

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rozvoj stážistů v konkrétním oddělení konkrétní společnosti

Intern's development in certain department of a specific enterprise

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Iveta Němečková, Ph.D.

HLINKA

JAKUB

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Hlinka Jméno: Jakub Osobní číslo: 482792
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Projektové řízení inovací
Studijní obor: -

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Rozvoj stážistů v konkrétním oddělení konkrétní společnosti

Název diplomové práce anglicky:
Intern's development in certain department of a specific enterprise

Pokyny pro vypracování:
CÍL PRÁCE: Cílem DP je navrhnout optimální systém rozvoje stážistů v konkrétní poradenské společnosti.
PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je návrh implementace nejlepší praxe rozvoje talentů ve společnosti.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část; (3) Popis konkrétní společnosti (4) Výzkum (dotazníky, rozhovory) (5) Analýza výzkumu (6) Návrh budoucího stavu (7) Závěr

Seznam doporučené literatury:
(1) Thome, Kaye; Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007.
(2) Horváthová, Petra; Talent management. Praha: Wolters Kluwer, 2011.
(3) Collings, David G. et al; Talent Management: Progress and prospects; Human Resource Management Review, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Iveta Němečková, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 17. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____ Datum převzetí zadání _____ Podpis studenta(ky)

Hlinka, Jakub. *Rozvoj stážístů v konkrétním oddělení konkrétní společnosti*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 05. 08. 2020

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Ivetě Němečkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její vedení, věcné připomínky, a především úsilí a čas, který mi v průběhu zpracování věnovala. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům zkoumané společnosti za jejich vstřícnost, pomoc a otevřenost.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje problematice rozvoje pracovníků na pozici stážista, kterou tvoří studenti vysokých škol nebo čerství absolventi. I když požadavky a vnímání vlastního rozvoje se u skupiny stážistů mění s každou generací, organizace mají povětšinou problém upravit své procesy a dochází tedy k rozdílu mezi požadavky stážistů a nabízenými možnostmi.

Cílem práce je nastavit optimální proces rozvoje stážistů v jedné z divizí přední poradenské společnosti. Tento cíl se autor snaží naplnit rozsáhlým výzkumem, který má definovat požadované dovednosti stážistů. Z původního záměru provést výzkum pouze v české pobočce se nakonec stal výzkum střeoevropského rozměru.

Závěrem práce je vytvoření a implementace nového systému rozvoje stážistů, který je tvořen programem školení a stanovenými pravidly pro vytvoření rozvojových plánů jednotlivých stážistů. Tento implementovaný systém splnil stanovený cíl práce.

Klíčová slova

Podnikové poradenství, Lidský kapitál, Řízení lidských zdrojů, Řízení talentů, Rozvoj a vzdělání, DMAIC,

Abstract

This diploma thesis is dealing with the topic of employee development, more specific the development of interns, who are mostly students or fresh graduates. Although the requirements and perception of development changes with every new generation of interns, the enterprises are usually lacking initiative to change their processes and are not challenging the status quo. This causes disparity between the intern's requirements and company's development offerings.

The purpose of this thesis is to set up an optimal system of intern's development in specific division of one the leading consulting companies. The initial intention to perform a local research, was extended to research covering the whole Central Europe.

The outcome of this thesis a creation and implementation of a whole new development system, that consists of set of certain learning lectures and explicitly set rules for development plan creation.

The implemented system has fulfilled the purpose of the thesis.

Key words

Management Consulting, Human Capital, Human Resources Management, Talent Management, Learning and Development, DMAIC

Obsah

Úvod	5
1 Podnik a podnikání	8
1.1 Podnikání	8
1.1.1 Typy podnikání	8
1.2 Výrobní faktory	9
1.3 Lidský kapitál.....	10
1.3.1 Společenský kapitál	10
1.3.2 Organizační kapitál	10
1.3.3 Intelektuální kapitál.....	10
1.4 Investice do lidského kapitálu	10
1.5 Řízení lidských zdrojů.....	11
1.5.1 Činnosti řízení lidských zdrojů	11
1.6 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	11
1.7 Talent Management	14
1.7.1 Kdo je to talent?	14
1.7.2 Jak řídit talenty?	14
1.7.3 Talent Management jako proces.....	16
2 DMAIC.....	17
2.1 Lean Six Sigma.....	17
2.2 Define.....	18
2.2.1 Project Charter	18
2.3 Measure	20
2.3.1 Ishikawa diagram.....	20
2.4 Analyze.....	21
2.5 Improve.....	21
2.5.1 Change management	21
2.6 Control	23
1 Úvod do praktické části.....	25
2 Popis zkoumané společnosti a současného stavu	25
2.1 Popis společnosti TPC Česká republika s.r.o.....	25

2.1.1	Finanční výsledky TPC s.r.o.....	26
2.1.2	Struktura TPC s.r.o.....	26
2.1.3	Zaměstnanci TPC s.r.o.	33
2.1.4	Demografická analýza zaměstnanců	34
2.7.2	Úrovně pracovních pozic.....	36
2.7.3	Současný stav rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství	38
2.7.4	Talentský program v TPC s.r.o.	40
3	Návrhová část.....	41
3.1	Define.....	41
3.1.1	Project Charter	41
3.2	Measure.....	43
3.3	Výchozí stav	43
3.3.1	Prvotní hypotézy příčin nespokojenosti se současným stavem	43
3.4	Analyze.....	44
3.4.1	Struktura dotazníku	44
3.4.2	Potenciální respondenti výzkumu	48
3.4.3	Výsledky výzkumu	49
3.5	Improve.....	57
3.5.1	Nový rozvojový program stážistů – Entry.....	57
3.5.2	Ideální kandidát na pozici stážista.....	60
3.5.3	Řízení změny – implementace nového procesu.....	61
3.6	Control	62
	Závěr.....	63
	Seznam použité literatury	65
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam tabulek	68
	Seznam grafů.....	69

Úvod

Rozvoj a vzdělávání, řízení talentů, lidský kapitál toto jsou pouze některé ze slov, který můžeme slyšet každý den po kancelářích na celém světě. Velká část organizací napříč všemi sektory netuší, jak správně nakládat se svými zdroji, a především s nejdůležitějším zdrojem, kterým jsou jejich zaměstnanci. Jsou to právě zaměstnanci, kteří v sobě nosí jedinečné firemní know-how nebo také skrytý potenciál, jenž může posunout organizaci o několik úrovní dále.

Tato diplomová práce se snaží přiblížit problematiku rozvoje stážistů v konkrétní divizi české pobočky jedné z nejvýznamnějších poradenských společností. Poradenství je v rozměru lidského kapitálu velmi specifické odvětví, mísí se v něm totiž stovkami projektů ostřílení profesionálové s mladými, nezkušenými studenty či absolventy, kteří věří, že právě poradenství dá jejich profesnímu životu ten první správný impuls. Poradenství je specifické v tom, jak velký prostor mladí pracovníci dostávají. Již od prvních dní se mohou účastnit reálných projektů, vyzkoušet si jaké je to vést schůzku s klientem, poznávají pocit odpovědnosti za vlastní práci a především zjišťují, že svět mimo školní lavice a univerzitní posluchárny funguje trochu jiným tempem a nikdo na ně nečeká s otevřenou náručí. Tyto zkušenosti jsou nenahraditelné, avšak jsou tvrdě zaplacené dlouhými pracovními dny, často daleko od domova, ale i přesto by většina tuto zkušenost nevyměnila. Ani autor této diplomové práce by tuto zkušenost nevyměnil. Sám již po dobu více než tří let působí v poradenství a zažívá každodenní výzvy s ním spojené.

Přestože hlavní proud rozvoje a vzdělávání stážistů v poradenství představují realizované projekty, vycítil autor práce prostor pro zlepšení současného stavu v jedné konkrétní společnosti, a proto byla realizována tato diplomová práce.

Cílem této diplomové práce je tedy zhodnocení současného stavu rozvoje stážistů v konkrétním oddělení konkrétní společnosti a navržení optimálního stavu.

Východím stavem celého optimalizačního projektu v rámci diplomové práce je průzkum, který si firma interně provedla, aby zjistila spokojenost pracovníků se současným stavem rozvoje stážistů v konkrétním oddělení. Tímto konkrétním oddělením je divize Podnikového poradenství, která zahrnuje několik expertních týmů zaměřujících se na specifické oblasti poradenství pro vedení podniků. Výsledky tohoto průzkumu nebyly dobré, a proto na jejich základě a vlastní zkušenosti se současným stavem se autor rozhodl provést optimalizaci daného procesu. Vzhledem k tomu, že během prvních dní projektu bylo zjištěno, že v podstatě neexistuje zkoumaný proces rozvoje, bylo vytvořen přístup, jehož cílem bylo vytvoření kompletně nového programu rozvoje stážistů v divizi Podnikového poradenství. Vytvořený přístup natolik zaujal vedoucí pracovníky české pobočky zkoumané poradenské firmy, že došlo k jeho rozšíření do dalších poboček v rámci regionu střední Evropy. Návrhová část této diplomové práce se však zaměřuje pouze na nastavení optimálního procesu v pobočce v České republice.

Tato diplomová práce je rozdělena do třech hlavních kapitol, kde první kapitolou je teoretická část, jejíž cílem je stanovit základní teoretický rámec zkoumané problematiky. Druhou kapitolou je popisná část zkoumané společnosti, která má čtenářům přiblížit současný stav. Poslední částí je návrhová část obsahující samotný výzkum, optimalizační proces a popis implementovaného stavu.

Autor v rámci své práce vycházel z následujících hypotéz:

Současný stav rozvoje stážístů v daném oddělení není v rámci společnosti hodnocen pozitivně.

Vedoucí pracovníci zkoumaného oddělení nejeví zájem o optimalizaci systému rozvoje stážístů.

Pracovníci týmu Lidského kapitálu nemají dostatečná data k efektivnímu a úspěšnému splnění svých pracovních úkolů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnik a podnikání

1.1 Podnikání

Podnikání je základním stavebním kamenem lidské činnosti. Důsledkem podnikání a podnikavosti lidí dochází k rozvoji naší civilizace, proto je velmi zvláštním, že podnikání dlouho nebylo předmětem společenského zájmu, hodnocení a studia. Při studiu historie se dozvíme spoustu informací o umělcích, ale žádné zmínky o podnikatelích nenajdeme. Do ekonomie údajně pojem podnikatel zavedl Jean-Baptiste Say, který je také autorem teorie tří výrobních faktorů. Podnikání je velmi složitou disciplínou, kterou zřejmě nelze naučit. Při pohledu na současné úspěšné podnikatele lze najít podnikatele, kteří absolvovali studium na předních univerzitách, ale také lze najít skupinu lidí, kteří žádným univerzitním diplomem nedisponují, a přesto jsou úspěšní. Nejenom tomuto, ale i dalším perspektivám podnikání se věnuje teorie podnikání, která lze označit jako vědní disciplína. Vědci zabývající se teorií podnikání, definovali tři základní pojetí podnikání, a to: A) podnikání jako proces – podnikatel se snaží vytvořit něco navíc, určitou přidanou hodnotu, která může, ale i nemusí, být vyjádřena finančně. Nefinanční vyjádření můžeme najít kupříkladu u sociálního podnikání. B) podnikání jako přístup – toto pojetí se zaměřuje na podnikavost jako charakterovou vlastnost. Člověk, který je nositelem této charakterové vlastnosti, se kromě snahy vytvořit přidanou hodnotu, konstantně snaží najít příležitosti k realizaci tohoto cíle, umí přebrat zodpovědnost a pracovat s rizikem neúspěchu. C) podnikání jako hodnotová orientace – toto pojetí je často definováno jako podnikatelský duch, obsahuje určitou strukturu hodnot a postojů. (Srpová, a další, 2010 stránky 19-20) Přesnou definici podnikání v český právní rámec nezná, ale v novém občanském zákoníku (NOZ) lze najít §420, který říká, že podnikatel je ten „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (). V této explicitní citaci zákona je konečně nejdůležitější spojení, které definuje podnikání, a tou je vykonávání činnosti za účelem dosažení zisku. Byť byly v přechodí části této podkapitoly uváděny různá pojetí podnikání, tak dosažení zisku je zřejmě primárním cílem všech podnikatelů. Podnikatel může činnost vykonávat svým jménem, nebo za pomoci obchodního závodu, který je definován dle NOZ takto: „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ ().

1.1.1 Typy podnikání

Základem každého podnikání je vize, ve které se zhmotňuje to, čeho chce podnikatel svojí činností dosáhnout, jaký je jeho cíl a proč se vystavuje takovému riziku neúspěchu. (Srpová, a další, 2010) Vize se poté promítá do samotného podnikání, Harper stanovil 5 typů podnikání, které jsou popsány níže.

Podnikání jako životní styl – typ podnikání, který je typický pro malé organizace, často jednočlenné, kdy podnikatel vystupuje svým jménem. Jedná se o skupinu podnikatelů, kteří nemají zájem být zaměstnanci. Podnikají do takové míry, která jim poskytne prostředky na rozumné živobytí. Tento typ podnikání je častý v dnešní době u některých profesí (příkladem mohou být vývojáři), kdy tito lidé pracují tzv. na volné noze, ale častěji používají anglického názvu „freelancer“.

Zdrženlivé podnikání – Podniky, které jsou svým rozsahem a úspěchem větší než předchozí kategorie, avšak jejich působení je stále omezeno regionálně. Podnikatel už nepodniká pouze, protože nechce být zaměstnán, ale jeho podnikání přináší něco více. Omezením tohoto podnikání je většinou právě osoba podnikatele, který nemá dostatek dovedností, zdrojů a vize, aby mohl podnik rozšířit i mimo hranice.

Nadějně podnikání – Tento typ se vyznačuje podnikateli s jasnou vizí. Jejich cíle nejsou omezené geograficky a snaží se vždy maximálně využít svůj potenciál. Tito podnikatelé si jsou velmi dobře vědomi svých silných stránek a také omezení, nepouští se tedy bezhlavě do růstu či boje se silnější konkurencí.

Podnikání s potenciálem vysokého růstu – Úzká skupina podnikatelů, kteří podnikají s potenciálem vysokého růstu. Kouzlem tohoto typu podnikání je identifikovat a správně uchopit nastalou příležitost, nebo vytvořit absolutně novou technologii či produkt. Velkým rozdílem oproti předchozím třem typům podnikání je způsob vedení, v tomto případě se již jedná o profesionální vedení, které je nutné pro konkurenční boj. Konkurencí v této oblasti už jsou totiž pouze zavedené podniky se silným a profesionálním vedením.

Revoluční podnikání – Tento typ podnikání je vzácný. Podnikateli se v tomto případě nepodařilo pouze vytvořit revoluční produkt, ale podařilo se mu přijít se zcela novou koncepcí podnikání. Stávající firmy pro ně nejsou konkurencí, a pokud nějaká z nich zdánlivě je schopna udržet krok, tak stejně po chvíli snažení vypadne ze hry. (Veber, a další, 2012)

1.2 Výrobní faktory

Účelem podniků a podnikání je vytvoření výstupů. Výstupy vznikají činností podniků, které zpracovávají vstupy, které přeměňují právě na konečné výstupy. V ekonomické teorii jsou vstupy nazývány výrobními faktory. Ty nám například Holman definuje tak, že existují tři obecné výrobní faktory, a to půda (tento faktor je často označován jako přírodní zdroje, do tohoto faktoru tedy můžeme zahrnout kromě půdy i kupříkladu jezera, moře nebo ložiska nerostných surovin), kapitál a v poslední radě práci. Vzhledem k obecnosti těchto výrobních faktorů, zjišťujeme, že existují pouze v konkrétních formách, tedy ve formách specifických výrobních faktorů. Příkladem u výrobního faktoru půdy jde kupříkladu o ornou půdu, stavební parcelu. Kapitál může být specificky rozebrán do podoby budov, strojů a také především do formy nahromaděných vlastností, které můžeme označit jako lidský kapitál. Poslední z výrobních faktorů je práce, která má ve specifické rovině především podobu konkrétních profesí – instalatéri, učitelé atd. (Holman, 2011 str. 235)

Ještě konkrétnější definici práce nám přináší dílo P. Samuelsona, který práci popisuje takto: „Práce je něčím víc než jen nějakým abstraktním výrobním faktorem. Pracující je člověk. Člověk toužící po dobrém místě s pěkným platem, za který by si koupil, co chce a co potřebuje. Pracující se potřebují najít, mají ale těž city, proto mají přirozeně obavy jak o dostupnost práce, tak o její úroveň.“ (Samuelson, a další, 2007 str. 243)

Při změně perspektivy na problematiku výrobních faktorů ne z perspektivy ekonomie, ale z perspektivy podnikohospodářské, objeví se poněkud upravenou obecnou teorií. V této perspektivě jsou vymezeny čtyři základní výrobní faktory, a to 1) dispozitivní (řídící práce), 2) výkonná práce, 3) dlouhodobý majetek a 4) materiál. Výrobní faktory 2-4 jsou označovány jako elementární výrobní faktory, tedy jsou ty faktory, které tvoří základ provozu podniku. Důležitým faktem je, že jakékoliv

využití či lépe řečeno zapojení výrobních faktorů s sebou přináší jistou finanční zátěž. Tato zátěž neboli cena spotřebovaných výrobních faktorů, tvoří náklady podniku. Jsou to kupříkladu mzdové náklady, odpisy aj. (Marek Vochozka, 2012 str. 18)

1.3 Lidský kapitál

„Lidský kapitál představuje lidský element v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její osobitý charakter. Lidský element je schopen učení se, změny, inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Armstrong, 2015 str. 112)

Lidský kapitál je základem veškerého podnikání. Nezáleží na podstatě odvětví, ve kterém podnik působí, ale kvalita jeho lidské kapitálu je jednou z rozhodujících tržních výhod, či nevýhod, kterými může podnik disponovat. Michael Armstrong ve své práci cituje výsledky výzkumu, který v roce 2003 provedla společnost CFO Research Services, který odhadl, že hodnota lidského kapitálu představuje více než 36 % celkových výnosů běžné organizace. (Armstrong, 2015)

Ve společnostech, které jsou stejného typu jako ty, o kterých pojednává praktická část této diplomové práce, tvoří lidský kapitál naprostou většinu jeho výnosů. Byznys těchto společností je postaven především na využívání vstupů v podobě lidského kapitálu, které následně tvoří výstupy, jež odpovídají poptávce klientů.

Z autorovi praxe, lze potvrdit význam lidského kapitálu ve společnosti. Pracovníci v naprosté většině případů jsou velmi dobře kvalifikováni pro výkon své profese, chtějí svou profesi vykonávat co nejefektivněji a vytvářet výstupy v té nejlepší kvalitě, to, co jim v tom ve většině případů překáží jsou špatně nastavené procesy nebo nedostatečné vedení ze strany vedoucích pracovníků.

1.3.1 Společenský kapitál

Vzhledem k tomu, jak byl v minulé podkapitole popsán význam lidského kapitálu pro společnosti, a to nejenom z hlediska výnosů, je jasné, že lidský kapitál by se měl neustále rozvíjet tak, aby bylo dosaženo celkového rozvoje podniku. *„Schopnosti, znalosti a dovednosti lidí se rozvíjejí prostřednictvím interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni, což představuje takzvaný společenský kapitál.“* (Šikýř, 2014 str. 20)

1.3.2 Organizační kapitál

Organizační kapitál je složka lidského kapitálu, která obsahuje institucionalizované znalosti vlastněné společností. Pro zjednodušení se jedná například o znalosti uložené ve firemních databázích, manuálech, procesech a podobně. Jedná se o znalosti, které jsou skutečně vlastněny danou společností. (Armstrong, 2015 str. 113)

1.3.3 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál společnosti je tvořen lidským, společenským a organizačním kapitálem společnosti. Jsou to veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti, které má daná organizace k dispozici. (Armstrong, 2015 str. 112)

1.4 Investice do lidského kapitálu

Nejenom investice do obligací nebo spekulace na cenu akcií je investicí. Investovat můžeme i do vlastního lidského kapitálu. Lidský kapitál je souhrnné označení zásoby užitečných a cenných znalostí, které získáváme v průběhu procesu vzdělávání a praxe. (Samuelson, a další, 2007)

Investovat do lidského kapitálu, tedy znamená kupříkladu investovat do vzdělání. V jedné z předchozích podkapitol je popsán význam lidského kapitálu na výnos organizací. Mělo by tedy být v zájmu těchto organizací neinvestovat pouze do fyzického kapitálu (stroje, budovy, zařízení apod.), ale také do vzdělání a rozvoje své pracovní síly. K definici investice jako takové je použita knihy doc. Schoellové, která investici popisuje takto: „Investice patří k základním podmínkám dlouhodobé prosperity podniku.....Těžiště významu investice není v utrácení peněz, ale v naději budoucích příjmů. Při rozhodování o investicích je sice třeba zvažovat, zda na ně máme prostředky a kde je vzít, ale přesto je hlavním kritériem výběru investice schopnost zhodnocení.“ (Scholleová, 2008 str. 107)

Investice do vzdělání neprovádí pouze organizace, ale i samotní jednotlivci. Kupříkladu právníci a inženýři investují mnoho úsilí a času do svého vzdělání, obětují vysoké částky za školení a obětují ušlé mzdy, které by jinak pobírali, pokud by se nevěnovali studiu. Část jejich vysokých platů, které po dostudování získají, je tedy v jisté podstatě výnos z investice do lidského kapitálu neboli výnos do vzdělání. Vzdělání, které dělá z takto kvalifikovaných pracovníků velmi výjimečnou pracovní kategorii. (Samuelson, a další, 2007 str. 251)

1.5 Řízení lidských zdrojů

Po definování lidského kapitálu by se další kapitola měla věnovat problematice řízení lidských zdrojů. Martin Šikýř ve své monografii vysvětluje význam řízení lidských zdrojů takto: „Klíčem k vytváření hodnoty organizace jsou schopnosti, znalosti a dovednosti lidí, jejichž získáváním, využíváním a rozvíjením za účelem dosahování cílů organizace se zabývá řízení lidských zdrojů.“ (Šikýř, 2014 str. 20)

I další autoři se shodují na významu řízení lidských zdrojů. Koubek ve své práci z roku 2007 popisuje, že úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit výkonnost organizace a neustálé zlepšování jejího výkonu. (Koubek, 2007)

1.5.1 Činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je jednou ze základních činností, kterou se každý podnik zabývá. V minulých kapitolách byl definován význam lidského kapitálu, lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů. Co všechno, ale oblast řízení lidských zdrojů obsahuje? Nejlépe na tuto zdánlivě jednoduchou otázkou odpovídá Šikýř, který činnosti vyjmenovává následovně, Řízení lidských zdrojů zahrnuje: „vytváření a analýzu pracovních míst; plánování lidských zdrojů; obsazování volných pracovních míst; řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělání a rozvoj zaměstnanců; péče o zaměstnance; využití personálního informačního systému.“ (Šikýř, 2014 str. 22)

Pro účely této diplomové práce se další část zaměřuje na oblast vzdělání a rozvoj zaměstnanců.

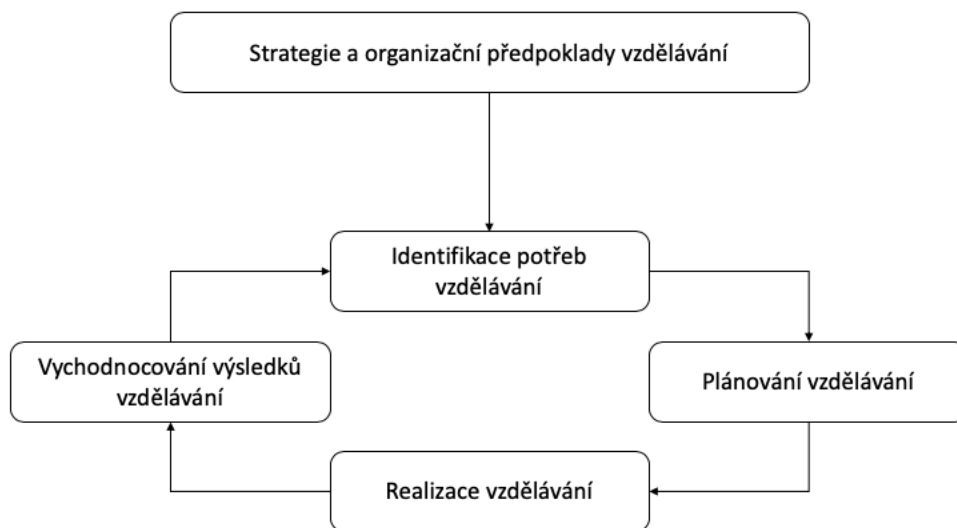
1.6 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování

požadovaného výkonu. *Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Přípravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost.*“ (Šikýř, 2014 str. 124)

Na výše uvedené části z knihy doktora Šikýře lze znovu poznat jakou sílu má lidský kapitál ve společnostech. Především v organizacích jako je ta, které se věnuje praktická část této práce, je kvalita pracovníkům hlavní konkurenční výhodou.

Zaměstnanci v současné době cítí svou silnou pozici na pracovním trhu a využívají ji ke zvyšování svých požadavků na potenciální zaměstnavatele, a to nejenom z hlediska požadované odměny za práci, ale také zvýšením požadavků na dodatečné benefity, mezi které řadíme i možnosti vzdělání a rozvoje v jednotlivých společnostech. Firmy samozřejmě na tento tlak reagují, rozšiřují tak svá portfolia nabízených vzdělávacích a rozvojových aktivit, avšak ne vždy jsou nabízená školení a další rozvojové aktivity v souladu s tím, co zaměstnanci pro výkon zaměstnání potřebují. Způsob, jakým by měly organizace postupovat pro zajištění systematického vzdělávání svých zaměstnanců je znázorněn na schématu níže. Toto schéma publikoval Josef Koubek ve své práci *Řízení lidských zdrojů*.



Obrázek 1 Systematické vzdělávání zaměstnanců
Zdroj: Koubek, *Řízení lidských zdrojů*, 2007, str. 260

Na uvedeném schématu je vidět jeden zásadní fakt, a to, že vzdělání v organizaci musí být propojeno s její strategií. Organizace musí vzdělávat tak, aby se jí prostředky, které do vzdělání zaměstnanců investovala, vrátily co nejdříve a ideálně s co největším možným výnosem. Výnosem v tomto případě je znovu myšleno zvýšení konkurenceschopnosti nebo konkurenční výhody společnosti. Vztah mezi schopnostmi, jejich rozvojem a konkurenceschopností popsal ve své práci David Ulrich, který schopnosti popisuje jako DNA organizace a zároveň základ konkurenceschopnosti dané organizace. Každá organizace je v něčem lepší než její konkurence, pokud tomu tak není, je podnik odsouzen ke krachu. Ulrich dále rozděluje schopnosti organizace na tvrdé (příkladem mohou být různé technologie) a měkké (kupříkladu organizační schopnosti). Už ze samotné podstaty schopností vyplývá, že rozvoj měkkých schopností je obtížnější. (Ulrich, 2009 str. 29)

V dalších podkapitolách jsou detailněji popsány některé z možností vzdělání a rozvoje zaměstnanců.

1.6.1.1 Školení – přednáška a seminář

Tyto dva způsoby školení jsou v současné době zřejmě nejrozšířenější v České republice. Jejich podstata je stejná a liší se pouze mírou zapojení školených osob. Zaměstnanci, kteří se účastní školení se vzdělávají prostřednictvím výkladu školitele. Ten se jim snaží předat své znalosti a dovednosti. V případě přednášky se jedná o jednostranný výklad školitele, kde je nulové zapojení školených, toto zřejmě snižuje celkovou efektivitu školení. Naopak školení vedené jako seminář počítá s aktivním zapojením zúčastněných zaměstnanců, kteří do semináře nejčastěji vstupují pomocí diskuze se školitelem nebo i dalšími účastníky školení. (Šikýř, 2014 str. 128)

1.6.1.2 Koučink

Koučink je jedním z moderních způsobů vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Jak už název napovídá, je tento způsob podobný sportovnímu prostředí, kde se kouč snaží rozvíjet herní a taktické schopnosti sportovců a dosáhnout jejich maximálního výkonu. Dle druhu sportu kouč vstupuje do samotného výkonu více či méně, a i tak tomu je v byznysi.

Koučink, jako metoda rozvoje zaměstnance, probíhá především řízenou diskuzí, kdy se kouč snaží pomoci zaměstnanci lépe řešit nastalé problémy a být na ně lépe připraven. Účelem je podpoření přirozeného rozvoje a zlepšení výkonu pracovníka. (Pardey, 2007 str. 2)

Dle Šikýře nesmí být zapomenout i na další cíl, který koučink má, a tím je podnítit zaměstnance k iniciativě a samostatnosti, zejména při rozvoji znalostí, dovedností a chování. (Šikýř, 2014 str. 128)

1.6.1.3 Mentoring

Mentoring je jednou z nejúčinnějších metod rozvoje, a to nejenom rozvoje zaměstnanců, ale i metod rozvoje osobnosti. Nejtěžším úkolem celého procesu je počátek, tedy přesněji výběr vhodného mentora. Mělo by se jednat o osobu, se kterou osobně souzníme a sdílíme s ní podobné hodnoty a cíle.

Pojem mentor má kořeny v řecké mytologii. Příběh o mentorovi pochází z Homérova eposu *Oddyseas*. Mentor byl přítel *Oddyseas*, který, když odjížděl bojovat do Troje, požádal svého přítele Mentora, zda by neopatroval jeho syna *Télemacha* a jeho domácnost. Podobu Mentora na sebe brala bohyně *Athéna*, která nabádala *Télemacha*, aby odjel hledat svého otce.

Mentor je tedy někdo, kdo nás vede po naší cestě životem, pomáhá nám zvládat těžké situace a hledat řešení problémů. (Stromei, 2001 stránky 1-2)

Ve světě profesního rozvoje se tedy nejčastěji jedná o velmi seniorního pracovníka, který neformálním způsobem vede mladšího kolegu. Z výše popsaného vyplývá, že jejich vztah není nastaven pouze na profesní bázi, ale na přátelské. Mentor tedy radí svému „svěřenci“ i v oblastech, které nesouvisí přímo s výkonem povolání.

1.6.1.4 E-learning

Zřejmě nejmladší ze všech metod rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Především v současné době, kdy je svět zasažen pandemií virového onemocnění a sociální kontakty jsou omezeny na minimum, je právě možnost vzdělávání pomocí moderních technologií velmi žádaná.

E-learning je způsob vzdělání, které probíhá prostřednictvím internetu. (Buzetto-More, 2007 str. 27) Tato definice se může zdát poněkud krátká, ale ve své podstatě je všeobšáhla. E-learning je ve své podstatě druh školení, který kombinuje přednášku a semináře a využívá k tomu internetové rozhraní.

Odborníci se shodují, že byť e-learning s sebou přináší mnohá pozitiva (např. úspora nákladů, větší spektrum dostupných školení apod.), je pouze jednou z doplňkových metod vzdělávání

zaměstnanců. Správný vzdělávací a rozvojový plán by měl obsahovat vyváženou kombinaci všech výše uvedených metod.

1.7 Talent Management

Řízení talentů (anglicky Talent Management) je jedno z nejčastěji skloňovaných slov v korporátním světě dnešní doby. Kdo je to talent a jak ho správně řídit, to je hlavní téma nejenom dalších podkapitol, ale obecně i celé této diplomové práce.

1.7.1 Kdo je to talent?

Definicí talentu lze najít v literatuře, na internetu a v dalších zdrojích velké množství. V podstatě každý má svoji vlastní interní definici toho, kdo talent je a kdo není. Definice tedy závisí na prostředí a organizaci.

Hroník talent definuje jako osobu, která se nejenom vyznačuje vysokou výkonností, ale také potenciálem tuto výkonnost nadále zvyšovat (Hroník, 2007 str. 109). Tato definice je krásná svou jednoduše a aplikovatelností na všechny obory, můžeme ji použít nejenom v pracovním světě, ale lze ji použít taky například ve sportovním prostředí. V každém z těchto příkladů je vysoká výkonnost něco jiného, ale definice dle Hroníka je i přesto platná.

Jinou definici talentu prezentuje Thom, který tvrdí, že talent musí splňovat tyto charakteristiky: a) vysoká odbornost vzdělání; b) silná motivace a vyhledávání nových výzev; c) schopnost budovat pozitivní vztahy s kolegy a nadřízenými; d) zaměření na vlastní osobnostní a odborový rozvoj (Retention Management für High Potentials, 2003).

Kombinace dvou výše uvedených definic je dostatečná pro vytvoření představy o tom, kdo je a kdo naopak není talentem.

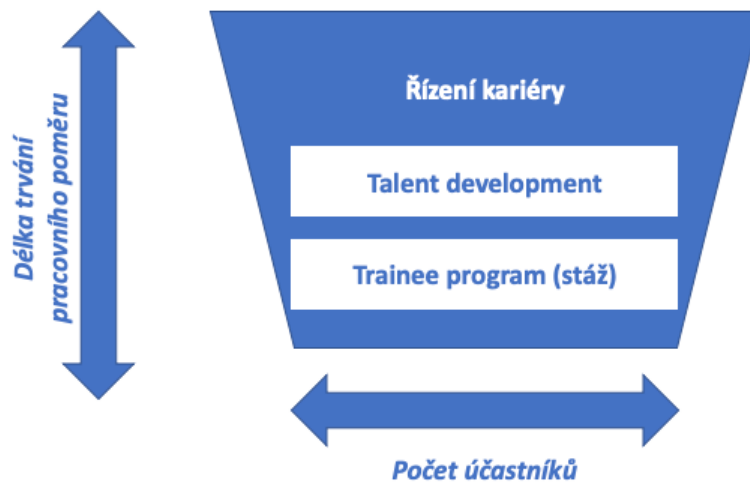
Neméně zajímavý je samotný původ slova talent, který původně ve starověkém Řecku představoval největší váhovou a finanční jednotku, v přepočtu na současné jednotky jeden talent představoval více než 26 kg nebo 6000 drachem (Hroník, 2007 str. 108).

1.7.2 Jak řídit talenty?

Základem je definovat si řízení talentů jako proces, článek Náhlovského jej definuje jako manažerskou disciplínu, jejímž cílem je získávání, udržení a rozvíjení talentovaných lidí a jejich nejefektivnější využití v organizaci. (Náhlovský, 2011)

Jelikož v předchozích kapitolách byl definován význam lidského kapitálu a jeho rozvoje, lze říct, že řízení talentů patří mezi nejvýznamnější činnosti v organizaci. Dle výše uvedené definice je zřejmé o jak komplexní proces se jedná, nejde pouze o rozvoj talentů, ale jejich identifikaci, získávání, udržení a samotné rozvíjení.

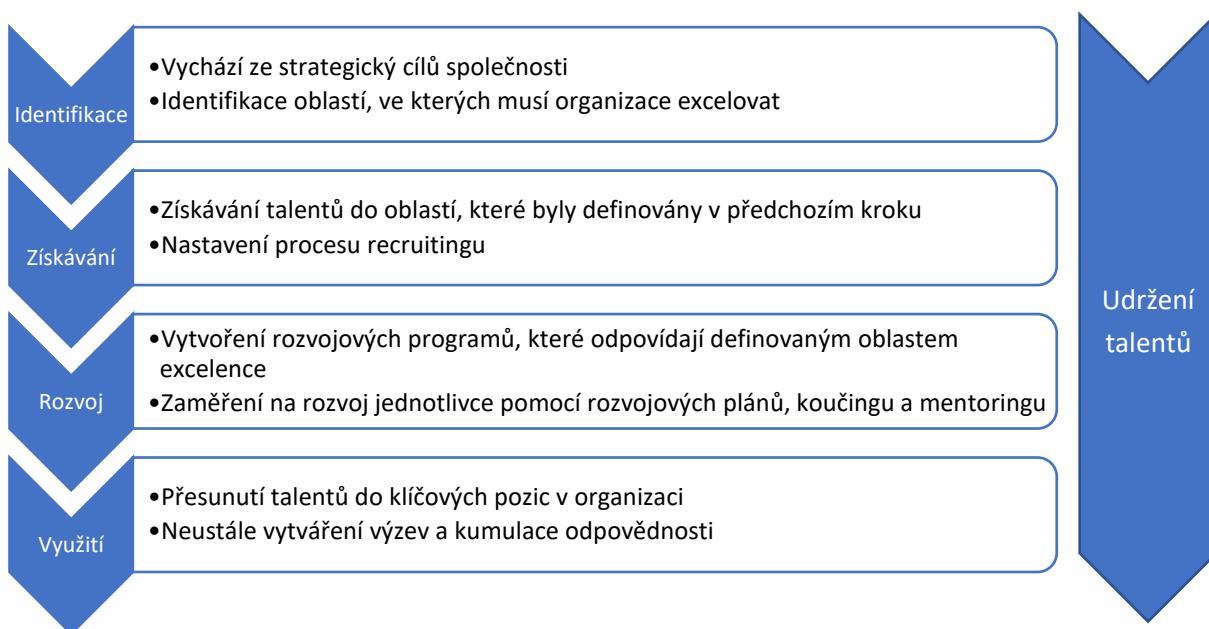
Řízení talentů je úzce spojeno s řízením kariéry, každá organizace by měla mít cíl rozvíjet své zaměstnance, tedy i ty, kteří nebyli identifikováni jako talenti. Níže uvedený obrázek představuje ideální systém interního rozvoje:



Obrázek 2 Struktura řízení kariéry
Zdroj: Hroník, 2007, str. 98

1.7.3 Talent Management jako proces

Řízení talentů je komplexní proces, který obsahuje několik na sebe navazujících kroků, jejichž cílem je maximalizovat výkon a potenciál talentů. Samotný proces popisuje Hroník ve své práci obrázkem níže, který byl upraven autorem této diplomové práce pro lepší přehlednost.



Obrázek 3 Proces řízení talentů
Zdroj: Hroník, 2007, str. 110

Výše uvedený obrázek znázorňuje posloupnost jednotlivých kroků řízení talentů, kde krok udržení talentů prochází napříč celým procesem a není tedy pouze jednotlivým izolovaným krokem. Dle názoru autora této diplomové práce je nutné vyzdvihnout dva zásadní kroky tohoto procesu, a to hned první krok identifikace. V českém podnikatelském prostředí je ze zkušenosti autora častým problémem nenavázání jednotlivých činností na základní strategické cíle, vizi a misi, to vede k častým operativním chybám, kde nejsou sjednoceny jednotlivá oddělení a netáhnout tzv. za jeden provaz. Z tohoto důvodu je u prvního kroku procesu řízení talentů zdůrazněno navázání na strategické cíle. Organizace si musí identifikovat oblasti, které jsou zásadní pro její úspěch a v těchto oblastech musí vyhledávat talenty. Druhým krokem, který je hoden vyzdvihnout, je krok udržení talentů. Zde nejde pouze o finanční odměnu, která sice hraje velkou roli, ale v případě talentů jde spíše o jejich vnitřní pocit, že jejich tvrdá práce má smysl. Je tedy nutné identifikovaným talentům svěřovat klíčové projekty a úkoly, které mají přímý dopad na výkon společnosti.

2 DMAIC

DMAIC je strukturovaná metodologie řešení problémů, která je v široké míře využívána v podnikatelském prostředí. Její název je zkratkou počátečních písmen názvu jednotlivých fází viz obrázek č.4.



Obrázek 4 DMAIC proces

Zdroj: George, Rowlands, Price, & Maxey, 2005, str. 1

Takto stanovené fáze na sebe logicky navazují a vytváří jednoduchou strukturu přístupu k projektu od definice problému, k vytvoření řešení, které eliminují kořenové příčiny neefektivit. Součástí je i zavedení nejlepší praxe, která má zajistit udržitelnost řešení. (George, a další, 2005)

Metodologie DMAIC se nejčastěji používá u projektů, které jsou vedené pomocí Six Sigma. Jedná se tedy o optimalizační projekty, kdy se projektový tým snaží zefektivnit stávající proces. Nejedná se pouze o výrobní procesy, ale i o procesy podpůrného charakteru.

2.1 Lean Six Sigma

Six Sigma je metoda nebo spíše filosofie, jejíž cílem je neustále zlepšování produktů, služeb, a především procesů ve společnosti. Tato zlepšení by se vždy měla provádět na základě zákaznických požadavků, a to jak zákazníků externích, tak i interních a také na základě strategického směřování firmy. Six sigma projekty by měly být katalyzátorem změn v kultuře organizace a měly by tedy přenášet strategické cíle do operativní roviny. Název Six Sigma vychází z řecké abecedy a v rámci této metody měří, jak si stojí současný stav produktu, služeb a procesů ve vztahu s požadavky zákazníka. Cílem je dosažení co nejvyššího Sigma.

Lean je metodou, která se snaží o redukci plýtvání a eliminaci zdrojů plýtvání v organizaci. Lean může být do češtiny přeložit jako štihlost, cílem je tedy dosažení štíhlé organizace, což je organizace, která produkuje efektivní množství vysoce kvalitních produktů nebo služeb ve správném čase (ve vztahu k poptávce) a co nejmenší námahou v podobě času, zátěže a dalších zdrojů.

Lean Six Sigma je tedy kombinací dvou metod, které mají za úkol zefektivnit danou organizaci. Tato kombinace spojuje perspektivu kontinuálního zlepšování ve vztahu k požadavkům zákazníka s perspektivou štíhlé organizace. (Oriell Incorporated, 2007 stránky 3-6)

2.2 Define

První z fází této metodiky je nazvána Define, do češtiny jednoduše přeložena jako definovat, tento název je zdá se vše vypovídající. Pyzdek s Keller tuto fázi definují jednoduše: úkolem fáze Define je definovat cíle zlepšovací iniciativy a vytvoření Project Charteru. Získání pozitivního přístupu vedoucích pracovníků (v angličtině získání sponsorshipu, v Anglickém jazyce se slovem sponsor, v této problematice označuje osoba, která je hlavním klientem a rozhoduje o rozdělování finančních prostředků) a vytvoření projektového týmu. (Pyzdek, a další, 2009)

2.2.1 Project Charter

Jedná se o úvodní projektový dokument, který startuje celý projekt. Jeho úkolem je stanovit základní údaje o projektu a získání potřebných zdrojů pro realizaci projektu. Měl by být vydaný vedením společnosti, a to za účelem dodání vážnosti celému projektu. Tento dokument má za úkol ukázat koncept projektu, nastínit to, čeho se bude snažit projekt dosáhnout. Vytváří pohled z výšky (v angličtině vyjádřeno jako High Level Approach), který se posléze v jednotlivých krocích projektu bude stávat detailnějším. (Heldman, 2006)

Project Charter nemá žádnou přesně stanovenou šablonu, kterou by bylo nutné při jeho sestavování dodržovat. Měl by však obsahovat několik základních informací, které jsou vypsané níže.

Rozsah projektu: uvádí, jaké všechny oblasti, procesy, týmy a jiné spadají do plánovaného projektu

Zdroje a role: vytvoření projektového týmu, který bude mít na starosti projektové práce. Samozřejmě je definování rolí, a to především sponzor projektu a poté projektový manager.

Strategický plán a cíle projektu: nastavení plánu projektu. Vytvoření přehledu milníků, po kterých má projekt postupovat. Definování cílového stavu projektu a jednotlivých projektových cílů.

Business case: definice toho, co realizace projektu má přinést.

(Heldman, 2006)

2.2.1.1 Voice of customer

Hlas zákazníka (v angličtině označováno jako Voice of Customer – dále také jako VOC) je v podstatě seznam očekávání, názorů a přání zákazníka, nehledě na to, zda jsou explicitně vysloveny nebo pouze implikovány. V některých případech, pokud se projekt zabývá produktem nebo procesem, které mají schopnost uspokojit potřeby podniku, tedy plní stanovenou podnikovou vizi, misi a strategii, je možné se setkat s pojmem „Voice of Business“ neboli v češtině hlas byznysu (Svozilová, 2011 str. 168)

Sběr a analýza hlasu zákazníka je jedna z oblastí, která dle názoru a zkušeností autora není dostatečně dobře využita.

2.2.1.2 CTQ – Critical to Quality

Critical to Quality (dále jen CTQ) je definice kroků, procesů, stavů, které jsou nutné k dosažení nejkvalitnějšího výstupu. (Lighter, 2000 str. 47)

V praxi Lean Six Sigma, a i v praktické části této diplomové práce jsou CTQ nejčastěji navázány na hlas zákazníka, který je popsán v předchozí kapitole. CTQ nám převádí hlas zákazníka do stavu, který

musí být dosažen, aby byl zákazník spokojen. Názorným příkladem může být hlas zákazníků restaurace v tabulce níže:

Tabulka 1 Hlas zákazníka a CTQ (zdroj: vlastní zpracování autora)

Hlas zákazníka	CTQ
Pivo bylo teplé a bez bublinek	Pivo musí být vždy správně vychlazené a čerstvé
Jídlo bylo studené	Podávané jídlo musí být vždy teplé

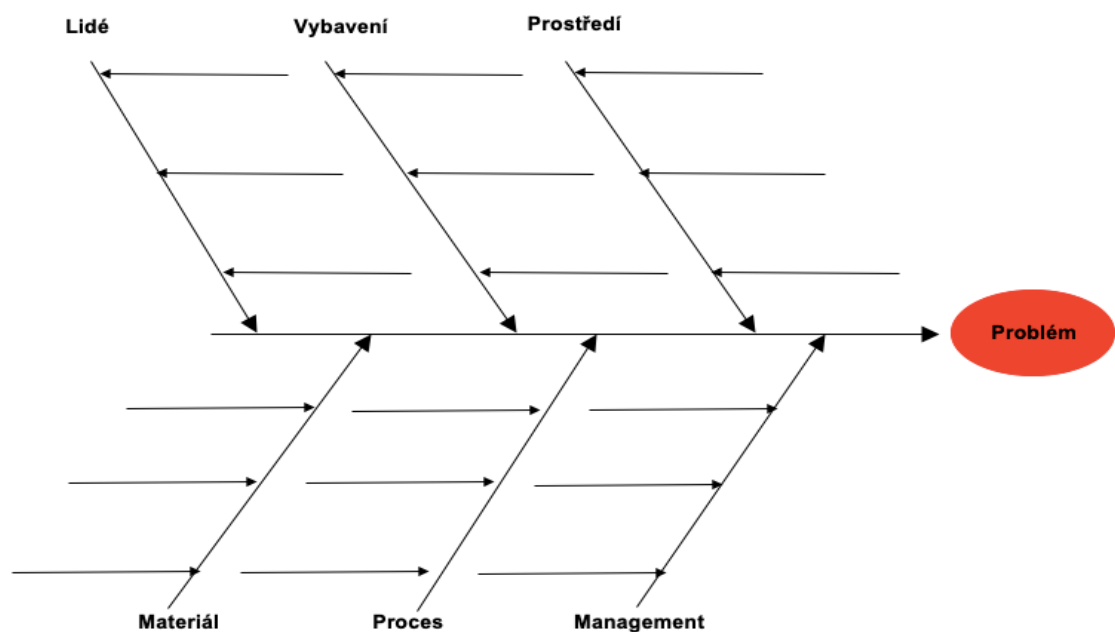
2.3 Measure

Úkolem druhé fáze projektu s názvem Measure je stanovit výchozí stav procesu. Ze základního popisu, který byl proveden v první fázi je tato fáze zaměřena více do detailu a stanovuje přesné metriky, které chce projektový tým měřit, a podle kterých chce definovat, zda projekt plní cíl, či neplní. Základní hodnota hlavní metriky, která je měřena se nazývá v anglickém slově *baseline*. Z tohoto důvodu se tato fáze nazývá Measure, což v překladu do češtiny znamená měřit. (Pyzdek, a další, 2009 str. 148)

V projektech, které se zabývají optimalizací již stávajícího procesu, obsahuje tato fáze také vytváření různých procesních map, map hodnotových toků apod. Další oblastí, které se tato fáze věnuje, jsou úvodní hypotézy, proč je současný stav neefektivní.

2.3.1 Ishikawa diagram

Ishikawa diagram, rybí kost nebo diagram příčiny a následku, to jsou vše názvy pro jednu z nejpoužívanějších manažerských metod. Co to tedy je: Ishikawa diagram je metoda, která pomáhá odhalovat příčiny určitého problému. Základem všeho je řízený a strukturovaný brainstorming, nezáleží, zda jednotlivce nebo týmu, který by měl pomoci s utříděním a shromážděním myšlenek. Výsledkem takového brainstormingu je poté grafické znázornění, které má podobu rybí kostry. (Kabátek, a další, 2010 str. 67)



Obrázek 5 Ishikawa diagram

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé „kosti“ vedoucí od páteře znázorňují primární skupiny příčin, zbývající horizontální „kůstky“ představují sekundární příčiny. Označení primárních skupin není pevně dané, neodpovídá tedy vzorovému diagramu výše, ale ve většině případů se dá říct, že právě tyto oblasti tvoří primární příčiny problému.

Tento typ diagramu je skvělým výstupem týmového brainstormingu, pomáhá utřídřit různorodé myšlenky všech členů týmu do obecnějších primárních příčin.

2.4 Analyze

Fáze Analyze, jejíž název lze do češtiny volně přeložit jako Analýza, se zaměřuje na samotný výzkum. Jejím cílem a úkolem je sebrání relevantních dat, jejich analýza a v případě optimalizace stávajícího procesu je také cílem této fáze nalezení kořenové příčiny neefektivity. Vedlejším produktem fáze Analyze je definování okolních vztahů, které ovlivňují optimalizovaný proces. (Singh, 2015 str. 58) V této fázi nastává přesun od hypotéz k reálným datům a analýzám. V případě projektů, které se zaměřují na optimalizaci stávajícího procesu, jsou základem data kupříkladu z vnitropodnikových systémů. V případě nastavení nových procesů se využívá základních přístupů k získání dat, jako je například dotazník nebo rozhovor.

Úkolem této fáze je tedy na reálných datech potvrdit nebo vyvrátit hypotézy, které vznikly v předchozí fázi například vytvořením diagramu příčiny a následku. K tomu se často používají statistické metody ověřování hypotéz, avšak vzhledem k tomu, že tato práce se zabývá vytvořením nového procesu, není nutné definovat jednotlivé statistické metody.

2.5 Improve

Předposlední fáze celého projektu s názvem Improve patří nejspíše k těm nejvíce důležitým fázím celého projektu. V této fázi se rozhoduje o úspěchu, či neúspěchu celého projektu.

Cílem této fáze je odstranění příčiny. Dochází k vytváření nového optimalizovaného procesu. Vše je realizováno s cílem zvýšení spokojenosti zákazníka, který může být buď externí nebo interní. Součástí této fáze mohou být i pilotní testování během nichž je možné jednotlivá řešení otestovat. (Střelec, 2012)

Tato fáze začíná s výsledky fáze Analyze, která je dává do kontextu celého projektu a na jejichž základě jsou vytvářeny potenciální optimalizační řešení. Ty jsou postupně uváděny v život, a to za využití různých metod řízení změny.

2.5.1 Change management

Change management, česky řečeno řízení změny, je jednou z hlavní manažerských disciplín poslední doby. V dnešní době, kdy dochází k neustálému vývoji především na poli technologií, je jejich zavádění a s tím spojená změna chování, práce, procesů a pracovních postupů oblast, ve které se snaží vzdělávat snad všichni, kdo jsou členy středního a vyššího managementu.

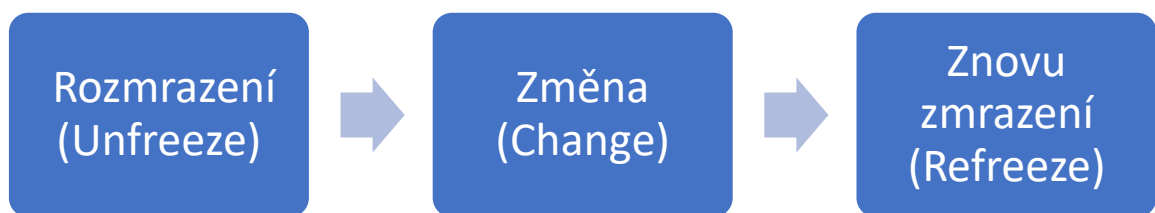
Co tedy vlastně znamená pojem řízení změny? Pro začátek je nutné definovat, co je to vlastně změna. Dle Kubíčkové je změna definována takto: „*změna je odklon od stávajícího stavu...změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.*“ (Kubíčková, a další, 2012 str. 15) Změny lze rozdělit do několika druhů, pro potřeby řízení změny stačí základní dělení na změny plánované a neplánované. Logicky proces řízení změny se zaměřuje především na řízení plánovaných změn, které realizuje s vidinou dosažení určitého cíle.

Řízení změny jako takové lze popsat jako proces, který se snaží co nejefektivněji realizovat plánovanou změnu. Jednou ze základních pouček řízení změny je, že nejtěžší změnou je změna myšlení lidí.

V oblasti řízení změny existuje několik využívaných metod, pro potřeby této diplomové práce byla vybrána metoda, která byla vynalezena a popsána Kurtem Lewin a je popsána v další podkapitole.

2.5.1.1 Kurt Lewin – model změny

Jednou z často využívaných metod řízení změny je metoda, kterou přivedl na svět Kurt Lewin. Tato metoda se skládá ze třech základních kroků, které jsou zobrazeny na obrázku níže:



Obrázek 6 Kurt Lewin – Model změny
Zdroj: Sarayreh, a další, 2013

Kurt Lewin, který je považován za zakladatele vědy o chování jedinců a skupin, vytvořil tento třífázový model řízení změny na základě svého celoživotního studia systému interakcí a sil, jenž ovlivňují strukturu a chování skupiny.

Rozmrazení – rozmrazení současného stavu, příprava celého systému na změny. V manažerské praxi jde především o správnou komunikaci v rámci celé společnosti tak, aby všechny články pomyslného řetězu byly na změnu připraveny.

Změna – přechodová fáze, část procesu, kdy dochází k samotné změně. Vytváří se nový stav a systém a sledují se výsledky, které by měly přinést požadované zlepšení.

Znovu zmrazení – Fixace nového stavu, vytvoření nového statusu quo a nastavení všech dalších procesů na základě nově implementovaného stavu. (Smejkal, a další, 2013 stránky 63-64)

2.6 Control

Název poslední fáze může být při překladu do českého jazyka zavádějící. Cílem této fáze není kontrolovat, jak by název napovídal, nýbrž jejím cílem je řídit.

Tato fáze se zabývá řízením nově implementovaného stavu. Jejím úkolem je zajistit udržitelnost nastaveného systému. Důležitým krokem je navázání implementovaného stavu na stávající procesy, pravidla a systémy. Samozřejmostí je institucionalizace změny v rámci organizace, a to kupříkladu zanesením optimalizovaného procesu do interních směrnic. V některých případech se používají statistické metody k monitorování stability nového systému. (Pyzdek, a další, 2009)

Dle výše uvedené definice od pánů Pyzdek a Keller je možné říct, že i do této fáze zasahuje Lewinův model řízení změny, který byl popsán v předchozí podkapitole. Především poslední krok tohoto modelu, tedy krok Znovu zmrazení (refreeze) zasahuje přes obě fáze.

Finálním krokem této fáze, a i krokem celého projektu je jeho vyhodnocení. Vyhodnocení probíhá dle specifik jednotlivých organizací. Typickým přístupem je porovnání nového systému/stavu s cíli, které byly definovány v project charteru. Pokud dosažený stav naplňuje stanovené cíle, potom lze projekt považovat za úspěšný.

PRAKTICKÁ ČÁST

1 Úvod do praktické části

Praktická část této diplomové práce se zabývá zhodnocením současného stavu rozvoje a vzdělání stážistů v konkrétní divizi poradenské společnosti TPC Česká republika s.r.o. (dále také TPC s.r.o.), která je stručně popsána v několika dalších podkapitolách.

Úvodním krokem bylo zhodnocení interního průzkumu, který si zpracovala sama společnost TPC s.r.o., a jehož cílem bylo získat zpětnou vazbu od relevantních zaměstnanců na současný stav rozvoje stážistů. S negativními výsledky průzkumu společnost dále nenakládala, a proto se autor této diplomové práce rozhodl ve volném čase vytvořit návrh optimalizovaného rozvojového programu. Základem návrhu je výzkum, rozdělený na tři části, první část je pouze informativní, další dvě jsou stěžejní a zaměřují se na identifikaci tvrdých a měkkých dovedností, které by měl stážista ve společnosti TPC s.r.o. mít během prvních 100 dní od svého nástupu. Původním plánem bylo provést výzkum pouze v české pobočce TPC s.r.o., díky zájmu zaměstnanců týmu Human Capital, bylo na regionální úrovni rozhodnuto a rozšíření výzkumu šlo i na ostatní pobočky TPC v regionu střední Evropy. Mezi listopadem 2019 a lednem 2020 byl tedy proveden výzkum, který obsahoval všechny pobočky TPC v daném regionu. Respondenty výzkumu byli pracovníci zkoumané divize přes všechny pracovní úrovně. K sebrání dat k výzkumu byly použity interní zdroje společnosti TPC, a to především firemní intranet, emailová komunikace a další prvky interní komunikace, které se lišily dle poboček. Jednotlivé země poté zpracovali výsledky, které byli relevantní pro jejich geografické zaměření. Tato diplomová práce se zaměřila pouze na pobočku v České republice.

Na základě výsledků výzkumu byl vytvořen návrh nového rozvojového programu, který byl implementován do reálného života TPC s.r.o.

2 Popis zkoumané společnosti a současného stavu

Tato část diplomové práce se zabývá popisem současného stavu ve zkoumané společnosti. Jejím cílem je seznámení čtenáře s nastaveným systémem rozvoje stážistů a dalšími faktory, který tento systémy mohou ovlivňovat. Kapitola také obsahuje základní informace o zkoumané společnosti a definuje její oblasti podnikání.

2.1 Popis společnosti TPC Česká republika s.r.o.

Společnost TPC Česká republika s.r.o. je součástí celosvětové sítě firem TPC. Název společnosti vznikl z prvních písmen celého jména společnosti, který je Top Performance Consulting. Jak již název napovídá, TPC je přední poradenská společnost na světovém trhu. Její kořeny sahají až do konce 19. století, kdy byla v Londýně založena první pobočka této poradenské společnosti. TPC se specializuje na čtyři hlavní oblasti podnikání, a to audit, daňové poradenství, právní poradenství a podnikové poradenství. Oblast podnikového poradenství je celosvětově známa především pod svým anglickým názvem, kterým je Management Consulting. Z hlediska výše tržeb a počtu zaměstnanců se globálně společnost TPC řadí mezi 3 největší poradenské společnosti na světě. Tržby TPC celosvětově v roce 2019 dosáhli 53 miliard USD a společnost zaměstnávala přibližně 300 000 zaměstnanců.

V České republice vznikla pobočka TPC v roce 1990, oslaví tedy v letošním roce 30 let na českém trhu a nese oficiální název TPC Česká republika s.r.o., klienty TPC s.r.o. jsou přední společnosti na

českém trhu působící v širokém spektru odvětví např. automobilový průmysl, zpracovatelský průmysl, bankovníctví, těžba atd., proto si TPC s.r.o. si dlouhodobě drží vysokou profesionalitu a kvalitu svých zaměstnanců, kteří jsou schopni dodávat služby svým klientům v té nejlepší možné kvalitě, důkazem této pozice a filozofie společnosti jsou její oficiální vize a mise, které znějí takto:

Vize: Být součástí a iniciátorem změny pro naše klienty. Vyhledáváme pro klienty příležitosti pro zlepšení jejich činnosti.

Mise: Pomáháme podnikům řešit jejich problémy a vytvářet tím lépe fungující společnost.

2.1.1 Finanční výsledky TPC s.r.o.

Společnost má dlouhodobě silnou pozici na českém trhu, dle výše tržeb má společnost nejvyšší tržní podíl. Díky ekonomické prosperitě došlo v posledních letech k nárůstu tržeb i výsledků provozního hospodaření viz tabulka č. 2 níže.

Tabulka 2 Vývoj tržeb TPC s.r.o. 2016–2019¹

	2019	2018	2017	2016
Tržby	2 856 mil. Kč	2 683 mil. Kč	2 467 mil. Kč	2 318 mil. Kč
VH ² po zdanění	163 mil. Kč	145 mil. Kč	110 mil. Kč	100 mil. Kč

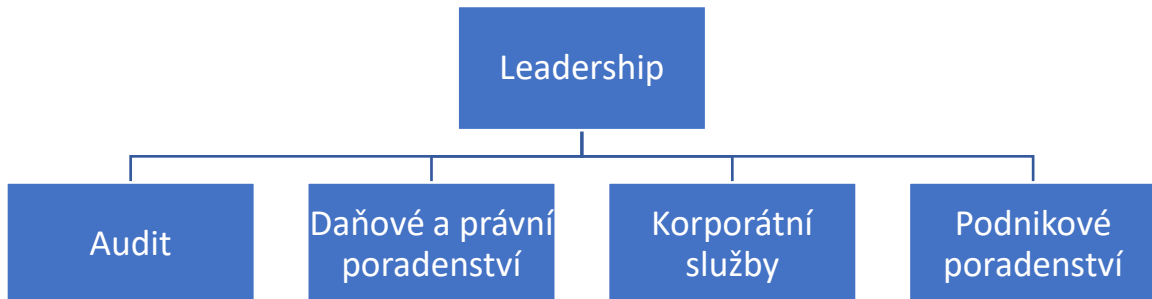
Díky těmto vynikajícím finančním výsledkům a silné pozici společnosti na trhu, má TPC s.r.o. možnost investovat prostředky do rozvoje svých služeb, a především do rozvoje svých zaměstnanců.

2.1.2 Struktura TPC s.r.o.

Společnost TPC s.r.o. je v České republice členěna do čtyř divizí, které kopírují oblasti podnikání popsané v popisu společnosti. Struktura je nastavena dle tzv. Partnership modelu, kde vedoucí pracovníci jsou zároveň podílenci ve společnosti, tedy každá z divizí je vedena partnerem. Tito partneři společně s tzv. Country Managing Partnerem (dále jen CMP) tvoří Leadership (neboli vedení společnosti), které je zodpovědné za nastavení strategie společnosti a její operativní vedení. Každá z divizí společnosti TPC s.r.o. funguje jako samostatná jednotka, divize jsou tedy na sobě nezávislé a je možné je od sebe, nejen pro účely této práce, oddělit. Jednotlivé divize jsou uvedeny na obrázku č. 7 a jejich stručný popis se nachází v dalších podkapitolách.

¹ Zdroj: Vlastní analýza výročních zpráv

² VH – Výsledek hospodaření



Obrázek 7 Divize TPC s.ro.

2.1.2.1 Divize audit

Divize audit je největší ze všech divizí společnosti TPC s.r.o., a to jak z hlediska počtu zaměstnanců, tak také z hlediska výše tržeb. Tato pozice náleží této divizi i v rámci celosvětové sítě firem TPC.

Divize se dělí na dvě hlavní oblasti, kterými jsou Audit a Assurance, tyto oblasti se dále dělí na menší jednotlivé týmy, které se mezi sebou liší především specializací na různá odvětví. Díky tomu jsou služby TPC s.r.o. komplexní pro širokou škálu zákazníků.

Týmy, které spadají do oblasti Audit, se zabývají auditem účetních výkazů neboli kontrolují správnost finančních výsledků organizací. Tento tzv. Finanční audit je povinný pro určité společnosti ve všech zemích, ve kterých společnost TPC působí. Řídí se zákony jednotlivých států a také mezinárodními standardy. Díky tomu, že Finanční audit je součástí regulace ve většině států, jedná se o velmi stabilní oblast činnosti společností TPC.

Týmy, které spadají do oblasti Assurance, se zabývají řízením podnikatelských rizik. Úkolem těchto týmů je identifikovat a snižovat různorodá rizika, kterými jsou ohroženy podnikání klientů TPC. S vývojem technologií se hlavní oblastí řízení rizik stala oblast kybernetické bezpečnosti, která je hlavní zdrojem příjmu týmu z Assurance.

Divize Audit není hlavním předmětem zkoumání této diplomové práce.

2.1.2.2 Divize Daňové a právní poradenství

Jak již název této divize napovídá, je rozdělena na dvě oblasti, které se znovu poté dělí do mnoha menších týmů dle detailnější specializace. Těmi oblastmi jsou: daňové poradenství a právní poradenství.

Oblast daňového poradenství je tvořena několika týmy, které nabízejí klientům komplexní služby v daňové oblasti. Jsou to týmy, které se specializují kupříkladu na: zdanění právnických osob, zdanění fyzických osob a imigrační služby, převodní ceny, daňové kontroly a spory, DPH a cla atd. Dle názvů jednotlivých specializací lze usuzovat, že zákazníci této divize nejsou pouze právnické osoby, ale i osoby fyzické, tedy například jednotlivci, kterým zaměstnanci této divize společnosti TPC s.r.o.

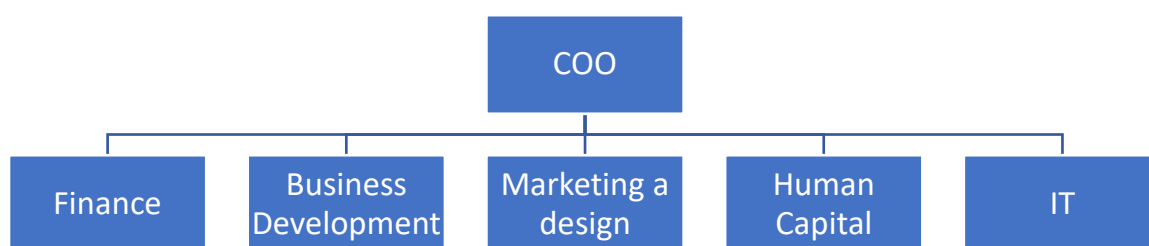
pomáhají s jejich daňovým přiznáním apod. Díky povaze daňového systému, lze říct, že tato divize má, stejně jako divize Audit, velmi stabilní finanční výsledky.

Oblast právního poradenství je tvořena několika desítkami právníků, kteří dohromady tvoří advokátní kancelář TPC Legal. Tato advokátní kancelář se specializuje především na oblast korporátního a daňového práva. Je přirozeným partnerem týmům, kteří se specializují na daňové kontroly a spory, DPH a cla apod.

Divize Daňové a právní poradenství není hlavním předmětem zkoumání této diplomové práce.

2.1.2.3 Divize Korporátní služby

Divize Korporátní služby je specifická oproti ostatním v jejím základním cíli. Cílem této divize není generování zisku, tato divize funguje jako servisní organizace zbývajícím třem divizím, které fungují v klasickém tržním prostředí. Tato divize je členěna na několik týmů, které se specializují na jednotlivé oblasti podpory. Divize je vedena jedním z partnerů ostatních divizí, v tomto případě se jedná o partnera z divize Podnikového poradenství, který vystupuje na pozici provozního ředitele (dále jen COO³) Ten dohlíží na činnosti jednotlivých týmů, které jsou vedeny manažery. Na obrázku č. 8 vidíme jednotlivé týmy, které spadají do této divize.



Obrázek 8 Struktura divize Korporátní služby

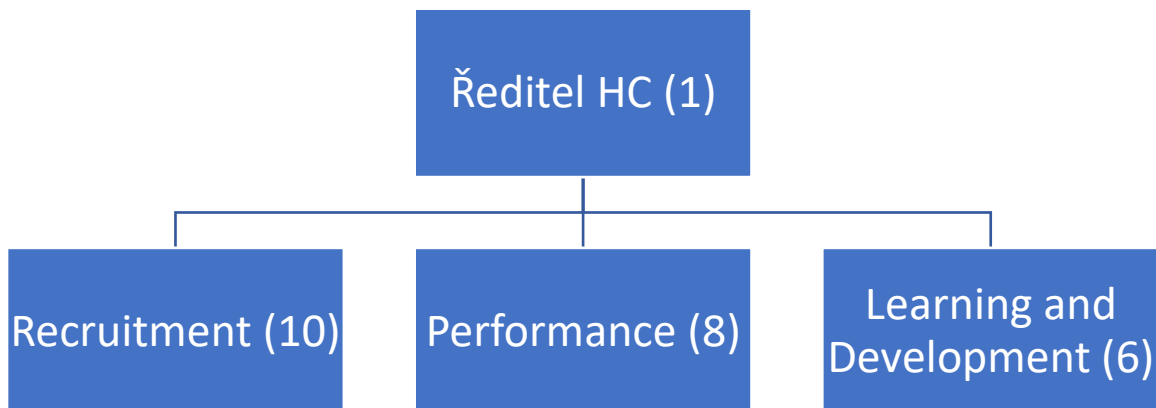
Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce zabývá rozvojem zaměstnanců, který je v gesci týmu Human Capital⁴ (dále HC), je níže popsána struktura, role a odpovědnosti tohoto týmu.

³ COO – Chief Operating Officer

⁴ Tým lidského kapitálu

2.1.2.3.1 Human Capital

Oddělení HC se ve společnosti TPC rozděluje na tři týmy, které jsou každý vedeny hlavním manažerem, který je odpovědný ředitelce HC, která spadá přímo pod člena leadershipu. Manažeři jednotlivých týmu zároveň vystupují v pozici HR Business Partnera pro svou oblast, je tedy jejich úkolem pravidelně komunikovat s vedoucími pracovníky ostatní divizí a zajistit kvalitní spolupráci mezi jejich podpůrnými HC týmy a byznysovými odděleními. Celkový počet zaměstnanců oddělení HC je dvacet pět. Týmy jsou rozděleny podle rozlišných agend, které obstarávají pro ostatní divize. Hlavní činnosti oddělení jsou nábor nových zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání současných zaměstnanců, pracovněprávní agenda, podpora při hodnocení zaměstnanců. Členění HC naleznete v obrázku (čísla uvedená v závorce znázorňují počet zaměstnanců týmu) níže, který je následován krátkým popisem jednotlivých týmů.



Obrázek 9 Struktura oddělení Human Capital

2.1.2.3.1.1 Recruitment

Tým Recruitment, se zabývá především náborem nových zaměstnanců. V současnosti tento tým tvoří deset zaměstnanců, z toho jsou vždy 2 dedikováni pro nábor dle jednotlivých divizí a součástí týmů jsou i dva stážisté, kteří fungují především jako podpora celého týmu. Úkolem tohoto týmu je neustále komunikovat s divizemi a zajišťovat nábor, co nejkvalitnějších pracovníků. Nábor funguje dle předem stanovené metodiky, která se rozlišuje dle divizí a přímo specifických týmů, u kterých je vedena otevřená pracovní pozice. Další velkou oblastí úkolů tohoto týmu je propagace pracovních příležitostí ve společnosti TPC. Recruitment se ve spolupráci s oddělením Marketingu stará o vedení různých kampaní, které mají za úkol podporu employer branding společnosti TPC. Samozřejmě je například i účast na studentských pracovních veletrzích. Odlišností náborem u společnosti TPC je velmi aktivní zapojení zaměstnanců z cílových oddělení nebo týmu, které právě nabízejí otevřené pracovní pozice. Úkolem zaměstnanců v recruitmentu je především vytvoření úvodního longlistu uchazečů, jejich otestování (společnost TPC využívá standardizované numerické, logické a

jazykové testy) a organizování pohovorů a schůzek. Naprostou většinu samotného výběrového řízení a výběru provádějí samotní zaměstnanci z jednotlivých týmů, recruitment se v této fázi dostává pouze do pozice poradního hlasu.

2.1.2.3.1.2 Performance

Tento tým má dvě hlavní oblasti činností. Tou první je pracovněprávní agenda, která obsahuje přípravu a úpravy smluv nebo pracovněprávních vztahů mezi zaměstnanci a společností TPC, kontrola dodržování všech povinných školení a BOZP a vyřizování různých benefitů, které společnost nabízí. Druhou oblastí je podpora při hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně každý rok před konce fiskálního roku, tým Performance organizuje schůzky, během kterých se hodnotí výkon jednotlivých zaměstnanců. Členové týmu se schůzek účastní a mají znovu povětšinou pouze poradní hlas. Tým Performance se v současnosti skládá z osmy pracovníků, kde šest z nich má na starosti jednotlivé divize a dva stážisté se starají o podporu týmu.

2.1.2.3.1.3 Learning and Development

Tým Learning and Development (dále také jako L&D), se stará o rozvoj a školení zaměstnanců ve všech divizích. Skládá se z pěti hlavních zaměstnanců, kteří organizují a zároveň vedou interní školení, dále se starají o organizaci externích školení, poslední člen týmu je stážista, který se stará o podporu chodu týmu.

Školení pořádané týmem L&D se dají rozdělit na obecné, tedy školení pro všechny divize a na školení, která jsou specifická pro jednotlivé divize a jejich týmů. Účast na školení je ve většině případech dobrovolná a záleží pouze na dohodě mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem, zda se může školení zúčastnit. Přesnější princip účasti na školení je rozebrán v pozdějších kapitolách, kde je kladen důraz na týmy z divize Advisory. V tabulce níže je uveden příklad obecných a specifických školení.

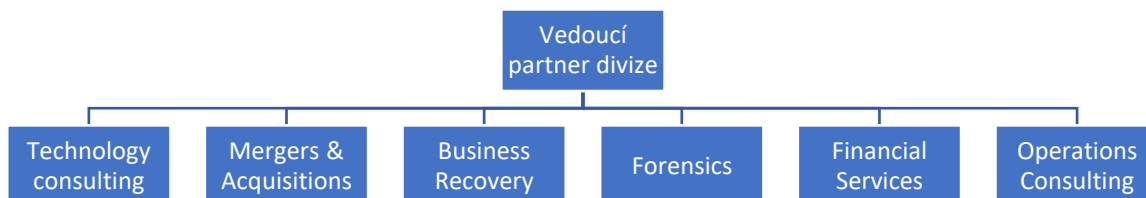
Tabulka 3 Příklad školení organizovaných L&D

Název školení	Obecné / specifické
Excel základní / pokročilý	Obecné
Prezentační schopnosti	Obecné
Vyjednávací schopnosti	Obecné
Asertivita	Obecné
Lean Six Sigma	Specifické
ACCA	Specifické
Prince 2	Specifické
Změny daňového zákona	Specifické

2.1.2.4 Divize Podnikové poradenství

Divize Podnikového poradenství je stěžejní divizí této diplomové práce, která se zaměřuje na rozvoj stážistů právě v této divizi.

Tato divize se zaměřuje na poradenství vedení a majitelům společností v několika různých oblastí. Tyto oblasti kopírují rozdělení divize do několika menších týmů, toto rozdělení je vyznačeno na obrázku číslo 10.



Obrázek 10 Struktura divize Podnikové poradenství

Celá divize v současnosti zaměstnává 338 zaměstnanců, je z hlediska tržeb a počtu zaměstnanců nejmenší z divizí společnosti TPC s.r.o., ale pokud se na výsledky divize podíváme z hlediska marže, je právě tato divize nejlépe vydělávající. Toto je dáno především charakterem nabízených služeb, kdy týmy této divize dodávají velmi komplexní a specifické projekty, které jsou velmi náročné na odbornou pracovní sílu.

Pro pochopení činností, a především různorodých požadavků týmu na pracovníků, jsou jednotlivé týmy této divize, v dalších podkapitolách popsány.

2.1.2.4.1 Technology Consulting

Tým Technology Consulting realizuje pro své klienty komplexní IT řešení. Jejich cílem je vystupovat na trhu v roli integrátora a nabízet tedy svým zaměstnancům plně integrovaná řešení. Základním stavebním kamenem je tedy analýza současného nastavení IT prostředí a procesů v dané společnosti, nastavení budoucí strategie a poradenství v oblasti transformace IT.

TPC s.r.o. se nezabývá vývojem vlastních řešení, působí jako integrátor a partner zavedených IT společností. Stará se tedy především o výběr a projektové řízení implementace vhodného IT řešení. Zaměstnanci tohoto týmu jsou především specialisté na projektové řízení dle různých metodik (waterfall, Prince2, Agile apod.).

2.1.2.4.2 Mergers & Acquisitions

Tým Mergers & Acquisitions (dále také jako M&A) je tým, který se zabývá oblastí fúzí a akvizic. Pracovníci tohoto týmu se účastní prodeje či nákupu společností a nemovitostí na trhu ve střední Evropě. Jejich hlavní oblasti specializace jsou: due diligence, daňové poradenství, oceňování a financování. Tento tým nabízí široké spektrum služeb jak pro kupující stranu, tak pro stranu prodávající. Tento tým se skládá především z pracovníků, kteří se specializují na oceňování a podnikové finance.

2.1.2.4.3 Business Recovery

Business Recovery lze volně do češtiny přeložit jako Restrukturalizace. Tento tým se zaměřuje na poradenství pro společnosti, které se ocitly ve finančních problémech a hrozí jim, nebo již jsou v insolventci.

Tento tým nabízí krátkodobé projekty, které mají rychle vylepšit stav podniku například projekty zaměřené na optimalizaci pracovního kapitálu, prodej nesplacených úvěrů, tak také na dlouhodobější transformační projekty, kterými jsou kupříkladu komplexní revitalizace společnosti, prodej společnosti. Posledním krokem mohou být i projekty zaměřené na ukončení činností.

Pracovníci tohoto týmu jsou specialisté na podnikové finance, oceňování a makroekonomii.

2.1.2.4.4 Forensics

Tým Forensics neboli forenzního poradenství se zabývá odhalováním podvodů, korupce a praní špinavých peněz. Tyto nabízené služby analyzují vnitřní prostředí ve firmách a minimalizují riziko poškození reputace daných firem. Dobrým příkladem jsou projekty, které mají za úkol odhalit, zda neexistují „nadstandardní“ vztahy mezi firemními nákupčími a jejich dodavateli, analýzou nákupních a další dat, je tým Forensics schopen odhalit, zda nebyli určité zakázky přisouzeny vybraným dodavatelům na základě nekalých praktik.

Vysoké kvality těchto služeb je dosaženo složením týmu, který se skládá ze specialistů na datovou analýzu, Big Data a podnikové finance.

2.1.2.4.5 Financial Services

Finanční poradenství (Financial Services) je tým, který se zabývá poradenstvím pro oblast bankovníctví a pojišťovnictví. Je to jediný tým v rámci divize Poradenských služeb, který není profilován na základě svých dovedností, ale na základě svého tržního zaměření.

Hlavní dvě oblasti nabízených služeb jsou: řízení rizik a regulatorika, a strategické poradenství. V oblasti řízení rizik a regulatoriky jde především o zajištění souladu klientů s požadovanými zákony, a především předpisy ČNB, velkou oblastí byla například i implementace pravidel GDPR. Druhá oblast, tedy strategické poradenství, vychází z dynamicky měnícího se prostředí, ve kterém se banky a další finanční instituce pohybují, to klade velký tlak na přizpůsobení strategií současným změnám.

Členové týmu Financial Services se ve své praxi zaměřují především na právo a legislativu, podnikové finance a projektové řízení.

2.1.2.4.6 Operations Consulting

Operations Consulting, česky Provozní poradenství, je tým, který se zabývá snižováním nákladů a zvyšováním efektivity společností. Jeho úkolem je identifikovat úzká místa v provozu podniku, definovat příležitosti pro zlepšení a implementovat změny, které přinesou požadované výsledky. Účelem projektů realizovaných tímto týmem je dosáhnout vnitřní vyšší ziskovosti za pomoci vnitřní transformace podniku.

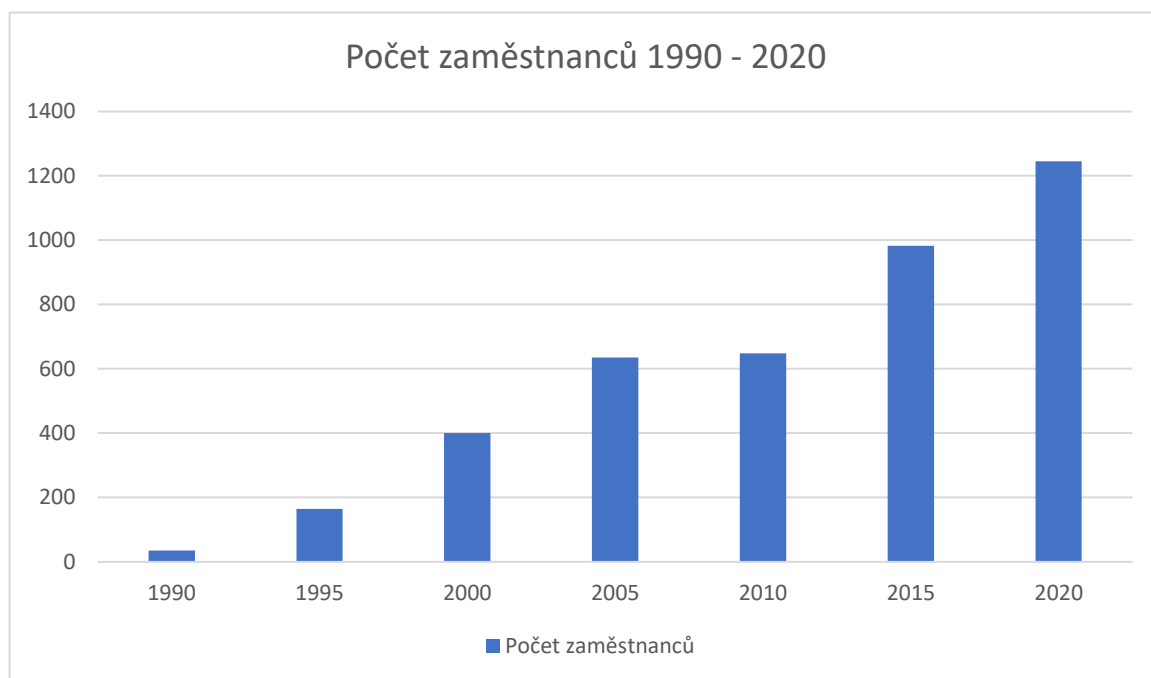
Hlavní oblasti, kterými se realizované projekty zabývají jsou: strategický nákup, Industry 4.0, zvyšování produktivity, optimalizace dodavatelského řetězce, plánování a strategie.

Vzhledem k širokému spektru nabízení služeb, je i široká specializace pracovníku tohoto týmu, kteří jsou odborníky především na následující oblasti: Lean Six Sigma, řízení změny, podnikové finance, dodavatelský řetězec, výrobu a projektové řízení.

2.1.3 Zaměstnanci TPC s.r.o.

Celosvětová síť společností TPC zaměstnává více než tři sta tisíc zaměstnanců, většina těchto zaměstnanců pracuje v divizi Audit. Tento fakt je znatelný i v české pobočce TPC s.r.o. Společnost díky své silné pozici, nejen na globálním, ale i českém trhu, je přirozeně velmi atraktivní pro uchazeče o práci a nemá tedy problém s nabíráním nových zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců, který je znázorněn v grafu níže, reflektuje nárůst jejich počtu během 30 let působení společnosti na českém trhu.

Další podkapitoly zaměřené na analýzu pohlaví, věku a dosaženého vzdělání všech zaměstnanců společnosti TPC s.r.o., jsou následovány podkapitolami, které se zabývají stejnou analýzou, ale pouze pro divizi Poradenských služeb. Účelem těchto kapitol je načrtnout rozdílnost jednotlivých divizí, které byť jsou součástí jedné společnosti, by mohli vystupovat jako jednotlivé společnosti. Vývoj počtu zaměstnanců ilustruje pozitivní vývoj postavení společnosti TPC s.r.o. na českém trhu. Společnost se v průběhu let stala největší poradenskou společností na českém trhu, a to nejenom z hlediska tržeb, ale i počtu zaměstnanců. Velkými milníky ve vývoji počtu zaměstnanců jsou především roky 1993 a 2014, kdy došlo k otevření nových poboček v rámci České republiky. Tyto pobočky jsou pouze pobočkami divizí Audit a Daňové poradenství.



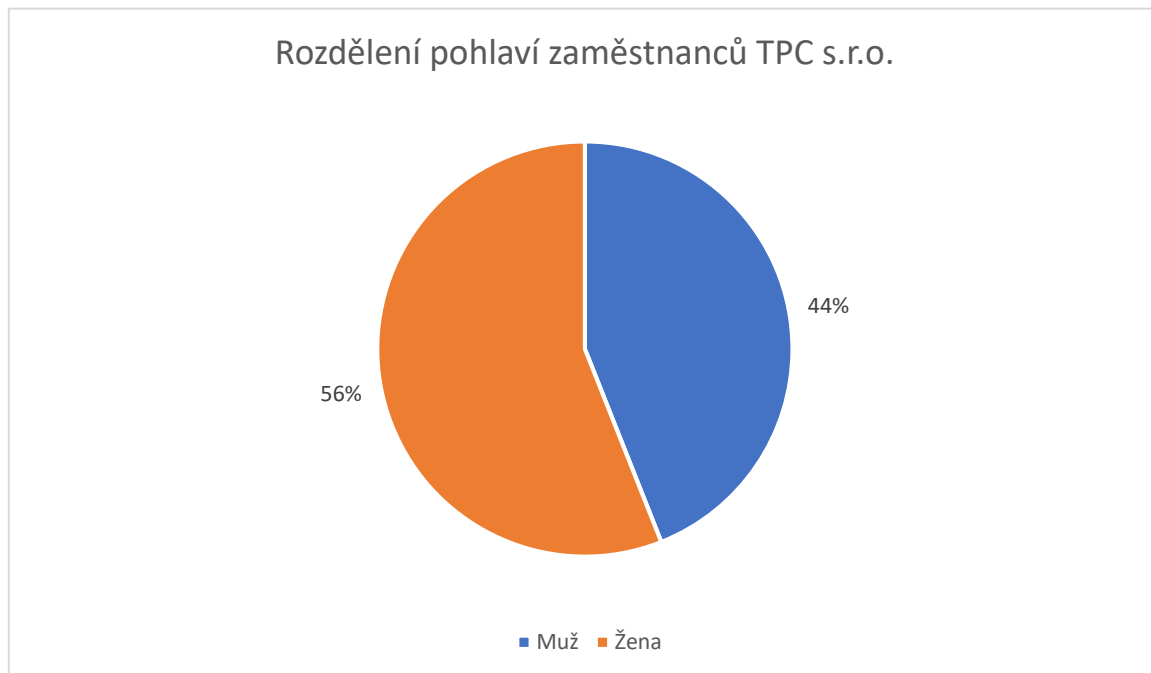
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců TPC s.r.o. 1990-2020

2.1.4 Demografická analýza zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá zevrubnou analýzou pohlavní, věku a dosaženého vzdělání zaměstnanců celé pobočky společnosti TPC v České republice.

2.7.1.1 Pohlaví zaměstnanců TPC s.r.o.

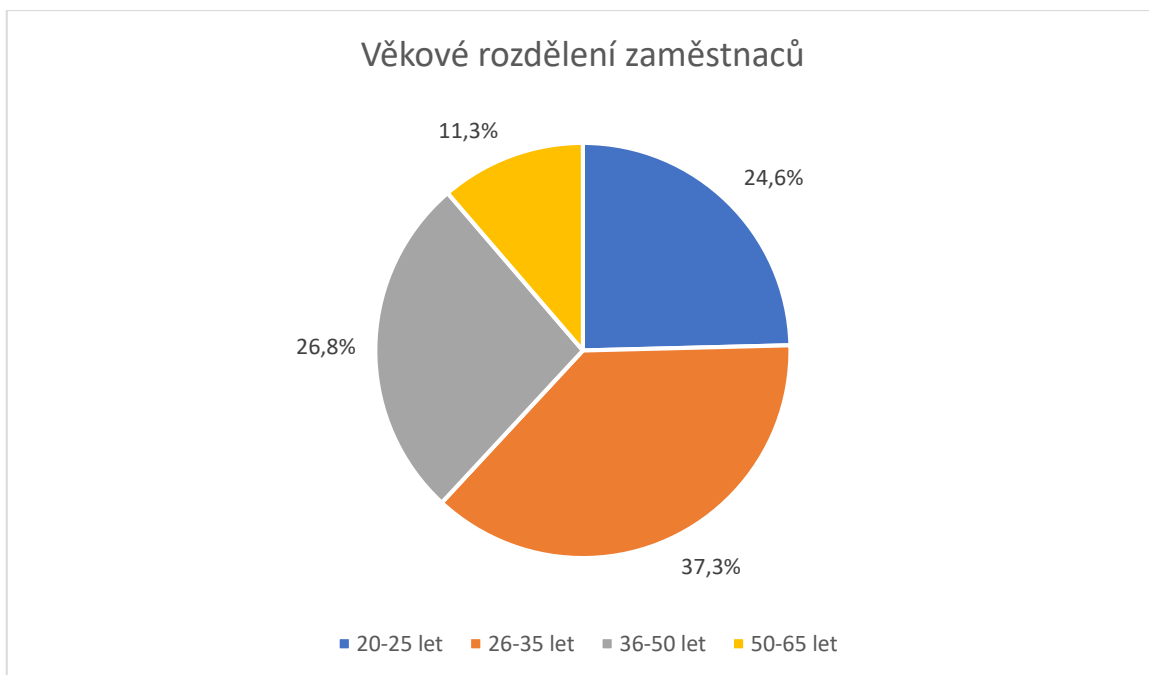
Převaha jednotlivých pohlaví se mění dle různých divizí TPC s.r.o. kupříkladu v divizích Audit a Daňové poradenství najdeme převahu žen. Vzhledem k tomu, že tyto divize jsou ty největší ve společnosti, je tedy i v celém TPC s.r.o. slabá převaha ženského pohlaví. Jak znázorňuje graf níže je rozdělení pohlaví celkem rovnoměrné, zaměstnankyně ženského pohlaví tvoří 56 % a zbylých 44 % tvoří zaměstnanci mužského pohlaví.



Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

2.1.4.1 Věkové rozložení zaměstnanců TPC s.r.o.

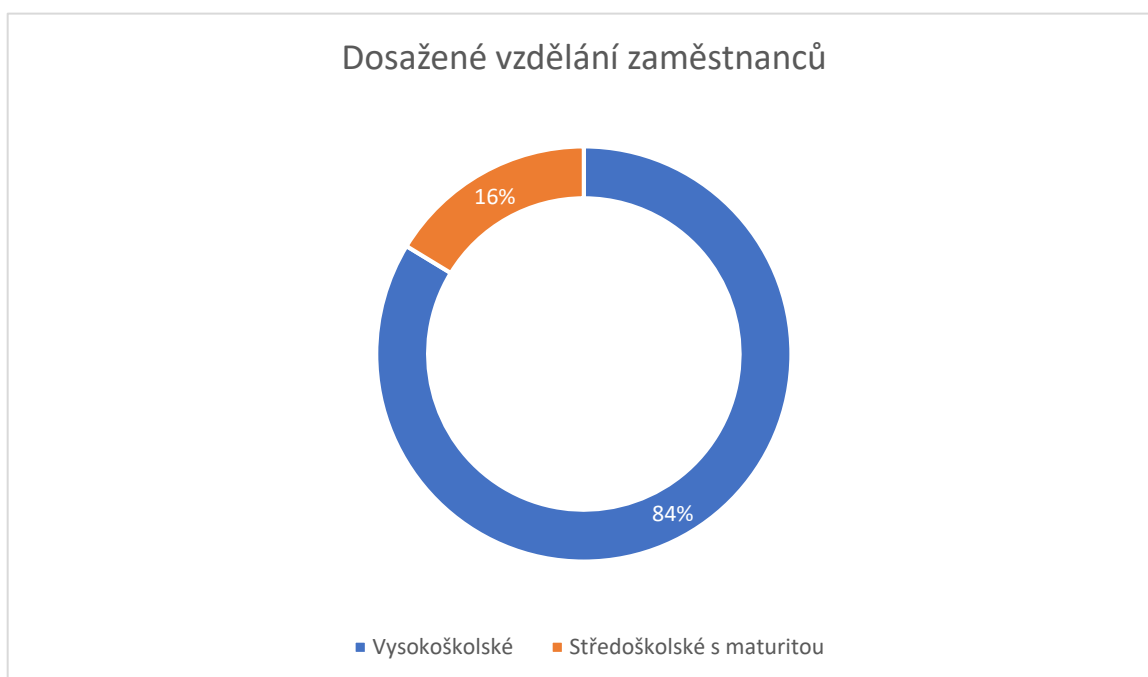
Všechny poradenské společnosti na trhu se vyznačují stejnou filosofií vůči studentům a čerstvým absolventům. Tyto společnosti nabízejí programy stáží, které mladým a nezkušeným dávají možnost naskočit do světa byznysu. Díky této skutečnosti je celkem velký podíl zaměstnanců TPC s.r.o. v rozmezí 20-25 let, tato skupina tvoří 24,6 %. Další velkou skupinou je skupina 26-35 let, která tvoří 37,3 %. Skupina v rozmezí 36-50 let, je poslední velkou skupinou, která je zastoupena 26,8 %. Nejstarší skupina zaměstnanců tvoří pouze 11,3 %, je to skupina s věkovým rozmezím 51-65 let. Tento fakt je způsoben především strukturou pozic ve společnosti, kdy na ty nejseniornější pozice se dostává pouze minimum pracovníků. Ostatní přirozeně přechází do jiných společností, a to nejčastěji na stranu svých klientů. Problematice pozic ve společnosti TPC s.r.o. se věnuje jedna z dalších podkapitol. Graf věkového rozložení nalezneme níže.



Graf 3 Věkové rozdělení zaměstnanců

2.1.4.2 Dosažené vzdělání zaměstnanců TPC s.r.o.

Charakter služeb, které společnost TPC s.r.o. nabízí, je velmi specifický a vyžaduje profesionální přístup. Na základě této skutečnosti lze říct, že drtivá většina zaměstnanců TPC s.r.o. je absolventem vysoké školy. Výjimky můžeme nalézt v divizi Korporátních služeb, která není klientsky exponovaná a neposkytuje dalším divizím služby, které by vyžadovali vyšší vzdělání. Další skupinou zaměstnanců, kteří nemají vysokoškolské vzdělání, je menší skupina stážistů, kteří do společnosti nastoupili ještě před dokončením alespoň bakalářského stupně studia. Dle grafu níže vidíme, že zaměstnanců s dokončením vysokoškolským studiem je 83,7 % a zaměstnanců s středoškolským vzděláním ukončeným maturitou je 16,3 %.



Graf 4 Dosažené vzdělání zaměstnanců

2.7.2 Úrovně pracovních pozic

Nejenom společnosti sítě TPC, ale veškeré poradenské společnosti se vyznačují striktně nastavenou strukturou jednotlivých úrovní pracovních pozic. Pevně nastavené je i odměňování dle jednotlivých úrovní, dále s sebou tato struktura přináší i detailně popsaná pravidla a kroky, které jsou nutné splnit pro povýšení zaměstnance do vyšší úrovně pracovní pozice. Toto povyšování probíhá jednou ročně ke konci fiskálního roku.

Společnost TPC s.r.o. je postavena na principu tzv. partnershipu, kdy vedoucí pracovní společnosti jsou i podílníky společnosti, je to struktura, která je velmi často využívána například v advokátních kancelářích. Partneři stojí v čele jednotlivých divizí a někteří i v čele jednotlivých týmů. Hlavní řídicí funkci zastává CMP, kterého si volí partneři ze svých řad.

Vedení jednotlivých týmů je ve většině případů v rukách zaměstnanců na pozici Director. Zaměstnanci na této pozici mají na starosti samotný chod týmu, rozvoj business developmentu. V naprosté většině případů se již zaměstnanci na této úrovni neúčastní projektových prací, ale jsou přítomni při zahájení projektu, průběžných schůzkách, a především při ukončení projektů, jejich hlavní zodpovědností je garance kvality projektových výstupů.

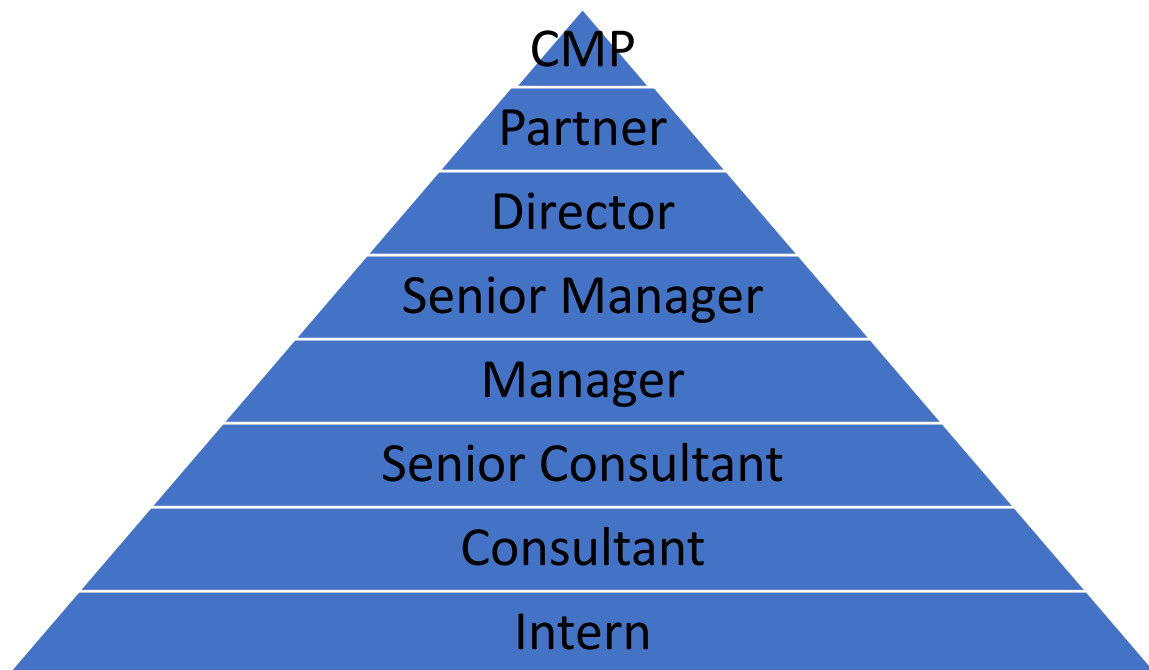
Nižší úrovně jsou Senior Manager a Manager, tyto dvě úrovně mají skoro stejné role a odpovědnosti, liší se pouze mírou zapojení do projektových prací. Pracovníci na těchto pozicích vedou jednotlivé projekty a projektové práce, jejich úkolem by měla být každodenní koordinace projektových prací a komunikace s klientem. Pozice Manager je více zapojena do samotných prací a většinou se věnuje hlavním částem projektů. Pracovníci na těchto pozicích často vystupují také v roli „Subject Matter Experta“ (dále také SME), tedy v roli experta na danou problematiku. Tato expertiza může být využita například i dalšími společnostmi ze sítě TPC po celém světě, kteří hledají pomoc během specifických projektů.

Úrovně Senior Consultant a Consultant, jsou úrovně, které mají na starosti samotné projektové práce. Jejich úkolem je pod vedením Senior Managerů a Managerů dodávat jednotlivé výstupy projektů. Úkolem těchto zaměstnanců není prodávat nové projekty, ale dodávat projekty, které jsou jim přiděleny. Pozice Consultant se označuje jako tzv. Entry pozice, tedy výchozí pozice především pro absolventy vysokých škol.

Nejnižší pozicí je pozice Intern (stážista), na tuto pozici jsou přijímáni studenti vysokých škol, především v posledním ročníku, kterým je poskytnuta možnost získání praxe. Náplň práce, role a odpovědnosti na této pozici se velmi mění dle jednotlivých divizí a týmů. V naprosté většině případů se, ale práce Internů kryje s prací Consultantů. Interni mají výhodu určité časové flexibility, která by jim měla umožnit při zaměstnání i dokončit studia.

Tato struktura je nastavena nejenom u divizí, jejichž cílem je dosažení zisku, ale také u divize Korporátní služby, která poskytuje služby backoffice ostatním divizím.

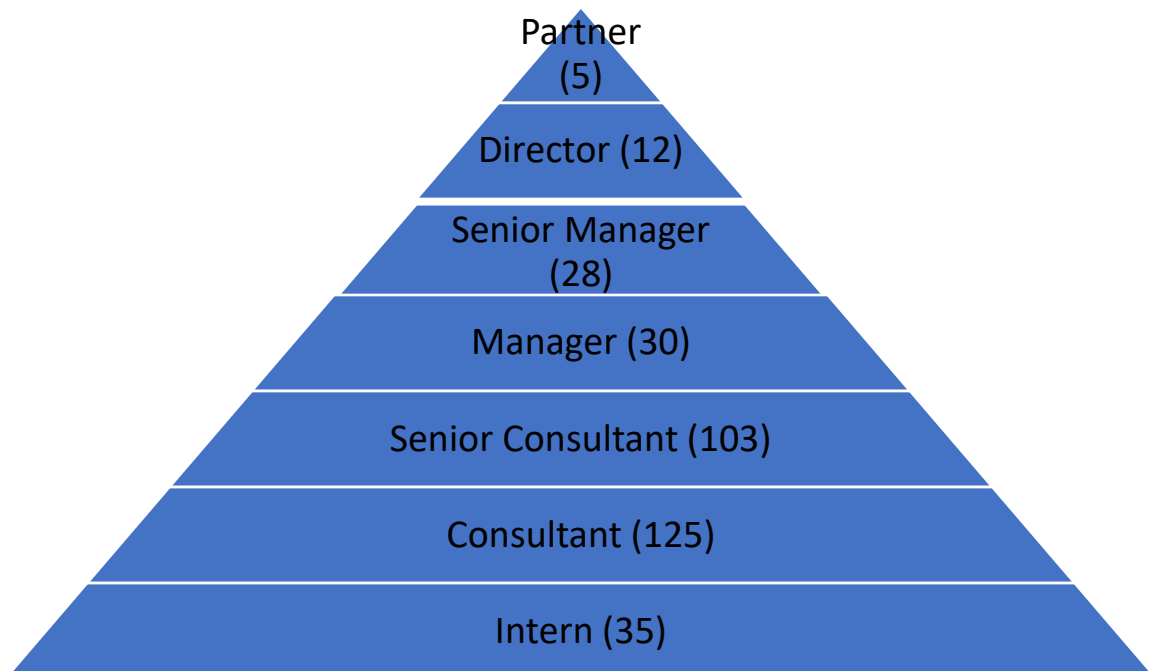
Pro větší přehlednost je struktura sestavena na obrázku č. 17.



Obrázek 11 Struktura úrovní pracovních pozic

2.7.2.1 Struktura divize Podnikové poradenství dle úrovní pracovních pozic

Divize Podnikové poradenství je nejmenší z divizí, které jsou zaměřeny na poskytování služeb klientům. Struktura týmů, které spadají do této divize byla popsána již v jedné z předchozích podkapitol. Pro představu rozvržení jednotlivých pozic v rámci divize byla vytvořena obdobná struktura jako v přechodí kapitole, čísla v závorkách u jednotlivých pozic značí počet zaměstnanců na této pozici.

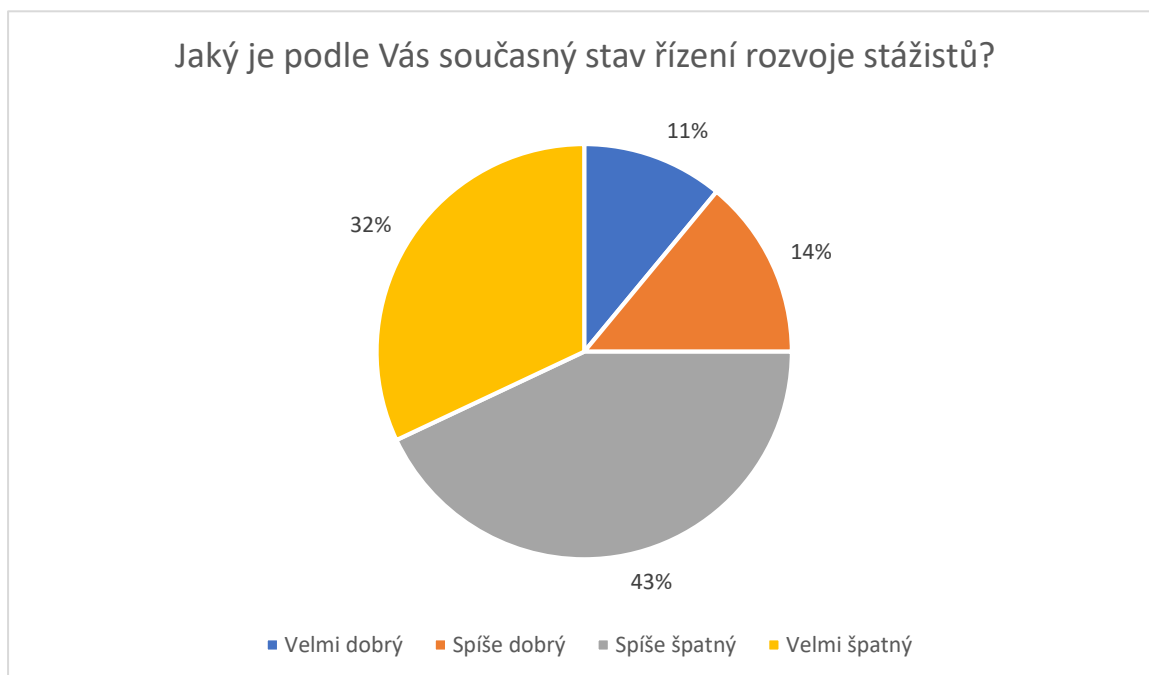


Obrázek 12 Počet pracovníků dle pracovních pozic – divize Podnikové poradenství

2.7.3 Současný stav rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství

Tato diplomová práce si v úvodu dala za cíl navrhnout optimální stav rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství společnosti TPC s.r.o. Aby tento cíl mohl být naplněn je nutné definovat současný stav rozvoje stážistů v dané divizi. K tomu jsou v této diplomové práci využity výsledky průzkumu, který mezi zaměstnanci provedlo oddělení HC nezávislé na této diplomové práci. Tento průzkum byl proveden v průběhu roku 2019. V této práci jsou pouze uvedeny, která lze považovat za fakta popisující současný stav.

Základní otázkou je, zda je současný stav řízení rozvoje dobrý. Z celkového počtu 263 možných respondentů (počet zaměstnanců divize Podnikové poradenství), byla obdržena odpověď od 187 respondentů, tedy od cca 71,1 %. Výsledky dotazníku jsou znázorněny v grafu č. 5.



Graf 5 Názor na současný stav řízení rozvoje stážistů

Zdroj: Výzkum HC TPC s.r.o.

Z provedeného dotazníkového výzkumu je patrné, že naprostá většina 75 % dotázaných vnímá současný stav řízení rozvoje stážistů za špatný. Zbývajících 25 % jej považuje vesměs za dobrých, jedná se především o pracovníky na vyšších pozicích, kteří přikládají svůj karierní postup právě současnému stavu řízení rozvoje.

Jaký je tedy systém rozvoje stážistů v rámci divize Podnikové poradenství TPC s.r.o.? V současné době neexistuje centrální rozvojový plán zaměstnanců na této pozici. Každý jednotlivý stážista si připravuje ve spolupráci se svým buddy a koučem svůj vlastní rozvojový plán pro daný fiskální rok. Tyto pojmy jsou detailněji rozebrány v následujících podkapitolách.

2.7.3.1 Buddy

Buddy neboli do češtiny volně přeloženo jako kamarád, je kolega, který je každému zaměstnanci přidělen v den jeho nástupu do TPC s.r.o. Jedná se většinou o kolegu na stejné, nebo pouze o úroveň vyšší pozici. Úkolem buddyho je zajistit rychlou adaptaci nováčka. Pomáhá mu od úvodního uvedení a představení v týmu, až po běžnou administrativu, který je s prací spojená. Je nepsaným pravidlem, že i první projekt by měl nováček realizovat s buddym, který je mu v celém průběhu projektu

nápomocen, a i sleduje výkon nováčka tak, aby mohl odhalit jeho případné silné a slabé stránky, na které poté upozorní kouče nováčka.

2.7.3.2 Kouč

Kouč (v korporátní mluvě se častěji používá anglický ekvivalent Coach), je seniornější člen týmu, který má na starosti rozvoj nováčka, v našem případě stážisty. Většinou se jedná o pracovníka, který je o 2–3 pracovní úrovně nad nováčkem. Tedy u stážisty se většinou jedná o pracovníky na pozicích Senior Consultant a Manager.

Úkolem kouče je řídit rozvoj pracovníka, pomáhá mu se sestavením rozvojového plánu, který je popsán v další podkapitole, mentoruje ho, dává mu pravidelnou zpětnou vazbu a měl by se starat o rozvoj jeho silných stránek a zlepšení jeho slabých stránek, pokud je z hlediska jejich povahy vhodné. Jedním z velmi důležitých úkolů je i účast kouče na hodnotících schůzkách, které se konají ke konci fiskálního roku, a kde se rozhoduje o možném povýšení pracovníků.

Bohužel v současné praxi ve společnosti TPC s.r.o. není pravidlem, že každý stážista má svého kouče. Pracovníci na této pozici jsou často v tomto ohledu přehlíženi a jejich rozvoj není řízen nikým ze seniorních členů týmů.

2.7.3.3 Rozvojový plán

Rozvojový plán, je plán, který si nový zaměstnanec po svém příchodu do společnosti stanovuje společně se svým koučem za asistence buddyho.

Tento plán obsahuje několik oblastí, které by měli zajišťovat komplexní rozvoj zaměstnance. Plán, a jeho naplnění, je i zároveň jedním z hlavních bodů diskuze během hodnotících schůzek. Jeho naplnění často může rozhodovat o povýšení či nepovýšení.

První oblastí je stanovení cílového počtu odpracovaných projektových hodin. V divizích, které poskytují služby externím klientům se rozděluje pracovní čas zaměstnance na tři druhy: 1. projektové hodiny – hodiny, které platí klient během realizace projektu. 2. admin hodiny – hodiny, které pracovník stráví interní administrativou, tyto hodiny jsou nákladem společnosti TPC s.r.o. 3. business development – hodiny, které tráví zaměstnanec rozvojem nových byznysových příležitostí, tyto hodiny jsou znovu nákladem společnosti TPC s.r.o., pro každou úroveň pracovní pozice je stanoven rozdílný poměr jednotlivých druhů hodin. U juniorních pozic převažují v plánu projektové hodiny, u pozic seniornějších se váhy přesouvají spíše k hodinám určeným pro rozvoj nových příležitostí. Pokud tedy chce být zaměstnanec pozitivně hodnocen, musí se snažit dosáhnout stanoveného počtu projektových hodin, tím se mu otevírá možnost povýšení.

Druhou oblastí rozvojového plánu, která je o hodně méně důležitá z hlediska možnosti povýšení, při hodnocení se na ní pohlíží cca pouze z 25 %, je oblast vlastního rozvoje, kde si pracovník s koučem stanoví oblasti, ve kterých by se rád rozvíjel. Jsou to oblasti jako například: vyjednávání, analýza dat, projektové řízení apod. a na základě takto stanovených oblastí se pracovník poté v průběhu fiskálního roku účastní různých školení, seminářů a je dedikován na projekty, kde by se měl rozvíjet. Praxe rozvojového plánu je používána pouze o pracovníků, kteří jsou na pozici Consultant a výše. Pracovníci na pozici Intern si nesestavují rozvojový plán a nemají tedy definované rozvojové oblasti a cílový počet projektových hodin. Jejich povyšování se tedy řídí pouze pocitem kolegů a vedoucího pracovníka týmu.

2.7.4 Talentový program v TPC s.r.o.

Po několika neuspokojivých výsledcích zpětné vazby, kterou vyplňovali zaměstnanci TPC s.r.o. na téma jejich vlastního rozvoje uvnitř společnosti, se vedení společnosti rozhodlo vytvořit talentový program.

Tento program nemá stanovená přesná pravidla, která by byla volně publikována a motivovala tak zaměstnance k dosažení podmínek programu. Členem programu se stávají pracovníci, kteří byli nominováni svými kouči. Již v tomto kroku vidíme, že členy talentového programu nejsou pracovníci na pozici stážisty, neboť těm ve většině případů kouč přidělen není. Ani kouči nemají žádné explicitně definované podmínky či pravidla, na jejichž základě by rozhodovali o nominaci pracovníka do talentového programu. Nominace je tedy ve většině případů založena na osobním pocitu kouče z pracovníka, tedy dá se říct, že i na jejich osobním vztahu.

Osnovy nebo plán talentového programu také není veřejně dostupnou informací, která by mohla být využita jako motor či motivace pracovníků. Ve zkratce, být členem talentového programu TPC znamená, že je pracovník jednou měsíčně pozván na speciální hodinu a půl dlouhé školení, které je ve většině případů vedeno externím školitelem a zaměřuje se na téma, které je v tu chvíli často probírané. Členství v talentovém programu by také mělo zajišťovat lepší přístup členů k vedení společnosti, tedy jednotlivým partnerům. Součástí programu ovšem není žádné strukturované vedení a rozvoj zaměstnanců, a to ani ve formě mentoringu od seniornějších kolegů.

3 Návrhová část

Projekt optimalizace rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství společnosti TPC s.r.o. se řídil dle metodiky DMAIC⁵, která je detailněji definována v teoretické části této diplomové práce. Jedná se o metodiku, která se využívá během řízení projektů dle Lean Six Sigma. Za účelem užití v rámci této diplomové práce jsou některé kroky zjednodušeny nebo vynechány.

3.1 Define

Úvodní fáze projektu, která pracuje se současným stavem, který byl popsán v dřívějších částech této diplomové práce.

3.1.1 Project Charter

Project charter je několik základních oblastí, které definují primární předpoklady projektu, který se jako projektový manager chystám realizovat.

Název projektu:

Nastavení systému rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství

Sponsor projektu:

Petr Veselý – COO (partner týmu Business Recovery zodpovědný za vedení divize Korporátní služby)

Projektový manager:

Jakub Hlinka

Definice problému:

V současnosti neexistuje řízení rozvoje pracovníků na pozici Intern v divizi Podnikové poradenství. Tito pracovníci nemají stanovené plány rozvoje a nejsou pro ně na míru vytvořeny školení, které by jim pomáhali v profesním a osobním růstu. Jedním z důsledků tohoto stavu dlouhodobě klesá spokojenost zaměstnanců na této pozici s prací ve společnosti TPC s.r.o.

Projektový tým:

Jakub Hlinka

Mentori:

Petr Veselý

Vladislava Řežábová – Ředitelka oddělení HC

Aleš Pokora – Manager týmu L&D

Projektové cíle:

Zvýšení spokojenosti pracovníků se současným stavem rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství, a to především dosažení dalších cílů:

Vytvoření obecného systému rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství

Zefektivnění náboru Internů definováním profilu ideálního kandidáta

VOC:

⁵ DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve, Control

Tabulka 4 Voice of Customer

Zákazník	Názor
Recruitment	Nevíme, jak vypadá ideální kandidát na stážistu do týmů divize Podnikové poradenství
L&D	Nejsme schopni nastavit systém školení pro stážisty, protože neznáme jejich rozvojové cíle
Stážisté	Nejsme systematicky vedeni k rozvoji. Náš rozvoj probíhá pouze pokud se o něj snažíme my, anebo máme duchapřítomného nadřízeného

CTQs:

Tabulka 5 VOC to CTQs

VOC	CTQ
Nevíme, jak vypadá ideální kandidát na stážistu do týmů divize Podnikové poradenství	Musí být vytvořena jasná „persona“ stážisty, který je vhodným kandidátem do týmů divize Podnikové poradenství
Nejsme schopni nastavit systém školení pro stážisty, protože neznáme jejich rozvojové cíle	Musí být vytvořen obecný program školení pro stážisty
Nejsme systematicky vedeni k rozvoji. Náš rozvoj probíhá pouze pokud se o něj snažíme my, anebo máme duchapřítomného nadřízeného	Povinnost přiřazení kouče a vytvoření rozvojového plánu se musí začít vztahovat i na pracovníky na pozici stážista

Rozsah projektu:

Součástí projektu je vedení společnosti, celá divize Podnikové poradenství, vedoucí pracovníci jednotlivých týmů, všichni stážisté v této divizi a týmy z divize Korporátní služby, a to přesněji týmy L&D a Recruitment.

Mimo rozsah projektu:

Mimo rozsah projektu jsou veškeré ostatní divize.

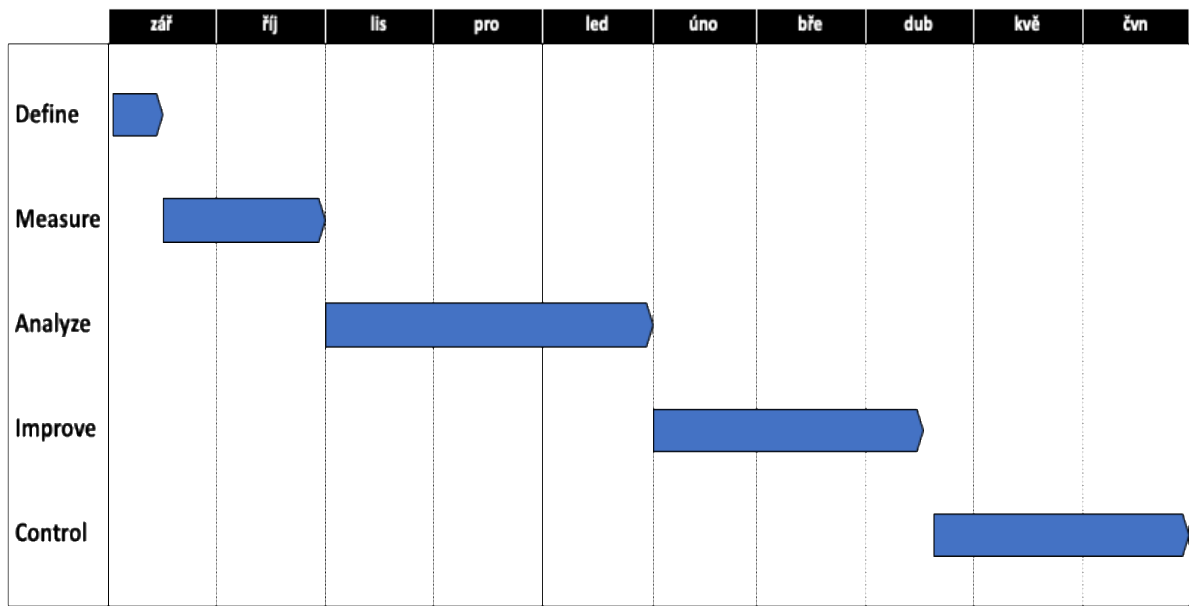
Rizika:

Nedokončení projektu

Nenaplnění projektových cílů

Odliv stážistů do konkurenčních společností

Harmonogram projektu:



Obrázek 13 Harmonogram projektu

3.2 Measure

V této fázi projektu je zjištěn výchozí stav projektu, určuje konkrétní metriky, které chce zlepšit. Součástí by měl být i popis stávajícího procesu.

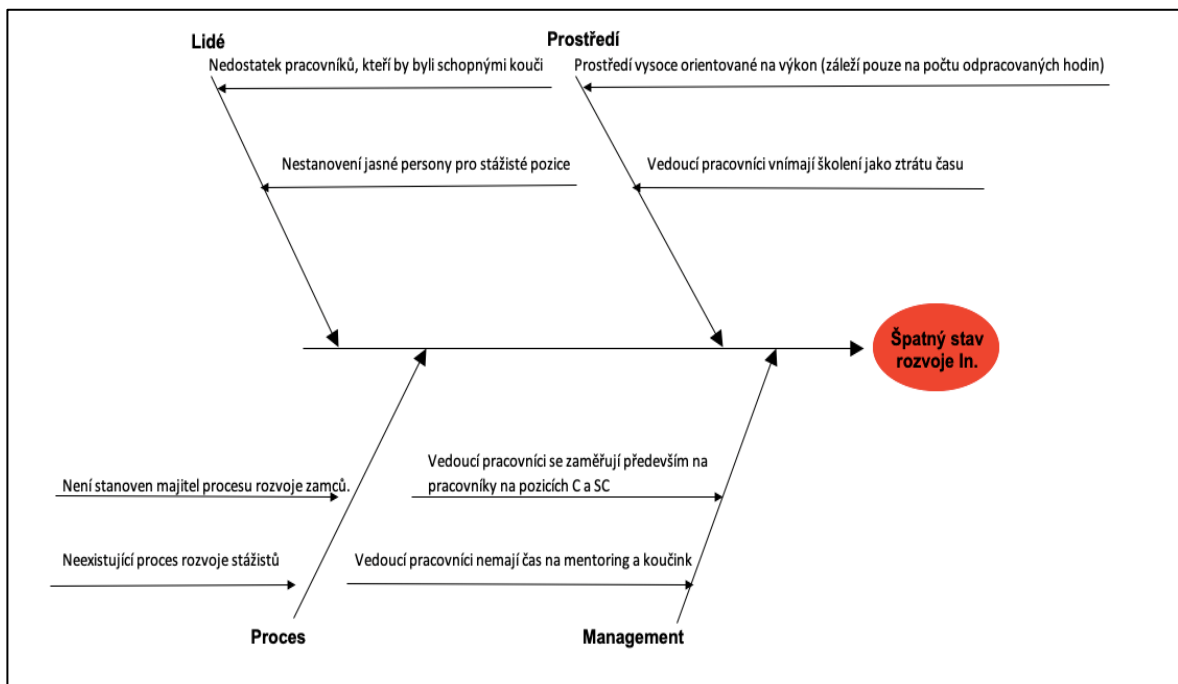
3.3 Výchozí stav

Vzhledem k tomu, že proces rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství není v současné době explicitně upravený ve firemních procesech, nelze jít cestou klasické optimalizace procesu. Úkolem této diplomové práce tedy bude vytvořit celý nový proces, který bude co nejefektivnější. Jedním ze základních bodů tohoto projektu je dotazník, který byl popsán v části s názvem Současný stav rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství. Tento dotazník, který není součástí výzkumu této diplomové práce, přímo ukazuje velkou nespokojenost pracovníků se současným stavem rozvoje stážistů.

I proto je jedním z cílů projektu, jak je uvedeno v Project Charteru, zvýšení spokojenosti pracovníků se stavem rozvoje.

3.3.1 Prvotní hypotézy příčin nespokojenosti se současným stavem

K definování prvotních příčin byl využit tzv. Ishikawův diagram příčiny a následku, který pomáhá strukturovat následky a jednotlivé úrovně možných příčin v jednotlivých oblastech. Diagram byl vytvořen na základě diskuze projektového týmu.



Obrázek 14 Diagram příčiny a následků – nespokojenost s rozvojem stážistů

Z diagramu lze vyčíst, že jsou hlavní čtyři oblasti, kde mohou být potenciální hlavní příčiny špatného stavu rozvoje stážistů v této divizi. Zajímavé je, že některé příčiny přímo korespondují s hlasem zákazníka, který je popsán v Project Charteru, tyto oblasti tedy byly vybrány za stěžejní a měl by se jim věnovat hlavní proud projektu.

3.4 Analyze

Úkolem této fáze je sebrání dat, které budou využitelné pro dosažení naplánovaných projektových cílů. Data pro tento projekt byla sebrána na základě dotazníků, který vytvořil projektový tým. Z původního záměru, kdy měl být dotazník rozeslán pouze v rámci české pobočky TPC, se stal regionální projekt, tedy i dalších kanceláří TPC v regionu střední Evropy, které se všechny potýkají se špatným stavem rozvoje stážistů.

Účelem dotazníku bylo získat přesný profil pracovníka na pozici stážista v divizi Podnikové poradenství.

Dotazník byl vytvořen autorem této diplomové práce, za odborného komentáře mentorů tohoto projektu. Jeho distribuce v rámci TPC s.r.o. byla zajištěna především vlastními silami autora, distribuce do dalších kanceláří v regionu byla vedena především členy týmu HC.

3.4.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen pomocí formuláře v rámci systému G-Suite dodávaného společností Google. Dotazník byl dále rozeslán elektronickou poštou všem relevantním osobám, které jsou popsány v podkapitole, která se zabývá respondenty, dále byl umístěn na firemní intranet, kde byl dostupný všem pracovníkům vybrané divize v regionu střední Evropy.

Dotazník byl rozdělen na 3 části, které jsou od sebe neoddělitelné a respondent musí zodpovědět všechny části dotazníku, jinak je jeho dotazník neplatný. Dotazník se skládá většinou z uzavřených

otázek, na konci jednotlivých částí je možnost doplnění vlastní poznámky. Byť je součástí dotazníku část o osobě respondenta, je celý dotazník výhradně anonymní.

Dotazník byl pro účely jeho distribuce v rámci regionu střední Evropy koncipován v anglickém jazyce, pro potřeby této diplomové práce byly jednotlivé části přeloženy do českého jazyka

3.4.1.1 Část první: úvodní informace

V první části dotazníku respondent vyplňují základní informace a o své osobě a práci v rámci společností sítě TPC. Jednotlivé otázky jsou níže:

Tabulka 6 První část dotazníku: úvodní informace

Otázka	Odpověď
Země	Česká republika / Slovensko / Polsko / Maďarsko
Pohlaví	Žena / Muž / jiné
Věk	17-19 / 20-25 / 26-35 / 36-50 / 50-65
Vzdělání	Střední s maturitou / Vysokoškolské
Pozice	Partner / Senior Manager / Manager / Senior Consultant / Consultant / Intern
Tým v rámci divize	TC / M&A / BR / F / FS / OC ⁶
Délka zaměstnání v rámci společností TPC	0–2 roky / 3–5 let / 6–10 let / 11–15 let / 16–25 let / 25 a více let

Tato obecná část dotazníku je nutná pro jednodušší práci s daty, které jsou výsledkem následujících částí. Dle první otázky Země, je vidět, že do regionu střední Evropy ve skupině TPC spadají společnosti, které nesou název TPC v zemích Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko.

Podle možnosti vybraných pozic lze usuzovat, že tento výzkum se již neomezuje pouze na ty nejvíce juniorní pozice, ale na celé spektrum pracovních úrovní.

3.4.1.2 Část druhá: Hard skills

Druhá část dotazníku se zaměřuje na technické znalosti. Respondenti měli za úkol vybrat, jak moc je potřebné, aby byl stážista kompetentní ve vybraných technických oblastech během prvních sto dní jeho působení v TPC.

Vybrané technické oblasti kombinují, jak obecné dovednosti (kupříkladu počítačová gramotnost) tak i specifitější témata, která spíše odpovídají požadavkům jednotlivých týmů v rámci divize.

⁶ TC – Technology consulting / M&A – Mergers & Acquisitions / BR – Business Recovery / F – Forensics / FS – Financial Services / OC – Operations Consulting

Tabulka 7 Druhá část dotazníku: Hard Skills

Jak důležitá je schopnost ovládat danou oblast v prvních 100 dne od nástupu stážisty?				
Označení otázky	Oblast	Velmi důležité	Středně důležité	Nedůležité
A1	Analýza dat – Excel			
A2	Vizualizace dat – Power BI			
A3	Tvorba výstupů – powerpoint			
A4	Lean Six Sigma			
A5	Znalost účetních výkazů			
A6	Projektové řízení			
A7	Research – využití internetových zdrojů			
A8	Práce s databázemi – MS Access			
A9	Obchodní korespondence			
A10	Práce s CRM systémem – salesforce			
A11	Oceňování – dle předepsaných standardů			
A12	Znalost ISO 9001			
A13	Znalost IFRS a dalších auditních pravidel			

3.4.1.3 Část třetí: Soft skills

Třetí a poslední část dotazníku se zaměřuje na oblast tzv. soft skills neboli měkkých dovedností. Stejně jako v druhé části dotazníku jsou otázky koncipovány jak obecně, tak i specificky pro jednotlivé týmy, které patří do divize Podnikové poradenství. Některé oblasti nejsou přímo vázány na pracovní náplň stážistů, nýbrž jsou směřovány i například na chování pracovníka v týmu.

Úkolem respondentům je ohodnotit danou oblast, dle její významnosti v prvních sto dnech od nástupu stážisty. Nevýhodou měkkých dovedností je jejich obtížná měřitelnost, jejich úroveň často závisí na určitých vrozených vlohách, kterými každá osoba disponuje.

Dotazníkové otázky této části jsou vypsány v tabulce níže.

Tabulka 8 Třetí část dotazníku: Soft Skills

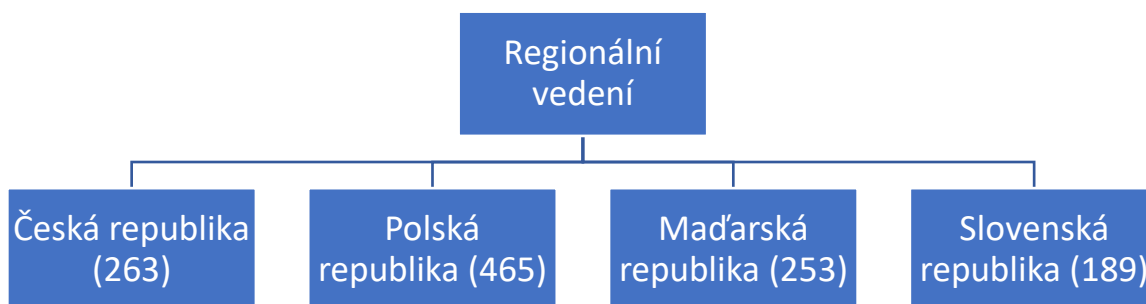
		<i>Jak důležitá je schopnost ovládat danou oblast v prvních 100 dne od nástupu stážisty?</i>		
Označení otázky	Oblast	Velmi důležité	Středně důležité	Nedůležité
B1	Důraz na detail			
B2	Prioritizace úkolů			
B3	Time management			
B4	Kreativita			
B5	Prezentační dovednosti			
B6	Analytické myšlení			
B7	Multitasking			
B8	Dodržování pravidel a procedur			
B9	Rozhodování			
B10	Trpělivost			
B11	Chuť a otevřenost k učení			
B12	Sebejistota			
B13	Smysl pro humor			
B14	Energičnost			
B15	Osobní etika			
B16	Efektivita			
B17	Pro klientský přístup			
B18	Schopnost zmatematizování problému			
B19	Paměť			
B20	Schopnost převést myšlenku do slov			
B21	Vizualizace			
B22	Schopnost vytvářet vztahy			
B23	Komunikace			
B24	Vyjednávací schopnosti			

3.4.2 Potenciální respondenti výzkumu

Vzhledem k tomu, že na úrovni regionálního vedení TPC (region střední Evropy) bylo rozhodnuto o provedení uvedeného výzkumu ve všech kancelářích TPC v daném regionu, došlo k nárůstu potenciálních respondentů.

Dle regionálního členění TPC do regionu CE (Central Europe – střední Evropa) patří kanceláře v České republice, Maďarsku, Polsku a na Slovensku. Všechny tyto kanceláře se vyznačují stejnou strukturou divizí, a i stejnou strukturou týmu, které jsou součástí divize Podnikové poradenství. Pro úplnost výzkumu bylo rozhodnuto, že se okruh respondentů rozšíří na všechny úrovně pracovních pozic – respondenty tedy mohou být všichni zaměstnanci divizí Podnikového poradenství v daném regionu.

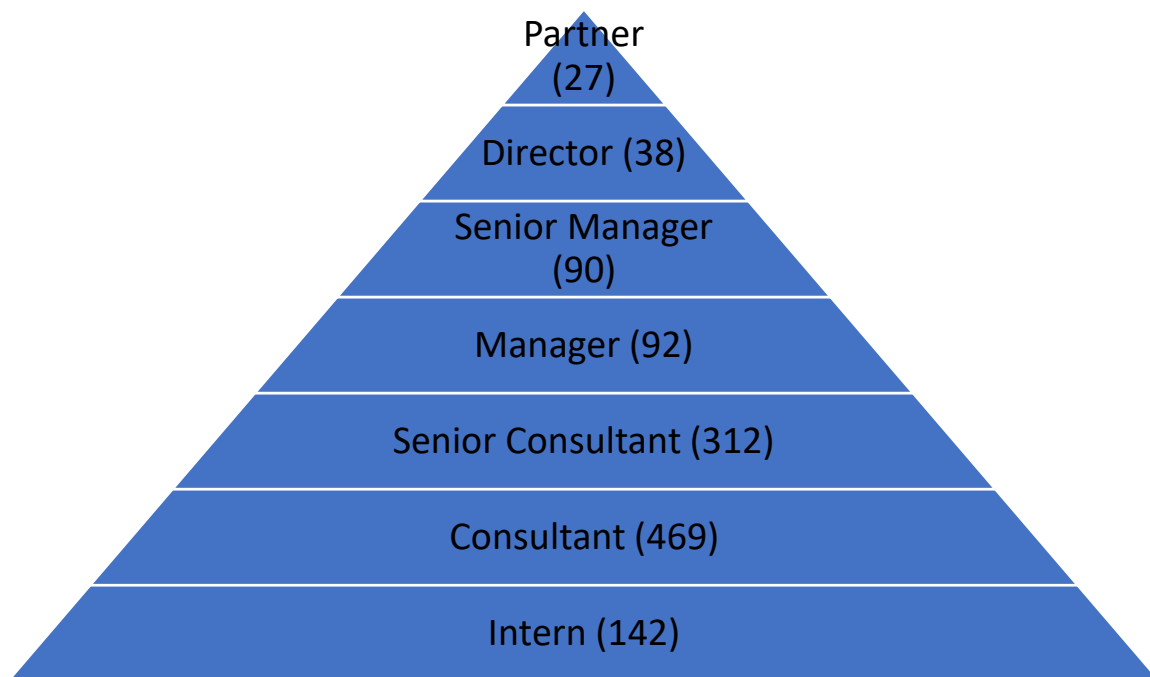
Pro přehlednost počtu zaměstnanců byl vytvořen obrázek níže, který značí, jaký počet respondentů je v každé zemi, tento počet je uveden v závorce za názvem státu.



Obrázek 15 Rozdělení potenciálního počtu respondentů dle zemí

U položky Regionální vedení není uveden počet potenciálních respondentů, neboť regionální vedení se volí z partnerů jednotlivých kanceláří v regionu, takže členové vedení jsou již započítáni v jejich domovské kanceláři.

Jak již bylo uvedeno výše, výzkum byl rozšířen nejen geograficky, ale byli mezi potenciální respondenty zahrnuti pracovníci na všech úrovních pracovních pozic. Na dalším obrázku je uvedeno rozdělení potenciálních respondentů dle jejich pracovního zařazení. Číslo uvedené v závorce za názvem pozice je počet potenciálních respondentů na dané pozici



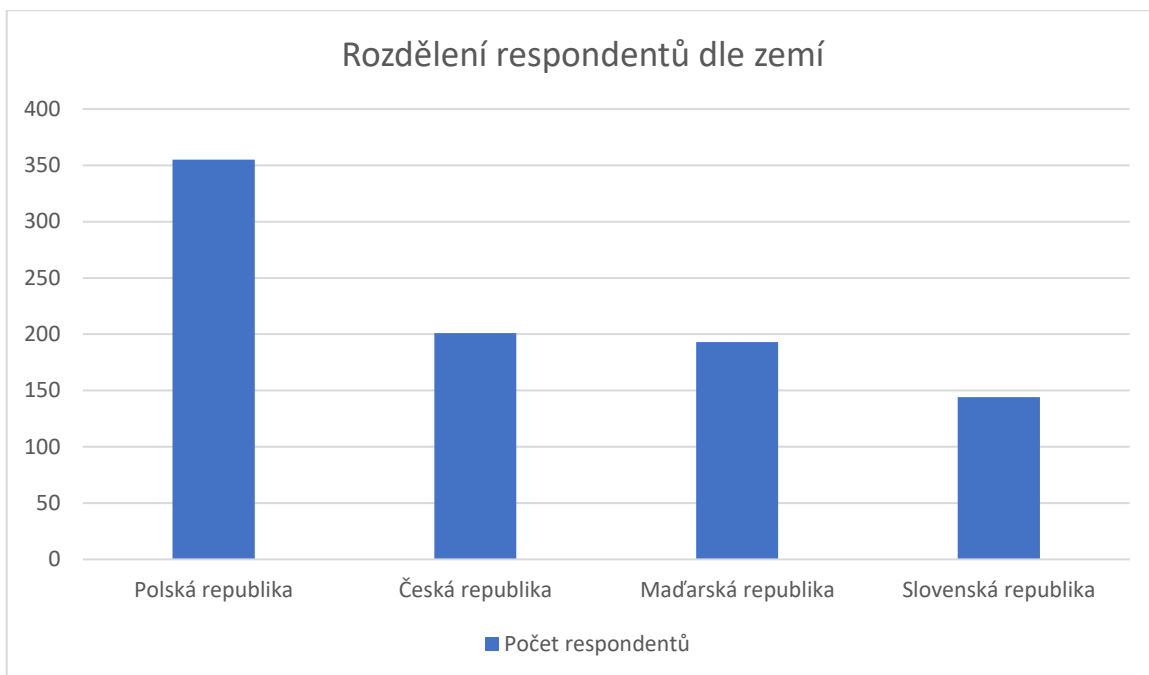
Obrázek 16 Rozdělení potenciálních respondentů dle jejich pracovních pozic

3.4.3 Výsledky výzkumu

Výzkum, který je součástí fáze Analýzy, probíhal dle projektového plánu uvedeném v Project Charteru v průběhu třech měsíců, a to konkrétně od listopadu 2019 do ledna 2020. Během této doby byl dotazník rozeslán všem pracovníkům příslušné divize v regionu střední Evropy, celkový počet těchto potenciálních respondentů byl 1170 pracovníků. Dále byl dotazník umístěn na intranet jednotlivých poboček a bylo rozesláno několik emailů všem pracovníkům, které měli připomenout probíhající výzkum. Tyto zmíněné emaily byly rozesílány vedoucími partnery divizí a měly by tak působit pozitivně počet konečných respondentů.

3.4.3.1 Respondenti výzkumu

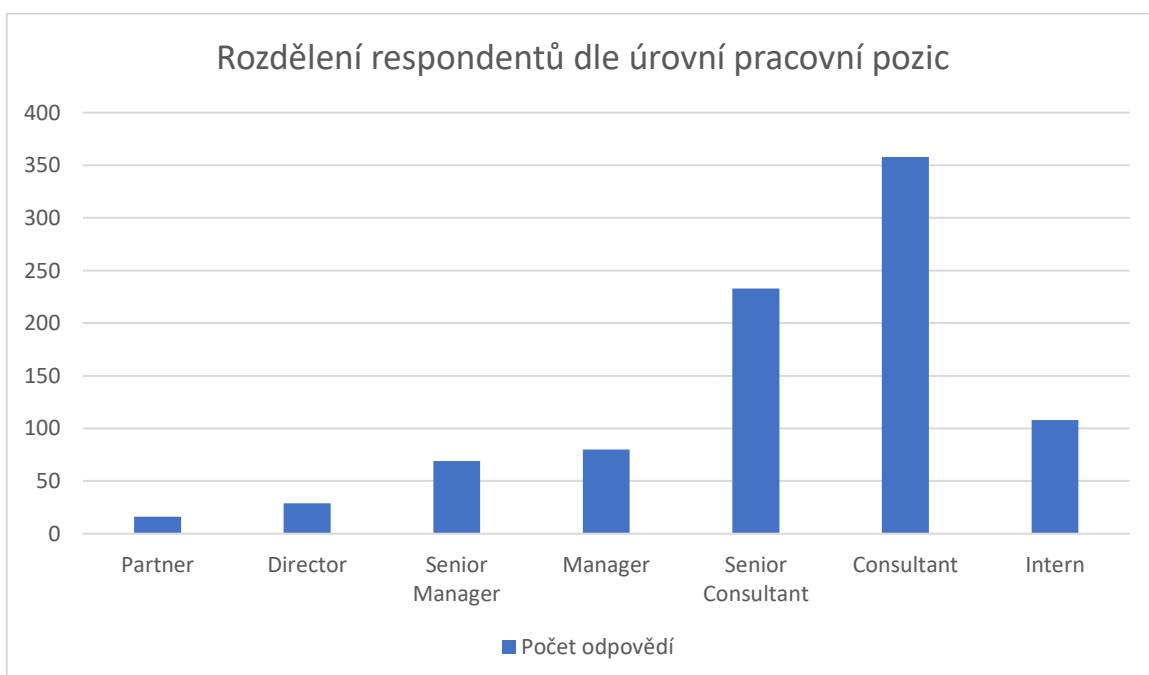
Analýza respondentů v této podkapitole vychází z první části dotazníku, která byla věnována obecným úvodním informacím, zbytek informací vyplývajících z této části je uveden v jedné z dalších kapitol. V průběhu výzkumu se z 1170 potenciálních respondentů podařilo získat konečných 893 vyplněných dotazníků. Tento počet tvoří přibližně 76,3 % ze všech potenciálních respondentů. Rozdělení respondentů dle zemí nalezneme na grafu č. 6.



Graf 6 Rozdělení respondentů dle zemí

Díky uvedenému grafu lze vidět, že nejvíce respondentů bylo z poboček TPC v Polské republice, celkově jich bylo 355. Na druhém místě v počtu respondentů se umístila Česká republika s 201 respondenty, následovaná Maďarskou republikou, která dodala 193 vyplněných dotazníků. Na posledním místě s nejmenším počtem respondentů, a to 144 se umístila Slovenská republika. Toto rozdělení respondentů kopíruje i rozdíly velikostí divizí Podnikové poradenství v jednotlivých zemích, jak je uvedeno na grafu Rozdělení potenciálních respondentů dle zemí.

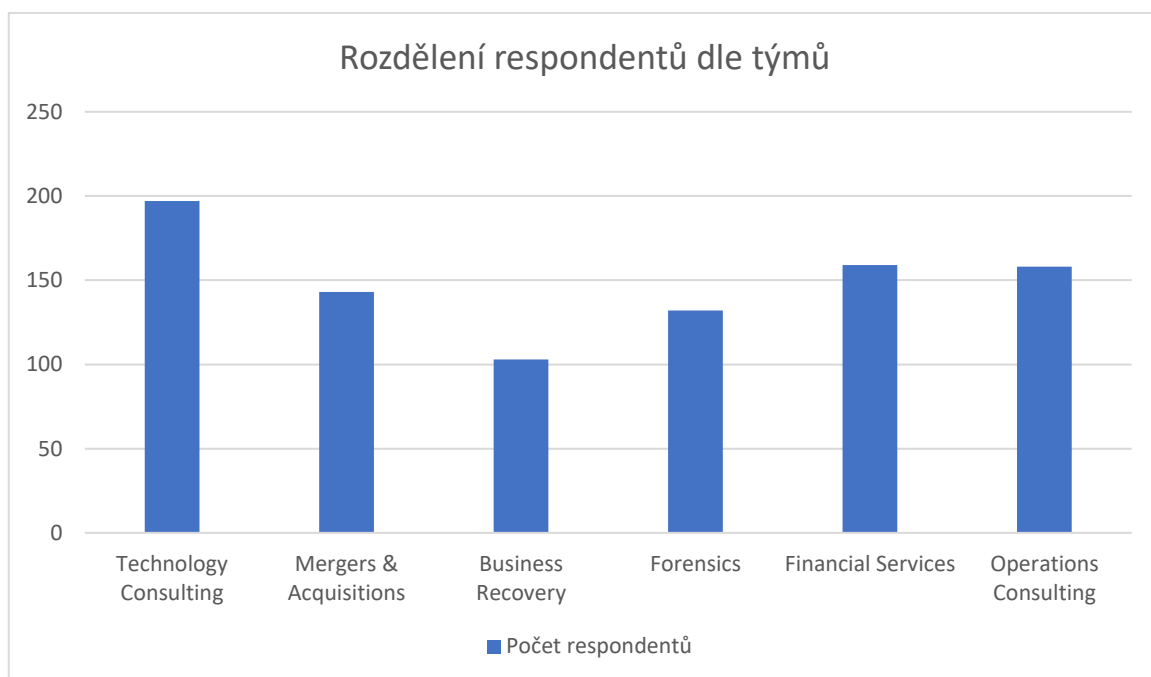
Dalším významným rozdělením finálních respondentů je jejich rozdělení dle úrovně jejich pracovní pozice. Z výsledků, které jsou schematicky uvedeny v grafu č. 7 z kterého vyplývá, že se nám podařilo dosáhnout celkem rovnoměrného počtu pracovníků ze všech jednotlivých úrovní.



Graf 7 Rozdělení respondentů dle pracovních pozic

Nejdůležitější respondenti jsou právě pracovníci na nižších pozicích, kteří buď jsou na pozici stážisty, nebo na ni v nedávné minulosti byli, nebo jsou v každodenním kontaktu se stážisty. Pokud se podíváme na data v grafu výše, tak vidíme, že u pozic Intern, Consultant, Senior Consultant a Manager se podařilo získat vždy nadpoloviční účast respondentů z objemu potenciálních respondentů. To činí výzkum velmi přesným.

Poslední dělení, které je nutné provést u rozboru respondentů, je dělení dle týmů. Toto rozdělení je rozhodující zejména pro tvorbu person uchazečů pro jednotlivé týmy, které jsou součástí námi zkoumané divize. Pro vytvoření rozvojového programu budou využity výsledky pro celou divizi. Dělení respondentů dle jejich týmového zařazení je vyznačeno v grafu níže.



Graf 8 Rozdělení respondentů dle týmů

I toto rozdělení kopíruje počet zaměstnanců jednotlivých týmů v celém regionu. Největším týmem v rámci divize Podnikové poradenství v regionu střední Evropy je tým Technology Consulting, který i v rámci tohoto výzkumu dodal nejvyšší počet vyplněných dotazníků, a to přesně 197.

3.4.3.2 Výsledky první části dotazníku: úvodní informace

Velká část výsledků první části dotazníku byla již publikována v předchozí podkapitole, která rozebírala základní informace o respondentech výzkumu. Tato kapitola se soustředí na některé ze zbývajících oblastí, které byli součástí první části dotazníku. Tato část dotazníků byla koncipována pouze jako informativní pro jednodušší práci s výsledky následujících dvou částí.

První otázkou bylo pohlaví respondentů, i výsledky této otázky kopírují rozdělení pohlaví v rámci této divize TPC v regionu. Většina respondentů je mužského pohlaví, a to 66,7 %, což je vyjádřeno absolutní hodnotou 595 zaměstnanců, zbylých 298 respondentů uvedlo své pohlaví jako ženské. Nikdo z respondentů nevybral možnost pohlaví jiné.

Další dělení bylo dle dosaženého vzdělání, v této otázce měli respondenti pouze 2 možnosti, a to středoškolské, tuto možnost vybralo pouze 32 respondentů (3,6 % ze všech zúčastněných), druhou možností bylo vzdělání vysokoškolské, které jako možnost vybralo všech zbývajících 861 účastníků výzkumu. Tento fakt vychází z již popsaných požadavků na jednotlivé pozice v TPC, na všechny

pozice od pozice Consultant výše je nutné vysokoškolské vzdělání. Pouze pozice stážista může být obsazena pracovníky, kteří nedosáhli vysokoškolského vzdělání. Stážisté, ale musí být aktivními studenty vysokých škol mířící za dosažení vysokoškolského diplomu. 32 respondentů, kteří v době konání výzkumu vybralo jako své vzdělání středoškolské jsou tedy s největší pravděpodobností právě stážisté, kteří ještě nedosáhli bakalářského stupně vysokoškolského vzdělání.

Poslední dělení je dle věku respondentů, ti měli vybrat do jaké z pěti věkových skupin se řadí. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 9 Věkové rozdělení respondentů

Věková skupina	Podíl
17-19 let	12,2 %
20-25 let	27,8 %
26-35 let	32,4 %
36-50 let	18,7 %
50-65 let	8,9 %

3.4.3.3 Výsledky druhé části dotazníku: Hard Skills

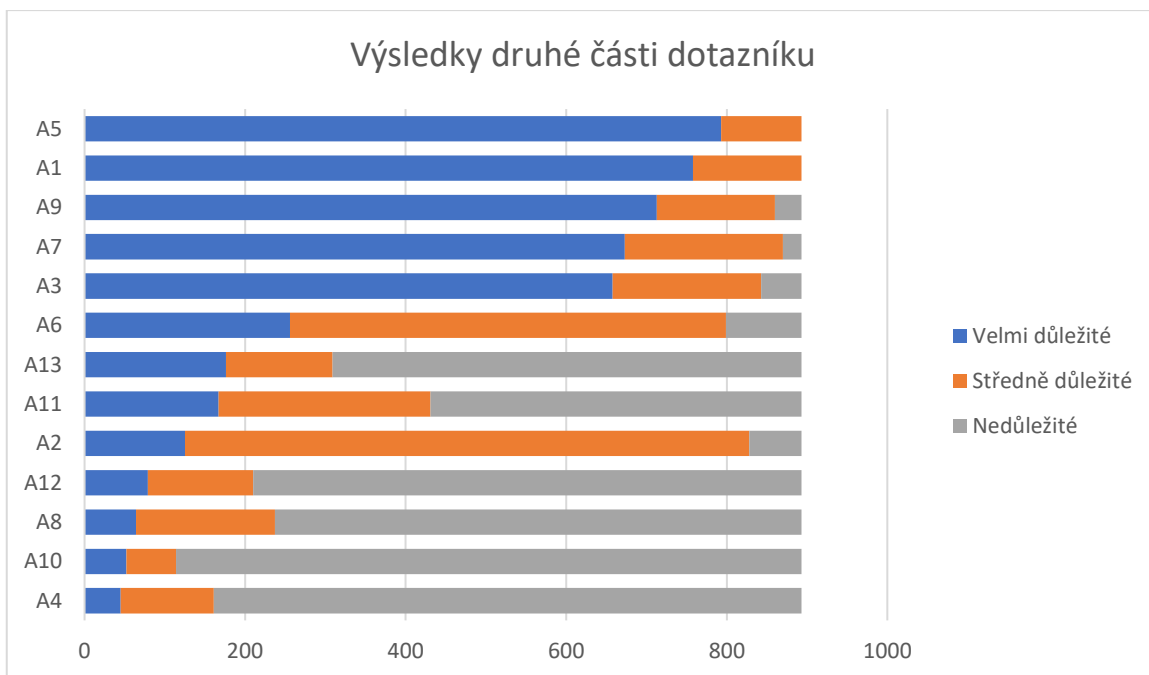
Jak již bylo popsáno v dřívější části, druhá část dotazníku se zaměřovala na tvrdé dovednosti stážistů. Úkolem respondentů bylo ohodnotit, jak důležité jsou jednotlivé schopnosti během prvních sto dní od nástupu nového stážisty.

Výsledky této části jsou uvedeny v tabulce níže, která nám ukazuje kolik absolutních hlasů dostala každá možnost.

Tabulka 10 Výsledky druhé části dotazníku

Označení otázky	Oblast	Absolutní výsledky – počet odpovědí		
		Velmi důležité	Středně důležité	Nedůležité
A1	Analýza dat – Excel	758	135	0
A2	Vizualizace dat – Power BI	125	703	65
A3	Tvorba výstupů – powerpoint	658	185	50
A4	Lean Six Sigma	45	116	732
A5	Znalost účetních výkazů	793	100	0
A6	Projektové řízení	256	543	94
A7	Research – využití internetových zdrojů	673	197	23
A8	Práce s databázemi – MS Access	64	173	656
A9	Obchodní korespondence	713	147	33
A10	Práce s CRM systémem – salesforce	52	62	779
A11	Oceňování – dle předepsaných standardů	167	264	462
A12	Znalost ISO 9001	79	131	683
A13	Znalost IFRS a dalších auditních pravidel	176	133	584

Pro větší přehlednost jsou v grafu níže výsledky z tabulky převedeny do formátu grafu. Pro zjednodušení grafického znázornění jsou využita označení jednotlivých otázek, a ne název celé oblasti.



Graf 9 Výsledky druhé části dotazníku

Dle grafu, který je seřazen podle odpovědi „Velmi důležité“ od nejvyššího počtu odpovědí k nejnižšímu počtu, je patrné, že dle respondentů jsou nejdůležitější následující tvrdé dovednosti uvedené v tabulce:

Tabulka 11 Nejdůležitější tvrdé dovednosti dle výzkumu

Pořadí	Hard skill
1.	Znalost účetních výkazů
2.	Analýza dat – Excel
3.	Obchodní korespondence
4.	Research – Využití internetových zdrojů
5.	Tvorba výstupů – Powerpoint

3.4.3.4 Výsledky třetí části dotazníku: Soft skills

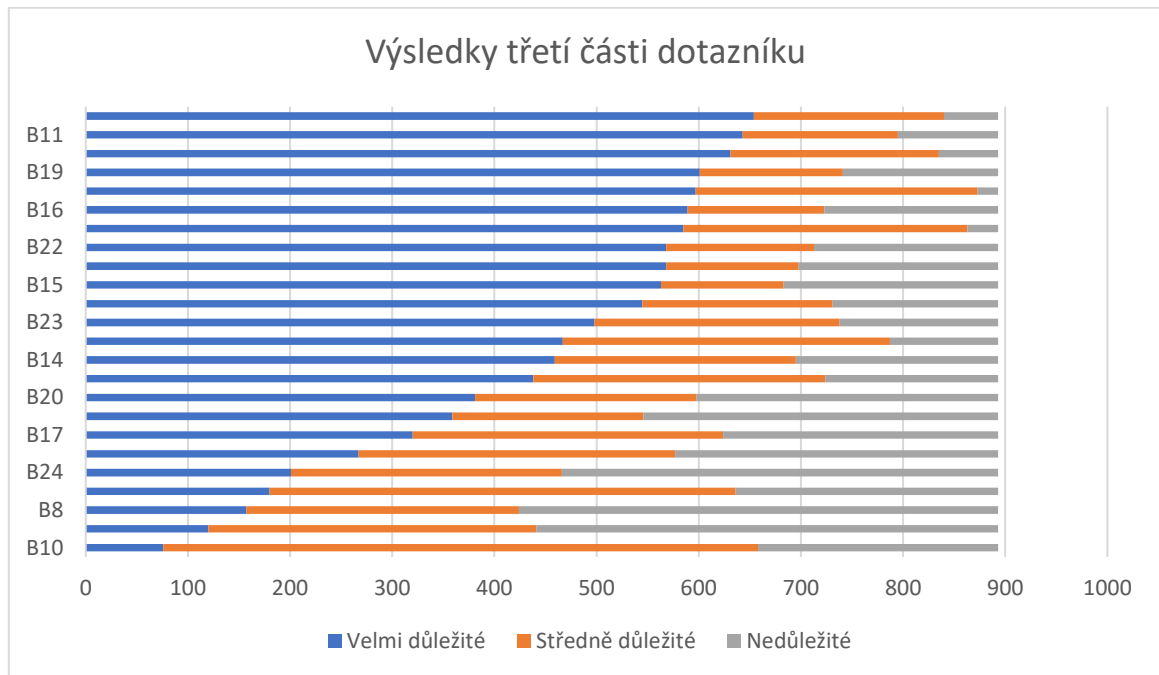
Třetí a poslední část dotazníku se věnovala oblasti měkkých dovedností. Tato oblast je hůře měřitelná a popsitelná než oblast tvrdých dovedností. Jedná se především o dovednosti, které jsou spojeny s charakterem o osobností daného pracovníka.

Úkolem respondentů bylo znovu vybrat, jak důležité pro ně jsou vypsány soft skills v průběhu prvních sta dní, od nástupu nového stážisty. Výsledky poslední části jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12 Výsledky třetí části dotazníku

Absolutní výsledky – počet odpovědí				
Označení otázky	Oblast	Velmi důležité	Středně důležité	Nedůležité
B1	Důraz na detail	654	168	53
B2	Prioritizace úkolů	585	278	30
B3	Time management	631	204	58
B4	Kreativita	267	310	316
B5	Prezentační dovednosti	597	276	20
B6	Analytické myšlení	545	186	162
B7	Multitasking	568	130	195
B8	Dodržování pravidel a procedur	157	267	469
B9	Rozhodování	120	321	452
B10	Trpělivost	76	582	235
B11	Chuť a otevřenost k učení	643	152	98
B12	Sebejistota	438	286	169
B13	Smysl pro humor	359	187	347
B14	Energičnost	459	236	198
B15	Osobní etika	563	120	210
B16	Efektivita	589	134	170
B17	Pro klientský přístup	320	304	269
B18	Schopnost zmatematizování problému	180	456	257
B19	Paměť	601	140	152
B20	Schopnost převést myšlenku do slov	381	217	295
B21	Vizualizace	467	320	106
B22	Schopnost vytvářet vztahy	568	145	180
B23	Komunikace	498	240	155
B24	Vyjednávací schopnosti	201	265	427

Pro zjednodušení jsou hodnoty v tabulce převedeny do grafu níže.



Graf 10 Výsledky třetí části dotazníku

Výše uvedený graf nám zobrazuje výsledky třetí části dotazníku. Výsledky jsou seřazeny dle počtu odpovědí velmi důležité, a to k největšího počtu k nejmenšímu. Pro zjednodušení je využito označení otázky. Výsledkem této části je tabulka 13, která zobrazuje pět měkkých dovedností, které získaly nejvyšší počet hlasů velmi důležité.

Tabulka 13 Nejdůležitější měkké dovednosti dle výzkumu

Pořadí	Soft skill
1.	Důraz na detail
2.	Chuť a otevřenost k učení
3.	Time management
4.	Paměť
5.	Prezentační schopnosti

3.5 Improve

Předposlední fáze projektu, fáze Improve má za cíl zanalyzovat výstupy z výzkumu, který byl proveden v předchozí fázi Measure. Na základě výsledků analýzy by měly být nastaveny kroky, které povedou k dosažení projektových cílů. Dle projektového plánu probíhala tato fáze během dva a půl měsíce. Součástí této fáze projektu je řízení změny, v tom případě se jedná především o zavedení nového procesu do běžného života organizace.

Primárním cílem projektu bylo definováno zvýšení spokojenosti pracovníků se současným stavem rozvoje stážistů, toho by mělo být dosaženo zavedením programu rozvoje stážistů. Druhotným cílem projektu bylo vytvoření profilu ideálního kandidáta na pozici stážisty v týmech divize Podnikové poradenství společnosti TPC s.r.o.

3.5.1 Nový rozvojový program stážistů – Entry

Nový program vytvořený na základě tohoto projektu dostal název Entry. Tento název by měl značit, že právě stáž v TPC s.r.o. je vstupenkou do světa reálného byznysu. Účastníkům programu zajistí jedinečné profesní zkušenosti, které v kombinaci se vzděláním přináší exkluzivní mix, po kterém je na pracovním trhu vysoká poptávka. Program dostal název i z propagačního hlediska, protože v průběhu projektu bylo rozhodnuto, že se program stane nosným tématem propagace práce v TPC pro studenty a čerstvé absolventy. Nový program se skládá z několika částí, které jsou popsány v dalších podkapitolách. Program je koncipován na základě výsledků provedeného výzkumu a měl by splnit cíle uvedené v úvodní fázi projektu.

3.5.1.1 Koučink a mentoring

Výchozím bodem programu Entry je zavedení koučinku a mentoringu pro pracovníky na pozici Intern. Koučink již v současnosti v rámci TPC s.r.o. funguje, ale pouze pro pozice Consultant a seniornější. Mentoring nebyl zatím v TPC institucionalizován, funguje tedy pouze na domluvě některých pracovníků mezi sebou.

Nově zavedená praxe funguje následujícím způsobem: Před nástupem nového stážisty zvolí vedoucí pracovník týmu kouč. Kouč pro Interny by měl být na úrovni Senior Consultanta, tato úroveň je totiž dostatečné seniorní, ale nepřetržitě je v neustálém kontaktu se stážisty. Zároveň je to dobrá příležitost pro Senior Consultanty vyzkoušet si vedení mladších pracovníků. Kouč si bere na starosti rozvoj nového zaměstnance, jsou pravidelně nastavené schůzky (tzv. 1to1 meetingy – schůzka pouze mezi stážistou a koučem), které probíhají jedenkrát za dva týdny. Na těchto schůzkách je úkolem kouče předávat své zkušenosti a radit novému zaměstnanci v jeho rozvoji. Úkolem kouče je také vytvoření rozvojového plánu, který se částečně skládá z nově nastavených pevných školení a také z dalších cílů a bodů, které záleží na dohodě mezi stážistou a koučem.

Druhým krokem je vytvoření institutu mentora v každém týmu, mělo by se jednat o člena širšího vedení týmu, který má za úkol se setkat se stážistou minimálně jednou za kvartál. Během těchto schůzek předává mentor své zkušenosti. Je doporučeno tyto schůzky vést neformálně, mohou tedy probíhat kupříkladu během společného oběda. Pro tyto schůzky byl vyčleněn mentorům rozpočet, který mohou použít například na zaplacení již zmíněného oběda.

3.5.1.2 Rozvojový plán stážistů

Rozvojový plán stážistů, který byl zaveden do praxe tímto projektem, se mírně liší od rozvojových plánů, které si sestavují ostatní pozice. Plán si sestavuje stážista se svým koučem, to je stejné jako u ostatních rozvojových plánů, ale plán stážistů se skládá z předem stanovených tří částí, kde dvě části jsou fixně nastaveny pro všechny stážisty a poslední část je závislá pouze na dohodě Interná s koučem.

3.5.1.2.1 Část A: Počet projektů

Tato část ve své podstatě odpovídá části, kde mají vyšší pozice nastaveny počty odpracovaných projektových hodin. V případě stážistů byl zvolen jiný přístup, a to nastavení počtu projektů, kterých se stážista musí zúčastnit. Tento počet byl nastaven na 4, takže každý stážista se během jednoho fiskálního roku musí zúčastnit minimálně 4 různých klientských projektů. Tento systém byl zvolen z důvodu rychlejšího získání zkušeností z více projektů. Typicky na pozici Consultant se stává, že tito pracovníci splní daný počet projektových prací, ale pouze na jediném projektu, u stážistů se dbá na komplexnost jejich rozvoje.

Tato část rozvojového plánu je fixní a opakuje se i v dalších fiskálních letech, pokud pracovník zůstává dále na pozici stážisty.

3.5.1.2.2 Část B: Strukturovaná školení

Druhá část rozvojového plánu vychází z provedeného výzkumu. Tato část je fixní během prvního fiskálního roku stážisty ve společnosti TPC s.r.o., v dalších fiskálních letech, pokud znovu pracovník zůstává na stejné pozici, je tato část rozvojového plánu vyškrtuta a rozvojový plán se poté skládá pouze z částí A a C.

Strukturované školení je program základních školení, které by měly zajistit rozvoj stážistů v potřebných oblastech tvrdých a měkkých dovedností, které vyplynuli z výzkumu. Ke každé z dovedností bylo přiřazeno školení, které by se mělo zabývat právě rozvojem dané oblasti. K jednotlivým školením jsou nastaveny i doby od nástupu do společnosti během které by měl nový pracovník dané školení absolvovat. Strukturovaná školení jsou znázorněna v tabulce níže, která je následována stručným popisem jednotlivých školení. Vybraná školení jsou buď tvořena ze stávající nabídky školení, nebo byla autorem vymyšlena nová školení, která by měla odpovídat vydefinovaným požadavkům.

Tabulka 14 Strukturovaná školení

	Dovednost	Školení	Kdy absolvovat od nástupu
Hard skills – tvrdé dovednosti	Znalost účetních výkazů	Základy účetních výkazů	14 dní od nástupu
	Analýza dat – Excel	Excel – základy+ pokročilé funkce	14 dní od nástupu
	Obchodní korespondence	How to conduct business	Během prvních 100 dní od nástupu
	Research – Využití internetových zdrojů	Kdo hledá, najde	Během prvního měsíce od nástupu
	Tvorba výstupů – Powerpoint	PowerPoint – základy + pokročilé funkce	14 dní od nástupu
Soft skills – měkké dovednosti	Důraz na detail	SDI typologie	Během prvních 100 dní od nástupu
	Chuť a otevřenost k učení		Během prvních 100 dní od nástupu
	Time management	Time Management	Během prvního měsíce od nástupu
	Paměť	Škola paměti	Během prvních 100 dní od nástupu
	Prezentační schopnosti	Presentation skills	Během prvního měsíce od nástupu

Základy účetních výkazů: Krátké školení vedené někým ze zaměstnanců divize Audit, která se zabývá především finančním auditem. Školení je zaměřené na základní účetní výkazy, jejich strukturu a vzájemné propojení. Jedná se především o praktické rozšíření oblasti, kterou většina stážistů zná ze svých studií.

Excel – základy + pokročilé funkce: Seznámením se základními funkcionalitami Excelu. Školení se zabývá úpravou a čištěním dat, využití základních a pokročilejších funkcí (If, vlookup, xlookup apod.) a jednoduchou analýzou dat – především za využití kontingenčních tabulek. Školení je vedeno interním lektorem TPC.

How to conduct business: Název tohoto školení lze volně přeložit do češtiny jako „Jak dělat byznys“. Cílem tohoto školení je naučit stážisty základní pravidla byznys chování. Na praktických příkladech jsou jim názorně předvedeny způsoby, jak vést jednání, jak správně psát email, a i jak vystupovat v semi-formálních pracovních situacích. Účelem tohoto školení je vychovat stážisty tak, aby vytvářeli dobrý dojem na klienty. Školení je vedeno externími i interními lektory v anglickém jazyce.

Kdo hledá, najde: Školení, které je vedeno pracovníky z týmu Business development z divize Korporátní služby. Jednou z činností tohoto týmu je vytváření rozsáhlých analýz a vyhledávání pomocí internetových zdrojů a specifických databází. Cílem tohoto školení je seznámit nové pracovníky s různými způsoby efektivního vyhledávání.

Powerpoint – základy + pokročilé funkce: Seznámení se s funkcemi Powerpoint. Cílem školení je naučit stážisty vytvářet přehledné snímky, které lze použít jako projektové výstupy. Školení je vedeno interním lektorem TPC, který je pracovníkem týmu Design.

SDI Typologie: SDI (strength deployment inventory) je školení, které pomáhá jeho účastníkům odhalit jejich silné a slabé stránky. Toto školení je základem budoucího rozvoje, neboť dává stážistům jasný přehled o tom, kterým oblastem by se v budoucnu měli ve svém rozvoji věnovat. Toto školení je koncipováno na oblasti důraz na detail a chuť k učení, které jsou spíše charakterními vlastnostmi, a proto je obtížné nastavit školení přímo na ně. Školení je vedeno interním lektorem TPC.

Time Management: Školení zaměřené na efektivní organizování času. Cílem je naučit účastníky školení eliminovat ztracený čas a zvýšit svoji pracovní efektivitu. Toto školení je vedeno interním lektorem a je celé v anglickém jazyce.

Škola paměti: Během projektu, které týmy divize Podnikového poradenství realizují, jsou pracovníci vystaveni velkému množství informací, které by si měli zapamatovat. Školení nazvané Škola paměti si klade za cíl seznámit stážisty s technikami zlepšení jejich krátkodobé i dlouhodobé paměti. Školení je vedeno externími lektory.

Prezentační skills: Kurz, který volně navazuje na školení Powerpoint. Účastníci si kromě tvorby prezentaci procvičí své prezentační dovednosti. Interní lektor TPC jim také předá cenné rady, jak se zlepšit v prezentování nebo jak se zbavit trémy.

3.5.1.2.3 Část C: Volná část

Třetí a poslední část je takzvaná volná část, kterou vytváří každý jednotlivý stážista společně se svým koučem. V této části nejsou stanovena žádná pravidla ani struktura, vše je pouze v rukách stážisty a jeho kouče. Body v této části rozvojového plánu by měli následovat zaměření pracovníka a také snahu o vypilování jeho silných stránek a v neposlední řadě posílení jeho slabých stránek.

3.5.2 Ideální kandidát na pozici stážista

Jedním z cílů projektu, který byl stanoven na základě hlasu zákazníka ze strany týmu Recruitment, bylo vytvoření profilu ideálního kandidáta na pozici Intern do jednotlivých týmů divize Podnikové poradenství. K vytvoření tohoto profilu bylo použito stanovení persony, tento proces je známý spíše z oblasti marketingu, ale jeho užití je vhodné i v tomto případě.

Vzhledem k struktuře provedeného výzkumu je možné vytvořit personu pro každý jednotlivý tým ze zkoumané divize. Pro účely této diplomové práce byla vytvořena jedna centrální pro celou divizi, která odpovídá výsledkům, které byly analyzovány v předchozích podkapitolách.

Vytvoření persony by mělo pomoci pracovníkům týmu Recruitment lépe vyhledávat potenciální pracovníky, a tím zefektivnit celý proces náboru. Persona vychází z výsledků jednotlivých částí dotazníků a měla by obecným jazykem zopakovat ty nejdůležitější oblasti, které vyšly z provedeného výzkumu. Druhou částí, která byla základem pro tvorbu persony, byly současné poznatky o stážistech a definice jejich pracovních pozic, z této části vychází tedy například věk a preferovaný ročník studia.

3.5.2.1 Persona Intern v divizi Podnikové poradenství

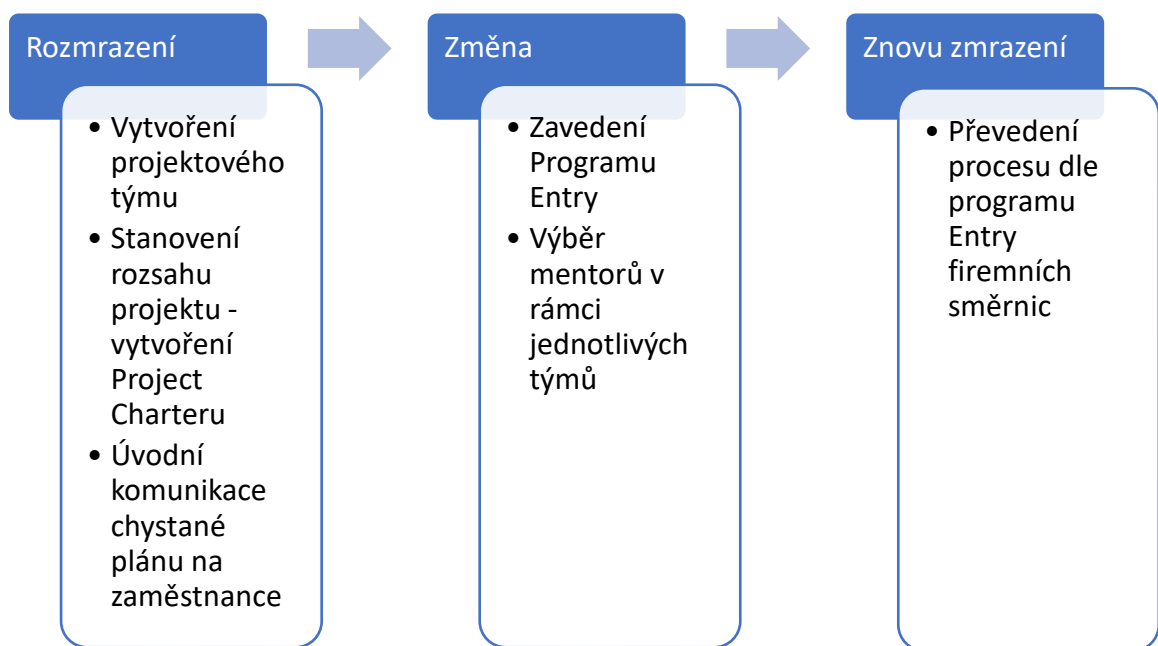
Ideální kandidát na pozici Intern do týmů divize Podnikové poradenství se jmenuje Karel Dobrý, je mu 23-25 let, měl by být studentem ideálně 4.-5. ročníku vysoké školy. Přesný směr jeho studií není důležitý, hlavní je jeho zájem o byznys, který by se měl promítnout například do základní znalosti

podnikové ekonomie kupříkladu by se měl vyznat v základních účetních výkazech. Kromě studia má Karel také 1-2 roky zkušeností v různých převážně administrativních pozicích, kde se naučil základy práce s počítačem. Celkově práce s počítačem pro něj ale není problém v rámci studií odevzdal několik semestrálních prací, prezentací a projektů jejichž výstupy byly ve formě powerpointové prezentace. Karel se nebojí práce s daty, rád je analyzuje a je velmi dobrým kamarádem s dalším nástrojem, a to přesněji MS Excel. Vzhledem k tomu, že je zvyklý kombinovat studium a práci, tak nemá problém s time managementem.

Do přesnějšího vytvoření osoby lze přidat zkušenosti vedoucích pracovníků jednotlivých týmů, kteří se vždy snaží svůj tým stavět k obrazu svému. Vyhledávají tedy například i podobné záliby a koníčky. U některých týmů tedy můžeme sledovat například tendenci k nabírání sportovně zaměřených jedinců a u jiných je vstupenkou například zájem o sci-fi. Vzhledem k tomu, že tyto data nebyly součástí výzkumu, nejsou zahrnuty do tvorby osoby.

3.5.3 Řízení změny – implementace nového procesu

Implementace nového procesu rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství vycházela z tří krokového modelu Kurta Lewina. Tento model byl blíže popsán v teoretické části této diplomové práce. Jednotlivé provedené kroky jsou stručně uvedeny ve schématu níže.



Obrázek 17 Implementace nového procesu

3.6 Control

Poslední fáze projektu, která se zabývá řízením nově implementovaného stavu a zhodnocením provedeného projektu. Tato fáze projektu probíhala po dobu dvou a půl měsíců a celý projekt byl dokončen a vyhodnocen posledního června 2020.

Tato fáze probíhala především kontrolními schůzkami mezi vedoucími pracovníky jednotlivých týmů a autorem diplomové práce za účasti pracovníků týmu Learning & Development, který v této fázi postupně přebíral zodpovědnost za program Entry a měl by za něj být zodpovědný i v budoucnu. Jedním z posledních kroků, který byl realizován v rámci fáze Control bylo převedení programu Entry do firemních směrnic tak, aby byl program aplikovatelný ve všech zemích regionu střední Evropy. Na vytvoření těchto SOP⁷ se podílel projektový tým spolu s týmy z divizí Korporátní služby z celého regionu.

V rámci posledního týdne byl proveden rychlý průzkum podobný úvodnímu (popsán v části analyzující současný stav), kterou organizovalo znovu pouze oddělení HC. Není tedy výsledkem práce autora, a proto jsou pouze stručně prezentovány její výsledky. Hlavním bodem průzkumu byla jednoduchá otázka, jaký je dle pracovníků současný stav rozvoje stážistů ve společnosti. Z 229 možných respondentů, úbytek respondentů oproti původnímu výzkumu byl způsoben především fluktuací zaměstnanců způsobenou zejména koronavirovou krizí, bylo obdrženo 148 odpovědí (64,6 % z celkového počtu možných). Výsledky výzkumu byly pozitivní, možnost velmi dobrý a dobrý vybralo 58,9 % respondentů, což představuje nárůst o 23,9 % oproti úvodnímu výsledku.

Posledním krokem bylo zhodnocení výsledků projektu, a to porovnáním současného stavu s cíli projektu, které byly uvedeny v Project Charteru ve fázi Define. Dle tohoto porovnání bylo zjištěno, že všechny projektové cíle byly naplněny. Projekt „Nastavení systému rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství“ lze tedy považovat za úspěšný.

⁷ Standard Operating Procedure – směrnice

Závěr

Již v úvodní části této diplomové práci bylo odhaleno a definováno silné postavení lidského kapitálu v organizacích. Efektivní využití znalostí a dovedností každého jednotlivého pracovníka lze označit jako správnou cestu k dosažení úspěchu, a to nehledě na obor či odvětví podnikání. Pracovníci v naprosté většině případů chodí do práce z toho důvodu, že chtějí podávat ty nejlepší výkony, posouvat sebe i svou organizaci dále a dosahovat větších či menších úspěchů. To, co jim v tom nejčastěji brání jsou špatně nastavené firemní procesy, kultura nebo přístup vedoucích pracovníků. Tato diplomová práce pojednává právě o jednom z takových případů.

Praktická část této diplomové práce se v první kapitole zabývala zhodnocením současného stavu rozvoje stážistů v divizi Podnikové poradenství ve společnosti TPC s.r.o. a ve druhé kapitole byl popsán realizovaný optimalizační projekt. Tento projekt byl realizován ve struktuře DMAIC, která je obvyklá pro projekty z oblasti Lean Six Sigma.

Realizované zhodnocení ukázalo hrubé nedostatky v rozvoji stážistů, který v dané chvíli ve společnosti prakticky neexistoval. Jedinou možností rozvoje stážistů byl rozvoj přímo v průběhu klient-ských projektů, kde se nedá mluvit o systematickém přístupu k jejich rozvoji. Někteří šťastnější jedinci byli přiřazeni pod osvětenější vedoucí pracovníky, kteří se snažili jejich rozvoji nastolit určitý koncept, avšak institucionalizace tohoto procesu rozvoje neustále scházela. I samotní stážisté a pracovníci, kteří v nedávné době na pozici stážisty pracovali nebyli spokojeni se současným stavem jejich rozvoje. Bohužel vedení divize, i přes alarmující výsledky interních průzkumů spokojenosti, na jejich nespokojenost nereflektovalo. Můžeme se jenom domnívat proč to tak bylo, dle autorova názoru je to rozdílným způsobem vnímání práce ve společnosti TPC s.r.o. Zatímco vedoucí pracovníci stále vidí jako největší benefit práci pro tak silnou značku, jakou TPC bezpochyby je, studenti či čerství absolventi hledají ve své práci hlubší smysl. Zázemí silné společnosti nejspíše stále hraje silnou roli, ale mladší ročníky hledají právě i možnost systematické rozvoje, který jim přinese lepší pozici na pracovním trhu budoucnosti.

Na základě identifikovaných nedostatků se autor této diplomové práce rozhodl realizovat optimalizační projekt, jehož cílem bylo nastavit nový proces rozvoje stážistů ve zkoumané divizi. Projekt obsahoval výzkum, jenž definoval tvrdé a měkké dovednosti, které považují současní pracovníci divize Podnikové poradenství za nutné. Výzkum byl při prezentaci vedoucím pracovníkům divize a týmu Human Capital přijat tak pozitivně, že bylo rozhodnuto o jeho rozšíření i do dalších poboček TPC v regionu střední Evropy. Díky tomuto kroku došlo ke skokovému nárůstu respondentů výzkumu, jejichž počet se nakonec vyšplhal až přes 800. Respondenti výzkumu byli rozvrstveni do několika věkových skupin a představovali také široké spektrum úrovní pracovních pozic v jednotlivých pobočkách TPC, tím byla zajištěna komplexnost výzkumu. Výsledky provedeného výzkumu byly analyzovány jednotlivými zahraničními pobočkami, tato diplomová práce se tedy zaměřila pouze na analýzu výsledků v České republice.

Zhodnocení výzkumu přineslo pět tvrdých a pět měkkých dovedností, kterými by měli stážisté v průběhu svých prvních sto dní ve společnosti disponovat. Těchto deset oblastí dovedností bylo dále využito pro vytvoření plánu školení. Tento plán školení tvoří základ nově vytvořeného rozvojového programu pro stážisty v TPC s.r.o., kteří kromě předdefinovaných školení ihned po svém nástupu obdrží seniorního kolegu, který jim bude koučem. Ve spolupráci s koučem si stážisté vytvoří vlastní

rozvojový plán, který by měl zajistit jejich přirozený rozvoj i v jiných oblastech než ty, které jsou definovány ve fixním plánu školení. Tento nový vyvinutý program dostal od autora pracovní název Entry. Celý program i s názvem byl přijat vedením divize Podnikové poradenství a v podstatě bez úprav byl implementován do reálného života firmy. Tímto byl splněn cíl této diplomové práce. Prakticky se dá říct, že byl cíl této práce i překonán, výsledky diplomové práce byly přímo implementovány a některé její části byly rozšířeny i mimo hranice České republiky, čímž celá práce získala obrovský praktický přesah.

V průběhu diplomové práce se potvrdily i veškeré počáteční hypotézy autora. Většina pracovníků nebyla spokojena s původním stavem systému rozvoje a vedoucí pracovníci nejevily zájem o zlepšení původního stavu. Provedený projekt skokově zvýšil spokojenost a vedoucí pracovníci pochopili důležitost rozvoje všech pracovních úrovní. Díky výzkumu byl také vytvořen profil ideálního kandidáta, který by měl usnadnit náborářům jejich práci při hledání talentů na otevřené pracovní pozice.

Je zvláštní, že právě poradenská společnost, tedy společnost, jejíž činností je poskytnutí expertní rady dalším organizacím, může fungovat bez nastavení rozvoje pro některé ze svých zaměstnanců. Právě poradenství, kde lidský kapitál přináší tu největší konkurenční výhodu na trhu, by mělo být příkladem rozvojem každého jednotlivého pracovníka tak, aby maximálně využil svůj potenciál. Tato diplomová práce snad zažehla plamínek zvědavosti u relevantních vedoucích pracovníků společnosti TPC s.r.o., kteří nyní začnou jinak přemýšlet o rozvoji všech svých pracovníků a maximálně využijí jejich potenciál, což by se mělo automaticky projevit ve zvýšení spokojenosti zákazníků, a tedy ve výnosech společnosti. Aby toto mohlo být realizováno, je nutné podobným způsobem zrevidovat rozvojové plány všech úrovní pracovních pozic a upravit je dle nejnovějších požadavků, toto by mohlo být tématem a cílem další autorovi práce.

Seznam použité literatury

§ 420 zákona č.89/2012 sb.

§ 502 zákona č.89/2012 sb.

Armstrong, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Armstrong, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2015.

Buzzetto-More, Nicole A. 2007. *Advanced principles of effective e-learning*. Santa Rosa : Informing Science, 2007.

George, Michael L., a další. 2005. *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook*. místo neznámé : McGraw-Hill, 2005.

Heldman, Kim. 2006. *Project Management JumpStart*. místo neznámé : John Wiley & Sons, 2006.

Holman, Robert. 2011. *Ekonomie*. Praha : Nakladatelství C H Beck, 2011. ISBN 8074000060.

Hroník, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007.

Kabátek, Aleš a Lošťáková, Olga. 2010. *Obchodní a manažerská prezentace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010.

Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2007.

Kubičková, Lea a Rais, Karel. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012.

Lighter, Donald. 2000. *Principles and Methods of Quality Management in Health Care*. Burlington : Jones & Bartlett Learning, 2000.

Marek Vochozka, Petr Mulač a kolektiv. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012.

Náhlovský, P. 2011. Management talentů: priorita roku 2011. *Moderní řízení*. [Online] 14.. Duben 2011. <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>.

Oriel Incorporated. 2007. *Guiding Successful Lean Six Sigma Projects*. místo neznámé : Oriel Incorporated, 2007.

Pardey, David. 2007. *Coaching - Learning made simple*. London : Routledge, 2007.

Pyzdek, Thomas a Keller, Paul. 2009. *The Six Sigma Handbook, Third Edition, Chapter 5 - Project Management Using DMAIC and DMADV*. místo neznámé : McGraw Hill Professional, 2009.

Retention Management für High Potentials. **Thom, Norbert. 2003.** 2003, Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung - Praxis und Perspektiven, stránky 234-247.

Samuelson, P. A. a Nordhaus, W. D. 2007. *Ekonomie 18. vydání*. Praha : NS Svoboda, 2007.

Sarayreh, Bashar Hussein a Khudair, Hassan . 2013. Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. *International Journal of Computer and Information Technology*. Červenec 2013, stránky 626-629.

Scholleová, Hana. 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008.

Singh, Kjit Bikram. 2015. *WRAP THE SCRAP WITH DMAIC: Strategic Deployment of Six Sigma in Indian Foundry SMEs*. Hamburg : Anchor Academic Publishing , 2015.

Smejkal, Vladimír a Rais, Karel. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013.

Srpová, Jitka, Řehoř, Václav a Kolektiv. 2010. *Základy podnikání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010.

- Stromei, Linda Kyle. 2001.** *Creating Mentoring and Coaching Programs: Twelve Case Studies from the Real World of Training.* Alexandria : American Society for Training and Development, 2001.
- Střelec, Jiří. 2012.** *Vlastní cesta. Vlastní cesta - poradenský portál.* [Online] 23.. Duben 2012. <https://www.vlastnicesta.cz/metody/dmaic-metoda-1/>.
- Svozilová, Alena. 2011.** *Zlepšování podnikových procesů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2011.
- Šikýř, Martin. 2014.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2014.
- Ulrich, David. 2009.** *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing a.s., 2009.
- Veber, Jaromír, Srpová, Jitka a Kolektiv. 2012.** *Podnikání malé a střední firmy.* Praha : Grada Publishing a.s., 2012.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	12
Obrázek 2 Struktura řízení kariéry	15
Obrázek 3 Proces řízení talentů	16
Obrázek 4 DMAIC proces	17
Obrázek 5 Ishikawa diagram	20
Obrázek 6 Kurt Lewin – Model změny	22
Obrázek 7 Divize TPC s.ro.....	27
Obrázek 8 Struktura divize Korporátní služby.....	28
Obrázek 9 Struktura oddělení Human Capital	29
Obrázek 10 Struktura divize Podnikové poradenství.....	31
Obrázek 11 Struktura úrovní pracovních pozic.....	37
Obrázek 12 Počet pracovníků dle pracovních pozicích – divize Podnikové poradenství.....	37
Obrázek 13 Harmonogram projektu	43
Obrázek 14 Diagram příčiny a následků – nespokojenost s rozvojem stážistů.....	44
Obrázek 15 Rozdělení potenciálního počtu respondentů dle zemí	48
Obrázek 16 Rozdělení potenciálních respondentů dle jejich pracovních pozic.....	49
Obrázek 17 Implementace nového procesu	61

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hlas zákazníka a CTQ (zdroj: vlastní zpracování autora)	19
Tabulka 2 Vývoj tržeb TPC s.r.o. 2016–2019	26
Tabulka 3 Příklad školení organizovaných L&D	30
Tabulka 4 Voice of Customer	42
Tabulka 5 VOC to CTQs	42
Tabulka 6 První část dotazníku: úvodní informace	45
Tabulka 7 Druhá část dotazníku: Hard Skills	46
Tabulka 8 Třetí část dotazníku: Soft Skills	47
Tabulka 9 Věkové rozdělení respondentů	52
Tabulka 10 Výsledky druhé části dotazníku	53
Tabulka 11 Nejdůležitější tvrdé dovednosti dle výzkumu	54
Tabulka 12 Výsledky třetí části dotazníku	55
Tabulka 13 Nejdůležitější měkké dovednosti dle výzkumu	56
Tabulka 14 Strukturovaná školení	59

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců TPC s.r.o. 1990-2020	33
Graf 2 Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	34
Graf 3 Věkové rozdělení zaměstnanců	35
Graf 4 Dosažené vzdělání zaměstnanců.....	35
Graf 5 Názor na současný stav řízení rozvoje stážístů	38
Graf 6 Rozdělení respondentů dle zemí.....	50
Graf 7 Rozdělení respondentů dle pracovních pozic	50
Graf 8 Rozdělení respondentů dle týmů	51
Graf 9 Výsledky druhé části dotazníku.....	54
Graf 10 Výsledky třetí části dotazníku	56

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Jakub Hlinka

V Praze dne: 05. 08. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis