

Tabulka 20: Dotazník potřeb páječů

Pozice Worker			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>			1
<i>přátelství</i>	1		
<i>moci</i>		1	
Pozice Leader B			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>	2		
<i>přátelství</i>		2	
<i>moci</i>			2
Pozice Leader A			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>			1
<i>přátelství</i>	1		
<i>moci</i>		1	
Pozice Chief B			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>	1		
<i>přátelství</i>			1
<i>moci</i>		1	
Pozice Chief A			
Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>	1		
<i>přátelství</i>			1
<i>moci</i>		1	

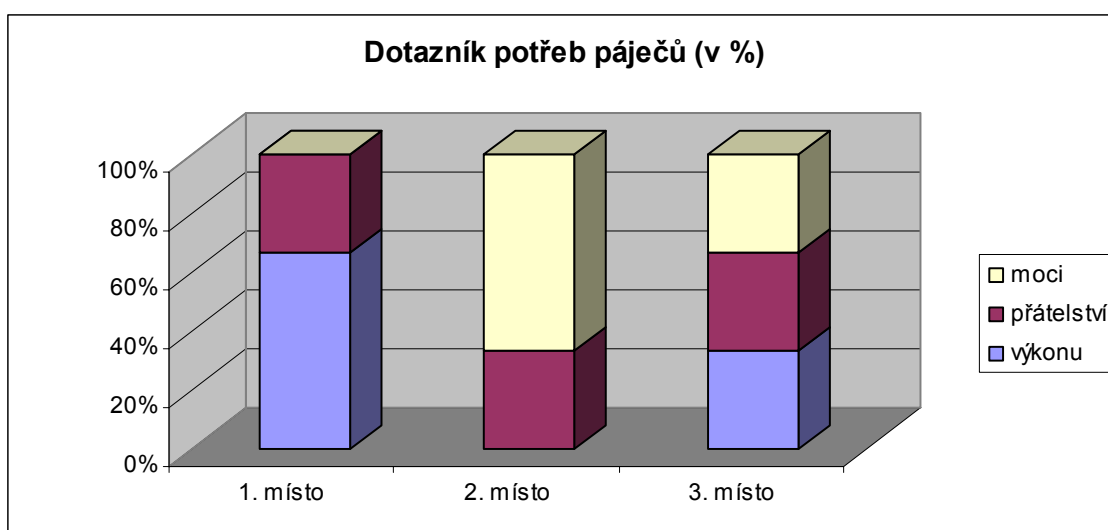
Zdroj: Autorka

Tabulka 21: Dotazník potřeb páječů (v %)

Potřeba	1. místo	2. místo	3. místo
<i>výkonu</i>	66,67	0	33,33
<i>přátelství</i>	33,33	33,33	33,33
<i>moci</i>	0	66,67	33,33

Zdroj: Autorka

Graf 10: Dotazník potřeb páječů (v %)



Výsledky, diskuze:

Ze souhrnné tabulky je vidět, že na 1. místě je s 66,67 % potřeba výkonu a s 33,33 % potřeba přátelství. Vůbec zde není potřeba moci. Ta se vyskytuje až na 2. místě a to s 66,67 %. Na 2. místě se zase vůbec nevyskytuje potřeba výkonu.

Z předchozích tabulek je vidět, že zaměstnanci na nižší pozici mají většinou na 1. místě potřebu přátelství. Naopak pro zaměstnance na pozici vyšší je nejdůležitější potřeba výkonu, po ní následuje potřeba moci, a potřeba přátelství je až poslední. To pravděpodobně odpovídá i tomu, že se tito zaměstnanci dostali ve své profesi až tak daleko.

5.5.2 Test profesionálního typu

Tabulka 22: Test profesionálního typu páječů

Pozice	+	-
<i>Worker</i>	realistický	sociální
<i>Leader B</i>	podnikavý podnikavý	umělecký realistický
<i>Leader A</i>	zkoumavý	realistický
<i>Chief B</i>	podnikavý	zkoumavý
<i>Chief A</i>	podnikavý	umělecký

Zdroj: Autorka

Výsledky, diskuze:

Čtyřem ze šesti respondentů je nejbližší podnikavý typ profesionální osobnosti. Tzn. že tyto zaměstnance by lákalo pracovat v oborech právo, management a obchod. Naopak cizí jsou jim realistický a umělecký typ. Shodují se na tom vždy 2 zaměstnanci. Realistický typ se vyznačuje agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi spojenými s fyzickou aktivitou. Umělecký typ usiluje o sebevyjádření a vyjádření svých citů.

5.5.3 Dotazník kariérových kotev

Tabulka 23: Dotazník kariérových kotev páječů

Kariérová kotva	1.	2.	3.	4.	5.
<i>autonomie</i>	0	1	0	2	3
<i>technicko-funkční kompetence</i>	1	4	1	0	0
<i>jistota</i>	1	0	1	1	3
<i>kreativita</i>	1	1	2	2	0
<i>manažerská kompetence</i>	3	0	2	1	0

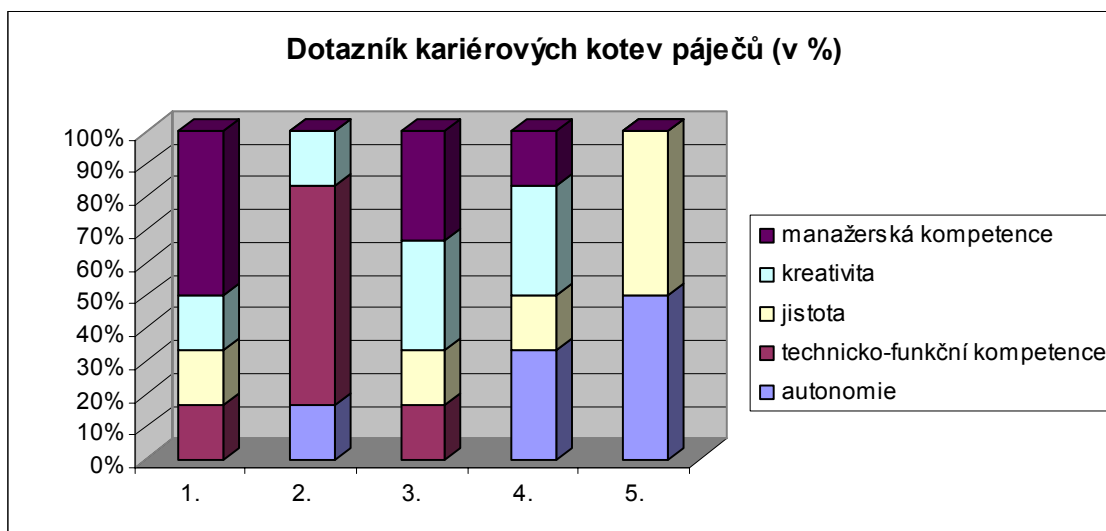
Zdroj: Autorka

Tabulka 24: Dotazník kariérových kotev páječů (v %)

Kariérová kotva	1.	2.	3.	4.	5.
<i>autonomie</i>	0	16,67	0	33,33	50
<i>technicko-funkční kompetence</i>	16,67	66,67	16,67	0	0
<i>jistota</i>	16,67	0	16,67	16,67	50
<i>kreativita</i>	16,67	16,67	33,33	33,33	0
<i>manažerská kompetence</i>	50	0	33,33	16,67	0

Zdroj: Autorka

Graf 11: Dotazník kariérových kotev páječů (v %)



Výsledky, diskuze:

Autonomie není pro páječe až tak důležitou kariérovou kotvou. Pouze 1 zaměstnanec ji má na 2. místě. Ostatní až na posledních dvou místech.

Technicko-funkční kompetence je naopak jednou z nejdůležitějších kariérových kotev. Na prvních dvou místech ji má hned 5 zaměstnanců. To je pravděpodobně dáno tím, že páječi se musí na svařování vyškolit a tedy musí získat určité odborné znalosti

Ani jistota nepatří mezi důležité kariérové kotvy. Pouze jeden zaměstnanec ji má na 1. místě, ostatní až na posledních.

Kreativita je vcelku důležitou kariérovou kotvou, na prvních třech místech ji mají 4 zaměstnanci.

5.6 Zaměstnanci pracující v kanceláři

Zde byly vybrány 2 zaměstnankyně – jedna pracující na pozici Worker a jedna na pozici Leader B.

5.6.1 Dotazník potřeb

Tabulka 25: Dotazník potřeb zaměstnanců pracujících v kanceláři

Pozice	Worker	Leader B
1. místo	přátelství	přátelství
2. místo	výkonu	moci
3. místo	moci	výkonu

Zdroj: Autorka

Výsledky, diskuze:

Obě zaměstnankyně pracující v kanceláři mají na 1. místě přátelství. Zaměstnankyně, která je na pozici Leader B, má na 2. místě potřebu moci, to vypovídá i o tom, že už není na nejnižší možné pozici Worker.

5.6.2 Test profesionálního typu

Tabulka 26: Test profesionálního typu zaměstnanců pracujících v kanceláři

Pozice	Worker	Leader B
+	podnikavý	umělecký
-	zkoumavý	realistický

Zdroj: Autorka

Výsledky, diskuze:

Zaměstnankyni na pozici Worker je nejbližší podnikavý profesionální typ. Tzn. že je jí blízký obor obchod a management. Myslím si, že pokud v této společnosti vydrží, má možnost postupu na vyšší pozice.

Zaměstnankyně na pozici Leader B má na nejvyšším místě umělecký profesionální typ. Pravděpodobně má tedy umělecké vlohy nebo nadání. Ty ale v té pozici asi moc neuplatní.

5.6.3 Dotazník kariérových kotev

Tabulka 27: Dotazník kariérových kotev zaměstnanců pracujících v kanceláři

Pozice	Worker	Leader B
1.	jistota	jistota
2.	manažerská kompetence	kreativita
3.	techn.-funkční kompetence	autonomie
4.	kreativita	techn.-funkční kompetence
5.	autonomie	manažerská kompetence

Zdroj: Autorka

Výsledky, diskuze:

Obě zaměstnankyně preferují jistotu. Snaží se tedy dělat všechno, co si přeje zaměstnavatel. Chtějí mít především zaručené zaměstnání, solidní příjem popř. další výhody. Zaměstnankyně na pozici Worker má na dalším místě manažerskou kompetenci, i zde je tedy patrné, že by měla zájem o postup na vyšší pozici. Naopak pro druhou zaměstnankyni je manažerská kompetence až na posledním místě.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zaměřit se na uplatnění psychologie při vytváření kariérových plánů pro zaměstnance ve vybrané firmě a pomoci této firmě v praktickém řešení kariérového plánování.

Nejprve jsem tedy informovala, co to vlastně kariéra a kariérové plánování je. V praktické části jsem potom stručně charakterizovala vybraný podnik a v něm provedla dotazníkové šetření, na jehož základě jsem zjistila, jaký kariérový typ je blízký zaměstnancům na určité pozici a jak moc mají někteří zaměstnanci zájem o postup ve své funkci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti Amagasaki Pipe Czech s.r.o. pracují převážně mladí lidé. To je pravděpodobně dáno tím, že hlavním požadavkem na zaměstnance je výborný zrak a manuální zručnost. Vzdělání zaměstnanců nemusí být nutně odborné, protože společnost nevyžaduje po svých zaměstnancích odborné znalosti a zkušenosti. Nejvyšší počet zaměstnanců je na pozici Worker. To může být způsobeno tím, že jsou zde tito zaměstnanci krátce nebo tím, že nemají tak dobré pracovní výsledky a schopnosti na to, aby byli povýšeni.

Z dotazníků dle Bělohávků se dají konkrétní závěry vyvodit jen velice těžko. Každý z dotázaných je osobnost, každý má vlohy a schopnosti na něco jiného a každý má jiná přání a tužby. K vytvoření jednotlivých kariérových plánů by tedy bylo nutné s každým ze zaměstnanců strávit víc času a poznat ho podrobněji jak po stránce profesionální tak po stránce osobní.

Proto jsem hodnocení provedla souhrnně pro stejné pozice a funkce. U dotazníku potřeb je patrné, že většina ze zkoumaného souboru staví na první místo potřebu výkonu, potom potřebu přátelství a až na třetí místo potřebu moci. Dalo by se říci, že pravidlem je, že zaměstnanci na nejvyšších pozicích v podniku staví potřebu moci na první místo. Naopak zaměstnanci, kteří jsou na nejnižší pozici a kteří nemají tendence k tomu postoupit na vyšší pozici, dávají přednost potřebě přátelství.

Test profesionální osobnosti nám zjednodušeně poskytuje informace o tom, který typ je respondentům nejbližší a který je jim naopak cizí. Skoro polovině dotázaných je nejbližší podnikavý typ osobnosti. Tento typ využívá své schopnosti přesvědčovat k získávání ostatních a k dosahování svých cílů. Dalo by se tedy říci, že tito zaměstnanci mají dost velkou šanci na další postup v zaměstnání. Všeobecně by se ale

dalo říci, že i zaměstnanci, kterým je nejbližší umělecký profesionální typ, mají šanci na postup v zaměstnání, protože své umělecké nadání mohou projevit ve svém osobním životě a tudíž jim nijak nekomplikuje profesní život.

Dotazník kariérových kotev nám v podstatě spojuje 3 části – vlastní obraz talentu a schopností, vlastní obraz motivů a potřeb a vlastní obraz postojů a hodnot. Jako nejdůležitější pro zkoumaný soubor se jeví kariérová kotva technicko-funkční kompetence. Zaměstnanci jsou totiž do svých funkcí zaškolováni a mají možnost zdokonalovat své odborné znalosti, které jim poskytne podnik. Z toho vyplývá, že odborné možnosti, které jim podnik poskytl, jsou pro ně důležité. Další důležitou kariérovou kotvou je manažerská kompetence. Zde je zajímavé pozorovat, že zaměstnanci, kteří měli na prvních místech potřebu moci, mají na prvních místech i manažerskou kompetenci. Tito zaměstnanci ve své profesi opravdu usilují o postup.

Myslím si, že společnost Amagasaki Pipe Czech s.r.o by měla vzhledem ke svému plánovanému rozšíření výroby a navýšení počtu zaměstnanců zkvalitnit služby a péči o zaměstnance. Bylo by vhodné zvýšit počet zaměstnanců v personálním oddělení a zlepšit jejich kvalifikaci a vzdělání, aby byli nápomocni ostatním zaměstnancům při řešení pracovních problémů. Také by měli být schopni posoudit schopnosti, pracovní výsledky a pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců a na základě tohoto, aby byli schopni zaměstnance, po dohodě s vedením, povýšit. Také by nebylo na škodu udělat si svůj vlastní podnikový průzkum zaměstnanců, aby i podnik věděl, ve kterých zaměstnancích se skrývá potenciál, stejně jako jsem to svým dotazníkovým šetřením zjistila já.

7. Summary

The thesis handles the topic „Career planning“. It focuses on the use of psychology by formation the career plan.

The thesis was apply to company "Amagasaki pipe Czech s.r.o.". Amagasaki pipe Czech s.r.o. produces sub-parts for air-conditioning. Main products are copper pipes. The company was established in January 2004 and the production plant was built in city Kožlany, about 35km from Plzeň and about 80km from Praha.

The company is fully owned by Japanese mother company Amagasaki Pipe Corporation, which has now three production facilities in Japan and which own also sister company Amagasaki Pipe Thailand CO.,LTD.

The theoretical part describes what the career is, her types and her moves.

The practical part is composed as data evaluation.

Many data models were compared.

keywords: career, planning, psychology, personeel clerk

8. Přehled použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X
2. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000, 248 s. ISBN 80-213-0646-7
3. KOPMEYER, M. R. *Cesta k blahobytu*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, k. s., 1997. 191 s. ISBN 80-7176-437-X
4. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: ZF JU, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3
5. LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Nakladatelství Dialog, 2003. 413 s.
6. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Řízení profesní kariéry*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 119 s. ISBN 80-7082-835-8
7. MILKOVICH, G. T., Boudreau, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada , 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
8. RŮŽIČKA, J. a kol. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: VŠE, 1993
9. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5
10. TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4

11. KRAUS, J. a kol. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academica, 2005. 879 s. ISBN 80-200-1351-2
12. <http://www.amagasaki-pipe.cz>
13. <http://www.assessmentsystems.sk>
14. <http://www.a-hra.cz>
15. <http://poradna-prace.jobs.cz/1-rizeni-kariery--co-to-je.html>

9. Přílohy

Příloha 1

Dotazník

Dotazník

Kariérové plánování

Všechny údaje jsou zcela anonymní a budou použity pouze do diplomové práce Kariérové plánování.

Děkuji za spolupráci.

1) Pohlaví

- muž
- žena

2) Věk

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- nad 61 let

3) Vzdělání

- základní škola
- odborné učiliště
- střední škola
- vyšší odborná škola
- vysoká škola

4) Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- Worker (dělník)
- Leader B
- Leader A
- Chief B
- Chief A

- zakladač
- kontrolor
- páječ

Dotazník potřeb

McClelland rozlišoval trojí kariérovou orientaci podle typu potřeb, který lidé preferovali: orientaci na výkon, na přátelství (afiliaci) a na moc.

Tento test vám umožní určit vlastní preferenci potřeb a s tím související kariérovou orientaci. Před sebou máte 18 tvrzení. Každé z nich má dvě alternativy. Vy si vyberete jednu z nich, a to tu, která vám lépe vyhovuje.

Své rozhodnutí zakroužkujte. Můžete zvolit:

- hodnoty 1 či 5, pokud s jednou možností naprosto souhlasíte,
- hodnoty 2 či 4 k vyjádření částečného souhlasu,
- hodnotu 3, pokud dáváte oběma možnostem stejnou váhu.

Všechna tvrzení si pozorně přečtěte, ale neuvažujte nad nimi příliš dlouho. Nejlepší je obvykle první, bezprostřední odpověď.

1. Mám raději takový hovor, který se týká

témat prakticky užitečných	1	2	3	4	5	lidí, které znám
----------------------------	---	---	---	---	---	------------------

2. Dobrého postavení a úspěchu lidé dosahují

hledáním kontaktů s vlivnými osobami	1	2	3	4	5	usilovnou prací
--------------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------

3. Lidé rádi pomáhají druhým, protože

druzí jejich pomoc potřebují	1	2	3	4	5	druzí jim to v budoucnu mohou oplatit
------------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------------

4. Společenská posezení v pracovní době

jsou nežádoucí, protože zdržují lidi od práce	1	2	3	4	5	přispívají ke zlepšení vztahů na pracovišti
---	---	---	---	---	---	---

5. Smyslem vzdělání je

vytvořit si podmínky pro získání dobrého zaměstnání	1	2	3	4	5	řádně se připravit na budoucí povolání
---	---	---	---	---	---	--

6. Při kolektivních sportech se hráči snaží hlavně

pomoci týmu k vítězství	1	2	3	4	5	vyniknout a ukázat své kvality
-------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------------

7. Když si s něčím nevím rady

vyhledám si problém v literatuře	1	2	3	4	5	poradím se o věci se známými
----------------------------------	---	---	---	---	---	------------------------------

8. Prémie a odměny by měly odrazet

uznání osobních kvalit pracovníka	1	2	3	4	5	výkonnost pracovníka v posledním období
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---

9. Mám rád takové lidi,

kteří jsou přátelštější	1	2	3	4	5	na které se mohu vždycky spolehnout
-------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------------------

10. Při společném plánování akce je důležité

vymyslet optimální postup a časový plán	1 2 3 4 5	dosáhnout zapojení všech účastníků
---	-----------	------------------------------------

11. Chtěl bych mít kancelář (pracovnu) upravenou

působivě a elegantně	1 2 3 4 5	jednoduše a prakticky
----------------------	-----------	-----------------------

12. Když je spolupracovník chválen za něco, na čem mám svůj podíl i já,

jsem zticha, protože on si asi uznání zaslouží více	1 2 3 4 5	ozvu se, abych dosáhl spravedlnosti
---	-----------	-------------------------------------

13. Nejlepších výsledků jsem vždy dosahoval

pokud jsem byl odkázán sám na sebe	1 2 3 4 5	ve spolupráci s druhými
------------------------------------	-----------	-------------------------

14. Hodně mě zlobí, když

si lidé nevšímají mých výsledků	1 2 3 4 5	se práce nedaří a nedaří
---------------------------------	-----------	--------------------------

15. Ve vedoucím postavení bych rád

usiloval o upevnění přátelské atmosféry na svém pracovišti	1 2 3 4 5	řídil pracovníky a odměňoval je
--	-----------	---------------------------------

16. Kdybych měl chatu, většinou bych tam trávil volný čas

prací na zlepšování interiéru a exteriéru	1 2 3 4 5	zábavou s přáteli
---	-----------	-------------------

17. Ve velké firmě bych byl raději

předsedou správní rady	1 2 3 4 5	výkonným ředitelem, který řídí chod firmy
------------------------	-----------	---

18. Ve společnosti raději

poslouchám zážitky jiných lidí	1 2 3 4 5	vykládám sám o svých zážitcích
--------------------------------	-----------	--------------------------------

Test profesionálního typu

Profesionální typy podle *J. Hollanda* vykazují preference určitého okruhu povolání.

Před sebou máte seznam 48 různých profesí. Pročtěte si jej. Zamyslete se nad tím, které z nich by se vám líbily, a podtrhněte je. Musíte jich vybrat 16. Bude-li o jednu více nebo méně než 16, nebude to vadit.

Pak přeškrtněte 16 profesí, které byste rozhodně nechtěli vykonávat. Rozdíl o jednu profesi lze zase tolerovat.

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| 1. sochař | 25. básník |
| 2. neurolog | 26. archeolog |
| 3. automechanik | 27. lesník |
| 4. obchodník | 28. pracovník v reklamě |
| 5. praktický lékař | 29. sociální kurátor |
| 6. kontrolor zboží | 30. finanční úředník |
| 7. architekt | 31. divadelní herec |
| 8. farmaceut | 32. meteorolog |
| 9. řidič nákl. vozu | 33. stavbyvedoucí |
| 10. advokát | 34. burzovní makléř |
| 11. diplomat | 35. sekretářka (tajemník) |
| 12. účetní v podniku | 36. hygienik |
| 13. hudebník | 37. spisovatel |
| 14. matematik | 38. historik |
| 15. přípravář výroby | 39. instalatér |
| 16. ekonomický poradce | 40. manažer cestovní kanceláře |
| 17. trenér | 41. personalista |
| 18. výpravčí | 42. normovač |
| 19. malíř | 43. filmový režisér |
| 20. biolog | 44. fyzik |
| 21. stolař | 45. elektrikář |
| 22. hoteliér | 46. soukromý autodopravce |
| 23. učitel ZŠ | 47. klinický psycholog |
| 24. státní zástupce | 48. notář |

Dotazník kariérových kotev

Tento dotazník vám pomůže určit vaši kariérovou kotvu podle teorie *E. H. Scheina*.

Přečtěte si pozorně každou otázku. Za otázkou následuje vždy pět možných odpovědí. Zvolte tu, která vás nejlépe vystihuje, a na volné místo před příslušným písmenkem napište 1. Tu, která je na druhém místě, označte 2, a tak dále, až sestavíte ze všech odpovědí pořadí od 1 do 5, přičemž nejméně vhodná odpověď bude označena 5.

- 1) Která z následujících skutečností by vám nejvíce vadila při výběru zaměstnání?
 - a) hrozba možné ztráty zaměstnání,
 - b) nadřízený, který neustále zasahuje do vašich kompetencí,
 - c) velmi omezená možnost rozhodování o problémech organizace,
 - d) převážně administrativní a řídicí činnost bez odborných úkolů,
 - e) nejasný vztah vykonávané činnosti k výslednému produktu.

- 2) Která z uvedených pracovních funkcí v organizaci by vám nejlépe vyhovovala za předpokladu, že pro ni máte odborné znalosti?
 - f) ředitel, pověřený vybudováním nového zdravotního střediska,
 - g) odborný pracovník rozvoje vědy a techniky, který se zabývá zaváděním laserového systému řízení strojů,
 - h) ředitel ztrátové výrobní divize, který má dosáhnout zisku,
 - i) samostatný obchodní zástupce, jehož plat závisí na množství a rozsahu uzavřených smluv,
 - j) úředník, který kontroluje správnost uzavřených smluv.

- 3) Která z uvedených změn by na vás nejhůře psychicky zapůsobila?
 - a) z pracovní náplně vám bude odebrána činnost, která je spojena s pravidelným příplatkem,
 - b) nadřízený si vymíní kontrolu nad takovou oblastí vaší činnosti, kterou jste doposud vykonávali samostatně,
 - c) váš útvar nesplní důležitý úkol, na kterém závisí výsledky celé organizace,
 - d) zjistíte, že odborný standard vaší práce už delší dobu neodpovídá republikové úrovni,
 - e) nebude vám umožněno dokončit prototyp nového výrobku, na kterém jste několik měsíců pracovali.

- 4) Kterého z osobních úspěchů byste si nejvíce cenil?
 - f) založení a vybudování malé prosperující firmy, která ponese vaše jméno,
 - g) publikování článku v zahraničním odborném časopisu,
 - h) překonání ekonomické krize v organizaci vašim vlastním přičiněním,
 - i) osamostatnění útvaru, který vedete, z velké organizace, a jeho převedení na soukromou bázi,
 - j) dosažení významného postavení v hierarchii veřejné instituce.

- 5) Cítil byste se dobře ve firmě, která usiluje o hospodářský úspěch především:
 - a) udržením solidní pověsti a spolehlivosti vůči klientům,
 - b) originálním přístupem, odlišným od konkurence,
 - c) schopností pružně reagovat na změnu podmínek trhu,
 - d) neustálým zdokonalováním a vysokou technickou úrovní výrobků,
 - e) zaváděním nových nápadů, které znamenají změnu filozofie trhu.

6) Co by vám měl především poskytnout váš nadřízený?

- f) příležitost k vytvoření něčeho nového,
- g) možnosti zvyšování odborné kvalifikace,
- h) úkoly, na kterých budete moci osvědčit své schopnosti,
- i) co nejširší prostor pro rozhodování,
- j) oporu v nesnázích.

7) Které předpoklady jsou podle vás nejdůležitější pro pracovní úspěch?

- a) spolehlivost a důvěryhodnost,
- b) samostatnost,
- c) sebejistota a rozhodnost,
- d) odborné znalosti,
- e) činorodost a vytrvalost.

8) O kterém z uvedených lidí byste se rád více dozvěděl?

- f) Endre Rubik, tvůrce Rubikovy kostky a dalších hlavolamů,
- g) John von Neumann, vynálezce počítače,
- h) Lee Iacoca, známý manažer Fordových závodů a General Motors,
- i) Jack Kerouac, autor knih o životě amerických tuláků,
- j) James Herriot, autor knih o životě veterináře na anglickém venkově.