

BAKALÁŘSKÁ

PRÁCE

Kariérní a rozvojové plány v podniku XY

Career and Development Plans in Company XY

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

RAULÍMOVÁ

VIKTORIE

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Raulimová Jméno: Viktorie Osobní číslo: 460985
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Kariérní a rozvojové plány v podniku XY

Název bakalářské práce anglicky:
Career and Development Plans in Company XY

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je porovnat aktuální situaci rozvojových plánů podniku a odhalit problémy spojené s dalším rozvojem v podniku.
PŘÍNOS: Přínosem BP je návrh na zlepšení situace v podniku.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část- rozvoj pracovníka, vzdělávání, kariéra, 3. Praktická část analýza současného stavu, návrhy na zlepšení, porovnání teorie a skutečnosti, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009.
VENDEL, Štefan. Kariérní poradenství. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1731-9.

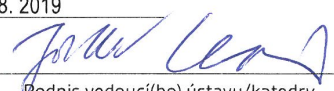
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MUVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

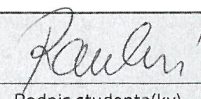

Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28. 3. 2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

Raulímová, Viktorie. *Kariévní a rozvojové plány v podniku XY*. Praha: ČVUT 2018.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 08. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí, paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za její cenné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce. Velmi také děkuji své rodině a přátelům, kteří mě podporovali během celého studia.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje kariérním a rozvojovým plánům podniku. Teoretická část obsahuje kapitolu o firemním vzdělávání, kde je představen jeho význam a metody vzdělávání. Další kapitola se zabývá hodnocením zaměstnanců jako nedílnou součástí rozvojových plánů. Poslední část teoretické práce se věnuje rozvoji a kariéře. Praktická část je zaměřena na rozvoj a kariérní plán podniku XY, kde je firma zároveň představena. Cílem práce je porovnat aktuální situaci plánů rozvoje a odhalit problémy spojené s rozvojem zaměstnance. Na základě odhalení problémů navrhnout zlepšení situace v podniku.

Klíčová slova

Rozvoj pracovníků, kariéra, vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, plán, cíle

Abstract

This bachelor thesis deals with career and development plan of the company. The theoretical part contains a chapter on education, where its importance and methods of education are introduced. The next chapter deals with employee evaluation as an integral part of development plans. The last part of the theoretical work is devoted to development and career. The practical part is focused on the development and career plan of company XY, where the company is also introduced. The aim of the thesis is to compare the current situation of the development plans and to reveal problems related to the development of the employee. Based on problem disclosure, suggest an improvement in the business situation.

Key words

Development of workers, career, education, evaluation of employees, plan, goals

Obsah

Úvod	5
1 Firemní vzdělávání	7
1.1 Význam firemního vzdělávání.....	7
1.2 Cyklus firemního vzdělávání.....	8
1.3 Metody vzdělávání.....	10
1.3.1 Vzdělávání na pracovišti.....	11
1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	13
2 Hodnocení zaměstnanců	15
2.1 Formy hodnocení.....	16
2.2 Kritéria a metody hodnocení.....	17
2.3 Odměňování v rámci rozvoje zaměstnance	19
3 Rozvoj a kariéra	21
3.1 Pojem rozvoj.....	21
3.2 Rozvojové programy v podniku	22
3.3 Profesní kariéra	22
3.4 Plánování kariéry.....	23
4 Cíl výzkumu a výzkumné otázky	25
4.1 Metodika výzkumu	25
5 Analýza současného stavu podniku	26
5.1 Charakteristika podniku	26
5.2 Organizační struktura.....	27
6 Současný stav kariérních a rozvojových plánů podniku	30
6.1 Firemní vzdělávání.....	30
6.2 Hodnocení zaměstnanců.....	32
6.3 Rozvojové programy	34
6.4 Kariérní plán.....	35
7 Vyhodnocení dotazníkového šetření	37
8 Interpretace výsledků	44
9 Návrhy a doporučení	45
Závěr	47

Seznam použité literatury.....	48
Seznam obrázků	49
Seznam grafů	49

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem kariérních a rozvojových plánů vybraného podniku. V dnešní době, kdy má kariéra často přednost před osobním životem a zároveň pro fungování v současném světě je potřeba dalšího rozvoje, je toto téma velice aktuální a zabývá se ním mnoho autorů.

Kariéru a rozvoj můžeme chápat v mnoha různých úhlech pohledu. Můžeme ji budovat v rámci jednoho podniku nebo kariérně růst napříč různými trhy a firmami. Osobní rozvoj je ještě o něco složitější, protože se jedná o velmi individuální problematiku, která sahá hodně do hloubky. Osobní rozvoj je velice zajímavé téma a taky přínosný pro budoucí vzdělávání v rámci řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál je totiž klíčový v úspěchu každého podniku, a proto je potřeba mu věnovat značnou pozornost.

Touha potom být nejlepší a rychle se přizpůsobovat tempu a novým inovacím nese za následek i nároky na vzdělání. Dle Českého statistického úřadu je v České republice 1 653 700, což je 18,5 % (data z roku 2016) vysokoškolsky vzdělaných lidí. Přičemž v roce 1993 to bylo pouhých 647 500 lidí tedy 7,8 %. Tudíž během 23 let vzrostl počet lidí s vysokoškolským vzděláním o 1 006 200, což je o 155 procentuálně více podíl na populaci se zvednul o 10,7 %. S titulem z vysoké školy tedy přichází do zaměstnání stále více lidí.

Cílem mé práce je porovnat aktuální situaci plánů rozvoje zaměstnanců v podniku a navrhnout zlepšení situace v podniku. Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část se věnuje rozvoji pracovníka, vzdělávání, kariéře i hodnocení výkonů, které úzce souvisí s tímto tématem. V následující praktické části analyzuji současný stav těchto plánů s návrhy na zlepšení pro budoucnost podniku. Hlavním přínosem je odhalení problémů, které jsou spojené s dalším rozvojem zaměstnanců v podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do devíti kapitol. Teoretická část obsahuje kapitolu firemního vzdělávání, ve které představuje bližší význam vzdělávání a jednotlivě popisuje metody vzdělávání. Další dvě kapitoly se věnují hodnocení zaměstnanců k vazbě na jejich kariérní a rozvojový plán, kterým se práce věnuje v praktické části.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu Podniku XY v souvislosti kariérních a rozvojových plánů a následně pracuje s návrhem na zlepšení situace ve zmíněném podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní vzdělávání

První kapitola se věnuje firemnímu vzdělávání zejména z důvodu, že i když rozvoj a kariéra se opírá hlavně o zkušenosti každého z nás, tak bez znalosti firmy, prohlubování informací a dalšího vzdělávání se jen těžko dokážeme vypracovat na vyšší pozice.

1.1 Význam firemního vzdělávání

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti“ (Koubek, 2007, s. 206)

Mužík (2012, s. 7) ve své publikaci tvrdí, že získané školní vzdělání tvoří základ pro uplatnění na trhu práce. Pokračující profesní vzdělávání lze označit z hlediska efektivity jako investici a z ekonomického hlediska jako službu. Jelikož efektivita je prosperita, tak z toho vychází, že čím dříve firma zaujme tento postoj a investuje do vlastního vzdělání, tím dříve se jí to vrátí v lepších výsledcích práce.

Pojem firemní vzdělávání nemá žádné jednoznačné vymezení. Jednou z možností jak ho definovat je:

„Firemní vzdělávání označuje souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, prohloubit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi jejich aktuální (subjektivní) kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace).“ (Tureckiová, 2009, s. 79)

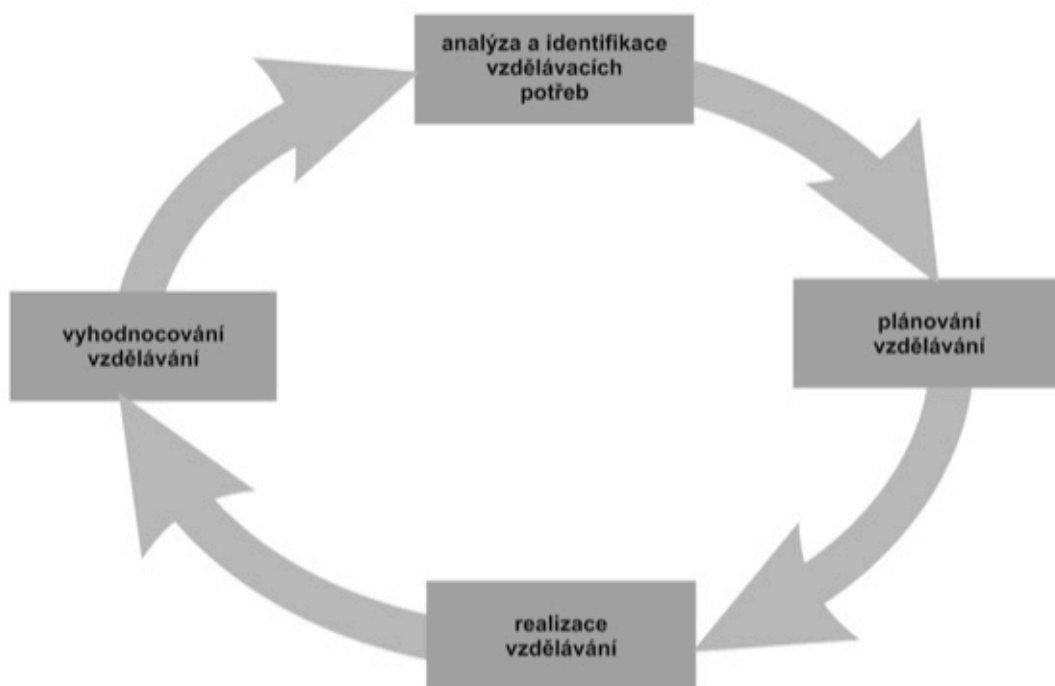
Pro porovnání Bartoňková (2010, s.11) ve své knize publikuje hned několik možností, jak definovat firemní vzdělávání:

- zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců
- představuje část systému formování pracovních schopností člověka
- zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců

Podle Bartoňkové (2010) je ale nejširší a nejjednodušší vymezení toto: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“ a tím, „co je žádoucí“.

1.2 Cyklus firemního vzdělávání

Jako všechny formy vzdělávání tak i to firemní funguje jako cyklický proces, který je založen na čtyřech na sebe navazujících krocích:



Obrázek 1 - Cyklus firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010 s. 110)

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Než začne celý proces vzdělávání je nutné analyzovat dosavadní schopnosti zaměstnance. Podle Šikýře (2014, s. 126) se identifikace potřeby vzdělávání provádí s využitím dostupných údajů o pracovních místech (úkoly, povinnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce) a o zaměstnancích (dosažené vzdělání, rozvojový potenciál,...). Při tomto kroku je důležité věnovat pozornost i dalším možnostem rozvoje pracovníků.

„Na základě analýzy vzdělávacích potřeb, určení klíčových problémů a zvážení stanoviska expertů lze kvalifikovaně rozhodnout, které vzdělávací (včetně výcvikových) a rozvojové potřeby se stanou prioritami a budou přednostně naplňovány.“ (Tureckiová, 2009, s. 83)

Expert je chápán jako vrcholové vedení firmy, personalisté, liniový manažeři/týmový vedoucí a případně externí specialisté. (Tureckiová, 2009, s. 83)

Plánování vzdělávání

Po analýze a identifikaci potřeb vzdělávání následuje samotné plánování vzdělávání. Šikýř (2014, s. 126) udává sedm bodů, podle kterých se plán vzdělávání buduje. Je to cíl vzdělávání, jeho cílové skupina, metoda vzdělávání, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Podle Tureckiové (2009, s. 83) při vytváření plánů je rovněž zohledňováno zdrojové zajištění a možnosti realizace firemního vzdělávání v konkrétním období, vzhledem k interním i externím podmínkám fungování organizace.

Realizace vzdělávání

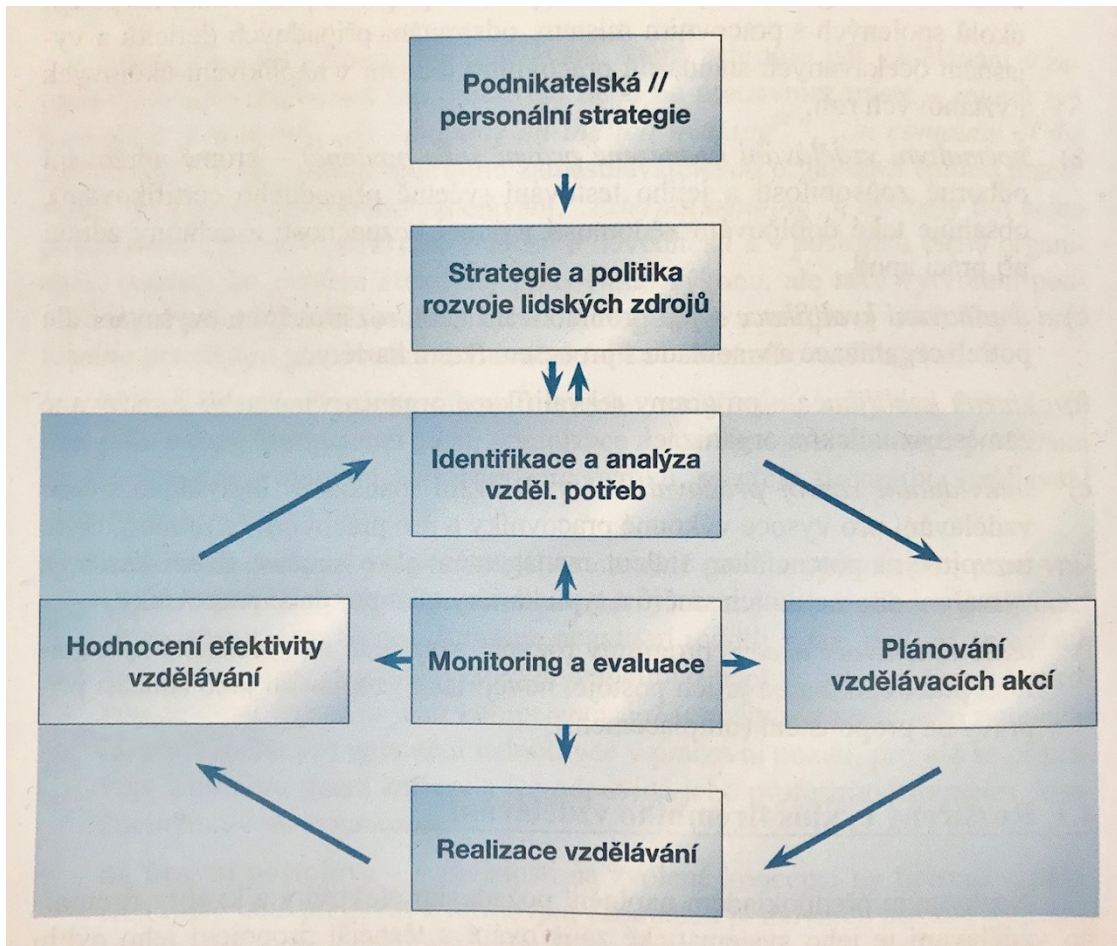
Vychází z předchozích dvou kroků cyklu. Při samotné realizaci už záleží hlavně na naplánování kdy a kde se bude vzdělávání konat, kdo ho bude vést a jak dlouho bude trvat. Samotný lektor by měl být zcela připraven tak, aby měl zajištěný veškerý podpůrný materiál a technické vybavení. Dle stanoveného cíle vzdělávání vybere podnik vhodnou metodu vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj, kterým se věnuje další kapitola.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Posledním krokem cyklu je vyhodnocení výsledků. Mezi hlavní kroky při vyhodnocování patří zpětná vazba od obou stran účastníků a zda byly dodrženy správné metody. Výsledek vzdělávání se projeví většinou až po delší době.

Koubek i Šikýř uvádí jako jednu z metod vyhodnocování, porovnání vstupních a výstupních testů, ale dle Koubka (2007, s. 230) má tento způsob mnoho úskalí. Například obtížnost sestavit objektivní test, který by tuto skutečnost změřil. Zároveň uvádí, že při vyhodnocování vstupního a výstupního testu máme sklon připisovat pozitivní výsledky právě vzdělávání a s těmi negativními si nevíme rady.

Přístup ke vzdělání závisí na mnoho aspektech firmy, které mohou být například strategie, cíle, politika firmy či organizační struktura. Proto Tureckiová ve své knize představuje rozšířený cyklus firemního vzdělávání právě o Podnikatelskou / personální strategii a strategii a politiku rozvoje lidských zdrojů.



Obrázek 2 - Rozšířený cyklus firemního vzdělávání (Tureckiová, 2009, s. 82)

1.3 Metody vzdělávání

Další kapitola se zabývá metodami firemního vzdělávání, které se dělí na vnitropodnikové neboli vzdělávání na pracovišti a mimopodnikové neboli vzdělávání mimo pracoviště. Jelikož vzdělávacích metod je mnoho a každý podnik využívá jiné nebo jejich různou kombinaci vzhledem ke svému odvětví podnikání, budou následující dvě podkapitoly popisovat jen několik konkrétních metod. Zaměří se hlavně na pár z nich, které se zároveň objeví v praktické části – Coaching, asistování, pracovní porady, přednáška spojená s diskuzí, demonstrování, Assessment centra, E-learning.

Rozdíl mezi jednotlivými metodami můžeme chápat různě. Jedna z možností podle Šikýře (2014, s. 128) je, že vzdělávání na pracovišti se koná obvykle individuálně během výkonu sjednané práce a vzdělávání mimo pracoviště se provádí hromadně mimo běžné pracoviště v organizaci nebo mimo ni. Naopak Koubek rozdíl chápe v tom, kdo vzdělávání vede. Vzdělávání na pracovišti si tedy zařizuje podnik sám a vzdělávání mimo pracoviště zajišťuje jiná specializovaná instituce nebo organizace.

Oba druhy vzdělávání jsou zajišťovány jak pro nově příchozí zaměstnance, tak při rekvalifikacích či doškolování v případě zavedených nových programů či systémů.

„Nejvhodnější metodu/typ či kombinaci metod si musí podnik zvolit sám, jediná správná nebo univerzální metoda neexistuje.“ (Bartoňková, 2010)

Podle Koubka (2007) by měl dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků odpovědět na následující otázky a to:

- Jaké školení má být zabezpečeno
- Komu
- Jakým způsobem
- Kým
- Kdy
- Kde
- Za jakou cenu (s jakými náklady)

„Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (školení)“. (Koubek, 2007)

1.3.1 Vzdělávání na pracovišti

Nebo také „on the job“. Mezi metody, které se vykonávají na pracovišti patří především ty, které potřebují spíše individuální přístup. Také je volí spíše menší podniky nebo přímo jednotlivé pobočky velkých firem. Nepochybnou výhodou jsou nízké náklady, protože se školení koná v prostorách podniku a vede ho někdo z pracovníků. Jednou z možností je, že firma má přímo personálního pracovníka, který školení vede. Existuje i druhá možnost, kdy vzdělává své zaměstnance někdo z dlouhodobě zaměstnaných pracovníků. Tato varianta má jednu nevýhodu. „Školitel“ má najednou více pracovních povinností a musí se věnovat nejen své dosavadní práci, ale zároveň se připravovat na školení a věnovat čas školení. Pak může nastat problém, kdy svému novému zaměstnanci nemůže poskytnout plnou pozornost.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, metod vzdělávání na pracovišti je mnoho, ale tato podkapitola se bude věnovat jen několika konkrétním, která se pak vyskytnou v praktické části. Rozdělení těchto metod vychází z Koubka a Šikýře.

Instruktaž při výkonu práce

Nejčastěji používaná metoda při zaškolování nového zaměstnance v praxi a současně ta nejjednodušší. Ve většině podnicích funguje tak, že zkušený pracovník předvádí postupy a nový zaměstnanec ho pozoruje a následně po něm vše opakuje, aby si nové pracovní postupy a principy osvojil. Koubek (2007) vyzdvihuje jako výhodu rychlý zácvik na pracovišti, ale současně upozorňuje, že je tato metoda vhodná spíše u jednodušších a dílčích pracovních postupů.

Coaching

Oproti instruktáži při výkonu práce probíhá na dlouhodobější bázi. „Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.“ (Koubek, 2007, s. 222) „Kouč nechce jen zvýšit výkon, ale chce, aby koučovaný do práce vložil své srdce.“ (Hroník, 2006, s. 107) Formování nových pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, což lze brát jako nevýhodu této metody.

Asistování

Další metodou je asistování, které se používá spíše při zaučování na vyšší pozici. Tato metoda může být použita jako následnictví ve funkci, neboli „stínování“ (Tureckiová, 2004, str. 104). Zaučovaný pracovník dostane svého školitele nebo nadřízeného, který ho po čas celého tréninku vede. Nejdříve svého zkušeného kolegu jen pozoruje a po osvojení nových pracovních postupů dostane pár úkolů, který plní zcela sám až do fáze, kdy svou novou pozici zvládá bez pomoci. Ke konci tréninku je vhodné se sejit i s jiným vedoucím pracovníkem, který má blízko k jeho pozici a dostat i pár jiných informací či pohled na věc, aby učení od jednoho zdroje nebylo spíše k ne-
prospěchu.

1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Nebo „off the job“. Vzdělávání mimo pracoviště má svoje výhody a nevýhody stejně jako vzdělávání na pracovišti. Nejčastěji se realizují v podobném režimu jako je ten školní a ve speciálních zařízeních. (Koubek, 2007, s.225) Zpravidla je využíváno pro řídicí pracovníky organizace/podniku/pobočky. Jedná se spíše o moderní techniky jako třeba e-learning, který je závislý na internetovém připojení, což je v dnešní době již zcela běžná platforma.

Přednáška spojená s diskuzí

Tato forma vzdělání staví zejména na teoretických znalostech. Důležité je, aby si školitel co nejlépe zorganizoval celý průběh. Může probíhat buď jako ucelená přednáška, kdy po skončení se přejde k diskusi, nebo jako diskuze po celou dobu k právě probíranému tématu. Aktivní zapojení všech přítomných slouží k efektivnímu přenosu informací.

Demonstrování

Demonstrování bývá nazýváno jako názorné nebo praktické vyučování. (Dvořáková, 2012) Ve srovnání s přednáškou je demonstrování mnohem více praktického rázu. Školenci zaměstnanci si mohou aktivitu vyzkoušet takzvaně nanečisto. Pomáhají jim k tomu různé audio-vizuální techniky, trenažéry nebo počítačový software. Ve školících centrech jsou zjednodušené podmínky a nově nabyté zkušenosti zdokonalí zaškolený pracovník až na pracovišti.

Assessment centre

„Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností.“ (Koubek, 2007, s. 139) Nejmodernější metoda pro výběr ale i vzdělávání manažerů. Probíhá většinou několik hodin a plní se při tom různé druhy úkolů, při kterých jsou budoucí manažeři pozorováni. Velkou výhodou je, že vidíme přímé reakce na problémy a to, jak pozorovaní dokážou pracovat pod stresem. Naopak nevýhodou je náročnost na přípravu jak ze strany školitelů, tak ze strany školených pracovníků.

Podle Koubka (2007) představují Assessment centra vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

E-learning

Poslední je e-learning, tedy školení pomocí počítače a interních softwarových programů. Není to sice přímo metoda vzdělávání, ale spíše prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá. I přesto, tato forma patří mezi nejvíce používané právě v podniku XY, a proto je tu zařazena. Značnou výhodou je možnost se školit, kdekoliv s připojením k internetu a zároveň má nejnižší náklady ze všech doposud zmíněných vzdělávacích metod mimo pracoviště. Neslouží pouze ke vzdělávání, ale i k testování znalostí. Představuje standardizovanou metodu jelikož všichni školení dostávají stejné sdělení. (Hroník, 2006, s. 124)

„Podstatou aplikace e-learningu je nahrazení zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační a komunikační technologií, která příjemci zprostředkuje znalosti a dovednosti zdroje.“ (Šikýř, 2014, s. 128)

2 Hodnocení zaměstnanců

Nedílnou součástí rozvoje je zpětná vazba a hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, proto se další kapitola věnuje právě tomuto tématu.

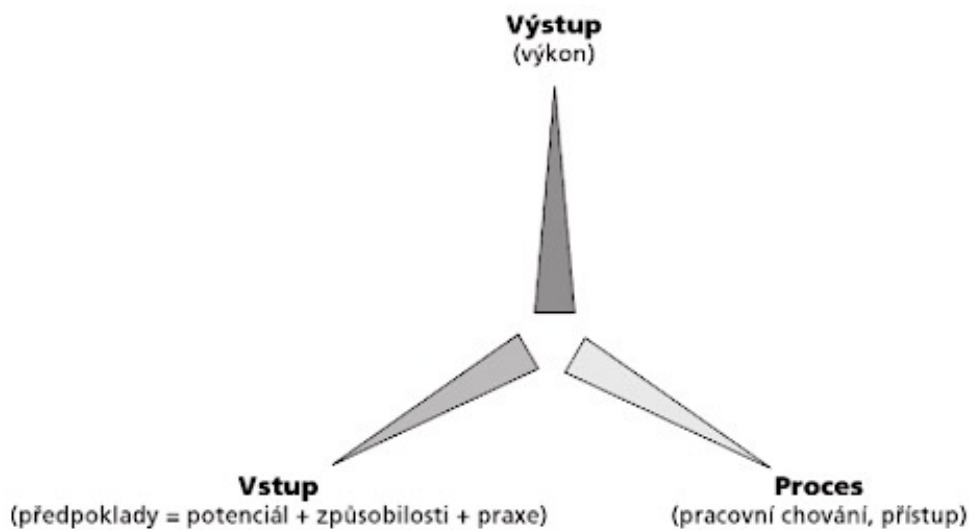
Na základě Halíka (2008, s.86) je potřeba si nejdříve rozlišit dva základní pojmy. Hodnocení výkonu, které zahrnuje přístup zaměstnance ke své práci, jaká je jeho produktivita a jak svou práci dokáže zkoordinovat. Oproti tomu hodnocení práce, které se bere jako přínos zaměstnance pro firmu a jaká je jeho důležitost práce, což je ohodnoceno dohodnutou mzdou. Pro nás je tedy klíčové hodnocení zaměstnance v souladu s jeho výkonem

Podle Šikýře (2014, s. 24) principem hodnocení je aby organizace přímo posoudila výkon lidí za účelem jejich efektivního řízení, odměňování, vzdělávání a dosahování požadovaného výkonu. Hodnocení by tedy měl provádět přímý nadřízený, aby se dostalo hodnocenému, co nejkonkrétnější zpětné vazby na jeho pracovní výkon. Každé hodnocení je velice individuální, ale rozhodně by mělo probíhat v rámci určitých principů daného podniku a nemělo by být v rozporu se Zákoníkem práce.

Koubek (2007, s. 166) zdůrazňuje, že hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá výkonem práce, sdělováním výsledků a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců je součástí moderního řízení lidských zdrojů a je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování zaměstnanců.

Podle Diane Arthur (2010, s. 16) dokáže hodnocení výkonu odhalit snahu zaměstnance a na základě něj vytyčit plány karierního rozvoje v rámci podniku. To pomáhá organizaci zjistit, zda mezi strategickými cíli firmy a cíli zaměstnanců není velká mezera.

Ve výsledku se tedy autoři shodují na tom, že bez hodnocení se další rozvoj ani karierní postupy neobejdou. Hroník (2006, s. 20) přímo vymezil tři oblasti hodnocení pracovníků, aby probíhalo co nejefektivněji. Rozlišil je na vstup, výstup a proces. Vstup se váže k předpokladům každého zaměstnance, který se skládá z potenciálu, způsobilosti a praxe. Proces je chápán jako pracovní chování a přístup k práci a nakonec výstup komentuje výkon pracovníka po celou dobu hodnocení, tady se jedná o hodnocený rok nebo následné hodnocení po dokončení určitého projektu.



Obrázek 3 - Tři oblasti hodnocení Hroník (2006, s. 20)

Nikdy by hodnocení nemělo přinést negativní výsledek ve smyslu demotivace a poklesu produktivity práce. Proto by měl být hodnotitel připraven na otázky ze strany zaměstnance, který by měl tedy dostat prostor na jejich kladení.

2.1 Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může probíhat pomocí dvou forem. Jednou z nich je formální a druhá pak neformální. Obě dvě formy jsou prováděny s určitým časovým rozestupem, systematicky a poskytují zpětnou vazbu přímo k skutečnému pracovnímu výkonu zaměstnance.

Neformální hodnocení se podle Šikýře (2014, s. 110) uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu v průběhu určitého období. Jeho účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek mezi požadovaným výkonem a tím skutečným. Koubek (2007, s. 166) zdůrazňuje, že neformální hodnocení má příležitostnou povahu a je ovlivněno danou situací, pocitem hodnotícího a i jeho momentální náladou, nejde tedy tolik o faktické výsledky práce. Je součástí každodenní rutiny v zaměstnání a vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.

Druhou formou hodnocení jak již bylo zmíněno je formální hodnocení. V tomto případě se poskytuje zpětná vazba periodicky za určené období. Nadřízený si s podřízeným domluví schůzku, která probíhá většinou formou hodnotícího rozhovoru. Šikýř (2014, s. 110) připomíná, že výsledná zpráva je součástí personální evidence

každého zaměstnance, která slouží jako podklad k dalšímu posunu hodnoceného zaměstnance. Ve valné většině firem se hodnocení provádí jednou ročně, zpravidla při výročí zaměstnance nebo po dokončení významného projektu.

Mimořádným případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení. To je vyvolané akutní potřebou po zpracování pracovní posudku při ukončení pracovního poměru nebo při povýšení pracovníka či změně pracovní pozice. Používá se jen v případě, že nemáme aktuální běžné periodické hodnocení nebo došlo k významným změnám pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 167)

I přesto, že teorie popisuje vhodné periodické období, v praktické části se přesvědčíme, že teorie a praxe se nemusí vždy shodovat a záleží na firmě a firemní kultuře, kdy a jak hodnocení bude probíhat.

2.2 Kritéria a metody hodnocení

V obou případech jak formálního, tak neformálního hodnocení je podstatné stanovit jasná kritéria v závislosti na typu práce. Není to ale zdaleka jediný aspekt. Váže se i na kulturní rozdíly, strategii nebo i původ podniku. Správný výběr kritérií je klíčem k úspěchu a kvalitě výsledků hodnocení.

Šikýř (2014, s. 113) udává pět faktorů, které se odrážejí v kritériích hodnocení zaměstnanců. Těchto pět faktorů charakterizují a ovlivňují pracovní výkon. Patří mezi ně:

- výsledky, které souvisí s kvalitou provedené práce
případně s množstvím, což závisí na povaze a charakteru vykonávané práce
- chování, jenž se vztahuje k přístupu k práci a souhrnnému provedení práce
- schopnosti
- motivace
- podmínky, ať už se jedná o pracovní dobu či pracovní prostředí.

Koubek (2007, s. 170) člení kritéria hodnocení na výsledky, chování, dovednosti a znalosti, případně vlastnosti a potřeby. Specifikuje chování na pracovní a sociální. Pracovní charakterizuje například ochotou přijímat úkoly, hospodárností, dodržování

pravidel a instrukcí a také řádnou docházkou. Na druhou stranu sociální chování popisuje jako ochotu ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům a vůči zákazníkům.

Několik sledovatelných ukazatelů pro hodnocení zaměstnanců bylo definováno. Teď záleží na tom jaké metody pro hodnocení použít aby hodnotitel mohl tyto kritéria objektivně hodnotit. Posuzuje se i do jaké míry se dodržuje zavedené standardy.

Metod hodnocení zaměstnanců je opět mnoho. Znovu se ve výčtu konkrétních metod shodují Koubek (1995, s. 179-185) společně se Šikýřem (2014, s. 113-114). Dále se budeme věnovat jen pár vybraným metodám vztahující se k podniku XY.

Hodnocení podle stanovených cílů

„Používá se zejména pro hodnocení manažerů, kdy se zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutého cíle.“ (Šikýř, 2014, s. 113) Tyto cíle se stanovují známou metodou SMART. Tedy cíl by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a termínovaný. Díky této metodě je stanovení cílů jednodušší a přivede hodnoceného snáze k cíli.

Hodnocení pomocí stupnice

Tato metoda je velice univerzální, dá se použít kdykoliv na veškeré hodnotící kritéria. Není ale dostatečně vypovídající, jelikož slouží hlavně k sebehodnocení. Může být jak číselná, tak slovní. Koubek (1995, s. 182) upozorňuje na slabiny této metody. Ne vždy je totiž hodnotitel schopen porozumět slovnímu popisu stejně jak bylo myšleno původně. Zároveň je dobré se vyvarovat subjektivnímu hodnocení, které může vést k přílišné shovívavosti či tendence hodnotit příliš negativně nebo pozitivně.

Checklist

Neboli dotazník, který obsahuje formulace týkající se pracovního výkonu a zejména chování pracovníka. Posuzovatel tedy přímý nadřízený označuje, které typy chování jsou u pracovníka viditelné a které nikoliv. (Koubek, 1995, s. 182)

Hodnotící rozhovor

V podniku, kterému se bakalářská práce věnuje, se všechny tři předchozí metody stávají součástí celkového hodnocení při hodnotícím rozhovoru.

Šikýř (2014, s. 115) popisuje hodnotící rozhovor jako nástroj systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Tedy umožňuje formálně informovat zaměstnance, jak si za poslední období stojí i projednat cíle dalšího rozvoje

požadovaných schopností a jaké jsou požadavky na jeho pracovní výkon v příštím období.

Pro zajištění úspěšného rozhovoru je důležité nastolit příjemné prostředí, přátelskou a nerušenou atmosféru. Hodnotitel se snaží s hodnoceným navázat blízký vztah a zjistit pomocí hodnotícího rozhovoru, jak se hodnocený ve firmě cítí a jaký má pohled na firmu a firemní zásady. Ve vztahu nadřízený a podřízený, má nadřízený možnost sdělit hodnocenému, jakým směrem může v rámci firmy postupovat dál a jaké jsou jeho další představy. Naopak hodnocený si může porovnat své představy s představami nadřízeného. Důležitá je zpětná vazba v obou směrech, aby se mohli vyjádřit obě strany k sobě navzájem. Hodnotící rozhovor slouží nejen jako hodnocení pracovního výkonu ale i jako motivační nástroj. Proto na závěr je nutné shrnout všechny hlavní body a domluvit se na případných opatření.

Hroník (2006) rozděluje metody hodnocení na základě časové posloupnosti. Metody jsou rozdělené dle zaměření na minulost, přítomnost anebo budoucnost, díky tomu dokáže hodnotitel použít správnou metodu v rámci toho, na co je potřeba se v daný moment zaměřit. Například pokud je potřeba hodnotit zaměstnance z hlediska rozvoje je vhodné použít metodu Assessment centra nebo Development centra.

Hodnocením zaměstnanců se práce bude konkrétně věnovat v praktické části bakalářské práce.

2.3 Odměňování v rámci rozvoje zaměstnance

Tato kapitola se nezabývá druhy odměň, které může zaměstnanec ve firmě dostat, ale jaké má odměňování dopad pro další rozvoj. Hodnocení pracovního výkonu totiž úzce souvisí s odměňováním. Podle Halíka (2008, s. 86) může být hodnocení výkonu jedním z motivačních prvků. Společně s tím, by se mělo stát hodnocení odrazovým můstkem pro zvyšování platů a kariéřním postupem v každém podniku. Ve sledovaném podniku právě jedna z metod hodnocení obsahuje i odměňování.

Diane Arthur (2010, s. 15) naopak uvádí, že ve skutečnosti mnoho expertů na lidské zdroje nabádá k oddělení časového termínu pracovního hodnocení od termínu změny výše platu intervalem až tří měsíců. Hlavně z důvodu,

aby zaměstnanci neuvažovali jak hodnocení změní jejich platové ohodnocení, ale spíše se zaměřili přímo na konkrétní poznatky od hodnotitele. Ať už firma propojí přímo hodnotící pohovor s případným zvyšováním platu či ne, odměňování je důležitou součástí všech firem. Každá z nich používá své vlastní formy, ale je nutné aby pružně reagovala na konkurenci na trhu.

System by měl být přitažlivý, z důvodu podpory motivace zaměstnanců, tento cíl je pochopitelně podmíněný ekonomickou stránkou firmy. Dále by měl být spravedlivý, aby si některý z pracovníků při výkonu na stejné úrovni nepřipadal znevýhodněn. A v neposlední řadě by měl být jasný, což znamená, že systém musí být strukturován tak, aby mu rozuměl každý ze zaměstnanců.

3 Rozvoj a kariéra

Poptávka na trhu po zkušených pracovnících je vysoká navíc v době, kdy máme nízkou nezaměstnanost, se noví zaměstnanci hůře hledají a též nabírají, jelikož mají velkou možnost výběru. Tudíž podniky musí, co nejlépe zaujmout a přesvědčit budoucí zaměstnance o tom, jak významná pro ně bude práce právě u nich. Ne vždy, ale na trhu práce nalezneme pracovníka se všemi nároky, které klademe na danou práci. V obou případech potřebujeme mít propracované kariérní a rozvojové plány a skvělý školicí systém jak pro nové zaměstnance, tak i pro ty současné. Předchozí dvě kapitoly se věnovaly firemnímu vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, což jsou pojmy úzce spjaté s rozvojem a budování kariér, proto se tato kapitola věnuje právě jim.

3.1 Pojem rozvoj

Rozvoj můžeme chápat jako proces, který vede k určité změně, většinou pozitivní a má za následek prohlubování a využívání získaných znalostí.

Rozvoj lidských zdrojů představuje nové příležitosti k učení a dalšímu vzdělání ve smyslu zlepšení výkonu pracovníka, týmu i celé organizace. (Armstrong, 2015)

Rozvoj lidských zdrojů je jako koncepční nástroj, v jehož rámci se určují pracovníci, kteří dosáhnout podpory rozvoje jejich potenciálu. Plánují se výcvikové a vzdělávací akce dle potřeb konkrétních pracovníků. Zajišťuje se rozvoj kariéry, včetně individuálních plánů rozvoje a plánu nástupnictví. Také podporuje několik efektivních technik pro rozvoj jednotlivce, například koučování či mentoring. (Tureckiová, 2009, s.31)

Jelikož se bakalářská práce soustředí na rozvoj v rámci podniku je potřeba si definovat i pojem organizační rozvoj. „Organizační rozvoj označuje typ interního i externího poradenství, který vede k postupným a předem plánovaným změnám celého systému organizace.“ (Tureckiová, 2009, s. 103)

Organizační rozvoj zahrnuje spoustu aktivit, které se mezi sebou různě prolínají a doplňují z hlediska rozvoje. Armstrong (2015, s. 210) jich uvádí hned několik - inovace modelu podnikání, řízení změny, angažovanost, štihlá výroba či vytváření organizace. Každá z nich představuje specifický cíl, který pomáhá podniku lépe fungovat a dosáhnout celkových strategických cílů společnosti.

3.2 Rozvojové programy v podniku

„Tradiční programy rozvoje organizace byly založeny na behaviorálních vědách a téměř výhradně byly zaměřeny na mezilidské vztahy v organizaci, na procesy, které v organizaci probíhaly, a na změnu kultury organizace.“ (Armstrong, 2015, s. 213)

Tureckiová (2009, s. 106-113) uvádí šest programů rozvoje v rámci organizace. Patří mezi ně již zmíněné firemní vzdělávání a podpora učení, organizační program, plánovací program, systémové programy, programy péče o zaměstnance a vztahové programy. Některým z nich se bude věnovat praktická část bakalářské práce.

3.3 Profesionální kariéra

Bělohlávek (1994, s.11) kariéru definuje jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje osobní potenciál. Proto bývá kariéra často považována jako měřítko úspěchu. Nemusí se týkat jen jedince v rámci jednoho podniku, ale také jako osobní kariéra, jak člověk pomyslně stoupá v kariéře výš mezi více podniky. Stejně jako rozvoj a vzdělávání se váže k našim osobním kompetencím, znalostem a zkušenostem. Na rozdíl od nich, ale požaduje i ambice člověka samotného. (Vendel, 2008) Pracovníci totiž poté požadují pracovní pozici, která vyhovuje jejich schopnostem a dovednostem a zároveň takovou, která rozvíjí vlastní osobnost s cíli a zájmy každého z nich. Oproti tomu pro podnik je klíčové, aby byla na pracovišti motivace a všichni pracovali efektivně.

Kariéru mnoho autorů popisuje jinak nebo se jí na tolik nevěnují. Přesto je to významná část osobního a pracovního rozvoje. Samotná úspěšnost je brána hodně individuálně a proto se jedná o subjektivní vlivy a kritéria úspěchu, které pro každého mohou být různorodé jako pracovní pozice, pravomoc, plat a mnoho dalších benefitů. K tomu se vážou Hollandovy modely typů osobnosti, kterým se věnuje Vendel ve své knize Kariérní poradenství (2008). Podle životního stylu a priorit řadí osobnosti podle typů realistický, vědecký, umělecký, společenský, podnikavý a konvenční, kdy každá z osobností vyhledává v rámci své práce a kariéry něco odlišného proto bude pro ně rozdílná vize profesního uplatnění.

3.4 Plánování kariéry

Důležitou součástí kariéry je její samotné plánování. Řízení kariéry probíhá přímo uvnitř podniku a je to aktivita managementu nebo personalisty. Ti následně tvoří spolu s pracovníkem jeho kariérní plán. Dříve bylo zcela běžné plánovat kariéru pracovníků tradičně v jednom podniku, kde pracovali celý život a pro podnik to bylo jednodušší. Dnes už většina lidí kariérně stoupá hlavně mezi podniky, tedy kariérní postup závisí hlavně na vlastní iniciativě a ukázání svých kompetencí a silných stránek, které může pracovník nabídnout. Měli bychom se zaměřovat na nejbližší rok až tři, aby bylo jasné jakým tempem a kam se chce pracovník dostat. Nadřizený by měl být vždy oporou a podporovat ho v dalším vzdělávání a v rámci různých metod vzdělávání mu být nápomocný.

Hroník (2007) sám definuje pět stupňů kariéry:

- Příprava – lidé na začátku kariéry nebo při změně oboru
- Rozvoj – pracovník sám rozhoduje o své blízké budoucnosti
- Vrchol – na stupni influencera a sám dosahuje maxima
- Plateau – vysoká výkonnost a uplatňuje se v pozici mentora
- Útlum – výkon i vliv klesá, pracovník se udává jiným směrem

Opěrným programem pro budování kariéry jsou vlastní rozvojové plány každého podniku, díky nim pracovník ví, kam se může dál kariérně posouvat a může si určit své priority. Nejpravděpodobněji každý jedinec sám pozná, kdy je jeho čas se posunout o krok dál nebo změnit náplň práce. Poté přichází na řadu znovu proces vzdělávání a celý jeho cyklus.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem práce je porovnání aktuální situace plánů rozvoje zaměstnanců v daném podniku. V praktické části vycházím z části teoretické a postupně hledám odpovědi na výzkumné otázky. Cílem mého výzkumu je zjistit a odhalit problémy spojené s dalším rozvojem zaměstnance, což zjistím pomocí dotazníkového šetření. Cílem dotazníku bude dosáhnout hodnocení z pohledu zaměstnanců.

Dotazník byl rozdělán ve třech pobočkách v Praze a vyplňovali ho všichni zaměstnanci bez ohledu na právě vykonávanou pracovní pozici. Dohromady se jednalo o 35 dotazovaných z 50 zaměstnaných. Díky dotazníku bude možné získat konkrétní zpětnou vazbu pro oddělení Lidských zdrojů.

V poslední části praktické části bakalářské práce navrhu zlepšení pro kariérní plány podniku na základě dotazníkového šetření.

Praktická část práce čerpá interní dokumentaci a interní web podniku XY a.s.

Výzkumné otázky:

1. Jak jsou zpracovány kariérní plány v podniku XY?
2. Jaká je spokojenost zaměstnanců s možností kariérního postupu na jejich pobočce?
3. Jaká je motivace zaměstnanců k rozvoji dle dotazovaných?

Pro odpověď na první otázku budu čerpat z interní dokumentace podniku.

Na následující dvě otázky odpovím na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.

4.1 Metodika výzkumu

Pro výzkumnou část práce jsem použila dvě metody.

První použitou metodou bylo prostudování interních dokumentů firmy, které sloužily k analýze současného stavu podniku a jeho kariérních plánů.

Pro vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s možností kariérního postupu byl použit dotazník, který obsahoval 11 uzavřených a 3 otevřené otázky. Dotazník byl rozdělán do třech poboček v Praze, ve kterých je momentálně zaměstnáno 50 lidí. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 35 zaměstnanců a z toho 30 zaměstnanců odpovědělo během měsíce července a srpna.

5 Analýza současného stavu podniku

V této práci není uveden konkrétní obchodní název analyzovaného podniku a je nahrazen písmeny XY. Praktická část se věnuje kariérnímu a rozvojovému plánu podniku XY, kde zanalyzuji současný stav a vytvořím návrh na zlepšení situace v podniku.

5.1 Charakteristika podniku

Mise: „Inspirovat a povznášet lidského ducha zvláště s každým šálkem, zákazníkem i prostředím ve kterém žijeme.“

Historie Firmy

Jeden z největších kavárenských řetězců byl založen v roce 1971 ve Spojených státech amerických. Firma byla založena třemi zakladateli a až při vstupu jednoho z pozdějších prezidentů společnosti v roce 1982 začala firma expandovat, firmu odkoupil a postupně ji začal vyvíjet a rozrůstat. Sortiment se postupně rozšiřoval a v roce 1995 vzniknul jedinečný mixovaný nápoj s označením Trademark. Dále vznikla rozpustná káva z nejkvalitnějších kávových zrn a speciální kávové směsi. Po dlouhých letech přišla novinka XY roast, tedy jedinečná myšlenka pražení kávových zrn aby se dosáhlo té nejvyšší kvality, za kterou si společnost XY stojí. (webové stránky XY a.s.)

Firma si zakládá na kvalitních podmínkách jak pro své zaměstnance, tak i pro farmáře pěstující kávu. Proto byla založena Centra pro podporu farmářů, kde dostávají farmáři veškerou potřebnou pomoc s pěstování nebo finanční situací. Hned první centrum bylo založené v San Jose (Kostarika) a dnes už jich je celkově pět. Závazek firma nemá jen k farmářům, ale také ke svému okolí. Díky tomu na každém kontinentu, v každém státě či ve městě spolupracuje s okolím a dává přednost místním dodavatelům a zároveň je šetrná k životnímu prostředí.

Celá firma stojí na silných hodnotách, které šíří jak mezi své zaměstnance, tak mezi zákazníky, proto nabývá tak velké oblibě. Jednou z nich je například „S odvahou měníme zažité a rozvíjíme společnost i sebe navzájem,“ nebo „Dosahujeme toho nejlepšího ve všem, co děláme a neseme odpovědnost za výsledky.“

5.2 Organizační struktura

Současný stav

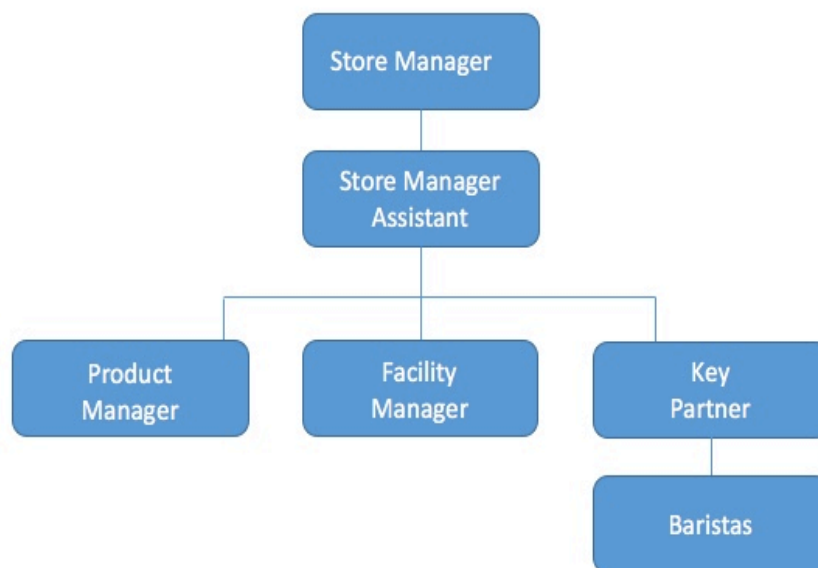
V této době má firma více jak 28 000 poboček ve více jak 75 zemí a jejím prezidentem a současně CEO je Kevin Johnson. Ve střední Evropě funguje XY pod franšízou akciové společnosti Z (vzhledem k citlivým informacím je tato společnost nahrazena písmenem Z) s více než 300 kaváren v 7 zemích. Pro potřeby bakalářské práce se zaměřím pouze na trh v České republice. Zde se nachází již 35 kaváren v Praze, Brně, Ostravě, Hradci Králové, Znojmě a Olomouci. Jelikož každá z kaváren má svou vlastní strukturu, budu se pohybovat jen na úrovni kavárny a blízce spjatých pozic vyšších manažerských pozic. Všechny 35 poboček spravuje jedna centrála, kde se nachází HR oddělení, IT oddělení, finance, marketing nebo například právní oddělení. (interní web akciové společnosti Z)

Centrála je typickým příkladem funkcionální organizační struktury, které jsou tvořeny podle odborností. Jednotlivý vedoucí pracovník má své podřízené a všichni mají vymezený svůj okruh pravomocí a náplň práce. (Bělohlávek, 1994, s. 87)

Organizační struktura pobočky

Jak již bylo zmíněno bude se práce věnovat pouze struktuře na úrovni kavárny a dalšími třemi stupni manažerských pozic. Tým na jednotlivých kavárnách je rozdělen na baristy a manažerský tým. Mezi baristy patří i tzv. barista trenér, tedy člověk s možností zaučovat nově příchozí. Mezi manažerské pozice patří Key Partner, Shift Supervisor, který zastupuje oblast Product nebo Facility, Assistant Manager a Store Manager. Následuje možnost rozvoje na manažerskou pozici District Manager, Regional Director a Brand president v rámci akciové společnosti Z.

Zmíněná organizační struktura je podle Bělohlávka (1994, s. 87) považována za štíhlou. Vyznačuje se tím, že každý vedoucí pracovník má pod sebou určitý počet podřízených. Pracovník má možnost v krátkých obdobích postupovat z jednoho stupně na druhý, přičemž mezi nejnižším a nejvyšším stupněm je to velice dlouhá cesta.



Obrázek 4 - Organizační struktura (zdroj: Vlastní zpracování)

Barista

Baristou se stává každý nově příchozí po měsíčním zaškolení a tréninku. Člověk, který je nejvíce v kontaktu s našimi zákazníky a dbá na to, aby si zákazníci užili legendární obsluhu. Pohybuje se jak na kase při přijímání objednávek a manipulaci s penězi, tak pracuje na espresso baru, kde připravuje teplé i studené nápoje. Nedílnou součástí pozice je i úklid kavárny. Mezi baristy pak patří i mezi stupeň a to Barista trenér. Natolik zkušený barista, který po svém tréninku je schopný zaučovat nově příchozí zaměstnance a pomáhat Key partnerovi při směnách.

Key partner

Doslovně přeloženo jako klíčový partner neboli vedoucí směny. Osoba, která má na starosti chod kavárny během své směny. Zajišťuje skvělé pracovní podmínky zaměstnancům a zároveň je v přímém kontaktu se zákazníky. Má na starosti příjem zboží, počítání trezoru, příjem a odvod tržeb a další potřebné činnosti k chodu kavárny.

Shift supervisor

První manažerská pozice, která se zaměřuje na oblast Product a Facility neboli údržby. Tuto pozici může na kavárně vykonávat buď jedna nebo dvě osoby vzhledem k velikosti kavárny. Jeho hlavní náplní práce je nejen vést směnu, ale zároveň objednávat zboží a udržovat kavárnu čistou a se všemi nástroji potřebné k výkonu práce.

Assistant store manager

Druhou manažerskou pozicí na úrovni kavárny je člověk, jehož hlavní náplní je nejen vést směnu, ale zároveň HR neboli řízení lidských zdrojů na úrovni kavárny. Hledá nové zaměstnance, domlouvá si pohovory, plánuje směny baristů a zároveň se stává zástupcem Store manažera v jeho nepřítomnosti.

Store manager

Poslední manažerskou pozicí je store manager. Ten má na starosti celkový chod kavárny, je zodpovědný za tržby a kvalitní manažerský tým. Je vedoucí celé pobočky, kde se očekává, že jedná v nejlepším zájmu jako by to bylo jeho vlastní. Jeho hlavní náplní práce už není jen vedení směny, ale sám obstarává školení jezdí na pracovní cesty atp.

6 Současný stav kariérních a rozvojových plánů podniku

Podnik si pro rok 2018 stanovil čtyři zásadní cíle. Jedním z nich, který je zároveň klíčový v této práci zní: „Rozvoj silné struktury IMS pomocí náboru „A“ hráčů a exekuce tréninků.“ (IMS= ideální manažerská struktura) Jejím klíčovým ukazatel úspěchu je 90% ideální manažerská struktura. Vzhledem k obrovskému nárůstu nových kaváren, je tento cíl velmi ambiciózní. První polovina tohoto roku byla koncipována hlavně na nábor nových manažerů nebo tréninků při rozvoji v rámci manažerů na pobočce. V důsledku otevírání mnoha nových poboček v druhé polovině roku, je tedy potřeba hned několik těchto pracovních pozic obsadit. Nyní se otevřely již dvě nové kavárny, což znamená obsazení minimálně osmi nových manažerských pozic a plánují se otevřít nové.

Vzhledem k povaze bakalářské práce je třeba si představit jak na tom skutečně firma je.

Nástup do práce

Prvním krokem v rozvoji zaměstnance je samotný nástup do práce. Každý nově příchozí zaměstnanec je přivítán Store managerem, který ho lehce seznámí s jeho tréninkem na baristu. Zároveň dostane uvítací balíček, který obsahuje jak zástěru, logovací kartu, tak i materiály jako Průvodce nového baristy, speciální Workbook a Coffee passport, které slouží k následnému vzdělání. Nyní se zaměstnanec poprvé setkává s firemním vzděláváním této firmy.

6.1 Firemní vzdělávání

Používá se hlavně u nově příchozích, po té se již zaměstnanci mohou zúčastňovat několika rozvojových programů, které firma nabízí. V rámci cyklu firemního vzdělávání se začíná analýzou a identifikací potřeb. Pro potřeby firmy jde hlavně o zkušenosti se službami, baristickými schopnostmi atp. Po této úvodní analýze přichází na řadu plánování vzdělávání, to má na starosti Assistant store manager, který naplánuje celý trénink ať jde o metodu vzdělávání, místo, čas či lektora. Podnik XY, kterému se bakalářská práce věnuje, k tomu přímo využívá pracovní pozici Trenér. Nový pracovník se zaškoluje přímo při provozu, pracuje pod tlakem všech nových pracovních úkolů, ale

za to dostává individuální a přátelský přístup od svého trenéra. Následuje třetí krok a to realizace vzdělávání. Zde záleží hlavně na tom, jak kvalitně byly předchozí dva kroky splněny a také na přístupu obou stran.

Celé vstupní vzdělávání na pozici Barista je koncipováno do třech na sebe navazujících bloků, díky kterým je po závěrečné certifikaci zaměstnanec schopen vykonávat svou práci. První blok je o teoretických znalostech a učení, proto se vzdělává mimo pracoviště v prostorách firmy. Trenér předává své znalosti pomocí výkladu, nový partner se tedy učí poslechem a psaním nově získaných informací. Společně s výkladem je nedílnou součástí E-learning. I přesto, že náklady na E-learning jsou pro firmu vysoké, pro samotné zaškolování nikoliv. Kavárna díky němu šetří čas i finance, jelikož nepotřebuje k této vzdělávací metodě trenéra. Díky této metodě se může nový zaměstnanec vzdělávat kdekoliv s možností připojení k internetu. Podnik využívá přímo svůj interní web, kde se nachází interaktivní vzdělávací moduly, mohou to být naučná videa či různé e-kurzy, pomocí nich je zaměstnanec vzděláván a nabývá nových znalostí.

Druhý blok už využívá metod vzdělávání na pracovišti, kde nejdůležitější metodou je instruktáž při výkonu práce. Zde si po nabytých teoretických znalostí může partner vyzkoušet vše prakticky. Funguje na bázi PUZU- připrav, ukaž, zkus, upevni. Tady je trenér v pozici instruktora a vše názorně vysvětluje a předvádí. Jedná se hlavně o práci za barem například práce s espresso kávovarem. Třetí blok probíhá v rámci upevnění kávové kultury jako přednáška spojená s diskuzí. Trenéra nahrazuje Coffee master. Tedy osoba, která pomocí rozvojového programu rozvíjí kávovou kulturu mezi baristy. Přednáška je pojata interaktivně, kdy je po celou dobu prostor k diskuzi, tudíž mají všichni možnost novým informacím co nejlépe porozumět.

Při ukončení veškerého zaškolení je na řadě závěrečné certifikace. Skládá se z teoretické a praktické části, v níž zaměstnanec předvádí své nově nabyté zkušenosti Store manažerovi. V případě úspěšnosti dostává partner certifikát Barista podniku XY a plnohodnotným zaměstnancem. V rámci závěrečné certifikace se uzavírá i první kruh v cyklu firemního vzdělávání – vyhodnocení vzdělávání. Probíhá zde vzájemná zpětná vazba mezi partnery. Navzdory složení úspěšné certifikace, jak již bylo zmíněno v teoretické části podle Koubka (2007), dojde k projevení výsledku vzdělávání až po delší době. Barista totiž stále pracuje pod tlakem a až během dalších týdnů se z něj stane plnohodnotný a samostatný barista.

6.2 Hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, hodnocení je nedílnou součástí rozvoje zaměstnance. Firma XY má hned několik způsobů hodnocení zaměstnance ať se jedná o řadového pracovníka nebo manažera.

S neformálním hodnocením se zaměstnanec může setkat každý pracovní den, jedná se o konstruktivní zpětnou vazbu, která může být pozitivní, ale i negativní. Zpětná vazba probíhá mezi všemi zaměstnanci neohledně na pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že se zpětná vazba ne vždy říká každému snadno nebo naopak partner chce, aby si chválený tuto skutečnost pamatoval fungují zde Oceňovací kartičky. Slouží k ocenění druhého partnera za předvedení jedné z hodnot firmy nebo za účelem poděkování.

Další metodou neformálního hodnocení je veřejné ocenění na interním webu firmy XY, které může dát kdokoliv z managementu od Store manažera výš kterémukoliv partnerovi. S hodnocením je spojená i finanční odměna o jejíž výši může rozhodnout sám manažer. Partner pracuje nad rámec svých pracovních povinností, vykazuje vysokou angažovanost a překonává těžkosti situace, které mu byly naděleny anebo dosahuje toho nejlepšího ve svém pracovním nasazení.

Hlavním metodou formálního hodnocení je Hodnotící rozhovor, který ale zároveň kombinuje i metodu checklistu a hodnocení pomocí stupnice. Zmíněný rozhovor se koná dvakrát ročně a to vždy na přelomu února/března a po druhé v srpnu/září, vždy po zlomové části roku Vánoc a hlavních prázdnin. Probíhá vždy mezi podřízeným a přímým nadřízeným. Barista má hodnotící rozhovor s Assistant store manažerem a Key partner se zbytkem manažerské struktury se Store manažerem. V případě store manažera se odehrává rozhovor s District manažerem atd.

Hodnotící rozhovor má přesně stanovenou obsahovou strukturu a obě strany by měly být dostatečně připravené. Hodnotitel má za úkol vytvořit přátelskou a neformální atmosféru, kde se hodnotící bude cítit příjemně. Celé hodnocení musí vycházet z pravdivých informací a hodnotitel by k tomu měl přistupovat spravedlivě. Díky tomu může hodnotící využít chvíle, kdy je sám se svým nadřízeným a projednat s ním všechno potřebné například budoucnost svou či firmy samotné. V rámci rozhovoru jsou kladeny otevřené otázky a může dojít i k vlastnímu sebehodnocení hodnoceného.

Při hodnotícím rozhovoru je ideálním nástrojem Feedback model START-STOP-CONTINUE tedy začni-přestaň-pokračuj. K jednotlivým kompetencím v hodnotícím rozhovoru hodnotitel předává zpětnou vazbu právě tímto způsobem, aby se hodnocený necítil zranitelný, hodnocený by neměl být žádnou informací překvapený.

Mezi klíčové kompetence baristy patří:

- Dává zákazníka na první místo
- Spolupracuje s ostatními
- Odvážně vede
- Neustále se rozvíjí
- Dosahuje výsledků
- Dodržuje standardy
- Podporuje kávovou kulturu
- Dodržuje standardy přípravy nápojů na baru
- Využívá své prodejní dovednosti.

Pro Key partnera zůstávají kompetence stejné jen jedna se přidává a to vedení směny.

Manažeři jsou hodnoceni ještě na základě stanovených cílů. Každý si sám tvoří cíle dle metody SMART. U hodnotícího rozhovoru sám hodnocený představuje dosažené/nedosažené výsledky a splnění cílů. Hodnotitel až následně podá zpětnou vazbu sám.

SPOLUPRACUJE S OSTATNÍMI

Naslouchá a efektivně komunikuje s lidmi v rámci i mimo Starbucks. Vytváří pozitivní a produktivní týmové prostředí.

- Vytváří a udržuje vztahy.
- Přispívá pozitivní týmové atmosféře.
- Komunikuje, naslouchá a reaguje.

ODVÁŽNĚ VEDE

Přebírá osobní zodpovědnost za rozhodnutí, která považuje za správná a účelná. Vytvrává navzdory problémům a nejistotě. Rychle se přizpůsobuje změnám a činí včasná, promyšlená rozhodnutí.

- Je spolehlivý, dělá včasná a vhodná rozhodnutí.
- Bere v úvahu možný risk a odstraňuje status quo.
- Nebojí se změny a vede ostatní příkladem.

NEUSTÁLE SE ROZVÍJÍ

Neustále vyhledává příležitosti ke zlepšení jak u sebe, tak u ostatních. S důvěrou, ctí a nasazením najímá a školí partnery a umožňuje jim se rozvíjet tak, aby mohli plně realizovat svůj potenciál

- Zná své silné stránky a příležitosti.
- Aktivně používá a předává své zkušenosti.
- Podporuje ostatní v rozvoji.

Obrázek 5 - Ukázka z hodnotícího checklistu (zdroj: interní web firmy XY)

6.3 Rozvojové programy

Mezi rozvojové programy se řadí vše po vstupním firemním vzdělávání. Rozvojové programy jsou určeny pro všechny pozice jen jsou vždy přizpůsobené podle toho mezi jakými stupni zrovna zaměstnanec přechází. V této podkapitole zmíním individuální plán rozvoje a speciální pozici, která není součástí kariérního plánu, ale slouží k seberozvoji vzhledem k oboru, v jakém firma působí na trhu.

IDP (= Individual Development Plan)

V překladu individuální plán rozvoje slouží k nápomoci rozvoje založený na klíčové oblasti k rozvoji. Vytváří se pro všechny manažerské pozice od pozice Shift supervisor výš. Tento plán vytváří přímý nadřízený každému zaměstnanci po úspěšném Kompetenčním pohovoru (vysvětlený v další podkapitole) jako součást tréninku na vyšší pozici. V plánu rozvoje jsou zahrnuty 1-3 oblasti, které potřebuje daný zaměstnanec vylepšit a rozvíjet se v nich. Oblasti vycházejí z kompetencí a Job mapy (tedy popisu náplně práce). Například se může jednat o zlepšení komunikace v týmu či obchodní znalosti podniku.

Ke většině oblastí rozvoje je vytvořeno školení, které probíhá metodou přednášky spojené s diskuzí a nebo Assessment center. Pro pozice Store manager, District manager a Regional director jsou připraveny i jazykové kurzy, aby si pracovníci mohli doplnit své jazykové znalosti či je zdokonalit.

Coffee master

Speciální pozice, na kterou se může hlásit kdokoli z řad zaměstnanců pracujících na jedné z poboček. Jedná se o člověka, který chce rozšiřovat své znalosti o kávě a hlouběji porozumět problematice. Pro tuto pozici existuje jedinečný hodnotící pohovor a rozvojový plán. Celé školení trvá tři měsíce, kdy za pomoci metody coachingu se zaměstnanec školí. Jeho koučem se stávají všichni ostatní Coffee masteři a pomáhají mu během celého rozvoje. Pro úspěšné absolvování je nutné naučit se vést semináře o kávě a jednou z výstupních zkoušek je právě příprava takového semináře. Mezi nezbytné kompetence patří Neustále se rozvíjí, dává zákazníka na první místo a podporuje kávovou kulturu. Cílem firmy je mít na každé z poboček minimálně dva zaměstnance Coffee mastery, nyní to vychází zhruba na půlku jednoho zaměstnance na pobočku.

6.4 Kariérní plán

Pracovní pozice	Délka tréninku	Způsob zakončení tréninku
Barista	3-4 týdny	Certifikace
Barista trenér	1 týden	Certifikace
Key partner	4 týdny	Certifikace
Shift supervisor	8 týdnů	Review board
Assistant store manager	10 týdnů	Review board
Store manager	10 týdnů	Review board
District manager	3-12 měsíců	Review board
Regional director	3-12 měsíců	Review board

Obrázek 6 - Kariérní plán (zdroj: vlastní přepracování z Interního dokumentu podniku XY)

Review board slouží jako závěrečná zkouška po absolvování tréninku na vybranou pozici.

Tento kariérní plán vytváří management a následně se individuálně vytváří kariérní plán zaměstnance. S tímto kariérním plánem má být každý nový zaměstnanec zcela seznámen. Jedná se o přehled pozic, kterých může v rámci svého kariérního rozvoje zaměstnanec dosáhnout.

Na pozici barista se dostane nový zaměstnanec na základě pohovoru při přijímacím řízením s Assistant store manažerem. Díky firemnímu vzdělávání se po 3-4 týdnech a závěrečné certifikaci se Store manažerem, jak již bylo popsáno výše, stane plnohodnotným baristou a je schopný svou pracovní pozici vykonávat.

Barista trenérem se může stát každý z baristů, který projeví zájem o danou pozici a pracuje ve firmě déle než 4 měsíce. Očekává se od něj 100% znalost standardů a hodnot firmy. Společně s tím i schopnost komunikace s nově příchozími a organizačními schopnostmi. Povýšení probíhá hlavně v návaznosti na neformální zpětnou vazbu od týmu.

Na manažerské pozice Key partner, Shift supervisor, Assistant store manager a Store manager musí zaměstnanci tuto možnost nabídnou již samotný Store manažer. Což probíhá většinou skrze Hodnotící rozhovor při formálním hodnocení zaměstnance jednou za půl roku. V případě všech těchto pozic musí „nominovaný“ projít tzv. Kompetenčním pohovorem, který se koná za přítomnosti vlastního Store manažera, Store manažera z další kavárny a District manažera. Zde se posuzují schopnosti a dovednosti daného zaměstnance a současně se hodnotí kompetence z Hodnotícího checklistu. V situaci, kdy zaměstnanec projde tímto pohovorem začíná s tréninkem dle pozice od 4 do 10 týdnů. Jedním z předpokladů, pro všechny pozice na povýšení, je minimální 3 měsíční výkon práce na dosavadní pozici. Na závěr se zaměstnanec dostaví na závěrečný Review board a po jeho úspěšném splnění je schopen vykonávat svou novou pozici.

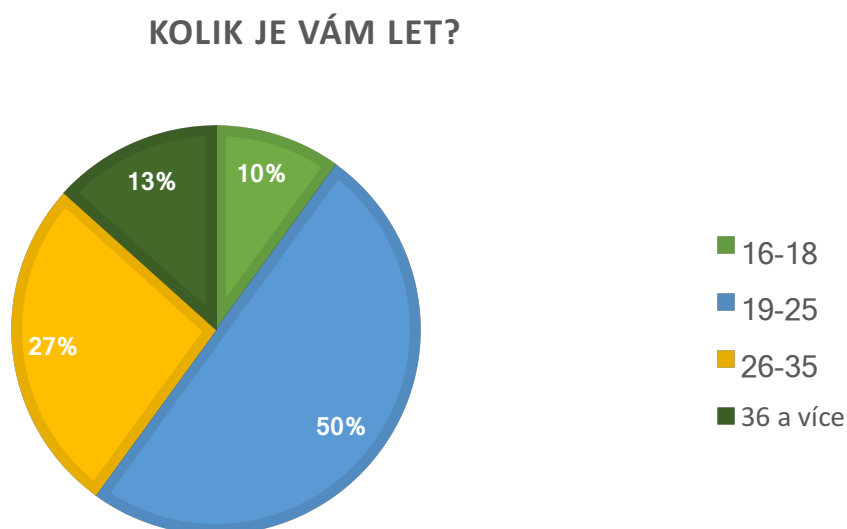
Poslední dvě pozice, tedy District manažer a Regional director, se neobměňují nikterak často. District manažer má již na starosti chod 6-8 kaváren a zodpovídá za jejich výsledky. Regional director má na starosti trh celé země v našem případě Čechy/Morava. U těchto pozic je potřeba vykonávání dosavadní pozice minimálně 6 měsíců a trénink na ně může trvat až jeden rok. I tady je potřeba projít Kompetenčním pohovorem a závěrečnou Review board zkouškou, obě části se konají v angličtině a je u nich přítomno až pět dalších osob (vlastní Store manager, vlastní District manager, další District manager, Regional director a vedoucí oddělení HR). (Interní dokumentace podniku XY a.s.)

7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Spokojenost s kariérním a rozvojovým plánem společnosti byla vyhodnocena formou dotazníku. V poslední dvou měsících červenec/srpen jsem rozdávala dotazníky v tištěné formě v třech pobočkách firmy, na které mi odpovědělo 30 zaměstnanců z 35 dotazovaných. V důsledku prázdnin nebylo možné získat vyplněný dotazník od všech zaměstnanců, proto výběr probíhal tak, aby šetření obsáhlo co nejširší možné spektrum zaměstnanců bez ohledu na jejich pracovní pozici, věk či pohlaví.

Dotazník v tištěné formě byl použit hlavně z důvodu složitosti při komunikaci přes webový portál, vzhledem ke skutečnosti, že partneři byli vybíráni náhodně přímo během jejich směn. Zároveň nebylo možné použít jakýkoliv interních webových zdrojů.

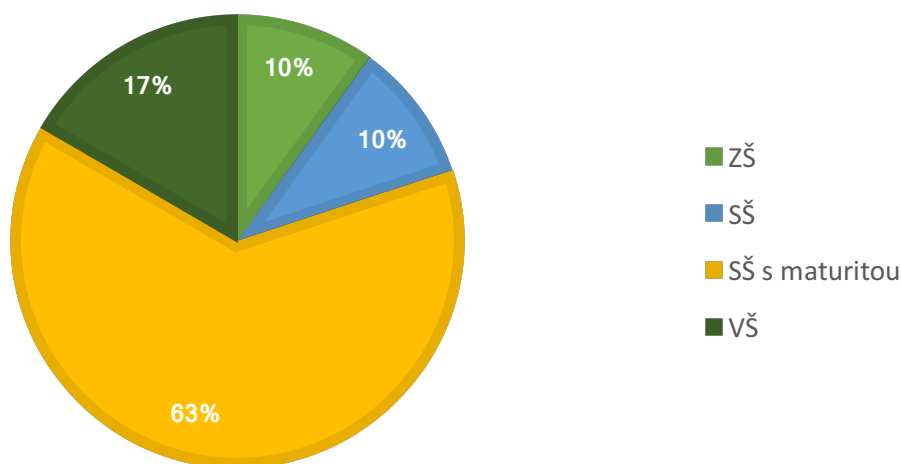
Níže uvedené grafy zobrazují názory dotazovaných. Jsou vytvořeny na základě uzavřených otázek. V dotazníku byla vytvořena škála od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší) a komentáře ke grafům vychází z názorů zaměstnanců z druhé části dotazníku a to z otevřených otázek. U jedné z otázek měli zaměstnanci přímo uvést důvod odpovědi.



Graf 1- Věk respondentů

Největší zastoupení má věková kategorie 19-25 let, tedy celých 50% zúčastněných. Z povahy a náplně práce je očekávané větší zastoupení právě mladých lidí. Věk dotazovaných se v dalších otázkách zároveň odráží od vidiny kariérního postupu.

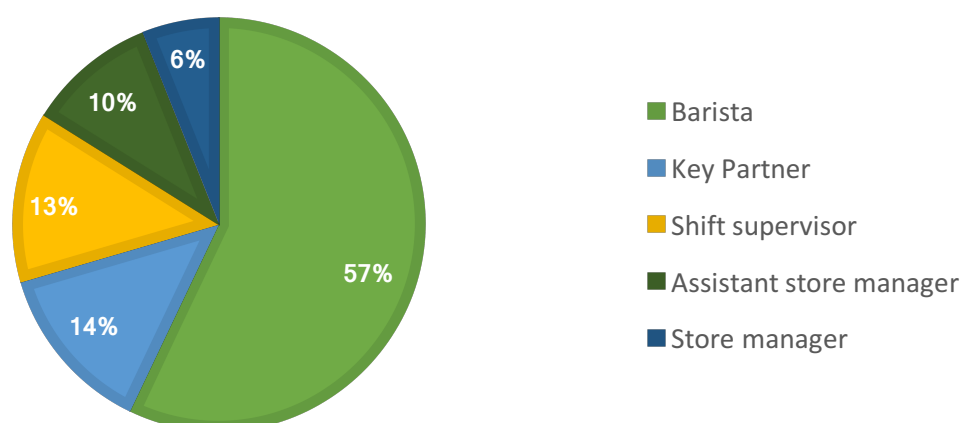
JAKÉ JE VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?



Graf 2 - Vzdělání respondentů

Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců má prozatím středoškolské vzdělání s maturitou (63%). Většina těchto zaměstnanců uvedlo jako jeden z důvodů v otevřené otázce „Co Vás na této práci nejvíce baví?“ flexibilitu v plánování směn, jelikož tato práce pro ně slouží jako brigáda ke studiu na vysoké škole či ke sbírání zkušeností při studiu do svých životopisů.

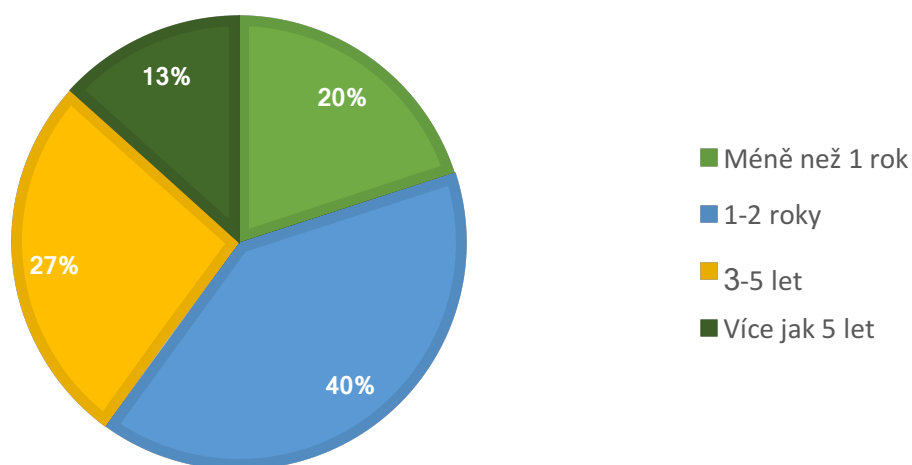
JAKÁ JE VAŠE PRACOVNÍ POZICE?



Graf 3 - Pracovní pozice

Graf kopíruje organizační strukturu od baristů, kterých je nejvíce (57%) po Store manažery, který je jen jeden na každou pobočku. Každá z kaváren má ideálně minimálně 4 manažerské pozice a 15 baristů. Podle vyjádření respondentů v otevřených otázkách na konci dotazníku vyplývá, že mnoho zaměstnanců není dostatečně informováno o možnosti kariérního postupu, což se může odrážet právě v této otázce. Z 30 respondentů je 17 baristů, 4 Key partneři a 9 manažerů.

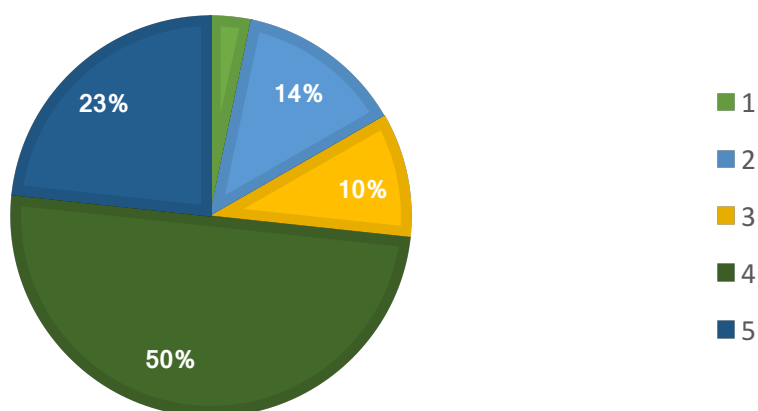
JAK DLOUHO PRACUJETE V TOMTO PODNIKU?



Graf 5 - Délka pracovního poměru

V závislosti na věk a nejvyšší dosažené vzdělání nám vypovídá i délka pracovního poměru. I přesto 12 respondentů z 30 zde pracuje už více jak tři roky. Ti, mezi hlavní pozitiva řadili právě možnost kariérního růstu a to, že je práce naplňuje a baví.

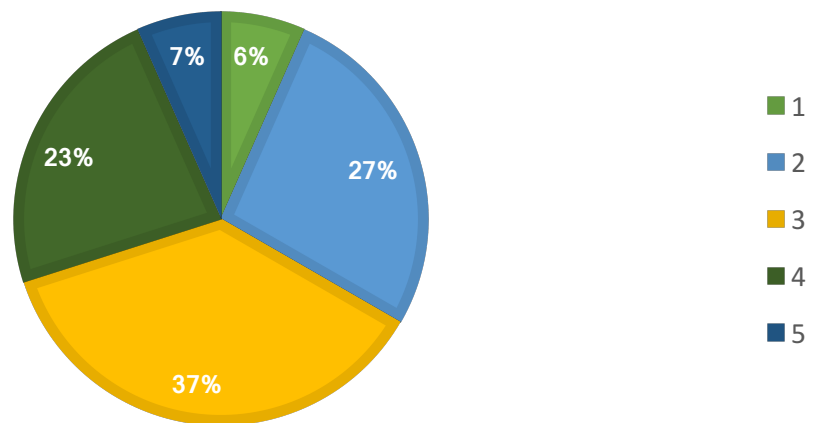
SPLŇUJE PRÁCE VAŠE OČEKÁVÁNÍ?



Graf 4 - Splňuje práce Vaše očekávání?

Graf názorně ukazuje, že valná většina zaměstnanců, konkrétně 73% zaměstnanců, přesně věděla, co bude jejich náplní práce, a proto splňuje jejich očekávání.

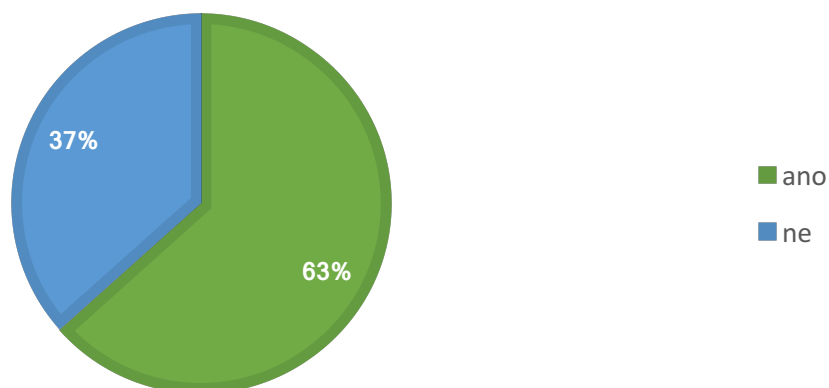
DOSTÁVÁTE PRAVIDELNOU ZPĚTNOU VAZBU A POMÁHÁ VÁM TO BÝT EFEKTIVNĚJŠÍ V PRÁCI?



Graf 6 - Zpětná vazba

Z grafu jednoznačně vyplývá silně nedostačující zpětná vazba. Hodnocení horší jak 3 dalo 21 respondentů z 30 dotazovaných. Konkrétně šest dotazovaných u otevřené otázky týkající se benefitů zmínilo i jako jeden z motivátorů větší zaměření na zpětnou vazbu. Dokonce jeden z manažerů navrhoval kurz pro předávání zpětné vazby pro veškerý manažerský tým. Díky zpětné vazbě by totiž věděli v čem se mají zlepšovat a to by je následně vedlo k možnému kariérnímu postupu

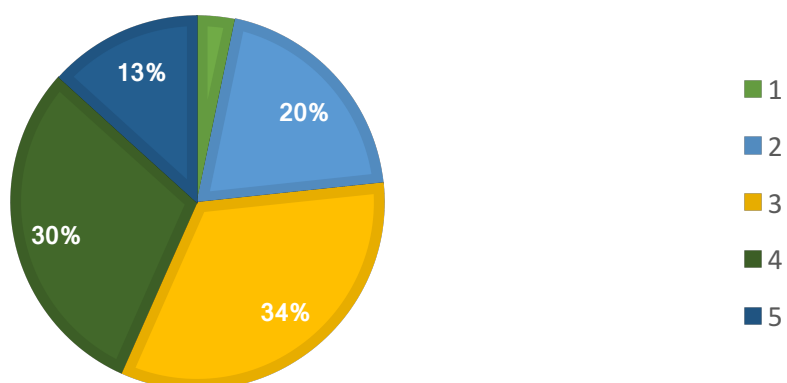
MOTIVUJÍ VÁS DOSTATEČNĚ BENEFITY K ODVÁDĚNÍ CO NEJLEPŠÍHO PRACOVNÍHO VÝKONU?



Graf 7 - Benefity

63% zaměstnanců jsou i nadmíru spokojeni s benefity, která firma přináší. Z toho vyplývá, že benefity jsou užitečné a dobře zaměřené na své zaměstnance. V závislosti na odpovědích k otevřené otázce „Jaký benefit by Vás nejvíce motivoval?“, by ale někteří ocenili příspěvek na jídlo ve formě stravenek. Pár z dotazovaných zmínilo, že mnohem více než benefity je motivuje mzda pro co nejlepší výkon práce.

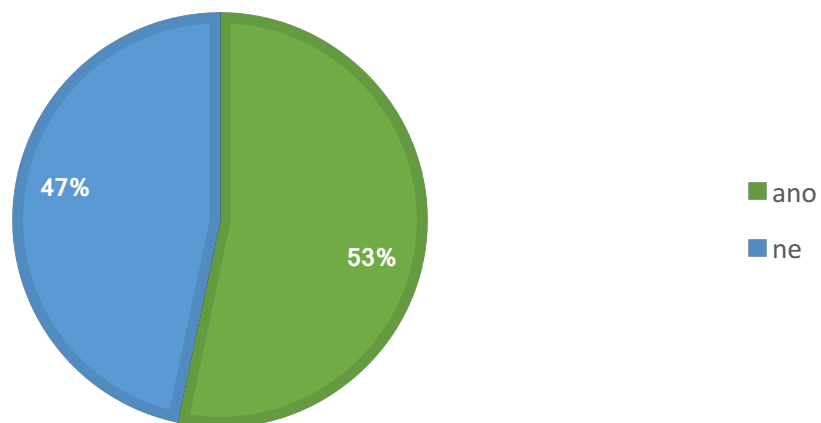
JSTE SPOKOJENÝ/Á S ÚROVNI SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE MEZI MANAŽERY A BARISTY NA VAŠÍ KAVÁRNĚ?



Graf 8 - Spokojenost s komunikací mezi manažery a baristy

Zde se odrážela vykonávaná pozice zaměstnance, v této otázce měli totiž za úkol uvést i konkrétní důvod. Například zaměstnanci vykonávající pozici Shift supervisor za oblast produkt by ocenili lepší komunikaci ze strany baristů při zpětné vazbě o produktech na směně, aby mohli lépe plnit skladové zásoby. Komunikace je na špatné úrovni při předávání zpětné vazby, což vyplývá již z otázky číslo šest. Ze strany baristů je nejvyšší propast komunikace mezi nimi a samotným Store manažerem.

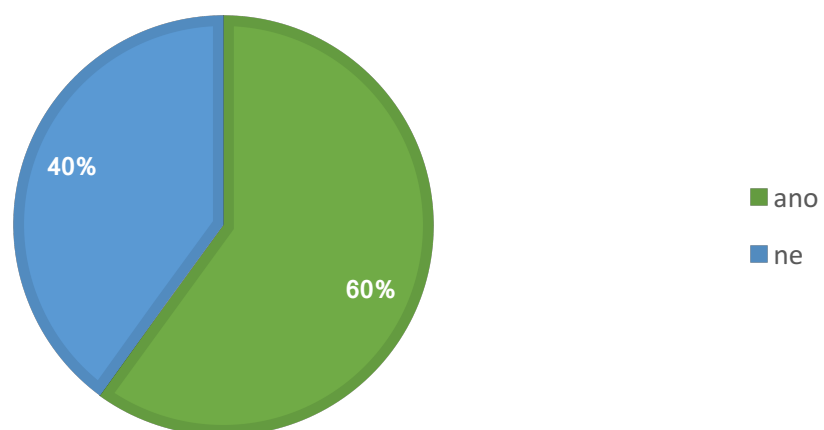
JSTE SEZNÁMEN/A S KARIÉRNÍM ROZVOJEM V RÁMCI PODNIKU?



Graf 9 - Informovanost o možnosti kariérního rozvoje

I přesto, že je ve firmě kladen velký důraz na kariérní rozvoj a jedním z ročních cílů je rozvoj silné manažerské struktury, skoro polovina respondentů vůbec není důkladně seznámena s možnostmi kariérního rozvoje.

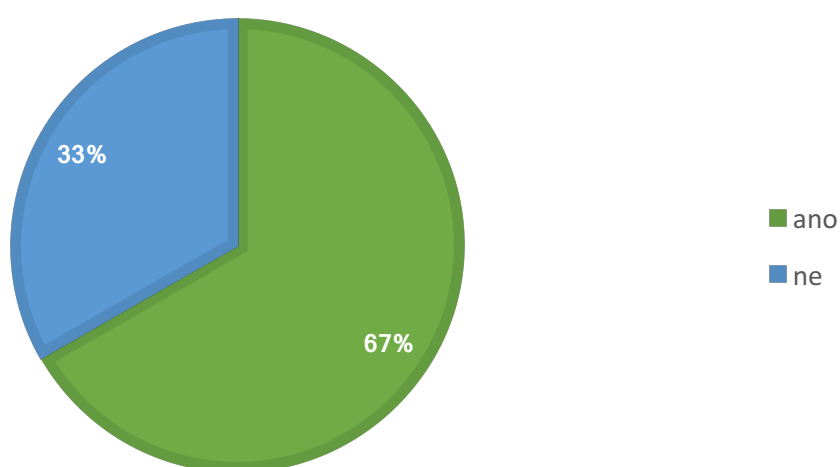
LÁKÁ VÁS MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU?



Graf 10 - Možnost kariérního postupu

7% dotazovaných by se rádo dál rozvíjelo, ale nemá veškeré informace o kariérním rozvoji v podniku. V otevřených otázkách odpovídali, že by pro ně bylo nejvíce přínosné mít informace o tom, jaké kroky jsou potřebné k možnosti kariérního růstu. Bohužel zrovna tito dva zaměstnanci jsou ve firmě pouhé čtyři měsíce a ještě si neprošli půl ročním hodnocením, které je teprve čeká. Naopak 40% je momentálně spokojeno se svou pracovní pozicí a zatím další růst neplánují.

JE PRO VÁS DŮLEŽITÁ PROSPERITA FIRMY?



Graf 11 - Prosperita firmy

Je vidět, že i celková prosperita je pro 2/3 zaměstnanců důležitá, můžu jen spekulovat z jakého důvodu ale nejspíše to znamená, že prosperita firmy budí dojem i prosperity zaměstnanců a to je pro ně lákavé.

8 Interpretace výsledků

V této kapitole budu odpovídat na výzkumné otázky a k interpretaci výsledků dotazníkového šetření budu vycházet z otevřených, ale i uzavřených otázek v dotazníku.

Na základě analýzy a prostudování interních dokumentů firmy jsem zjistila, jak kariérní plány podniku XY vypadají a jak jsou celkově zpracovány. Kariérní plán je stručně zpracován do tabulky, která obsahuje základní informace jako název pozice, doba tréninku či způsob zakončení tréninku.

Výsledky dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s možnostmi kariérního postupu. Podle odpovědí zaměstnanců v dotazníku lze říci, že i přes hlavní cíl podniku tohoto roku nejsou zaměstnanci o možnosti rozvoje dostatečně informováni. Pouhých 53% je seznámeno s možnostmi kariérního postupu. Vzhledem k tomu, že pouhých 20% je zaměstnáno v tomto podniku méně jak jeden rok a 40% dotazovaných pracuje v podniku už více jak rok je znepokojující, že stále 47% dotazovaných nebylo s kariérními plány seznámeno.

Kvůli otevírání stále nových poboček je potřeba více manažerských pozic, což nese za následek převelení zaměstnance na novou kavárnu. Někteří z dotazovaných to uvedli jako nevýhodu a důvod proč o povýšení nestojí. Kolektiv byla totiž z nejméně opakujících se odpovědí na otázku „Co Vás na Vaší práci nejvíce baví?“

Druhou výzkumnou otázkou jsem hledala odpovědi na to, jaká je motivace zaměstnanců k rozvoji. Touto otázkou jsem tedy chtěla zjistit možné motivátory a díky dvěma stanoveným otázkám v dotazníkovém šetření jsem jich několik zjistila. Otázky zněly: „Motivují Vás dostatečně benefity k odvádění co nejlepšího výkonu?“ a „Jaký benefit by Vás nejvíce motivoval?“. Na první otázku odpovědělo „ano“ tedy 19 z 30 zaměstnanců. Mezi nejčastější odpovědi na druhou otázku patřil příspěvek na stravování ve formě stravenek, firemní večírky či pořádání Teambuildingů. Motivace k rozvoji byly také finanční odměny a pravidelné zvyšování platu po určité době. Několik z dotazovaných, kteří studují vysokou školu odpovědělo, že je motivuje k rozvoji a kariérnímu posunu hlavně možnost nasbírat zkušenosti s manažerskými dovednostmi a znalostmi.

9 Návrhy a doporučení

V této kapitole se zaměřím na návrhy, které by mohly podniku XY pomoci v plánech rozvoje zaměstnance.

V první řadě je potřeba zmínit fakt, že kariérní plán společnosti se za posledních několik let výrazně nezměnil. Docílení zkvalitnění nebo nějaké razantní změny kariérního plánu v tak velké společnosti, která navíc působí v České republice pod franšízou, je velmi složitý a komplexní proces.

Jako první krok ke zlepšení situace bych navrhovala včasné informování o možnosti kariérního postupu. Vzhledem k tomu, že skoro polovina zaměstnanců o něm není zcela informována, je to určitě důležitý první krok. V tomto případě bych navrhovala okrajové seznámení s kariérním postupem již při nástupu do práce při úvodní schůzce se svým Store manažerem. Následně bych ho zapojila do firemního vzdělávání baristy k teoretické části tréninku. Také by se kariérní plán mohl objevit jako jeden z modulů při vzdělávání pomocí E-learningu, což by mohlo být i více interaktivní a více poučné či přínosné pro zaměstnance. Kariérní plán by rovněž mohl být vyvěšen v zázemí zaměstnanců. Díky všem těmto krokům by při půlročním hodnocení bylo pro obě strany jednodušší probírání kariérních příležitostí a možností individuálního rozvoje zaměstnance.

Dalším krokem bych doporučila zaměření na zpětnou vazbu. Jak již v dotazníkovém šetření zmiňoval jeden z manažerů toto školení by bylo vhodné pro všechny manažerské pozice. Nedostatečné hodnocení v souvislosti se zpětnou vazbou při práci totiž zaměstnance demotivuje. Předávání zpětné vazby se navíc aktivně podílí na výkonu práce zaměstnance, a proto by na ni měl být kladen větší důraz. Díky ní pracovník ví, které činnosti musí zlepšit ke kariérnímu postupu. Toto školení by probíhalo s každým povýšením od Key partnera po Store manažera, vždy obměněné v závislosti na typu pozice. Školení by se rozdělilo na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretického školení by se dozvěděli o významu zpětné vazby při rozvoji zaměstnance a dále informace o tom kdy, kde a jak zpětnou vazbu předávat. V praktické části by si vyzkoušeli zpětnou vazbu jak negativní, tak pozitivní někomu předat a jak na ni reagovat. Toto školení by manažerům přineslo více respektu, zvýšení motivace zaměstnanců, zkvalitnění pracovních vztahů a v neposlední řadě vyšší efektivitu pracovníků.

Poslední navrhovanou aktivitou by byl program při převelení na jinou pobočku. Toho by se zúčastnili vždy potencionální zaměstnanci pro přestup na jinou kavárnu. Jelikož několik dotazovaných právě přestup na jinou pobočku brali jako nevýhodu pro jejich kariérní postup, bylo by vhodné z toho udělat spíše výhodu. Program by se zaměřoval na seznamovací aktivity mezi účastníky, psychologické cvičení a různé vzdělávací aktivity vážící se k seberozvoji. Součástí programu by byla zkušební směna na jiné kavárně. Cílem toho programu/školení by bylo překonání strachu při vstupu do nového kolektivu a díky němu by byli někteří zaměstnanci schopni pokračovat se svým kariérním plánem.

Návrh na doporučený plán pro rozvoj zaměstnanců

Doporučený plán pro rozvoj zaměstnanců

Jméno zaměstnance:

Datum nástupu:



Název aktivity	Náplň aktivity	Místo konání	Časový úsek	Podpis školitele
První seznámení se Store manažerem	Stručné seznámení s kariérními plány podniku při nástupu do práce	Kavárna	15 minut	
E-learning	Pomocí e-learningu zajištění detailního seznámení s kariérními plány prostřednictvím poučného a přínosného interaktivního modulu	Kdekoliv	20 minut	
Školení zpětné vazby	Teoretické seznámení s významem zpětné vazby při leadershipu s následným praktickým cvičením	Centrála	4 hodiny	
Program při převelení na jinou pobočku	Seznamovací aktivity, psychologické cvičení, vzdělávací programy + zkušební směna na jiné kavárně	Kavárna	4 hodiny (+8,5 hodiny)	

Obrázek 7 - Doporučený plán pro rozvoj zaměstnanců

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo porovnání aktuální situace plánů rozvoje zaměstnanců a navrhnout zlepšení situace za pomoci odhalení problémů, které jsou spojené s dalším rozvojem zaměstnanců v podniku XY.

Teoretická část objasnila pojmy firemního vzdělávání v závislosti na jeho významu a několika vybraným metodám vzdělávání, které analyzovaný podnik využívá. Dále se věnovala kapitolám o hodnocení zaměstnanců, jeho formám a kritériím. V poslední řadě se zabývala rozvojem a kariérou zaměstnanců.

V praktické části jsem si nejdříve stanovila cíl výzkumu a tři výzkumné otázky, na které jsem následně odpovídala. První výzkumná otázka se věnovala zpracování kariérního plánu v podniku. K tomu byly využity materiály a interní dokumentace, ve kterých byl kariérní plán srozumitelně popsán. Díky tomu jsem měla jasnou představu o kariérních plánech a mohla jsem přímo porozumět aktuální situaci v podniku a plánech rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

Na další dvě výzkumné otázky jsem hledala odpověď prostřednictvím dotazníku, na který odpovídali zaměstnanci podniku. Vytvořený dotazník sloužil k odhalení nedostatků a důvodů, proč zaměstnanci nepokračují v kariérním postupu, vzhledem k tomu, kolik pracovních pozic potřebuje firma obsadit.

Druhá z výzkumných otázek se tedy zabírala spokojeností zaměstnanců s možnostmi kariérního postupu na jejich pobočce. Tady byla hlavním nedostatkem informovanost zaměstnanců o kariérních plánech. Zároveň značná část zaměstnanců o kariérní růst neměla zájem, což nese za následek nedostačujícího množství nově povýšených manažerů. Poslední výzkumná otázka se věnovala motivaci zaměstnanců k rozvoji. Prostřednictvím dotazníku jsem zjišťovala, jaké benefity by nejvíce zaměstnanci motivovaly. Jednalo se například o příspěvek na jídlo ve formě stravenek.

Po shrnutí výsledků z dotazníkového šetření jsem firmě poskytla návrhy na nové benefity a doporučení z hlediska problémů spojených s rozvojem zaměstnanců. K tomu jsem zpracovala Doporučený plán pro rozvoj zaměstnance, který by měl pomoci zaměstnancům v rámci jejich kariérního postupu a samotného rozvoje.

Stanovené cíle práce se podařilo splnit a nalezené návrhy a doporučení by mohly sloužit k pomoci rozvoji zaměstnanců alespoň na úrovni jednotlivých poboček.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-x.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073577384.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

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

Interní web a dokumentace firmy XY

Webové stránky firmy XY

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Cyklus firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010 s. 110).....	8
Obrázek 2 - Rozšířený cyklus firemního vzdělávání (Tureckiová, 2009, s. 82).....	10
Obrázek 3 - Tři oblasti hodnocení Hroník (2006, s. 20)	16
Obrázek 4 - Organizační struktura (zdroj: Vlastní zpracování).....	28
Obrázek 5 - Ukázka z hodnotícího checklistu (zdroj: interní web firmy XY)	34
Obrázek 6 - Kariérní plán (zdroj: vlastní přepracování z Interního dokumentu podniku XY).....	35
Obrázek 7 - Doporučený plán pro rozvoj zaměstnanců.....	46

Seznam grafů

Graf 1 - Věk respondentů.....	37
Graf 2 - Vzdělání respondentů.....	38
Graf 3 - Pracovní pozice.....	38
Graf 4 - Délka pracovního poměru.....	39
Graf 5 - Splňuje práce Vaše očekávání?	39
Graf 6 - Zpětná vazba	40
Graf 7 - Benefity.....	41
Graf 8 - Spokojenost s komunikací mezi manažery a baristy.....	41
Graf 9 - Informovanost o možnosti kariérního rozvoje	42
Graf 10 - Možnost kariérního postupu	42
Graf 11 - Prosperita firmy	43

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

U otázek 1-5 (1 nejhorší, 5 nejlepší)

1. Kolik je Vám let?
 - a. 16-18
 - b. 19-25
 - c. 26-35
 - d. 36 a více

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. ZŠ
 - b. SŠ
 - c. SŠ s maturitou
 - d. VŠ

3. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - a. Barista
 - b. Key Partner
 - c. Shift supervisor
 - d. Assistant store manager
 - e. Store manager

4. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-2 roky
 - c. 3-5 let
 - d. více jak 5 let

5. Splňuje práce Vaše očekávání?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5

6. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu a pomáhá Vám to být efektivnější v práci?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5

7. Motivují Vás dostatečně benefity k odvádění co nejlepšího pracovního výkonu?
 - a. Ano
 - b. Ne

8. Jste spokojený/á s úrovní spolupráce a komunikace mezi manažery a baristy na Vaší kavárně?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
9. Jste seznámen/a s kariérním rozvojem v rámci podniku?
- Ano
 - Ne
10. Láká Vás možnost kariérního postupu?
- Ano
 - Ne
11. Je pro Vás důležitá prosperita firmy?
- Ano
 - Ne
12. Co Vás na Vaší práci nejvíce baví?
13. Je něco, co by Vás v rámci kariérního postupu zajímalo, pokud ano, co?
14. Jaký benefit by Vás nejvíce motivoval?

