



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Kariérní a rozvojové plány v podniku Aerosol-service, a.s.

Career and Development Plans at Aerosol-service, a.s.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

MESÁROŠOVÁ

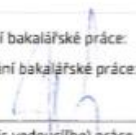

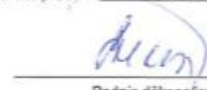
NIKOLA

2020

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Mesárošová	Jméno:	Nikola	Osobní číslo:	475302
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
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:	Karierní a rozvojové plány v podniku Aerosol - service, a.s.		
Název bakalářské práce anglicky:	Career and Development Plans at Aerosol - service, a.s.		
Pokyny pro vypracování:	CÍL: analýza aktuálních rozvojových plánů, porovnání s konkurencí a nalezení problémů spojené s rozvojem a výběrem zaměstnanců PŘÍNOS: na základě vyskytujících se problémů navrhnout případné zlepšení v podniku OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část - vzdělání, osobní rozvoj, výběr zaměstnanců, kariéra 3. Praktická část - analýza společnosti, výzkum ve společnosti 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	FOLWARCZNA, Ivana. Rozvoj a vzdělání manažerů. 2010 ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 2007 HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 2005 BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělání. 2010 KUCCHARČÍKOVÁ; VODÁK. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2007		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Tureckiová Michaela, PhDr., CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií.		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	30.11.2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.4.2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30.9.2021		
Podpis vedoucí(ho) práce		Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	
		Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání	27. 03. 2020	Podpis studenta(ky)	Mesárošová
-----------------------	--------------	---------------------	------------

Mesárošová, Nikola. *Kariérní a rozvojové plány v podniku Aerosol – service, a.s.* Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

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

V Praze dne: 15.5.2020

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce, paní PhDr. Michaelě Tureckiové, CSc., za její rady a připomínky k mé práci, které mě vedly k lepšímu výsledku. Obrovské díky patří i mé rodině a nejbližším lidem, kteří mi byli velkou oporou během mých studií a také při tvorbě bakalářské práce, k níž mi poskytli materiály.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje kariérním a rozvojovým plánům v podniku Aerosol-service, a.s. Teoretická část obsahuje první kapitolu o firemním vzdělání, kde je představen jeho význam, cíle a metody vzdělání. Další kapitola se zabývá rozvojem a kariérou zaměstnanců, plánováním osobního rozvoje a plánováním kariéry. Třetí kapitola se zabývá výběrem zaměstnanců a metodami výběru. Poslední kapitola je zaměřena na hodnocení zaměstnanců a jsou zde představeny i metody hodnocení. Praktická část je zaměřena na představení společnosti a analýzu kariérních a rozvojových plánů podniku Aerosol-service, a.s. Cílem práce je analýza aktuálních rozvojových plánů, porovnání s konkurencí a nalezení problémů spojené s rozvojem a výběrem zaměstnanců.

## Klíčová slova

Kariéra pracovníků, rozvoj, vzdělání, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, osobní rozvoj, cíle

## Abstract

This bachelor thesis deals with career and development plans at Aerosol-service, a.s. The theoretical part contains first charter about education of company, where its the mening of education, educational goals and methods of education are presented. The next charter deals with development and career of employees, personal development planning and carem planning. The third charter focused on the selection of employees and methods of selection. The last charter is focused on evaluating of employees and there are presented methods of evaluation. The practical part focused on introducing the company and analysis of career and development plansat Aerosol-service, a.s. The aim of the thesis is an analysis of achal plans of development, comparing with the competition and reveal problems associated with development and selection of employees.

## Keywords

Careerofworkers, development, education, evaluating of employees, selection of employees, personal development, goals

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Firemní vzdělání.....</b>	<b>8</b>
1.1 Význam firemního vzdělání .....	8
1.2 Cíle firemního vzdělávání.....	9
1.3 Systematické firemní vzdělávání.....	10
1.4 Metody vzdělávání pracovníků .....	15
1.4.1 Vzdělávání na pracovišti .....	16
1.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....	17
<b>2 Rozvoj a kariéra zaměstnanců.....</b>	<b>19</b>
2.1 Pojem rozvoj .....	19
2.2 Plánování osobního rozvoje.....	20
2.3 Profesionální kariéra a její plánování .....	21
<b>3 Výběr zaměstnanců .....</b>	<b>23</b>
3.1 Metody výběru zaměstnanců.....	23
<b>4 Hodnocení zaměstnanců .....</b>	<b>26</b>
4.1 Formy hodnocení.....	27
<b>5 Aerosol–service, a.s. ....</b>	<b>29</b>
5.1 Představení společnosti .....	29
5.2 Organizační struktura .....	30
<b>6 Metodika výzkumného šetření .....</b>	<b>34</b>
6.1 Cíl a předpoklad výzkumného šetření .....	34
<b>7 Popis systému kariérních a rozvojových plánů ve společnosti Aerosol – service a.s. ....</b>	<b>36</b>
7.1 Firemní vzdělávání .....	36
7.2 Rozvojové a kariérní plány.....	39
7.3 Výběr zaměstnanců .....	41
7.4 Hodnocení zaměstnanců .....	42
<b>8 Vyhodnocení výzkumného šetření .....</b>	<b>45</b>
<b>9 Shrnutí výsledků průzkumu .....</b>	<b>58</b>
<b>10 Doporučení a návrhy na zlepšení.....</b>	<b>60</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>68</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>68</b>





# Úvod

Tématem bakalářské práce jsou kariérní a rozvojové plány ve vybraném podniku. Rozvíjení kariéry je v dnešní době velice důležité, včetně celkové formy vzdělávání, neboť se vzděláváme téměř už od svého narození. Konkrétně budou kariérní a rozvojové plány analyzovány v podniku Aerosol-service, a.s., v němž pracuje přibližně 80 zaměstnanců.

Proces rozvoje zaměstnanců představuje velký přínos v mnoha oblastech, zejména v oblasti výkonu práce každého pracovníka. Například formy různého vzdělávání jsou nezbytné k osobnímu rozvoji zaměstnanců. Též možnosti kariérního postupu přispívají k efektivitě práce každého zaměstnance, tedy i celé firmy.

Cílem bakalářské práce je analýza aktuálních rozvojových plánů, porovnání s konkurencí a nalezení problémů spojených s rozvojem a výběrem zaměstnanců. Přínos bakalářské práce spočívá v tvorbě návrhu možného zlepšení v podniku na základě vyskytujících se problémů.

Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou, celkově obsahuje deset kapitol. Teoretická část je složena ze čtyř kapitol a zabývá se vzděláváním, rozvojem a kariérou zaměstnanců a krátce také výběrem a hodnocením zaměstnanců. Druhou částí je praktická část, která je složena z šesti kapitol, v nichž je analyzována situace rozvojových plánů na základě témat z teoretické části.

Teoretická část začíná kapitolou o firemním vzdělávání, kde je přiblížen význam pojmu vzdělávání. Následně jsou vymezeny též cíle a metody vzdělávání. Další kapitola pojednává o rozvoji, jak celé organizace, tak i jednotlivců a o samotné kariéře zaměstnanců. Poslední dvě kapitoly se krátce zabývají výběrem zaměstnanců a jednotlivými metodami výběru. Poslední kapitola je věnována hodnocení včetně jeho současných forem.

Praktická část začíná představením společnosti včetně popisu organizační struktury, následně další kapitola popisuje systém rozvojových plánů v podniku. Další kapitolu tvoří samotné vyhodnocení dotazníkového šetření jak v podniku, tak také porovnání s výstupy z dotazníku, který vyplňovali respondenti ze tří nejmenovaných společností. V návaznosti na vyhodnocení je navrženo zlepšení situace ve vybraném podniku

spojené s rozvojem a výběrem zaměstnanců a součástí shrnutí jsou také odpovědi na výzkumné otázky, které jsou uvedeny v cílech výzkumného řešení.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Firemní vzdělání

První kapitola teoretické části se bude věnovat firemnímu vzdělání. Jednou z možností osobního rozvoje a kariéry je právě rozšiřování znalostí vzděláváním v rámci firmy, díky kterému se zaměstnanci mohou vypracovat na vyšší pozice.

## 1.1 Význam firemního vzdělání

V této kapitole je vymezen význam firemního vzdělávání a způsoby, jejichž prostřednictvím jej lze rozvíjet. V dnešní době jsou firmy zodpovědné za vzdělávání a rozvoj kompetencí svých zaměstnanců. Pomocí různých metod výcviku a vývoje je možné zlepšit efektivnost a produktivitu práce, stejně tak prosperitu firmy.

Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání se pokládá spojení vzdělávání formálního (realizováno v rámci školské soustavy), neformálního (realizovaného organizacemi mimo školskou soustavu), a informálního, resp. neinstitucionálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80)

Jednoznačná definice firemního vzdělání není vymezena, avšak jednou z možností například 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)

Podle Koubka (1997, s. 206) se vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá podnik ke zkvalitnění a zvýšení efektivity procesů uvnitř podniku a jeho rozvoji jako celku.

Bartoňková (2010, s.11) uvádí v textu charakteristiky firemního vzdělávání:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Podle Bartoňkové (2010, s.11) 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 Cíle firemního vzdělávání**

Důležitým bodem firemního vzdělání je uvědomění si cílů, jinými slovy, kam společnost vzděláváním zaměstnanců směřuje. Cílem personálního řízení je pro firmu získat, rozvinout v ní a udržet schopné a motivované pracovníky, kteří budou podávat patřičný pracovní výkon. Na stanovení cílů firemního vzdělání spolupracují manažeři s personalistou, popřípadě externí odborníci působící v oblasti rozvoje pracovníků. Cílem není jen předávání poznatků, ale také vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.

Jedním z autorů, který stanovil cíle firemního vzdělávání, byl Armstrong (2007, s.789). Ve své publikaci uvedl, že stěžejními cíli firemního vzdělávání je zejména zvýšení výkonu stálých pracovníků a rozvoj schopnosti být co nejdříve a s co nejmenšími náklady schopni vykonávat novou práci u nově přijatých pracovníků. Z jeho pohledu je totiž cílem dosažení prosperity a konkurence schopnosti podniku. Firemní vzdělávání tedy chápe jako investici do lidí, která by se měla firmě vrátit.

Podle Tureckiové (2004, s.92) je základním cílem především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a pracovní návyky jsou pouhým prostředkem a podmínkou úspěchu. Jde o vzájemné propojení:

1. ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a případně rozvinul dovednosti, které se následně projeví v jeho pracovním chování („chtít se učit“);

2. schopností k osvojování si nových pracovních postupů, rozhodujících pro úspěšnou implementaci změny, ať už se týká organizačního uspořádání, nových způsobů práce s lidmi, využívání nových technologií apod. („umět se učit“);

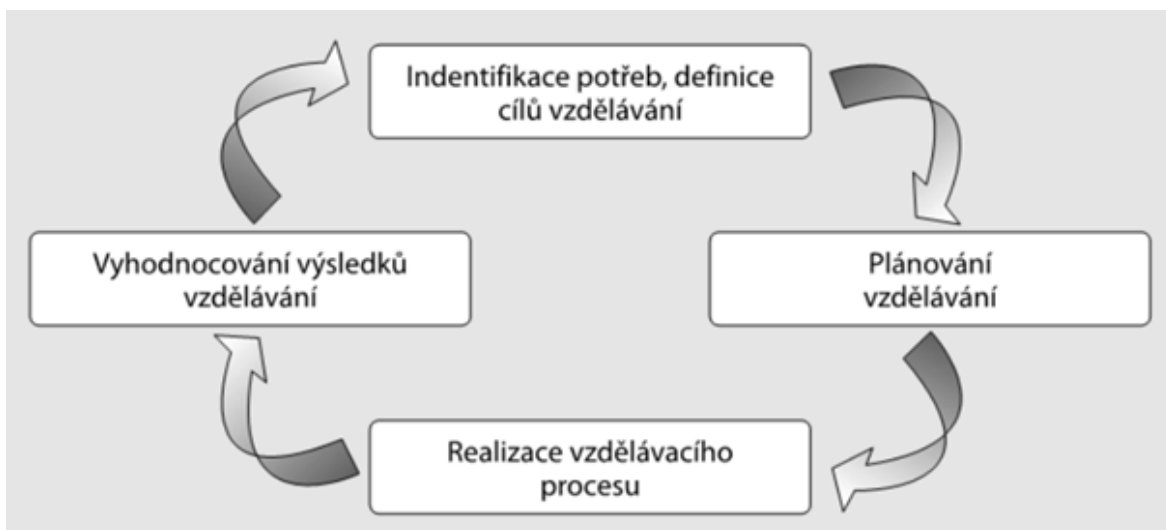
3. možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech („moci se učit“ a naučené používat).

### **1.3 Systematické firemní vzdělávání**

Systematické firemní vzdělávání je neustálý opakující se cyklus, který vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky.

Podle Bartoňkové (2010, s.109) je hlavní charakteristikou systematického vzdělávání to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování efektivity vzdělávání pracovníků, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.

Vodák a Kucharčíková (2011, s.81) dodává, že podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Cyklus firemního vzdělávání je vyobrazen na obrázku č.1., kde je vidět návaznost jednotlivých fází.



Obrázek 1: Cyklus firemního vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.84)

## Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

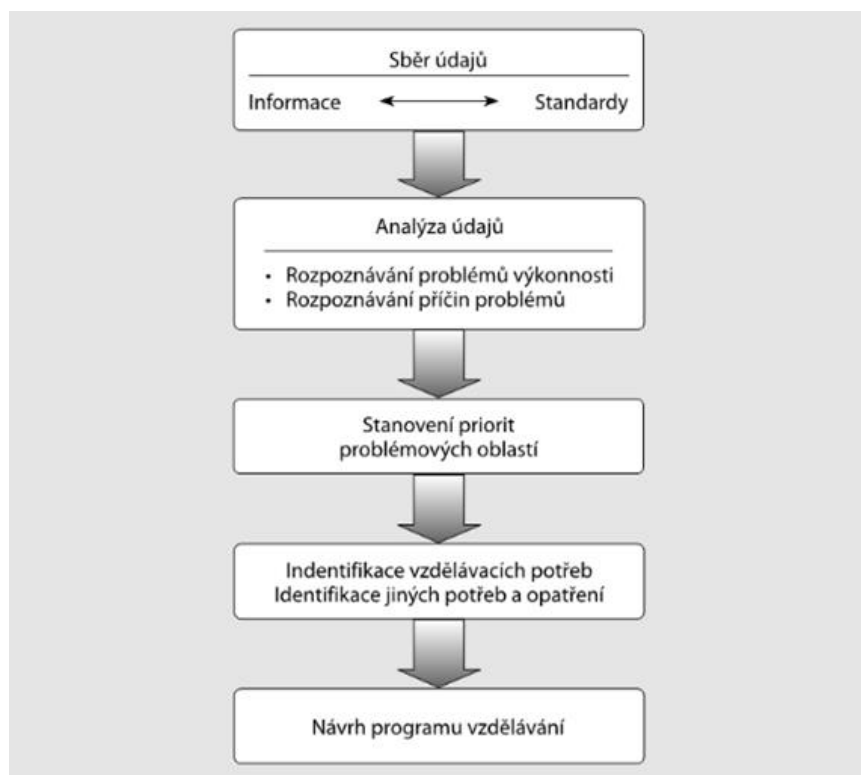
Nejdůležitějším krokem je zanalyzovat a identifikovat požadavky na vzdělávání zaměstnanců.

Identifikace vzdělávacích potřeb je procesem, ve kterém se srovnávají způsobilosti a obratnost zaměstnance s nároky na danou práci a její celkovou náplň. (Koubek, 2009, s.261)

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti a návrh vhodného vzdělávacího programu. Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvýšení výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak i oddělení a celého podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.85)



Následující obrázek č.2 popisuje proces identifikace potřeb vzdělávání:



Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.95)

## Plánování vzdělávání

Po analýze a identifikaci potřeb následuje plánování vzdělávání. Organizace v něm řeší, jakým stylem, prostředky, na jakém místě, v jaký čas a za jakou cenu bude vzdělávání probíhat.

Podle Šikýře (2014, s.126) na identifikaci potřeby vzdělávání navazuje zpracování plánu vzdělávání, který vymezuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo a čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a služby, metody vyhodnocování výsledků a náklady na vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011, s.96) ve své publikaci popsali plánování vzdělávání jako proces tvorby, který se skládá z těchto fází:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků.

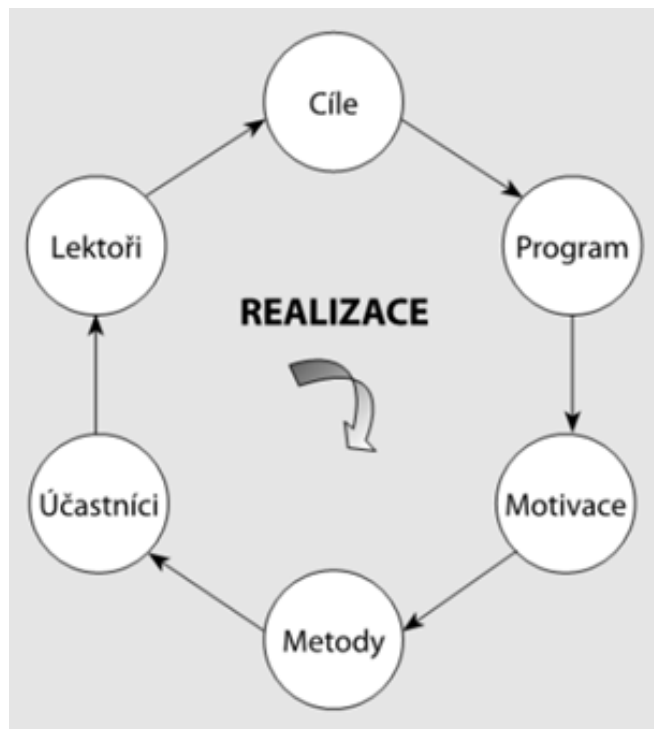
Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje.

Fáze zdokonalování je částí procesu vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů. Kromě hodnocení přínosů je důležité také prověřování informovanosti účastníků o akci a úrovně organizačního zajištění.

## **Realizace vzdělávacího procesu**

Realizace je dalším krokem systematického cyklu vzdělávání, která vychází z předchozích dvou kroků. Nejdůležitější při realizaci je naplánování toho, kdy a kde se bude vzdělávání konat, kdo ho bude vést a jak dlouho bude trvat. Lektor by měl obstarat podpůrný materiál a technické vybavení pro účastníky a podle stanoveného cíle vzdělávání si podnik vybere vhodnou metodu vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště.

Vodák a Kucharčíková (2011, s.99) ve své publikaci vymezili realizaci vzdělávání a vyobrazili závislost prvků procesu na obrázku č.3. Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.



Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.99)

## Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Poslední a podstatnou fází cyklu systematického vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Na základě zpětné vazby může dojít k vyhodnocení a prvotnímu ověření, zda bylo vzdělávání přínosné, či nikoliv. Zda byly splněny stanovené cíle a správně identifikovány a analyzovány vzdělávací potřeby. A zda bylo vzdělávání řádně naplánované a kvalitně zrealizované. Výsledek se projeví většinou až po delší době.

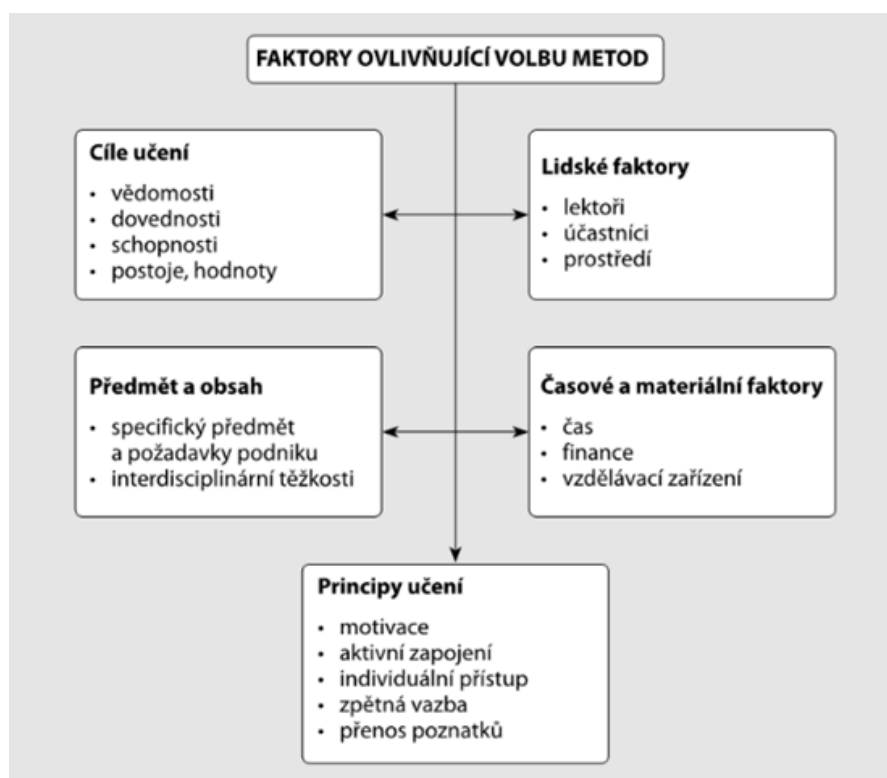
Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy metody vzdělávání, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, skutečná míra osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností a zda jsou účastníci schopni tyto nové znalosti, dovednosti a schopnosti uplatnit v praxi. Vyhodnocování vzdělávání je však poměrně problematické. Výsledky jsou obtížně měřitelné a projeví se zpravidla nepřímo s odstupem času v přístupu a chování pracovníků (Šikýř, 2016, s. 141).

## 1.4 Metody vzdělávání pracovníků

Tato kapitola se bude zabývat metodami firemního vzdělávání, které vedou k naplňování vzdělávacích cílů podniku. V současnosti existuje velké množství metod a firmy využívají jejich různé kombinace. Jedním z kritérií pro volbu metody je zaměření činnosti firmy.

Podle Šikýře (2014, s.128) metody vzdělávání umožňují osvojit požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti „on the job“ a mimo pracoviště „off the job“. Metodami na pracovišti jsou například instruktáž při výkonu práce, asistování a koučink. Metoda mimo pracoviště je například přednáška, seminář, demonstrování a případná studie. Vzdělávání na pracovišti se koná obvykle individuálně během výkonu sjednané práce a vzdělávání mimo pracoviště se provádí individuálně nebo hromadně mimo běžné pracoviště v rámci organizace nebo mimo ni.

Výběr vhodných metod je ovlivněn mnoha faktory a Vodák a Kucharčíková (2011, s.112) uvádějí 5 faktorů, které ovlivňují výběr vzdělávacích metod, tyto jsou vyobrazeny v následujícím obrázku č.4:



Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.112)

### 1.4.1 Vzdělávání na pracovišti

Metody nazývané také jako metody „on the job“ jsou takové, které vyžadují individuální přístup a volí si je spíše menší firmy nebo jednotlivé pobočky velkých firem. Velkou výhodou jsou právě nízké náklady, jelikož se školení uskutečňuje v prostorách podniku a pokud mají podniky personalisty, tak právě oni realizují vzdělávání. Jedná se například o následující:

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji využívanou metodou v praxi. Je to nejjednodušší způsob zaučení nového, popřípadě méně zkušeného pracovníka. Metoda umožňuje rychlý zácvik a vhodná je spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Šikýř (2014, s.141) také dodal, že zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktaž je vhodná pro zaškolení a zaučení, kdy se zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Coaching je na rozdíl od instruktáže dlouhodobější instruování, nepřetržité podněcování a udávání směru školenému pracovníkovi k dosažení úspěšného pracovního výkonu. Je v něm zahrnuto bližší vysvětlování a sdělování připomínek. Výhodou coachingu je, že školený pracovník má pravidelnou zpětnou vazbu. (Šikýř, 2014, s. 141)

Asistování patří mezi tradiční a nejčastěji používané metody při vzdělávání pracovníků. Vzdělávaný pracovník je přiřazen jako nápomoc ke zkušenému pracovníkovi. Zkušený pracovník učí pracovníka, který se vzdělává, pracovním postupům a pomáhá mu s jeho úkoly. Na práci se postupně podílí větší měrou až získá dostatečné znalosti a dovednosti, aby mohl práci vykonávat zcela sám. (Šikýř, 2014, s. 14)

Prověření úkolem to je metoda, kdy školitel pověří konkrétního jedince splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem vede k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce (Šikýř, 2014, s. 142).

Pracovní porada je organizační rámec, ve kterém může být vzdělávání realizováno a při níž se mohou lidé seznámit s informacemi týkající se jejich pracoviště nebo celé

organizace. Tyto porady jsou neformální a jedinci si zde vyměňují své názory, postoje a zkušenosti s pracovními problémy či z jiné oblasti zájmů (Koubek, 2009, s. 265).

### **1.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště**

Metody mimo pracoviště, označované také jako metody „off the job,“ jsou často používané v moderních firmách, které se zaměřují na dovednosti a znalosti. Jsou obecně vhodnější pro vzdělávání řídicích pracovníků organizace nebo specialistů. Realizuje jej personalista dané firmy nebo externí lektor. Vzdělávání mimo pracoviště má svoje výhody i nevýhody jako vzdělávání na pracovišti. K nejčastějším používaným metodám vzdělávání mimo pracoviště se řadí:

Přednáška umožňuje snadno a rychle zprostředkovat faktické informace či znalosti a dovednosti školitele jednotlivým účastníkům prostřednictvím jeho výkladu. Výhodou je právě rychlý a snadný přenos informací, naopak nevýhodou je, že účastníci přijímají výklad pasivně, což snižuje motivaci k osvojování si předávaných informací a není to zcela efektivní. (Koubek, 2009)

Seminář nebo také přednáška spojená s diskusí je metoda, která zprostředkovává spíše znalosti. Tato forma ale překonává nevýhodu přednášky, jelikož je spojena s diskusí, která se objevuje po skončení nebo po celou k právě probíranému tématu. Během diskuse se objevují nové nápady spojené s řešením různých problémů a účastníci se musí zároveň aktivně zapojovat. (Koubek, 2009)

Development centre je soubor metod výběru zaměstnanců, ale i vzdělávání manažerů. Armstrong (2015, s.789) Pomáhá účastníkům uvědomit si schopnosti, které jejich práce vyžaduje a na základě toho si stanovit svoje plány osobního rozvoje ke zlepšení pracovního výkonu.

Demonstrování je využíváno zpravidla k předávání informací v dílnách, výukových provozovnách a na vývojových pracovištích. Oproti přednášce je demonstrování spíše praktického rázu. (Šikýř, 2014, s. 143) Školitel předvádí účastníkům určitý pracovní postup v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

E-learning je podle Šikýře (2014, s.144) alternativní metoda vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií, zejména multimediálních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí. Je to metoda, která nabývá stále více na významu a je stále více využívána jak pro velké skupiny, tak i pro jednotlivce. Schémata, grafy a obrázky poskytují školeným pracovníkům spoustu nezbytných informací a znalostí.

## 2 Rozvoj a kariéra zaměstnanců

Ve společnosti je důležité mít dobře zpracované jak vzdělávací programy, tak i rozvojové a kariérní programy. V předchozí kapitole bylo blíže přiblíženo firemní vzdělávání, s čím úzce souvisí právě rozvoj a kariéra zaměstnanců, proto se tato kapitola bude věnovat právě těmto tématům.

### 2.1 Pojem rozvoj

Rozvoj je rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání. Hlavním účelem je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí. (Armstrong, 2015, s.336)

Rozvoj je koncepční nástroj, v jehož rámci se určují pracovníci, kteří mohou 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. (Tureckiová, 2009, s.31)

Tureckiová (2009, s.73) dodává, že rozvoj je jeden z nejvýznamnějších procesů, který pomáhá lidskému potenciálu k dosahování organizačních cílů a zvyšování její výkonnosti. Rozvoj se rozděluje podle úrovní:

- Rozvoj na úrovni jedince, skupiny nebo týmu
- Rozvoj na úrovni celé organizace (organizační rozvoj)

Programy organizačního rozvoje byly založeny na behaviorálních vědách a byly založeny na mezilidských vztazích v organizaci, na procesy, které v ní probíhaly a na změnu kultury organizace. Současný rozvoj je ale mnohem rozmanitější a zahrnuje jakékoliv aktivity, které napomáhají zlepšování efektivity organizace. Tyto aktivity se mohou různě kombinovat, aby se navzájem doplňovaly a posilovaly. Příkladem aktivity rozvoje je inovace modelu podnikání, řízení změny, změnu kultury, angažování, systém vysoce výkonné práce, řízení znalostí, štihlou výrobu, smartworking a team building. Tyto aktivity mají specifický cíl a to ten, že napomáhají podniku lépe fungovat a dosahovat strategických cílů firmy. (Armstrong, 2015, s. 210)



Hroník (2007, s.20) uvedl, že rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat, avšak stejně klademe na jedno větší důraz než na druhé. V současné době mnoho velkých firem zdůrazňuje význam organizačního učení, organizačního rozvoje, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit, ale i pro jejich rozvoj.

## 2.2 Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví zaměstnanci, jimž se nabízí vedení, rada a podpora ze strany manažerů, přičemž obvykle se vychází z přezkumu pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Plány osobního rozvoje vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci také přijímají odpovědnost za vypracování a uskutečňování plánů osobního rozvoje. Přičemž jsou podporováni ze strany organizace a manažerů. (Armstrong, 2015, s.362)

Fáze plánování osobního rozvoje (Armstrong, 2015, s.362):

- Analýza současného stavu a potřeb rozvoje může být prováděna v rámci procesu řízení pracovního výkonu.
- Stanovení cílů mohou zahrnovat zlepšení pracovního výkonu, získávání nových dovedností, prohloubení stávajících znalostí nebo také rozvíjení schopností.
- Vypracování plánu aktivit určuje, co je třeba udělat a jak to provést, což znamená, že plán aktivit vymezuje očekávané výsledky, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a načasování. Rozvojové aktivity jsou například pozorování ostatních při výkonu práce, zapojení do projektu, využívání e-learningových programů, spolupráce s mentorem, koučování ze strany manažerů nebo plnění nových úkolů.
- Implementace je realizace naplánovaných rozvojových aktivit.

Plán osobního rozvoje může být vyjádřen v podobě smlouvy o vzdělávání, což je formální dohoda mezi manažerem a zaměstnancem. Smlouva zahrnuje, jaké vzdělání se má uskutečnit, jakých cílů má dosáhnout a jakou roli sehraje zaměstnanec, manažer, personalista nebo mentor. (Armstrong, 2015, s.362)

Tureckiová (2009, s. 106-113) uvádí ve své publikaci 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.

## **2.3 Profesní kariéra a její plánování**

Český výraz kariéra je odvozen z francouzského slova *carrière*, (původem z latinského výrazu *carus*), znamenajícího dráha. Do značné míry to odpovídá i tradičním teoretickým vymezením tohoto pojmu. V širším slova smyslu pojmem kariéra označujeme část životní cesty člověka, která souvisí s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností organizace nebo s jeho prací pro organizace (Tureckiová, 2004)

Bělohlávek (1994, s. 11) definuje kariéru ve své publikaci jako dráhu člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál. Profesní kariéra je období, po které je člověk ekonomicky aktivní, to znamená od vstupu do zaměstnání po jeho trvalé ukončení, což nemusí být vždy odchod do důchodu. Je často také považována za měřítko úspěchu. Nemusí se týkat jen jedince v rámci jednoho podniku, ale také situace, kdy člověk pomyslně stoupá v kariéře výš mezi více podniky. Stejně jako rozvoj a vzdělávání se váže k našim osobním kompetencím, znalostem a zkušenostem, ale na rozdíl od nich požaduje určité ambice od samotného člověka. Profesní kariéra tím pádem tvoří podstatnou část našeho života.

Základní metodou plánování kariéry je rozvojový plán, který vzniká na základě dohody o rozvoji mezi nadřízeným, hodnoceným zaměstnancem a personalistou. (Hroník, 2007, s. 103)

Armstrong (2015, s.327) uvádí ve své publikaci, že plánování kariéry souvisí s definováním drah kariéry, což jsou cesty, po kterých se může vyvíjet kariéra v organizaci. Vychází z vyhodnocení požadavků organizace, z hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu nebo z plánů následnictví v manažerských funkcích a veškeré takto získané informace převádí do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a všeobecných opatření zaměřených na rozvoj manažerů, na poradenství týkajících se kariéry nebo na mentorování.

Rozvojové plány jsou tak vždy zcela individuální. Vznikají na základě čtyř základních kroků (Koubek, 2007, s. 205):

- Sám zaměstnanec zhodnotí své schopnosti a zájmy, zároveň si stanovuje své cíle, kterých by chtěl dosáhnout.
- Schopnosti a dovednosti každého jedince jsou objektivně hodnoceny organizací, která určuje potenciál daného pracovníka.
- Zaměstnanec dostává informace ohledně jeho možností rozvoje a kariérového růstu.
- Zaměstnanec se svým nadřízeným společně definují cíle a vhodné prostředky, jak jich dosáhnout.

Zásadní je, aby byly cíle vždy stanovovány společně, nelze je stanovovat bez účasti a důkladného naslouchání samotnému zaměstnanci. Plán kariéry pak nabízí různé vzdělávací aktivity a programy, pomocí nichž si zaměstnanec osvojí znalosti a dovednosti potřebné k posunu jeho kariéry (Hroník, 2007, s. 103).

## 3 Výběr zaměstnanců

Cílem pro společnost je získat nejvhodnějšího kandidáta, který odpovídá určitým požadavkům firmy. Jednak by měl zvládat práci na požadované pozici, proto je velmi podstatné dosažené vzdělání uchazeče. Dále je při výběru kladen důraz na předchozí profesní kariéru a schopnosti vlastního rozvoje. Výběr zaměstnanců je tedy úzce spjat nejen s profesní kariérou, ale i s osobním rozvojem uchazeče. Cílem bakalářské práce je analýza rozvojových plánů a nalezení problémů spojených s rozvojem a výběrem zaměstnanců, tudíž tato kapitola se bude věnovat právě výběru zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců je druhou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Provádí se pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s.104)

Bělohlávek (2016, s.30) uvedl ve své publikaci, čeho chceme docílit při výběru zaměstnance. V první řadě chceme člověka, který bude na svém místě opravdovým přínosem pro činnost organizace a současně se bude cítit spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce. Cílem dobře provedeného výběru by tedy mělo být:

- Vyloučení neschopných lidí nebo lidí neochotných se adaptovat;
- Úspěšné vykonávání činnosti pracovníka na daném místě, spojené s dosahováním stanovených cílů a ukazatelů;
- Začlenění pracovníka do života organizace a jeho přizpůsobení organizační struktuře;
- Adaptace vůči týmu spolupracovníků a vůči stylu vedení nadřízeného;
- Seberealizace a motivace člověka k dalšímu rozvoji.

### 3.1 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Předpokladem

úspěšného výběru zaměstnanců je zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání na základě platných a spolehlivých metod výběru. (Šikýř, 2016, s.105)

Existuje mnoho metod pro výběr zaměstnanců, některé jsou přesnější a spolehlivější a některé méně. Záleží na daném podniku a personálním oddělení, kterou metodu si zvolí. Také samozřejmě závisí na tom, jaká pracovní pozice má být obsazena, jak velká je firma, která hledá zaměstnance atd. Při výběru zaměstnance se prověřuje, jestli je schopen vykonávat práci kvalitně a zodpovědně, jestli má dostatečné schopnosti a předpoklady na danou práci.

## **Dotazník**

Dotazníky mohou být s pevně danou strukturou otázek a uzavřenými otázkami, odpovědi jsou předem dány, například velmi, celkem ano, moc ne a vůbec ne. Naopak dotazník s otevřenými otázkami, který se používá k osvětlení interpretací získaných dotazováním (Hendl, 2005, s.169, 186). Dotazník je zpravidla uchazeči vyhotoven ve všech organizacích, zakládá se k osobnímu spisu pracovníka a je zdrojem informací o pracovníkovi. Jde o informace například o dosavadní kariéře, o předchozím zaměstnání, zálibách, silných a slabých stránkách, ale také o tom, jakou si představuje kariéru do budoucna.

## **Hodnocení životopisu**

Hodnocení životopisu uchazečů představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.

Hodnocení životopisu umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky na zaměstnance a jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by mohli být pozváni k výběrovému pohovoru. Ten slouží k ověření a doplnění rozhodných údajů o způsobilosti uchazečů o zaměstnání. (Šikýř, 2016, s.105)

## **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je samotné osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele, čímž je myšleno manažery a personalisty, s vhodnými uchazeči

o zaměstnání. Kteří prošli výběrem na základě hodnocení životopisu a splňují požadavky na pro výkon práce. (Šikýř, 2016, s.105)

Pohovor je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů k vykonávání práce. (Šikýř, 2016,s.105)

## **Testování uchazečů o zaměstnání**

Testování uchazečů se používá především jako doplňková výběrová metoda, kterou můžeme zjistit, jaké má uchazeč schopnosti či způsob myšlení. Pokud jsou testy dobře zpracované, mohou personalistům poskytnout spolehlivé informace jako nápomoc při závěrečném rozhodnutí o výběru uchazeče. Šikýř (2014, s.105) uvedl ve své publikaci, že pravděpodobně žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání. Jednotlivé testy poskytují doplňkové informace, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců.

Šikýř (2014, s.105) rozdělil testování uchazečů o zaměstnání na:

- Testy inteligence. Umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů.
- Testy osobnosti. Umožňují prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti, které jsou potřebné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou dotazníku a z odpovědí vyplývají charakteristiky a celková struktura osobnosti uchazeče.
- Testy schopnosti. Umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací. Hodnotí se v nich schopnost orientace, nadání, talent, ale také manuální zručnost nebo přizpůsobivost a schopnost se učit.

## 4 Hodnocení zaměstnanců

Nedílnou součástí rozvoje je právě hodnocení výkonu zaměstnanců, proto se tato kapitola bude věnovat právě tomuto tématu.

Základem pro hodnocení zaměstnanců je posuzování výkonu zaměstnanců jako základ pro rozhodování o převedení na jinou práci, o opětovném zařazení na původní práci, o povýšení nebo o odměnách podle výkonu. (Armstrong, 2015, s.392)

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace. (Šikýř, 2014, s.109)

Tendence lidí posuzovat pracovní výkon druhých neformálně a náhodně, může vést k etickým a právním problémům na pracovišti. Hlavním požadavkem a zároveň i problémem každého hodnocení, je přesnost a spravedlnost. Jestliže má systém hodnocení zaměstnanců přinášet užitek, musí být propojen s ostatními personálními činnostmi. V takovém případě se pak stává nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů firmy, přispívá k dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců (Koubek, 2009, s. 210, 233).

Informace získané z hodnocení jsou důležité pro správné určení vzdělávacích potřeb a mohou být základem nejen pro objektivní odměňování, ale také pro řízení kariéry a pro osobní rozvoj jednotlivců. Využívají se rovněž pro plánování potřeb zaměstnanců, pro jejich rozmisťování a povyšování v rámci firmy. Hodnocení může upozornit i na nedostatky v oblasti péče o zaměstnance (Koubek, 2009, s. 231-233).

Podstatou hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení pracovního výkonu zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotící informace neboli zpětné vazby, o skutečném pracovním výkonu. (Šikýř, 2014, s.109) Zpětnou vazbou a jejím dělením se budeme zabývat v následující podkapitole.

## 4.1 Formy hodnocení

Zpětná vazba je obvykle spojována s poskytováním hodnotících informací, kdy manažer seznamuje zaměstnance s výsledky hodnocení jeho pracovního výkonu. Tomu však musí předcházet získání hodnotících informací, což je hlavní smysl hodnocení zaměstnanců, respektive zpětné vazby. Hodnocení zaměstnanců, respektive získávání a poskytování zpětné vazby může být neformální nebo formální. (Šikýř, 2016, s.122)

Neformální hodnocení se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období, kdy manažer řídí a vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování pracovního výkonu. Jeho úkolem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek mezi požadovaným a skutečným výkonem. (Šikýř, 2016, s.109)

Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období, kdy manažer informuje a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. Výsledná zpráva je součástí personální evidence každého zaměstnance a slouží jak k dalšímu posunu hodnoceného zaměstnance, tak i k uzavření dohody o pracovním výkonu. Ve většině firem se hodnocení provádí jednou ročně, jako například po dokončení významného projektu. (Šikýř, 2016, s.109)



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Aerosol–service, a.s.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost Aerosol-service a.s. je akciová společnost, která působí na českém trhu od roku 2001. Sídlo této společnosti se nachází v Pleteném Újezdě a jejím ředitelem je Jiří Kafka. Celkový počet zaměstnanců je přibližně kolem 80, z toho na řídicí pozici přesně 7 pracovníků. Od vzniku společnosti úspěšně rozšiřuje své prodejní aktivity jak v Evropě, tak i v zámoří. (Aerosol-service, a.s., online)



Obrázek 5: Logo společnosti (Aerosol-service, a.s., online)

Společnost poskytuje komplexní služby v oblasti výroby, obchodu a služeb, které jsou předmětem podnikání společnosti. Dnes je výhradním dodavatelem řady významných českých i evropských distributorů polyuretanových pěn a stavební chemie v různých variantách jak pro profesionály, tak pro domácí použití. Přesněji řečeno vyrábí jak chemické výrobky pro průmysl jako jsou lepidla, izolační a stavební tmely, tak i přípravky na čištění, leštění, odmašťování a broušení, nebo také autokosmetiku a přípravky pro údržbu jízdních kol, repelenty a další. (Aerosol-service, a.s., online)



Obrázek 6: Sídlo společnosti v Pleteném Újezdě (Aerosol-service, a.s., online)

Technologické vybavení firmy tvoří čtyři automatické plnicí aerosolové linky a jedna laboratorní plnicí linka. K zabezpečení bezchybného, systematicky kontrolovaného výrobního procesu využívají ekologicky nezávadné hnací plyny a recyklovatelné obalové systémy. Používají ekologické prostředky kvůli ochraně životního prostředí a bezpečnosti práce, na který kladou velký důraz.

Laboratoř v této firmě je vybavena nejmodernějšími zařízeními a systémy, díky podpoře z fondů EU. Díky nimž je zajištěno kvalitní zázemí jak pro vývoj a testování nových výrobků, tak i pro neustálé inovování stávající produkce. Daří se jim díky nejmodernějšímu vybavení zvyšovat konkurenceschopnost jejich produktů.

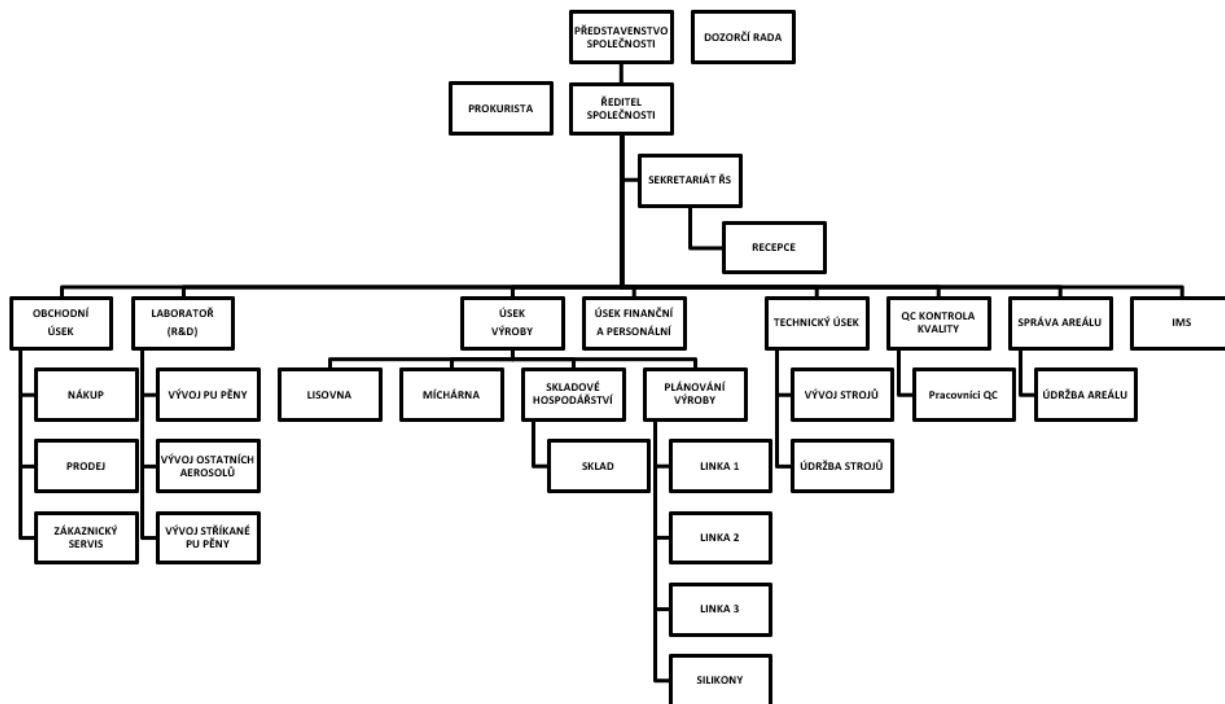
Společnost má členství v odborných asociacích, díky nimž udržuje úzký kontakt s evropskými a světovými výrobci a má přístup k nejnovějším technickým a technologickým poznatkům. Společnost je členem Českého aerosolového sdružení ČAS, které spojuje výrobce aerosolů a dodavatele komponentů pro aerosolový průmysl a je také součástí Mezinárodní organizace FEA (Fédération Européenne des Aérosols). V poslední řadě jsou členy FEICA (Association of the European Adhesive & Sealant Industry), což je mezinárodní sdružení zastupující evropské výrobce lepidel a těsnících materiálů.

Cílem společnosti je také poskytování služeb. Jejich obrovský komplex, slouží jak pro výrobu, tak zahrnuje moderní zázemí pro technickou podporu, logistiku, poradenské služby a školení, jak pro své zaměstnance, tak jsou ochotni poskytovat tyto služby obchodním partnerům. (Aerosol-service, a.s., online)

## **5.2 Organizační struktura**

Organizační struktura vymezuje organizační úseky společnosti, vztah nadřazených a podřazených mezi nimi i uvnitř nich. Organizační struktura se během času samozřejmě mění, ale tato je platná od roku 2017. Dle potřeb jsou pracovní místa přidávána či naopak rušena. Ovšem základní pracovní místa jsou dlouhodobě neměnná a zajišťují organizační fungování společnosti. Každý úsek má určenou funkci, ke které se vážou konkrétní práva, povinnosti a odpovědnosti. Dále má každý úsek určenou pracovní náplň, která je stanovena společností a určuje rozsah úkolů, oprávnění a povinností konkrétního zaměstnance na konkrétní funkci ve společnosti.

Sídlo společnosti se nachází v Pleteném Újezdě, jak jsem zmínila v předešlé kapitole o představení společnosti. (interní dokumenty společnosti)



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Aerosol-service a.s. (interní dokumenty společnosti)

V čele společnosti stojí představenstvo, jehož předsedou je pan Jiří Kafka. Součástí je dozorčí rada, již předsedá Ing. Helena Vymyslická a jejímiž dalšími členy jsou Petr Jirásek, Jakub Kafka a Ondřej Kafka.

## Ředitel společnosti

Společnost řídí ředitel společnosti, pokud představenstvo neuvede jinak. Ředitel společnosti rozhoduje o personální politice, hospodářské strategii, vnitřní organizaci a úkolech a plánech společnosti. Řídí jak vedoucí obchodu, výroby, laboratoře, technického úseku, financí a další, které budou následně podrobněji představeny. Ředitel může v případě potřeby sám řídit kterýkoliv úsek. Samozřejmě kontroluje také plnění hospodářských úkolů, které byly zadané jednotlivým úsekům.

## **Obchodní úsek**

Obchodní úsek zahrnuje oblast nákupu, prodeje a zákaznického servisu. Řídí ho vedoucí obchodu. Úsek zejména musí plnit úkoly v oblasti obchodních a marketingových aktivit. Zajišťuje přímou komunikaci jak s odběrateli, tak i s dodavateli společnosti. Dále také zajišťuje správu pojistných smluv společnosti.

## **Laboratoř**

Úsek laboratoře je řízen vedoucím laboratoře a plní zejména úkoly na bázi laboratorního zkoumání. Je tvořen úsekem pro vývoj jak klasických, tak i stříkacích polyuretanových pěn a ostatních aerosolů. Zajišťuje vývoj nových výrobků, zkoumání stávajících výrobků, které by na základě změny mohli přispět ke zlepšení například kvality výrobku. V poslední řadě sleduje legislativní změny, které by se mohly týkat vyráběných výrobků.

## **Úsek výroby**

Úsek výroby je samozřejmě řízen vedoucím výroby. Zejména by se měl snažit plnit úkoly spojené s realizací zásilek, proto úsek zajišťuje právě samotnou výrobu a zodpovídá za ni. Úsek výroby zahrnuje míchárenu, kde se míchají vstupní suroviny, lisovnu, kde se následně výrobky lisují. Dalším je úsek skladového hospodářství, což je samotný sklad, kde se hotové výrobky skladují a připravují se pro jednotlivé odběratele. Posledním úsekem výroby je úsek plánování výroby, pro který je důležité efektivní naplánování výroby, dodržení času i kvality výrobků.

## **Úsek finanční a personální**

Dalším úsekem je úsek finanční a personální, který řídí finanční vedoucí. Plní převážně úkoly ekonomického a personálního zabezpečení potřeb společnosti. V první řadě zajišťuje personální a mzdové agendy společnosti včetně komunikace s příslušnými pracovišti správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven a v druhé řadě účetní a finanční činnosti.

## **Technický úsek**

Technický úsek je řízen podnikovým technologem, který připravuje a realizuje změny ve výrobě, odpovídá za bezpečnost finálního výrobku a technicky správného postupu při výrobě výrobků. Tento úsek plní zejména úkoly technického zabezpečení potřeb společnosti. Úsek zajišťuje mnoho věcí, v první řadě správu a údržbu strojů, hospodaření s majetkem společnosti v oblasti technického zázemí a spolupráce s dalšími úseky na produkčních činnostech.

## **QC kontrola kvality**

QC kontrola kvality neboli úsek kontroly kvality je řízen vedoucím kvality. Kontroluje výrobu a vývoj, vstupní suroviny a poté též finální výrobky a případné reklamace od zákazníků. Plní úkoly v oblasti řízení kvality.

## **IMS**

IMS neboli úsek či systém řízení kvality a environmentu, má tzv. PM neboli představitele úseku řízení kvality a environmentu. Zajišťuje vytváření, implementaci a udržování procesů tohoto úseku. Dalším úkolem je organizování interních auditů a zpracování jejich ročního programu.

V poslední řadě patří do podnikové struktury správa areálu, pod kterou spadá úsek údržby areálu, který se stará o celoroční údržbu areálu Aerosol. Dále podnik obsahuje recepci, která spadá pod sekretariát ředitele společnosti. Má na starost chod recepce, kontrolu přijíždějících odběratelů a dodavatelů s výrobky, které by měli mít předem nasmlouvaný čas příjezdu, o kterém by měla být recepce informována. (interní dokumenty společnosti)

## 6 Metodika výzkumného šetření

K výzkumu kariérních a rozvojových plánů ve společnosti byly použity dvě metody.

První metodou bylo prostudování interních dokumentů společnosti, které sloužily k analýze stavu podniku a popisu jeho kariérních a rozvojových plánů.

A druhou metodou bylo vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců s rozvojem zaměstnanců s možností kariérního postupu. Dotazník obsahoval 17 uzavřených otázek, kde byla vždy jedna možná odpověď. Byl vytvořen na webových stránkách a rozeslán všem zaměstnancům společnosti. Během měsíce byl zodpovězen dotazník 31 respondenty ze společnosti Aerosol, což odpovídá přibližně počtu zaměstnanců v administrativě. Jelikož cílem bakalářské práce je porovnání s konkurencí, byly vybrány tři nejmenované společnosti, kterým byl rozeslán stejný dotazník a odpovědělo na něj 83 respondentů.

### 6.1 Cíl a předpoklad výzkumného šetření

Cílem práce je analýza aktuálních rozvojových plánů v podniku Aerosol-service, a.s. v porovnání s konkurencí a nalezení problémů týkajících se rozvoje a výběru zaměstnanců, čehož bylo z části dosaženo pomocí dotazníku. Na základě položených otázek v dotazníku bylo cílem získat hodnocení z pohledu zaměstnanců.

Dotazník byl sestaven na základě poznatků vycházejících z teoretické části tak, aby se mohly vyhodnotit předpoklady výzkumu. Dotazník byl rozeslán během března a dubna 2020 všem zaměstnancům ve společnosti Aerosol, kteří v té době pracovali z domova. Dohromady se jednalo o 31 respondentů, kteří odpověděli na sdílený dotazník, čímž bylo možné získat konkrétní zpětné vazby od zaměstnanců.

Stejný dotazník, na který odpovědělo 83 respondentů, byl poslán i dalším lidem ze třech společností. Některé otázky budou tedy vyhodnoceny a porovnány se společností Aerosol.

V poslední části praktické části bakalářské práce navrhnu zlepšení kariérních a rozvojových plánů podniku na základě výzkumného šetření.

Výzkumné otázky:

- Jaké jsou současné kariérní a rozvojové plány v podniku Aerosol-service a.s.?
- Jsou zaměstnanci seznámeni s možností kariérního rozvoje?
- Jak zaměstnanci hodnotí vzdělávání a rozvoj v podniku?
- Jak si firma vede z hlediska zkoumaného problému ve srovnání s konkurencí?

Informace k první otázce budu čerpat z interních dokumentů a internetového webu podniku a provedu analýzu kariérních a rozvojových plánů. Na další tři otázky odpovím v závěru praktické části na základě vyhodnocení výzkumného šetření.



# **7 Popis systému kariérních a rozvojových plánů ve společnosti Aerosol – service a.s.**

První metodou pro analýzu současného stavu kariérních a rozvojových plánů bylo prostudování poskytnutých interních materiálů společnosti a specifikace pojmů, které byly v teoretické části popsány. V první kapitole je blíže popsáno firemní vzdělávání, na které se vážou rozvojové a kariérní plány, další kapitolou je výběr zaměstnanců, který je úzce spojen s předchozími kapitolami a poslední kapitola se bude zabývat hodnocením zaměstnanců.

## **7.1 Firemní vzdělávání**

Ve společnosti je sestavován plán vzdělávání a za jeho správné zpracování a následně i naplnění odpovídá vedoucí obchodního úseku.

Program vzdělávání má dva předpoklady. Prvním je, že se vzdělávání týká všech zaměstnanců, druhým pak, že jsou všichni pracovníci rozděleni do tří skupin. První skupinou je vrcholové vedení společnosti, což jsou vedoucí jednotlivých úseků. Druhou skupinou jsou odborní zaměstnanci, jako je představitel úseku kvality a environmentu, vedoucí obchodního úseku v oblasti personalistiky, mistr výroby, účetní, obchodník či interní auditoři. Poslední třetí skupinou jsou řadoví zaměstnanci. (interní dokumenty společnosti)

K rozvoji zaměstnance dochází už při samotném nástupu, kdy každý nový zaměstnanec musí podstoupit školení Bezpečnosti a zdraví při práci a Požární ochrany, které se každý účastní po dvou letech znovu a týká se všech zaměstnanců. Samozřejmě noví zaměstnanci se musí účastnit školení a zácvičku daného úseku, ve kterém budou pracovat. Další formou vzdělávání je systém kvality environmentu, který je pro všechny zaměstnance, uskutečňuje se minimálně 1x za rok a zařizuje jej představitel úseku kvality a environmentu. Dalšími formami vzdělávání jsou profesní odbornosti, kterých se zaměstnanci účastní k prohloubení aktuálních odborných dovedností či naučení na nový systém. Rozsah je dán předpisy jednotlivých profesí, požadavky a návrhy vedoucích úseků. Jednou z posledních a důležitých vzdělávacích kurzů jsou kurzy jazykové, které jsou v angličtině a němčině a vyučují je externí

vzdělávací instituce. Slouží ke zlepšení komunikace a psaní například emailů se zahraničními odběrateli či dodavateli. Poslední formou vzdělávání je školení interních auditorů, kteří jsou zodpovědní za udržování a zlepšování systému managementu kvality. Všechny tyto typy školení jsou periodická, tudíž se opakují každý rok či dva roky. (interní dokumenty společnosti)

Cílem vzdělávání je umožnit zaměstnancům získat znalosti a dovednosti, které spolu se zkušenostmi zlepšují jejich způsobilost pro práci, která ovlivňuje kvalitu produktu. Výcvik musí také zahrnovat vytváření povědomí o následcích způsobené neplněním požadavků na kvalitu produkce pro společnost a zaměstnance. (interní dokumenty společnosti)

Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání je prvním krokem ke vzdělávání zaměstnanců. Nejdříve se zjišťují potřeby výcviku zaměstnanců, které má na starost vedoucí úseku ve spolupráci s představiteli úseku kvality a environmentu. Výcvik, který je potřebný na následující rok, musí hlásit vedoucí obchodního úseku nejpozději koncem prosince běžného roku.

Plánování vzdělávání je druhým krokem a vychází z potřeb vybraných zaměstnanců k zvyšování profesní odbornosti, které stanovují nadřízení zaměstnanci. Na základě podkladů o požadovaném vzdělávání a výcviku od vedoucích jednotlivých úseků se ve společnosti sestavuje plán na jeden kalendářní rok, který je schvalován ředitelem společnosti.

Při plánování vzdělávání a výcviku berou nadřízení v úvahu zkušenosti zaměstnanců, dovednosti a znalosti, které si potřebují rozšířit. Také jestli mají vedoucí zaměstnanci dovednosti pro vedení kolektivu, umí řešit problémy, znají trh a potřeby a očekávání zákazníků, ale také nástroje pro neustále zlepšování.

Plány výcviku zpravidla zahrnují cíle kvality, programy a metody, ustanovení zákonů a všeobecně platných předpisů každého úseku, potřebné zdroje k následnému vzdělávání a výcviku.

Důležité je také zapojení zaměstnanců do činností společnosti. Vzdělání a výcvik tak musí zahrnovat i vizi budoucnosti, politiku a cíle organizace, dále také organizační vývoj a případné změny, které jsou během vzdělávání objasněny zaměstnancům.

Společnost umožňuje jak nově přichozím zaměstnancům školicí programy, tak také periodická školení pro zaměstnance, kteří již výcvik absolvovali.

Dalším krokem je samotná realizace vzdělávání a posledním krokem je vyhodnocení výsledků vzdělávání. Hodnotícím je nadřízený školeného zaměstnance určitého úseku. Z hlediska očekávání a dopadu na efektivnost a účinnost organizace se hodnotí vzdělávání zaměstnance právě minimálně jednou za rok. Tento zaměstnanec na základě informací, které získal od podřízených zaměstnanců, a vlastních analýz navrhuje opatření pro zlepšování procesu výcviku. (interní dokumenty společnosti)

Vzdělávání se uskutečňuje jak na pracovišti, tak i mimo něj. Na pracovišti nadřízení instruuje nové zaměstnance při výkonu práce, zejména v úseku laboratoře a výroby, kde se zaměstnanec zaučuje napodobováním a důkladným pozorováním k osvojení znalostí a dovedností. V úseku výroby je praktikováno i asistování, kdy nadřízený úseku či školitel má k sobě přiřazeného nového pracovníka jako nápomoc, který se učí pracovním postupům. Školení stále probíhá, dokud se vzdělávaný zaměstnanec nezaučí a nebude moci práci vykonávat sám. Jako dalším jsou pracovní porady, které vedou nadřízení a aplikují se zejména v úseku obchodním a úseku finančním a personálním, tedy celkově v administrativě, kde vedou krátké porady. Vyměňují si tak své názory, řeší problémy či návrhy na zlepšení. Jako příkladem jsou například jazykové kurzy, které probíhají v prostorách společnosti a poskytují tak rozvoj jak anglického, tak německého jazyka. Mimo pracoviště se jedná hlavně o semináře a přednášky ke zlepšování pracovního výkonu pro nové i stávající zaměstnance. (interní dokumenty společnosti)

V rámci programů vzdělávání zaměstnanců probíhají školení napříč celou firmou, například jazykové kurzy, školení měkkých a manažerských dovedností, školení pro mistry a údržbu, odborné školené laboratoře a kontroly kvality, školení na aplikaci nového IS. Společnost klade důraz na vzdělávání a sleduje aktuální situaci trhu. V rámci sebevzdělávání využívají též externí školení dle aktuální potřeby. (interní dokumenty společnosti)

## 7.2 Rozvojové a kariérní plány

Rozvoj zaměstnanců společnost realizuje převážně v rámci dotací MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí). Společnost je zapojena do výzvy pro firmy na vzdělávání svých zaměstnanců, jedná se o výzvu č. 097 Podnikového vzdělávání, v rámci projektu využili program POVEZ II. (interní dokumenty společnosti)

Individuální rozvojový plán pro zaměstnance ve společnosti Aerosol konkretizuje dlouhodobé a krátkodobé cíle v jejich kariéře. Rozvojová část plánu identifikuje znalosti a dovednosti, na které se chtějí soustředit. Prvním důležitým prostředkem v kariéře je řízení lidí, kterými se nastavují procesy k efektivnosti řízení či vedení.

Druhým využívaným kritériem jsou klíčové ukazatele výkonnosti KPI, kterými se individuálně nastavují procesy u jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o ukazatele, kterými lze kvalifikovat plnění podnikové vize či vytyčených cílů. Jsou prostředkem objektivního měření toho, jak se postupem času blíží k zamýšlenému závěru. Drží se toho, že ukazatele KPI by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, přijatelné či dohodnuté, realistické a sledovatelné. Je zde potřebná zejména i kooperace mnoha úseků, jelikož se jedná o velkou firmu. Využívají je ve společnosti v úseku finančním, marketingovém, ve skladování či v úseku hodnocení kvality.

Dalším využívaným nástrojem k vedení lidí jsou tzv. One-to-one meeting či 121 meeting. Záměrem je zejména zefektivnění procesu, nastavení úkolů, zlepšení práce a motivace zaměstnance, udržení si autority či identifikace problémů. Díky tomuto typu pohovoru se učí, jak nejlépe vést lidi, jak být nejlepším vzorem, který budou chtít podřízení následovat.

Dále dochází po rozvojovém plánu k akčnímu plánu, tedy k naplánování dílčích kroků, jak identifikovat znalosti a získat dovednosti. Může obsahovat také vzdělávací aktivity a koučování v rámci práce. Pro vzdělávání v rámci externích společností se využívá například koučink a samovzdělávání.

Posledním krokem je využití metody pokroku. Vždy na konci roku se sumarizuje pokrok při rozvoji znalostí či dovedností, to vše s využitím kariérního a personálního poradenství. Metoda hodnotí širokou škálu chování, procesů a schopností zaměstnanců. Následně jsou vybrány některé typy hodnocení chování, které se využívají ve společnosti Aerosol.

Prvním hodnocení chování probíhá na úrovni služeb poskytované firemním zákazníkům. Hodnocení vychází z toho, zda zaměstnanci obsluhují své externí a interní zákazníky přesně, kvalifikovaně, efektivně a včas. Důležitá je též schopnost předvídat jejich potřeby a snaha dodat kompletní řešení přesahující přání zákazníka.

Další typ hodnocení je na úrovni adaptability a profesionality zaměstnanců. Adaptabilita spočívá v upravení svého chování s cílem efektivní práce ve světle nových věcí a k měnící se situaci. Adaptabilita zahrnuje též podporu změny a neustálou snahu se učit, inovovat a zlepšovat služby, procesy, postupy a znalosti. Profesionalita je postavena na hodnotách hájení firmy, jejích zásadách, postupech a kodexu chování. Zaměstnanec je uctivý, upřímný, pravdomluvný a má pozitivní a profesionální image.

Dalším je hodnocení v rovině plánování, organizace a výkonu. Zde se hodnotí splnění jasně definovaných úloh, procesů a zajišťuje optimální využití zdrojů ke splnění těchto cílů. Zaměstnanec je odpovědný za přinášení výsledků a plnění závazků vůči ostatním.

Hodnocení chování se samozřejmě děje i na dalších úrovních, jako je například spolupráce mezi zaměstnanci, řešení problémů a rozhodování, vedení a řízení lidí a v neposlední řadě i široká oblast mezilidských vztahů. Tady je u každého zaměstnance kladen důraz na budování a udržování produktivních pracovních vztahů a komunikaci způsobem, který respektuje a podporuje ostatní. (interní dokumenty společnosti)

Kariérní plán zpracovává každý THP zaměstnanec, tedy technicko-hospodářský pracovník. Nejdříve musí vypracovat adaptační plán pro nové zaměstnance a po zkušební době probíhají pohovory nových zaměstnanců s personalistou a vedoucími pracovníky, při nichž hodnotí obě strany dosavadní spolupráci a nastavují se cíle profesního rozvoje. (interní dokumenty společnosti)

## 7.3 Výběr zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, výběr zaměstnanců je úzce spjat jak s profesní kariérou, tak i se samotným rozvojem zaměstnance. Ve společnosti Aerosol je řada využívaných metod na výběr nových pracovníků.

Požadavek na nábor nového zaměstnance předávají vedoucí určitého úseku vedoucímu obchodního úseku včetně specifického popisu uchazeče, kterého vyžadují. Poté je vyneseno požadavek na poradě vedení a musí dojít ke schválení náboru, pak se může tento proces uskutečnit.

Vedoucí obchodního úseku spolupracují i s vedoucími úseků, kteří požádali o nábor nového zaměstnance, a spolu se snaží vymyslet nejvhodnější způsob náboru pracovníka. Buď zvolí způsob interní nebo s využitím externí organizace. Dále stanoví termín výběrového pohovoru, kterého se musí každý uchazeč zúčastnit. Hlavním účastníkem výběrového pohovoru musí být samozřejmě zástupce společnosti.

Prvotní krok výběrového pohovoru je prověření předpokladů uchazeče, který se uchází o danou pozici, také prověření jazykových znalostí, odborných a technických dovedností na základě poskytnutého životopisu, který zástupce zhodnotí. Vedle hodnocení životopisu dochází také k testování osobnosti daných uchazečů o práci, které napomáhají k závěrečnému rozhodnutí o výběru. Zřídka využívá společnost také získání informací o uchazeči pomocí dotazníku. Vedoucí obchodního úseku s vedoucími určitého úseku spolupracují a vybírají tak vhodného uchazeče, s kterým si poté domluví též termín nástupu. Následně musí informovat také ostatní uchazeče o výsledku daného výběrového řízení.

Dalším krokem následujícím výběr uchazeče je vyplnění osobního dotazníku s uchazečem vedoucími finančního a personálního úseku. Uchazeč musí poskytnout vedoucími také další podklady jako doklad o ukončení vzdělání, zápočtový list, případně výpis z trestního rejstříku a další. Vedoucí úseku vyhotoví pracovní smlouvu, kterou si musí zaměstnanec prostudovat a následně podepsat. Smlouva je předána ke zpracování účetní a je uložena do osobní složky zaměstnance.

Při nástupu do práce nadřízený představí zaměstnance ostatním zaměstnancům a představí mu jeho povinnosti a pracovní odpovědnosti, které je povinen dodržovat. V blízké době se musí také zúčastnit školení BOZP a PO (Bezpečnost a ochrana zdraví

při práci a požární ochrana). Pokud se jedná o nového zaměstnance IMS, tak musí představitel úseku zajistit uchazeči také proškolení v oblasti managementu kvality a environmentu. (interní dokumenty společnosti)

## **7.4 Hodnocení zaměstnanců**

Nedílnou součástí rozvoje zaměstnanců, je samotné hodnocení zaměstnanců, jak již bylo zmíněno v teoretické části práce. Proto tato kapitola bude popisovat hodnocení zaměstnanců ve společnosti Aerosol, kde je využívána metodika ročního hodnocení. Jejím cílem je hlavně optimalizovat výkon zaměstnance, jeho kompetence a podmínky k práci na základě společné diskuze a dohody. Zpětnou vazbu svým kolegům poskytují nadřízení metodou 360. (interní dokumenty společnosti)

Hlavním kritériem pro výběr zaměstnanců do výroby je manuální zručnost, ochota pracovat ve směnném provozu, spolehlivost. Při hledání zaměstnanců do výroby využívá společnost převážně nabídek úřadu práce, pracovních inzerátů, zúčastňuje se burzy práce, využívá formu letáků, které jsou vyvěšeny na obecních vývěškách. Nejlépe se zde uplatňují nově příchozí, kteří jsou zde na doporučení od našich zaměstnanců, včetně rodinných příslušníků.

Při výběru zaměstnanců Na THP pozice a pozice manažerské se využívá agentura MBlue, která předává požadavky na jednotlivé pozice. S agenturou společnost spolupracuje již několik let, agentura zná potřeby firmy a lidé vybraní přes tuto agenturu se osvědčili a jsou v Aerosolu spokojeni. (interní dokumenty společnosti)

Organizace ročního hodnocení začíná zpravidla přípravou na hodnotící pohovor ze strany nadřízeného i podřízeného. Nadřízený nejprve osloví svého podřízeného k připravení sebehodnocení a s požadavkem navržení oblasti, ve které by se rád zdokonalil. Poté si musí připravit veškeré údaje o plnění finančního plánu svého podřízeného, dosažených výsledcích za uplynulý rok, účasti v projektech nebo na vedení školení či meetingů. V poslední řadě si musí připravit přesná data, o kterých chce se svým podřízeným diskutovat. Podřízený musí předvyplnit před schůzkou formulář „Roční hodnocení a plán rozvoje“, který je právě o zmíněném sebehodnocení zaměstnance s navržením oblasti v jeho možném pracovním zdokonalení. (interní dokumenty společnosti)

Harmonogram hodnocení konkrétního postupu od samotného počátku roku je vyobrazen v následující tabulce.

Datum	Proces hodnocení
První týden v roce	Zahájení na meetingu
Do 10.1.	Nadřízený zasílá všem zaměstnancům pokyn k zahájení hodnocení
Do 10.1.	Nadřízený zasílá všem zaměstnancům dotazník na zpětnou vazbu 360
Do 20.1.	Každý podřízený posílá termín či pozvánku k 1. i k 2. rozhovoru
Do 31.1.	Probíhají 1. rozhovory nadřízený/podřízený
	Po 1. rozhovoru si každý nadřízený musí naplánovat schůzku s generálním manažerem a probere návrhy rozvoje zaměstnanců, úpravy mezd ve svém týmu a nechá odsouhlasit návrhy na ocenění TOP Performery.
Do 15.3.	Probíhají 2.rozhovory nadřízený/podřízený/obnadřízený
Do 31.3.	Nadřízený posílají podklady Training managerovi ke zpracování FPD

Obrázek 8: Harmonogram hodnocení zaměstnanců ve společnosti (interní dokumenty společnosti)

Metodika vedení hodnotících rozhovorů je rozdělena na dva dílčí pohovory. První rozhovor vyhodnocuje výsledky za předešlý rok a zhodnocuje úroveň kompetencí ze strany nadřízeného. Dále diskutují na téma o potřebách rozvoje zaměstnanců, o možných úpravách mezd a spokojenosti zaměstnanců. Navrhují nastavení ročních cílů, jako je finanční plán a projekty, v neposlední řadě také naplánování další schůzky. Druhý rozhovor začíná shrnutím předchozí schůzky, dále dohodou nad oblastmi dalšího rozvoje a vzdělávání. Diskutují též s generálním manažerem o revizi jednotlivých ročních cílů. Rozhovory jsou diskuzní, je třeba hledat kompromis, tedy obě strany by měly ze schůzky mít pozitivní dojmy, měly by odcházet vzájemně motivovány a naladěny do další práce. (interní dokumenty společnosti)

Prvním krokem vstupního rozhovoru je samotný úvod, který je veden oboustranně a jde o hodnocení celkového působení v Aerosolu včetně návrhů na zlepšení, hledání rezervy u sebe či ve firmě. Hodnotí se dle důležitosti finanční plnění plánu, projekty a další oblasti. Hodnotí se nejen výsledky, ale i kompetence pozitivní či negativní a rezervy v kompetencích dle důležitosti. Dále se může navrhnout plán osobního rozvoje ze strany podřízeného, podmínky práce jako mzda, benefity, pracovní místo či



pomůcky a nástroje k práci apod. Nakonec jsou nastaveny roční cíle na další období jako finanční plány či projekty.

Druhý rozhovor na úvod rekapituluje závěry z prvního rozhovoru, výsledky, kompetence a návrhy na rozvoj a pracovní podmínky. Odsouhlasují se navržené cíle z prvního rozhovoru na další období a vzájemně si konstruktivně sdělují spokojenost s nastaveným řešením v uvedených oblastech hodnotícího rozhovoru. Tyto hodnotící rozhovory jsou formálními metodami hodnocení.

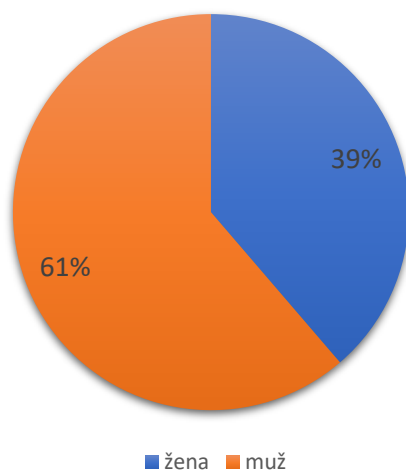
Dále se používá též neformální metoda, kdy posuzují průběžně pracovní výkon zaměstnanců, tedy převážně se aplikuje ve výrobě. Vedoucí řídí a vede zaměstnance k efektivnímu vykonávání práce a případné odchylky řeší přímo s dotyčným zaměstnancem. (interní dokumenty společnosti)

## 8 Vyhodnocení výzkumného šetření

Spokojenost zaměstnanců s kariérami a rozvojovými plány společnosti byla vyhodnocena pomocí výzkumného šetření. Dotazník byl vytvořen interaktivně na webových stránkách z důvodu nouzového stavu během března a dubna, poté následně i vyplněn zaměstnanci. Na dotazník odpovědělo 31 zaměstnanců ze společnosti Aerosol a byl rozdán jak zaměstnancům, tak i vedoucím či zaměstnancům vrcholového managementu. Dotazník bude porovnáván s konkurencí, na který odpověděli respondenti ze třech nejmenovaných společností.

Dotazník je zpracován v podobě grafů, který znázorňují jednotlivé odpovědi respondentů. Otázky jsou vytvořeny na základě 17 uzavřených otázek, některé jsou na škále 1 (jsem spokojen/a; výborný) do 5 (nejsem spokojen/a; nedostatečný) a dalším typem je škála ano, spíše ano, nevím, spíše ne a vůbec ne pro orientační otázky.

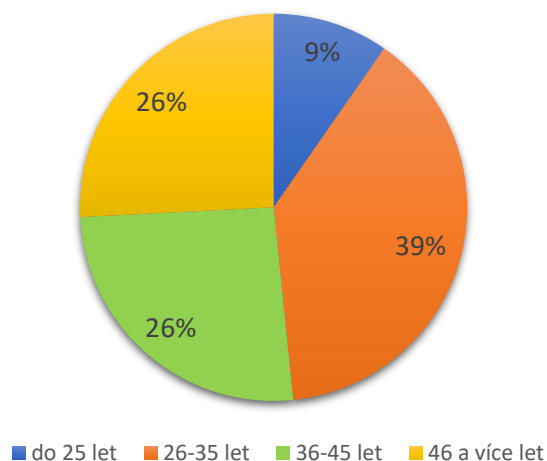
### Otázka č.1 - Jaké je Vaše pohlaví?



Graf 1: Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní šetření)

První otázkou bylo pohlaví respondentů a vzhledem k tomu, že průzkum byl prováděn ve společnosti vyrábějící chemické látky a směsi, dalo se předpokládat, že mezi respondenty budou převažovat muži. Samozřejmě některé oddělení jako účetnictví zastupují spíše ženy, ale v oblasti výroby naopak právě muži. Na dotazník tedy odpovědělo 61 % mužů a 39 % žen.

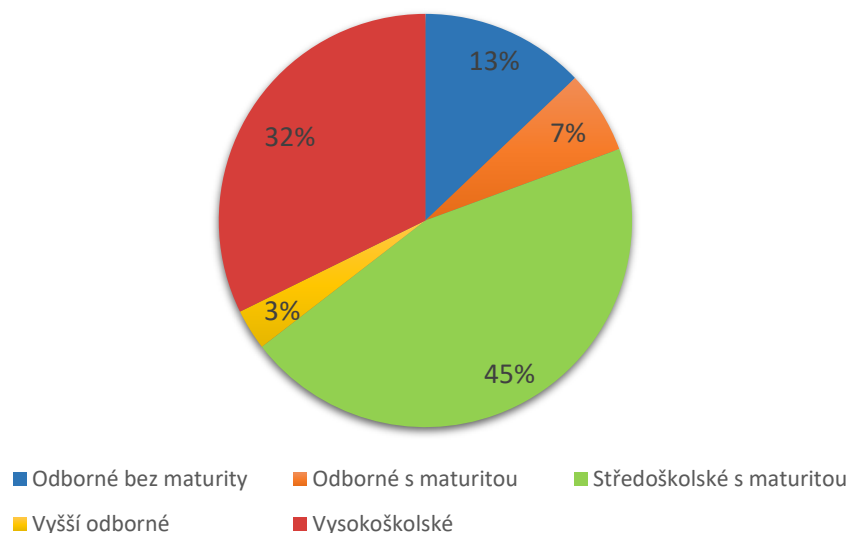
## Otázka č.2 - Kolik je Vám let?



Graf 2: Věk respondentů (vlastní šetření)

Největší zastoupení respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 26-35 let s 39 % zastoupením. Stejný počet respondentů zastávají věkové kategorie 36-45 let a 46 a více let a to 26 %. Naopak nejnižší počet respondentů je ve věku do 25 let, kterých bylo jen 9 %.

## Otázka č.3 - Jaké je Vaše nejvyšší dokončení vzdělání?

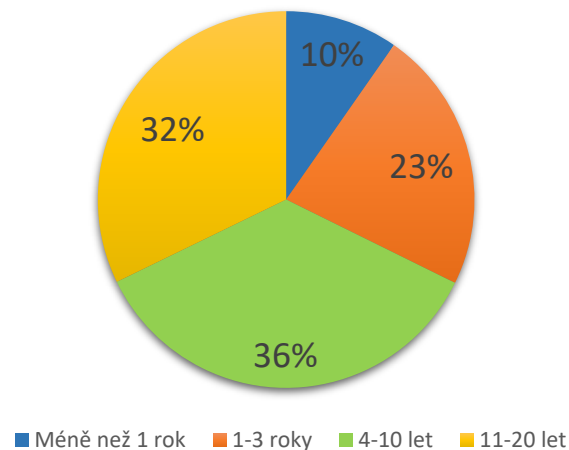


Graf 3: Vzdělání respondentů (zdroj: vlastní šetření)

Z grafu vyplývá, že téměř polovina dotazovaných má středoškolské vzdělání s maturitou, přesně 45 %. Vysokoškolské vzdělání má 32 % respondentů, poté 13 % respondentů odborné bez maturity, popřípadě vyučených respondentů. Vzdělání odborné s maturitou má jen 7 % a 3 % tvoří vyšší odborné vzdělání. Rozdíly ve

vzdělání ve společnosti spíše udávají různorodé pracovní pozice, na které není potřeba vysokoškolského vzdělání, což jsou někteří řadoví zaměstnanci například recepční, naopak vedoucí pracovníci mají většinou vysokoškolské vzdělání.

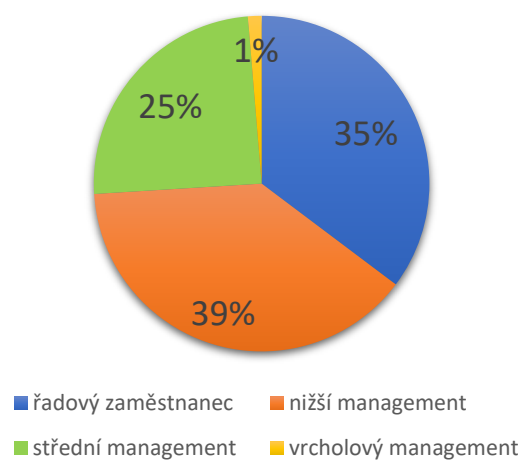
#### Otázka č.4 - Jak dlouho pracujete ve společnosti?



Graf 4: Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní šetření)

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 4-10 let, konkrétně 35 % respondentů. Téměř stejný počet respondentů pracuje ve společnosti 11-20 let a to 32 % zaměstnanců, což vypovídá i z věkového rozložení, jelikož převážná část zaměstnanců jsou staršího věku. Dále 1-3 roky pracuje ve společnosti 23 % respondentů a 10 % méně než 1 rok.

#### Otázka č.5 - Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?

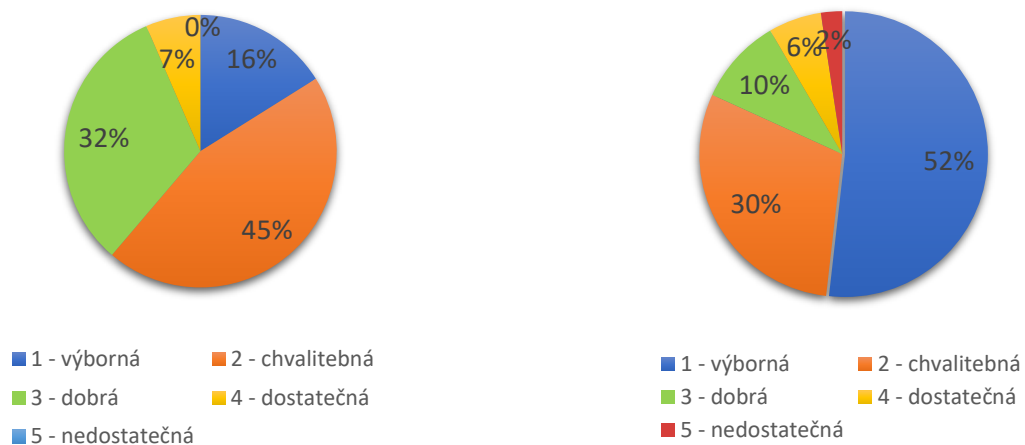


Graf 5: Pracovní zařazení (zdroj: vlastní šetření)

Ve společnosti je mnoho pracovních pozic, avšak všechny mají své zařazení v managementu. Na dotazník odpovědělo nejvíce zaměstnanců ze stávajícího nižšího managementu, přesně 39 %. Téměř stejný počet zaměstnanců pracuje jako řadoví zaměstnanci (35 %), ve středním managementu pracuje 25 % a ve vrcholovém jen 1 % respondentů.

## Následující otázky budu porovnávat společnost Aerosol s ostatními společnostmi

### Otázka č.6 - Jak byste celkově ohodnotil/a práci ve společnosti, ve které jste zaměstnán/a?

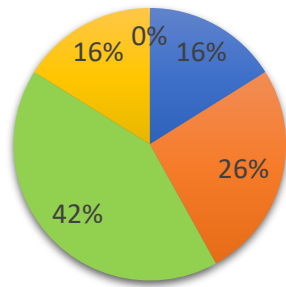


Graf 6: Ohodnocení práce společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření)

Graf 7: Ohodnocení práce ostatních společností (zdroj: vlastní šetření)

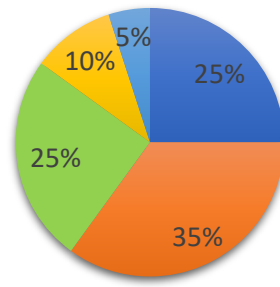
Téměř polovina (45 %) zaměstnanců společnosti Aerosol ohodnotila celkově svou práci za chvalitebnou a 32 % jako dobrou, tedy průměrnou. Pozitivním výsledkem je, že jako dostatečnou ji ohodnotilo jen 7 % a nedostatečnou žádný člověk. Avšak jako zcela výbornou svou práci ohodnotilo jen 16 % zaměstnanců. V porovnání s trhem práce hodnotí svou práci respondenti lépe než zaměstnanci společnosti Aerosol. Přes polovinu (52 %) odpověděla, že jejich práce je výborná a za chvalitebnou ji považuje 30 % respondentů. Jako průměrnou svou práci ohodnotilo jen 10 % respondentů, dostatečnou 6 % a 2 % jako nedostatečnou, což se dá zhodnotit jako zanedbatelné.

## Otázka č.7 - Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením za každodenní odvedenou práci?



- 1 - jsem velice spokojen/a
- 2 - spokojen/a, mohlo by být lepší
- 3 - průměrně spokojen/nespokojen
- 4 - nejsem příliš spokojen/a
- 5 - nejsem vůbec spokojen/a

Graf 8: Platové ohodnocení ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření)

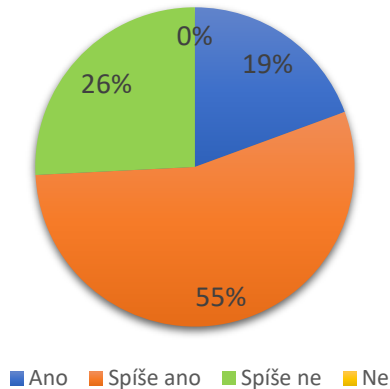


- 1 - jsem velice spokojen/a
- 2 - spokojen/a
- 3 - průměrně spokojen/nespokojen
- 4 - nejsem příliš spokojen/a
- 5 - nejsem vůbec spokojen/a

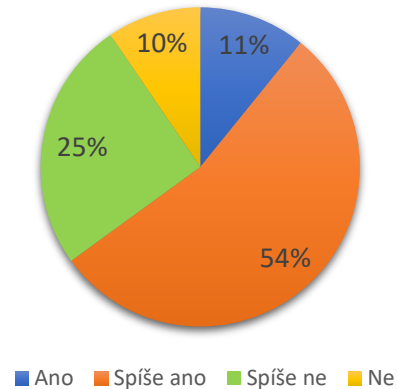
Graf 9: Platové ohodnocení ostatních společností (zdroj: vlastní šetření)

Téměř polovina ze zaměstnanců společnosti není spokojena se svým platem, jen 16 % zaměstnanců je s ním naprosto spokojeno a 26 % jen spokojeno. Průměrně spokojeni je s ním téměř polovina (42 %), avšak příliš nespokojeni jen 16 % a nikdo s platem není naprosto nespokojen. V porovnání s trhem je více než polovina s platovým ohodnocením spokojena, přesněji 25 % respondentů je naprosto spokojeno a 35 % jen spokojeno. Průměrně jsou s platem spokojeni jen 25 % z dotazovaných, 10 % příliš nespokojeno a zanedbatelných 5% naprosto nespokojeno. Ve výsledku jsou na trhu práce více spokojeni s platovým ohodnocením než ve společnosti Aerosol.

## Otázka č.8 – Dostáváte adekvátní pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?



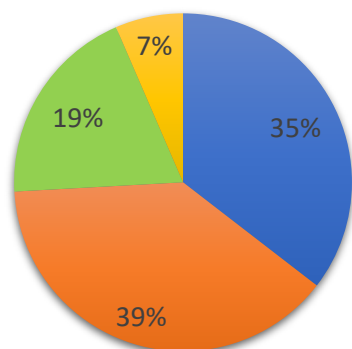
Graf 10: Adekvátní zpětná vazba od nadřízeného zaměstnancům Aerosolu (zdroj: vlastní šetření)



Graf 11: Adekvátní zpětná vazba od nadřízeného zaměstnancům v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

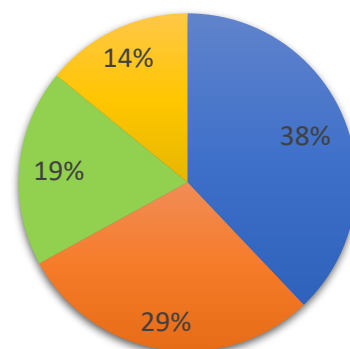
Naopak tato otázka dopadla lépe u společnosti Aerosol než předchozí. Přesněji přes polovinu respondentů je s adekvátní pravidelnou zpětnou vazbou spokojena, 19 % odpovědělo ano a spíše ano 55 %. Jen 26 % respondentů odpovědělo, že zpětnou spíše nedostává a nikdo neodpověděl, že by zpětnou vazbu vůbec nedostával. Naopak na trhu práce tak dobré výsledky nebyly, jelikož jen 11 % odpovědělo, že zpětnou vazbu vždy dostává a spíše ano 54 %, což je méně než u společnosti. A právě 25 % spíše zpětnou vazbu nedostává a vůbec nedostává 10 % respondentů.

## Otázka č.9 - Jste spokojeni s komunikací s Vaším nadřízeným?



- Ano, jsem naprosto spokojen/a
- Ano, ale mohla by být komunikace častější
- nejsem příliš spokojen/a
- Nejsem vůbec spokojen/a

Graf 12: Komunikace s nadřízeným v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření)

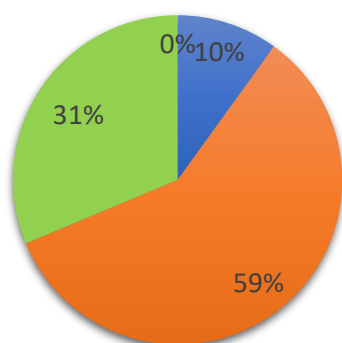


- Ano, jsem naprosto spokojen/a
- Ano, ale mohla by být komunikace častější
- Nejsem příliš spokojen/a
- Nejsem vůbec spokojen/a

Graf 13: Komunikace s nadřízeným v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

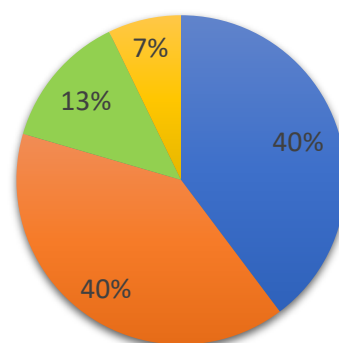
Přes polovinu respondentů odpovědělo, že s komunikací s nadřízeným je spokojena, z toho 35 % naprosto a 39 % spokojena, ale komunikace by mohla být častější. S komunikací není příliš spokojeno jen 19 % respondentů a vůbec není spokojeno 7 %, což je poměrně malá část respondentů. Výsledky na trhu práce vyšly poměrně stejně, tedy spokojeno je 67 %, příliš nespokojeno 19 % a vůbec nespokojeno je 14 %, což je v porovnání více jako ve společnosti Aerosol.

## Otázka č.10 - Pomáhá Vám zpětná vazba k efektivitě práce?



- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Graf 14: Zpětná vazba ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření)



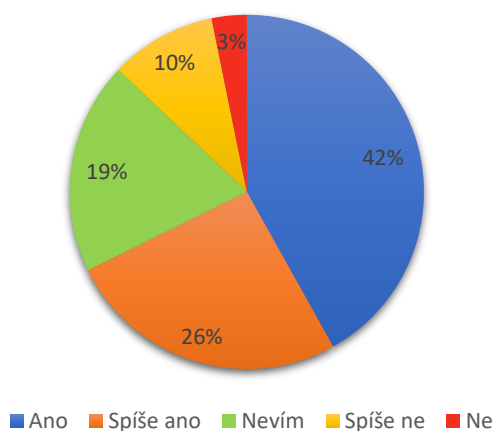
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Graf 15: Zpětná vazba v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

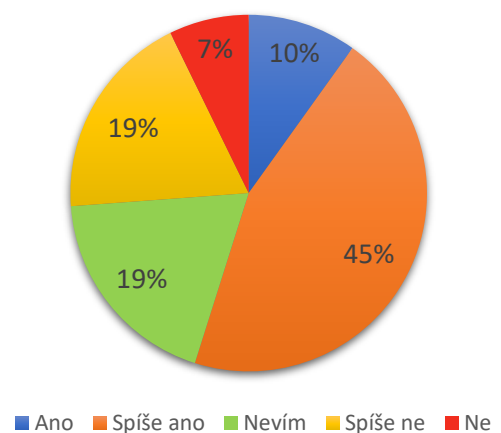


Přes polovinu respondentů (69 %) ze společnosti Aerosol odpovědělo, že jim zpětná vazba pomáhá k efektivitě práce. Spíše jim nepomáhá jen 31 % a vůbec nepomáhá neodpověděl nikdo. Při porovnání s trhem práce dokonce 80 % respondentů odpovědělo, že jim zpětná vazba pomáhá k efektivitě práce a jen 13 % spíše nepomáhá a 7 % vůbec nepomáhá. Na trhu práce tedy zpětná vazba byla ohodnocena jako více přispívající k efektivitě práce.

### Otázka č.11 - Řekl/a byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?



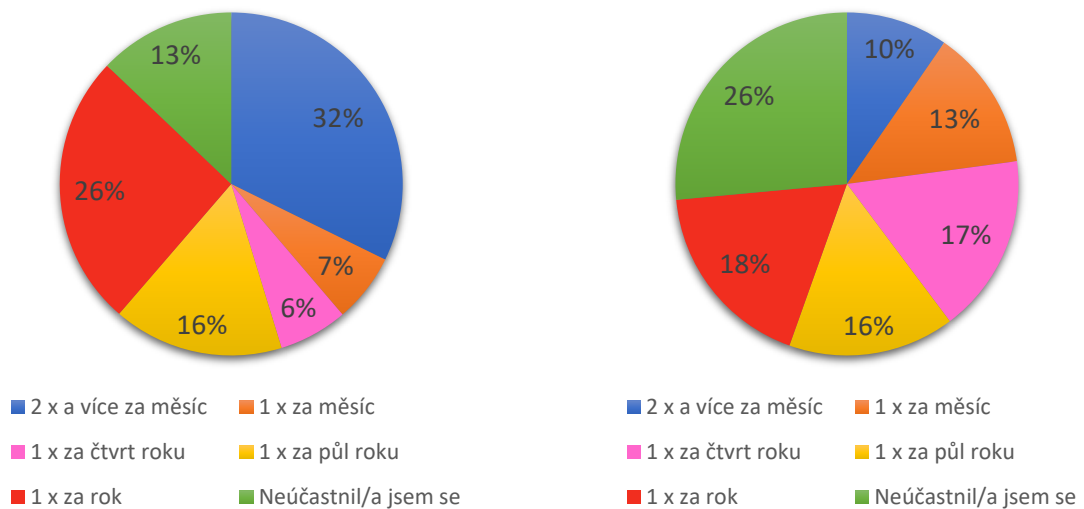
Graf 16: Jak podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnost Aerosol (zdroj: vlastní šetření)



Graf 17: Jak podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

Převážná většina respondentů (68 %) odpověděla, že společnost podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, naopak jen 13 % respondentů si myslí, že společnost nepodporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a 19 % neví, zda podporuje. V porovnání s trhem práce si jen 55 % respondentů myslí, že podporuje vzdělávání a rozvoj a 26 % si myslí, že nepodporuje a 19 % neví, jestli jejich společnost podporuje.

**Otázka č.12 - Jak často jste se v uplynulém roce účastnil/a vzdělávacích kurzů nebo školení v rámci firemního vzdělávání?**

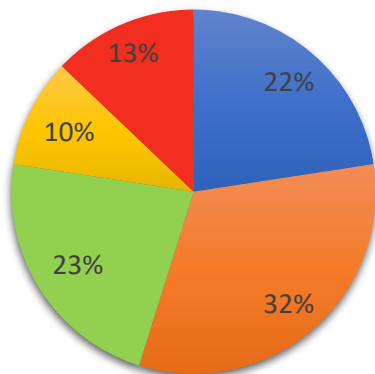


Graf 18: Účast na školení či kurzech v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření)

Graf 19: Účast na školení či kurzech v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

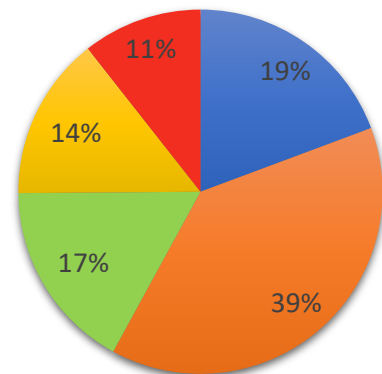
Účast na vzdělávacích kurzech a školení není příliš častá ani u společnosti Aerosol, ani u společností na trhu práce. V porovnání si ale společnost Aerosol vede lépe, jelikož 32 % respondentů uvedlo, že se školení a kurzů účastní 2x a vícekrát za měsíc, odpověď 1x za měsíc a za čtvrt roku je poměrně malá, 1x za půl roku je vyšší a to 16 %, 1x za rok odpovědělo 26 % respondentů a 13 % respondentů uvedlo, že se vůbec neúčastní žádného školení či kurzu. V porovnání s trhem práce je větší část (26 %) respondentů, která uvedla, že se kurzů a školení vůbec neúčastní, naopak účastní 2x a vícekrát za měsíc jen 10 % všech respondentů. Dále je to 13 % respondentů 1x za měsíc, 17 % 1x za čtvrt roku, 16 % respondentů 1x za půl roku a 18 % respondentů 1x za rok.

**Otázka č.13 - Byl/a byste ochotný/á absolvovat firemní vzdělávání ve volném čase?**



■ Ano ■ Spíš ano ■ Nevím ■ Spíš ne ■ Ne

Graf 20: Absolvování firemního vzdělávání ve volném čase ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření)

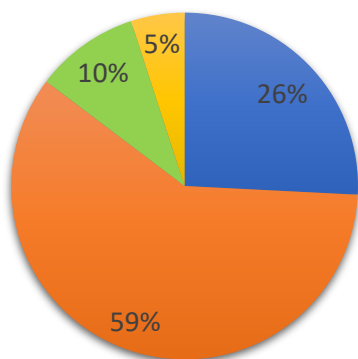


■ Ano ■ Spíš ano ■ Nevím ■ Spíš ne ■ Ne

Graf 21: Absolvování firemního vzdělávání ve volném čase v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

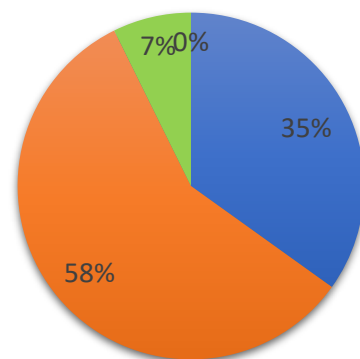
Porovnání společnosti Aerosol s trhem práce dopadlo podobně. Ve společnosti odpovědělo 54 % respondentů, že by bylo ochotno absolvovat firemní vzdělávání ve volném čase, 26 % by nebylo ochotno a zbývajících 23 % odpovědělo, že neví. Podobně jako společnost Aerosol dopadl i trh práce, kde 58 % respondentů odpovědělo, že by bylo ochotno absolvovat firemní vzdělávání ve volném čase, 25 % by nebylo ochotno a jen 17 % odpovědělo, že neví.

**Otázka č.14 - Využíváte poznatky získané na školení při své práci?**



■ Ano ■ Spíš ano ■ Spíš ne ■ Ne

Graf 22: Jestli zaměstnanci využívají poznatky ze školení při práci ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření)

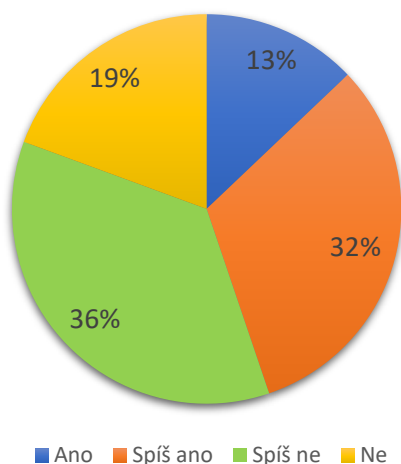


■ Ano ■ Spíš ano ■ Spíš ne ■ Ne

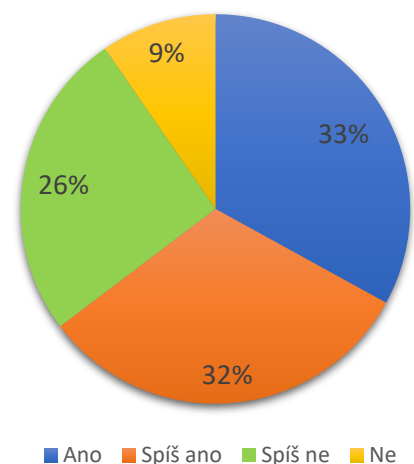
Graf 23: Jestli zaměstnanci využívají poznatky ze školení při práci v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

Téměř většina z dotazovaných (85 %) ze společnosti Aerosol odpověděla, že poznatky získané na školení využívají při své práci, spíše nevyužívá 10 % respondentů a nevyužívají poznatky ze školení jen 5 % respondentů. V porovnání společnosti s trhem práce, odpovědělo, že používá poznatky ze školení téměř většina z dotazovaných (93 %), naopak jen zanedbatelných 7 % odpovědělo, že spíše poznatky nevyužívá.

### Otázka č.15 - Myslíte, že Vám vzdělávání (v rámci firemního rozvoje) umožní snadnější kariérní postup?



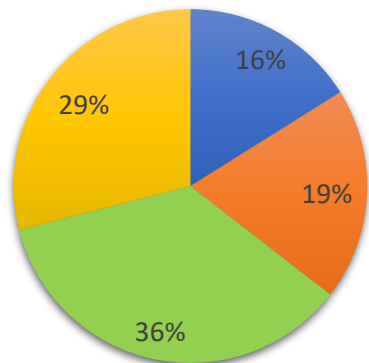
Graf 24: Jestli vzdělávání umožňuje snadnější kariérní postup v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření)



Graf 25: Jestli vzdělávání umožňuje snadnější kariérní postup v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

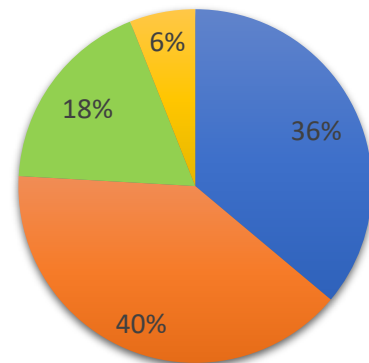
Více než polovina (55 %) z dotazovaných ze společnosti Aerosol odpověděla vůbec ne a spíše ne, že vzdělávání jim neumožní kariérní postup a naopak jen 13 % si myslí, že jim to postup umožní a 32 % z dotazovaných odpověděla, že spíše ano. V porovnání s trhem práce zde odpovědělo znatelně více respondentů (65 %), že jim vzdělávání rozhodně umožní snadnější kariérní postup a to, 33 % určitě ano a 32 % spíše ano. Jen 26 % uvedlo, že spíše jim postup neumožní vzdělávání a 9 % vůbec ne.

## Otázka č.16 - Jste seznámen/a s kariérním rozvojem v práci



■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

Graf 26: Kariérní rozvoj ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření)

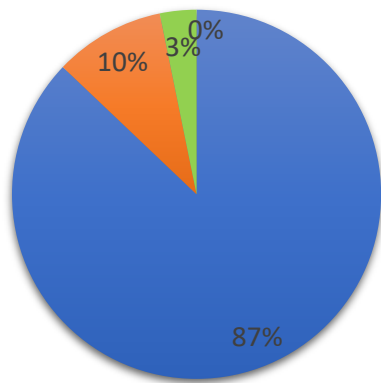


■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

Graf 27: Kariérní rozvoj v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

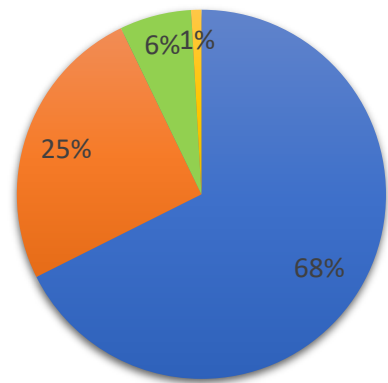
Ve společnosti Aerosol nejsou zaměstnanci seznámeni s kariérním rozvojem, přestože firma klade důraz na rozvoj a vzdělávání. Jen 16 % respondentů odpovědělo, že je s kariérním rozvojem naprosto seznámeno a 19 % spíše seznámeno. Naopak spíše neseznámeno je 36 % respondentů a 29 % vůbec neseznámeno s kariérním rozvojem. V porovnání s trhem práce zde odpovědělo mnohem více respondentů, že je s kariérním rozvojem seznámeno. Naprosto seznámeno je 36 % a 40 % respondentů spíše seznámeno. Avšak neseznámeno je jen dohromady 24 % z dotazovaných, což je oproti dotazovaným ze společnosti Aerosol o něco méně.

## Otázka č.17 - Je pro Vás důležitá prosperita firmy?



■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

Graf 28: Prosperita firmy v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření)



■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne

Graf 29: Prosperita firmy v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření)

Poslední otázka zní, zda prosperita firmy je pro zaměstnance důležitá. Ve společnosti Aerosol odpověděla většina z dotazovaných, že je pro ně prosperita naprosto důležitá i spíše důležitá, dohromady 97 % z dotazovaných. Naopak jen zanedbatelné 3 % respondentů odpověděla, že pro ně důležitá není. Na trhu práce respondenti uvedli, že pro ně prosperita firmy není tak důležitá, jelikož celkově 93 % odpovědělo, že důležitá je a 7 % odpovědělo, že není.

## 9 Shrnutí výsledků průzkumu

Tato kapitola se bude věnovat shrnutí výsledků průzkumu a porovnání společnosti Aerosol s konkurencí, kterou zastupovali tři nejmenované společnosti. A nedílnou součástí tohoto shrnutí bude také zodpovězení stanovených výzkumných otázek.

Ze společnosti Aerosol zodpovědělo na dotazník 31 respondentů, mezi nimiž převažovali muži. Převážná část respondentů pracuje v podniku delší dobu a jsou staršího věku. Současně téměř polovina zaměstnanců nemá vysokoškolské vzdělání, což může být též způsobeno prvotním výběrem uchazeče, při kterém nejvíce dbají na doporučení od dlouhodobých pracovníků.

Na základě prostudování interních dokumentů firmy mohu zodpovědět na první výzkumnou otázku, jak mají kariérní a rozvojové plány v podniku Aerosol-service, a.s. zpracované. Na rozvoj zaměstnanců kladou velký důraz, ale kariérní plány nemají zpracované konkrétně pro určité pozice a samotní zaměstnanci nejsou zcela informováni o kariérním postupu. S tím je spojena také druhá výzkumná otázka, zda jsou zaměstnanci seznámeni s kariérním rozvojem. Na tuto otázku jsem hledala odpovědi pomocí dotazníku. Ve společnosti Aerosol odpověděla více než polovina respondentů, že s kariérním rozvojem není seznámena. Díky analýze kariérních plánů ve společnosti je vidět, že nemají vypracovaný strukturovaný kariérní plán, tudíž o něm nejsou informováni ani noví zaměstnanci při svém nástupu. V porovnání s ostatními třemi společnostmi, kde odpověděla větší část respondentů, že s kariérním rozvojem je seznámena, zde tedy dopadli hůře.

Třetí výzkumnou otázkou je, jak zaměstnanci hodnotí vzdělávací metody a rozvoj v podniku Aerosol. Jednou z otázek v dotazníku bylo, zda si respondenti myslí, že společnost podporuje vzdělávání a rozvoj. Na tuto otázku odpověděla převážná část kladně. Dále na otázku, jak se v uplynulém roce zaměstnanci účastnili vzdělávacích kurzů, se odpovědi lišily. Stále je zde ale velká část zaměstnanců, která se vzdělávání často neúčastní. Z dalších otázek vyplývá, že převážná část respondentů poznatky ze školení využívá při své práci, ale většina si myslí, že jim to však neumožní kariérní postup. Ve srovnání s konkurencí si ale nevedou špatně, jelikož v ostatních společnostech nepodporují tolik vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich zaměstnanci se účastní vzdělávacích kurzů méněkrát než ve zmíněné firmě. Avšak

dotazovaní z ostatních společností si myslí naopak, že jim vzdělávání usnadní kariérní postup.

Poslední výzkumná otázka zní, jak si firma stojí ve srovnání s konkurencí, tedy v porovnání s ostatními třemi nejmenovanými společnostmi. Jednou z otázek bylo, jak hodnotí zaměstnanci svou práci ve společnosti. V ostatních společnostech hodnotí svou práci lépe než ve společnosti Aerosol, stejně je tomu tak u otázky spokojenosti s platovým ohodnocením, se kterým jsou respondenti z ostatních společností více spokojeni než zaměstnanci Aerosolu.

Naopak lépe si vede společnost Aerosol v porovnání s konkurencí ve vzdělávacích programech a rozvoji zaměstnanců, jelikož společnost více podporuje vzdělávání a zaměstnanci se v porovnání s konkurencí různých forem vzdělávání účastní více. Stejně tak je to se zpětnou vazbou od nadřízeného, kterou dostávají zaměstnanci Aerosolu častěji než v ostatních společnostech a jsou s ní více spokojeni. Tedy hlavním problémem jsou kariérní plány, se kterými nejsou zcela seznámeni zaměstnanci Aerosolu na rozdíl od konkurence, kde to zaměstnanci vidí lépe a pozitivněji.



## 10 Doporučení a návrhy na zlepšení

Tato kapitola je zaměřená na doporučení a na návrhy zlepšení v podniku Aerosol-service, a.s., které by mohly být prospěšné v plánech pro rozvoj a výběr zaměstnanců do budoucna.

Při psaní práce vycházím z prostudování interních materiálů firmy a analýzy kariérních a rozvojových plánů v podniku. Za poslední roky se ve společnosti kariérní a rozvojové plány znatelně nezměnily. Jelikož má ale společnost jen jedno sídlo v České republice, nemusela by být změna ke zlepšení nikterak složitá.

Hlavní krok ke zlepšení bych viděla ve vytvoření plánu profesního rozvoje, který v podniku není zcela zpracován. Důležité je, aby každý pracovník byl s plánem osobně seznámen, se všemi jeho částmi. To se již pojí se samotným výběrem nového zaměstnance, kdy novému uchazeči není specifikován plán, tudíž není seznámen s případným kariérním postupem ve společnosti. Tím by měl větší motivaci k práci, což by vedlo bezesporu k vyšší efektivitě práce podniku jako celku. Předně bych navrhovala rozpracovat detailněji každému zaměstnanci jednotlivých úseků možné postupy v jeho pracovní kariéře. Vždy by měl být každý dílčí postup v kariéře odměněn peněžitou či nepeněžitou odměnou, což by zaměstnance bezesporu motivovalo k další práci. Návrh plánu profesního rozvoje je vypracován do tabulky.

Pozice	Doba tréninku	Rozvoj a vzdělávání	Zakončení
Vedoucí obchodu	1-12 měsíců	Jazykový kurz Školení – hard/soft skills	Certifikace Jazyková zkouška
Vedoucí finančního úseku	1-12 měsíců	Jazykový kurz Školení fin. směru Soft/hard skills	Certifikace Jazyková zkouška
Vedoucí výroby	1-12 měsíců	Jazykový kurz Školení soft skills, technického směru	Certifikace Jazyková zkouška
Vedoucí laboratoře	1-12 měsíců	Jazykový kurz Školení tech. směru	Certifikace Jazyková zkouška
Vedoucí technického úseku	1-12 měsíců	Jazykový kurz Školení – povinná tech. směru hard/soft skills	Certifikace Jazyková zkouška
Vedoucí kontroly kvality	1-12 měsíců	Jazykový kurz Školení – povinná tech. směru hard/soft skills	Certifikace Jazyková zkouška
Vedoucí IMS	1-12 měsíců	Jazykový kurz Školení – povinná tech. směru	Certifikace Jazyková zkouška

Obrázek 9: Plán profesního rozvoje zpracovaný pro podnik Aerosol (zdroj: vlastní zpracování)

Navržený plán profesního rozvoje je rozpracován pro jednotlivé pozice středního managementu, kde mají vždy přidělené doporučené doby tréninku, jaká by byla pro ně navržena forma vzdělávání a zakončení certifikací a jazykovou zkouškou.

Doba tréninku je navržena na 1-12 měsíců, bude individuálně naplánována na základě silných a slabých stránek zaměstnance. Formy vzdělávání a rozvoje jsou navrženy pro jednotlivé pozice téměř obdobně. Pro všechny pozice jsou navrženy jazykové kurzy, které jsou pro podnik podstatné kvůli komunikaci se zahraniční klientelou. Školení v oblastech hard skills a soft skills (tvrdé a měkké dovednosti) jsou navrženy pro pozice vedoucí obchodu, finančního úseku, technického úseku a kontroly a kvality. Do tvrdých dovedností patří zejména jazykové, vědomostní a technické dovednosti a do měkkých patří komunikační dovednosti, vedení týmu či motivování zaměstnanců. Další formou vzdělávání je školení finančního směru, což je navrženo jen pro úsek finanční, a dále školení technického směru, které je navrženo vedoucím výroby, laboratoře, technického úseku, kontrole kvality a IMS (úsek řízení kvality a environmentu). Pro všechny pozice je navrženo zakončení certifikací a jazykovou zkouškou.

Jeden z mých dalších návrhů se týká vzdělávání či různých forem školení ve firmě. V porovnání s konkurencí si společnost nevede vůbec špatně. Je však velmi důležité, aby se vzdělávání účastnili zaměstnanci mnohem častěji, dokonce někteří se neúčastní za rok ani jednoho druhu školení. Poznatky ze vzdělávání získané na školení, jak uvedli dotazovaní, často zaměstnanci využívají při své práci. Určitě by bylo dobré též zapojení vzdělávání i mimo pracovní dobu, kterého by byla ochotna se účastnit více než polovina z dotazovaných. Samozřejmě bych doporučovala za účast na vzdělávání mimo pracovní dobu formu nějaké kompenzace, např. finanční či jinou formu odměny. Další přínosná forma vzdělávání by mohla být i pomocí E-learningu, která dle mého názoru v současné době nabývá na stále větší důležitosti. Veškeré formy vzdělávání přispívají k rozvoji zaměstnanců, zejména důležité jsou kurzy v cizím jazyce. Ty by měly být poskytovány všem zaměstnancům, jelikož převážná část zákazníků je zahraničních.

Dalším znepokojujícím výsledkem je též platové ohodnocení zaměstnanců firmy. Většina respondentů totiž odpověděla, že je se svým platem nespokojena či svůj plat uvedla jako průměrný. Také polovina respondentů se středoškolským vzděláním uvedla jako svůj plat průměrný či podprůměrný, což je znepokojující. Převážná část

zaměstnanců ve společnosti pracuje již delší dobu, proto by měla firma poskytovat nejen vysokoškolským absolventům vyšší platové ohodnocení a jeho každoroční navyšování, které by bylo pro zaměstnance jistě motivující a vycházelo by ze zhodnocení roku předchozího, splnění karierního postupu a dalších předem určených úkolů. Navrhovala bych čtvrtletní odměňování či zvýšení variabilní částky odměny, která se bude odvíjet od odvedené práce a je součástí platu zaměstnance.

Posledním návrhem ke zlepšení situace by měla být lepší komunikace a zpětná vazba od nadřízeného, která jak v podniku, tak i v ostatních porovnávaných společnostech dopadla relativně stejně, tedy částečně neuspokojivě. Proto je mým doporučením častější komunikace a zpětná vazba od nadřízeného, považuji to za velmi podstatné. Dle mého názoru by mohli být zaměstnanci z nedostatečného hodnocení a komunikace značně demotivováni a tím se ztrácí efektivita a výkon při práci, tudíž by měl být na ni kladen mnohem větší důraz než doposud. Pokud zaměstnanec nedostává zpětnou vazbu ke své práci, nemůže se ve své další práci zdokonalovat a rozvíjet.

Cílem bakalářské práce je nalézt současné problémy ve firmě jak s rozvojem, tak i s výběrem zaměstnanců. Společnost využívá dobře propracované metody pro výběr zaměstnanců, které jsou uvedeny v analýze společnosti. Jedním z problémů ve společnosti je neinformovanost zaměstnanců i nových uchazečů o profesním rozvoji. Informovanost ohledně možné kariéry by měla za následek také větší ochotu se účastnit různých forem vzdělávání k seberozvíjení.

# Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala kariérními a rozvojovými plány ve vybraném podniku. V úvodu byly vymezeny cíle, kterých má být v práci dosaženo. Hlavním cílem bylo analyzovat kariérní a rozvojové plány ve vybraném podniku a porovnat s konkurencí, následně navrhnout případné zlepšení situace v podniku spojené s rozvojem a výběrem zaměstnanců.

V teoretické části byl objasněn pojem firemního vzdělávání včetně vymezení cílů a vybraných metod vzdělávání za použití odborné literatury. Dalšími kapitolami byl rozvoj a kariéra zaměstnanců, kde byl vymezen pojem rozvoj a plánování osobního rozvoje, dále profesní kariéra s plánováním kariéry. Poslední dvě kapitoly objasnily pojem výběr zaměstnanců a dále hodnocení zaměstnanců, které úzce souvisí s rozvojem zaměstnanců.

Praktická část vychází z teoretické části, kde byla nejdříve představena společnost a následně byla stanovena metodika, cíle výzkumného šetření a součástí byly i čtyři výzkumné otázky. První výzkumná otázka byla vyhodnocena pomocí analýzy kariérních a rozvojových plánů v podniku Aerosol, k tomu byly využity interní dokumenty. Další tři otázky ohledně hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zda jsou zaměstnanci seznámeni s kariérním rozvojem a jak si firma stojí ve srovnání s konkurencí, byly zodpovězeny za pomoci výzkumného šetření. Na dotazník odpovídali jak zaměstnanci podniku Aerosol, tak na totožný dotazník odpovídali i zaměstnanci ze tří nejmenovaných společností. Na základě výsledků z dotazníku z Aerosolu byl doporučen návrh na řešení nedostatků, které se nyní ve společnosti vyskytují.

Na základě dotazníku byly shrnuty výsledky a byl navržen plán profesního rozvoje, který byl zpracován do přehledné tabulky. Pro jednotlivé pozice byla navržena potřebná délka tréninku, též specifikace tréninku a zakončení. Následně bylo navrženo i častější uskutečňování vzdělávacích kurzů a školení, kterých se zaměstnanci zpravidla tolik neúčastní podle výstupů dotazníku. Dalším návrhem bylo zvýšení platového ohodnocení dlouholetých kvalifikovaných pracovníků, s kterými je společnost spokojena. Posledním návrhem je zpětná vazba od nadřízeného, která přidává na efektivitě práce zaměstnanců a bohužel není v současné době tak častá.

Stanovené cíle byly vyhodnoceny a podařilo se je splnit. Na základě toho byly vyhodnoceny doporučení a návrhy na zlepšení v podniku související s rozvojem a úzce také s výběrem zaměstnanců. Návrhy by měly přispět nejen k vyšší efektivitě práce, ale též k rozvoji všech zaměstnanců firmy.

# 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.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Vyd. 1. Praha: Grada, 2016. Úspěšný personální výběr. ISBN: 978-80-247-5768-1.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3067-7.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje-výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

RŮŽIČKA, Jiří; a kol. 1993. Řízení profesní kariéry zaměstnanců. 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531-X.

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

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktual. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN: 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vydání 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky. 2., aktual. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

A-S, a.s. 2020. PurePartnership. Aerosol-service, a.s. [online]. A-S, a.s. [Cit. 9.5.2020]. Dostupné z: <https://www.aerosol.cz>

Interní web a dokumentace firmy Aerosol-service, a.s.

Dokumentace o společnosti Aerosol-service, a.s. ze stránek Justice



# Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus firemního vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.84).....	11
Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.95).....	12
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.99) ....	14
Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák a Kucharčíková, 2011, s.112).....	15
Obrázek 5: Logo společnosti (Aerosol-service, a.s., online).....	29
Obrázek 6: Sídlo společnosti v Pleteném Újezdě (Aerosol-service, a.s., online).....	29
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Aerosol-service a.s. (interní dokumenty společnosti).....	31
Obrázek 8: Harmonogram hodnocení zaměstnanců ve společnosti (interní dokumenty společnosti) .....	43
Obrázek 9: Kariérní plán zpracovaný pro podnik Aerosol (zdroj: vlastní zpracování) ..	61

# Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní šetření).....	45
Graf 2: Věk respondentů (vlastní šetření).....	46
Graf 3: Vzdělání respondentů (zdroj: vlastní šetření).....	46
Graf 4: Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní šetření) .....	47
Graf 5: Pracovní zařazení (zdroj: vlastní šetření) .....	47
Graf 6: Ohodnocení práce společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření) .....	48
Graf 7: Ohodnocení práce ostatních společností (zdroj: vlastní šetření).....	48
Graf 8: Platové ohodnocení ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření).....	49
Graf 9: Platové ohodnocení ostatních společností (zdroj: vlastní šetření).....	49
Graf 10: Adekvátní zpětná vazba od nadřízeného zaměstnancům Aerosolu (zdroj: vlastní šetření).....	50
Graf 11: Adekvátní zpětná vazba od nadřízeného zaměstnancům v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření) .....	50
Graf 12: Komunikace s nadřízeným v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření).....	51
Graf 13: Komunikace s nadřízeným v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	51

Graf 14: Zpětná vazba ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření).....	51
Graf 15: Zpětná vazba v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	51
Graf 16: Jak podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnost Aerosol (zdroj: vlastní šetření).....	52
Graf 17: Jak podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	52
Graf 18: Účast na školení či kurzech v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření).....	53
Graf 19: Účast na školení či kurzech v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	53
Graf 20: Absolvování firemního vzdělávání ve volném čase ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření).....	54
Graf 21: Absolvování firemního vzdělávání ve volném čase v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	54
Graf 22: Jestli zaměstnanci využívají poznatky ze školení při práci ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření).....	54
Graf 23: Jestli zaměstnanci využívají poznatky ze školení při práci v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	54
Graf 24: Jestli vzdělávání umožňuje snadnější kariérní postup v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření).....	55
Graf 25: Jestli vzdělávání umožňuje snadnější kariérní postup v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	55
Graf 26: Kariérní rozvoj ve společnosti Aerosol (zdroj: vlastní šetření).....	56
Graf 27: Kariérní rozvoj v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	56
Graf 28: Prosperita firmy v Aerosolu (zdroj: vlastní šetření).....	57
Graf 29: Prosperita firmy v ostatních společnostech (zdroj: vlastní šetření).....	57

# Přílohy

## Příloha č.1: Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - a. Žena
  - b. Muž
  
2. Kolik je Vám let?
  - a. Do 25 let
  - b. 26-35 let
  - c. 36-45 let
  - d. 46 a více
  
3. Jaké je Vaše nevyšší dokončené vzdělání?
  - a. Odborné bez maturity
  - b. Odborné s maturitou
  - c. Středoškolské s maturitou
  - d. Vyšší odborné
  - e. Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
  - a. Méně než 1 rok
  - b. 1-3 roky
  - c. 4-10 let
  - d. 11-20 let
  - e. 21 a více let
  
5. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?
  - a. Řadový zaměstnanec
  - b. Nižší management
  - c. Střední management
  - d. Vrcholový management

6. Jak byste celkově ohodnotil/a práci ve společnosti, ve které jste zaměstnán/a?  
(1- výborná, 2- chvalitebná, 3- dobrá, 4- dostatečná, 5- nedostatečná)
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5
7. Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením za každodenní odvedenou práci?  
(1- jsem velice spokojen/a; 5- nejsem spokojen/a)
- a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5
8. Dostáváte adekvátní zpětnou vazbu od svého nadřízeného?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
9. Jste spokojeni s komunikací s Vaším nadřízeným?
- a. Ano, jsem naprosto spokojen/a
  - b. Ano, ale mohla by být komunikace častější
  - c. Nejsem příliš spokojen/a
  - d. Nejsem vůbec spokojen/a
10. Pomáhá Vám zpětná vazba k efektivitě práce?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

11. Řekla byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Nevím
  - d. Spíše ne
  - e. Ne
12. Jak často jste se v uplynulém roce účastnil/a vzdělávacích kurzů nebo školení v rámci firemního vzdělávání?
- a. 2 a vícekrát za měsíc
  - b. 1 x za měsíc
  - c. 1 x za čtvrt roku
  - d. 1 x za půl roku
  - e. 1 x za rok
  - f. Neúčastnil/a jsem se
13. Byl/a byste ochotný/á absolvovat firemní vzdělávání ve volném čase?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Nevím
  - d. Spíše ne
  - e. Ne
14. Využíváte poznatky získané na školení při své práci?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Nevím
  - d. Spíše ne
  - e. Ne

15. Myslíte, že Vám vzdělávání (v rámci firemního rozvoje) umožní snadnější kariérní postup?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Nevím
  - d. Spíše ne
  - e. Ne
16. Jste seznámen/a s kariérním rozvojem v práci?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
17. Je pro Vás důležité prosperita firmy?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Nikola Mesárošová

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis