

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Tomášková

Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Barbora Tomášková

Career growth and staff development

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Barbora Tomášková

Poděkování

Děkuji Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky. Děkuji také Ing. Simoně Suchánkové za poskytnuté informace o společnosti KFC a možnost provést dotazníkové šetření a také respondentům za jejich ochotu při vyplňování dotazníků.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců. V teoretické části si klade za cíl seznámit se s pojmem kariéra a jejími fázemi. Dále jsou popsány kariérní typy osobnosti, řízení a plánování kariéry. V další části rozebírá rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které je nedílnou součástí k budování další kariéry jedince, a v posledních podkapitolách se zaměřuje na rozvoj manažerů a vrcholového managementu. V poslední kapitole teoretické části práce se nachází seznámení motivací zaměstnanců, která je pro kariérní rozvoj velice důležitá, protože každý člověk, ať dělá cokoli, potřebuje k tomu určitou motivaci. V praktické části práce je proveden výzkum, který si klade za cíl zjistit všeobecnou spokojenost osob s kariérním postupem, spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti s kariérním rozvojem a zda jsou všichni zaměstnanci ochotni se dále vzdělávat.

Klíčová slova

Kariéra, kariérní růst, kariérní typy osobnosti, plánování kariéry, motivace, rozvoj zaměstnanců, rozvoj manažerů, vzdělávání.

Annotation

The bachelor thesis deals with career growth and development. The theoretical part aims to acquaint themselves with the concept of career and its phases. The following describes the career personality types management and career planning. The next section discusses employee education and development, which is an integral part of the building to another individual's career and the last subsections focuses on the development of managers and senior management. In the last chapter of the theoretical part is familiarization employee motivation, which for career development is very important because every person, no matter what he does, it needs some motivation. In the practical part of the thesis research that aims to identify individuals general satisfaction with career advancement, employee satisfaction selected companies with career development and that all employees are willing to further educate.

Keywords

Career, career growth, career planning, career types of people, education, managers development, motivation, staff development.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KARIÉRA	11
1.1 Fáze vývoje kariéry.....	12
1.2 Etapy pracovního zařazení v kariérním růstu	14
1.3 Kariérní typy osobnosti.....	15
1.4 Řízení kariéry.....	16
1.5 Plánování kariéry	18
1.5.1 Kariérní přístup v řízení lidských zdrojů	20
2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
2.1 Vzdělávání	22
2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
2.2.1 Osobní plán rozvoje zaměstnance.....	26
2.3 Fáze systému vzdělávání.....	28
2.3.1 Metody vzdělávání zaměstnanců	29
2.4 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	31
2.5 Rozvoj manažerů	32
2.5.1 Rozvoj založený na schopnostech manažerů.....	34
2.6 Rozvoj vrcholového managementu.....	35
3 MOTIVACE SPOJENÁ S KARIÉRNÍM RŮSTEM.....	36
3.1 Motivace	36
3.2 Motivace zaměstnanců.....	37
3.2.1 Motivace zaměstnanců správným vedením	40
3.2.2 Motivační faktory.....	41
PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 CÍLE A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY	42
4.1 Formulace výzkumného problému	42
4.2 Představení společnosti KFC	42
4.3 Analýza kariérního systému v KFC	44

4.4	Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady	46
4.5	Metody výzkumu	48
4.6	Respondenti výzkumu.....	49
4.7	Interpretace výsledků výzkumu a ověření výzkumných předpokladů.....	49
4.8	Výsledky průzkumu ve vybrané společnosti	62
4.9	Návrhy a doporučení.....	77
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
	SEZNAM ZKRATEK	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou rozvoje lidských zdrojů, konkrétně se zaměřuje na kariérní růst a rozvoj zaměstnanců. Lidé na pojem kariéra reagují různě, někteří lidé považují za kariéru vyšší plat, jiní zase považují kariéru za významnější pozici, respekt od pořízených a mají pocit moci. Zaměstnanci neboli lidé a lidský kapitál představují pro organizaci ten nejdůležitější, nejcennější a nejbohatší zdroj, do kterého je potřeba investovat, rozvíjet ho, správně motivovat a nejefektivněji využívat jeho schopnosti.

Od prvního dne, kdy poprvé člověk nastoupí do zaměstnání, je jeho přirozenou potřebou a hlavně touhou během svého zaměstnání dosáhnout určitého kariérního postupu, postavení a profesního uznání. Nespočetně mnoho zaměstnanců vyžaduje mít pocit sebeuspokojení z vykonané práce a je pro ně velice důležité vědět, že mají v zaměstnání možnost kariérního rozvoje.

Rozvoj lidských zdrojů je silný motivační a investiční systém. Každý podnik chce být na trhu úspěšný, a proto by se mimo jiné měl zaměřit také na motivaci a vzdělávání svých zaměstnanců. Organizace bude úspěšná i vůči konkurenci, pokud vynaloží nemalé finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců, ale také se musí zaměřit i na jejich odborný, profesní rozvoj a další kariérní postup v organizaci.

Cílem práce je provést výzkum, který si klade za cíl zjistit, zda kariérní růst a rozvoj vyhovuje dotazovaným zaměstnancům a jestli jsou ochotni se dále vzdělávat. Pro získání více bližších informací o problematice a názorů zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření v oblasti kariérního rozvoje a vzdělávání. První dotazník byl zaměřen na celkovou spokojenost respondentů s kariérním rozvojem. Druhý dotazník se zabýval tímtéž v konkrétní vybrané společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zaměřuje na pojem kariéra a její definici, fáze vývoje kariéry a její cykly, dále etapy pracovního zařazení, v neposlední řadě kariérní typy osobností a nakonec řízení a plánování.

Druhá kapitola nese název Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kdy vzdělávání je důležitým aspektem pro další kariérní postup. Tato kapitola obsahuje bližší seznámení s pojmem vzdělávání a dále se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců. Je zde také popsáno, jak by měl vypadat osobní plán rozvoje zaměstnance. Dále obsahuje podkapitoly, které vysvětlují metody vzdělávání zaměstnanců, rozvoj manažerů a vrcholového managementu.

Třetí kapitola je zaměřena na motivaci zaměstnanců. Motivace je velice důležitý aspekt, který napomáhá zaměstnancům profesně a kariérně růst. Motivace usměrňuje chování a jednání zaměstnanců k dosažení určitých cílů. V této kapitole je obecně popsáno, jak by měla správná motivace zaměstnanců a motivační faktory vypadat.

Čtvrtá kapitola obsahuje praktickou část, kde je popsána struktura kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro získání více informací o dané problematice byly provedeny dva druhy dotazníkových šetření. V poslední části kapitoly jsou interpretovány výsledky a jsou vybrány návrhy a doporučení pro zlepšení kariérního rozvoje.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KARIÉRA

Pojem kariéra lze definovat jako: „*(rychlý) úspěšný postup v zaměstnání, v určité souvislosti, (rychlá) vzestupná, úspěšná životní dráha.*“¹

Kariéru lze pojmut jako profesní, neboli pracovní dráhu životem. Může se jednat o určitý okamžik života jedince, nebo naopak může probíhat jako celoživotní proces. Kariéru lze také definovat jako: „*dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.*“²

Pracovní, neboli profesní kariéra je etapa, která začíná prvním dnem, kdy člověk nastoupí do pracovního poměru a trvá do doby jeho trvalého ukončení. Kariéra jedince končí jeho odchodem do důchodu.

Existují dva způsoby, jak lze pojmut kariéru:

- **Objektivní kariéra** – objektivní kariéru lze chápat jako vnější kariéru. Je to kariéra, která je k naleznutí v kancelářích personálních oddělení, tzn. vyplněné osobní dotazníky, osobní životopisy, informace o předchozích zaměstnáních, vystudovaných školách a dalších.
- **Subjektivní kariéra** – je naopak vnitřní kariéra, což znamená osobní růst zaměstnance, jeho zkušenosti, schopnosti a postoj k zaměstnání.³

¹ KRAUS, J. a kolektiv. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005, s. 372. ISBN 80-200-1415-2.

² BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 11. ISBN 80-7169-083-X.

³ ČEJKA, R. *Vymezení pojmu kariéra*[online]. 2010 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

V profesní kariéře jsou stanovena a respektovaná pravidla, která v této oblasti podporují kvalitu pracovního zařazení člověka a jsou jednou z příčin identifikace člověka s organizací. Proto je zapotřebí věnovat profesní kariéře velkou a soustavnou pozornost.⁴

Existují dvě formy kariéry:

- **Byrokratická kariéra** - jedná se o pohyb zaměstnance směrem k rozvoji jeho kariéry a společenskému postavení. Jde pouze o jedno povolání, či jednu organizaci.
- **Profesionální kariéra** - rozvíjí se kompetence zaměstnance, kdy zaměstnanec na sebe bere složitější úkoly.
- **Podnikatelská kariéra** - jedná se o vybudování vlastní organizace.⁵

1.1 FÁZE VÝVOJE KARIÉRY

Fáze v životě a kariéře jsou mezi sebou úzce provázány, jelikož jsou podmíněny určitými normami. To znamená, že obě fáze probíhají v opakujícím se cyklu. Fáze vývoje kariéry jsou tedy životní cykly kariéry jedince. Závisí na tom, zda se chce člověk věnovat během celého života jedné profesy, či více profesím. V případě věnování se jedné profesi po zbytek života jsou fáze vývoje kariéry následující:⁶

⁴ VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 319. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁵ ČEJKA, R. *Formy kariéry*[online]. 2010 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

⁶ DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 417. ISBN 978-80-7400-347-9.

- Kariéra začíná prvním dnem, kdy absolvent školy **nastoupí do organizace** a tehdy může začít samostatně plánovat a řídit svou kariéru. Snaží se začlenit a stát se členem organizace, učí se běžné postupy, normy, nové informace o požadavcích na novou pozici. Poznává kulturu organizace a sociální vztahy v ní. Úkolem manažera je pomoci novému zaměstnanci naučit se běžné postupy, které v organizaci fungují a upřesnit mu jeho požadavky na splnění cílů. Na takového zaměstnance by manažer měl mít vyhrazený čas.
- **Začíná raná fáze kariéry**, kdy zaměstnanec je členem týmu a zvládá základní prvky. Zaměstnanec v této fázi má zájem o svůj rozvoj a kariérní postup v organizaci.
- Pokračuje **plné členství**, kdy někteří lidé mají stále dobrý kariérní postup a rozvoj, naopak jiní lidé mohou dosáhnout lepší kariéry, ale jsou spokojeni na svém současném kariérním postu. V tomto případě by organizace tyto zaměstnance měla motivovat a poskytnout jim nové a lepší příležitosti.
- Konečnou fází kariéry je **pozdní fáze kariéry**, kdy jsou lidé zvyklí na svoji kariérní úroveň, ale začínají se u nich objevovat obavy z budoucnosti. Je potřeba si uvědomit, že tyto zaměstnanci jsou pro firmu přínosem. Tito lidé potřebují vědět, jestli s nimi organizace počítá do budoucnosti a jak to tedy s jejich budoucností v organizaci bude.
- Fáze ukončení kariéry v organizaci může být postupná, kdy zaměstnanci dostanou příležitost dále ve firmě zůstat, například na zkrácený úvazek, než jejich kariéra v dané organizaci úplně skončí.⁷

⁷ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 324. ISBN 978-80-247-9882-0.

1.2 ETAPY PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ V KARIÉRNÍM RŮSTU

Na rozvoj kariéry má vliv několik aspektů. Radikální změnou prochází mladí jedinci, neboli absolventi škol, pro ně je změna život. Jinak na změnu reagují lidé středního věku a jinak také lidé, kteří odcházejí do důchodu. Mladí lidé mají spoustu energie, dokáží se rychleji přizpůsobit novému a vysokému pracovnímu tempu. Naopak starší lidé mají velikou praxi, mají mnoho kontaktů a poznali nejrůznější prostředí a nejrůznější práce, pokud ovšem celý život nepracovali v jedné organizaci. Kariérní postup člověka lze rozdělit do několika etap. Podle Bělohávka (1996) lze uvést zjednodušené členění:

- **přípravné období** – od prvního nástupu na pracovní trh,
- **období počátku kariéry** – od prvního nástupu na pracovní trh do cca 35 let,
- **kariérové období středního věku** – od 35 let do cca 55 let
- **kariérové období staršího věku** – cca od 55 let⁸

Přípravné období

Člověk se už od dětství setkává s pracovním životem, ale sleduje ho zatím jen jako divák a dělá si o práci a pracovních profesních různé představy. V průběhu dospívání se každý připravuje na své nové povolání a profesní dráhu.

Období počátku kariéry

U řady mladých lidí, kteří poprvé nastoupí do zaměstnání přichází většinou zklamání. Absolventi škol jsou vybaveni pouze teoretickými znalostmi, nikoliv těmi praktickými, které jsou v práci zapotřebí. Každý mladý člověk hledá „ideální“ práci, která pro něj bude motivující a uspokojující. Pokud se pro něj práce ukáže nemotivující a neuspokojující, často si hledání nové uplatnění na trhu práce . Přípravné období v osobním životě je počátek kariéry, je spojeno s odstraněním závislosti na rodičích, založením své vlastní rodiny.

⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 40. ISBN 80-7169-083-X.

Kariérové období středního věku

Ve středním věku už je člověk seznámen co je to práce a jak vlastně práce vypadá. Avšak někteří lidé ztrácejí zájem o práci a začínají se věnovat mimopracovním činnostem.

Kariérové období staršího věku

Člověk ve starším věku už nemá tolik energie, ale naopak v tomto věku má mnoho zkušeností a schopností. Blíží se odchod do důchodu, což se pro některé stává hroznou představou, nebo prázdnotou. Jejich prioritou už je jen rodina, nikoliv práce.⁹

1.3 KARIÉRNÍ TYPY OSOBNOSTI

Ve věku budování kariéry (25 – 35 let) můžeme nejčastěji pozorovat několik typů osobností. Tyto typy lze pozorovat na základě priorit jednotlivých osob. Podle Bělohávkova se rozlišuje základních 8 typů osobností.

- Upřednostňující bezpečí – má rád stabilitu a jistotu, neriskuje, očekává spravedlnost a budoucí kariérní postup
- Upřednostňující autonomii – nerad dodržuje předpisy, rád pracuje na zakázku nejlépe jako externí pracovník
- Upřednostňující odbornou kompetenci – rád řeší odborné a těžké problémy, touží po uznání
- Manažerský typ – rád přímá odpovědnost, je vůdčí osobnost
- Podnikatelský typ – potřebuje pocit výjimečnosti, je rád svým pánem
- Zaměřený na službu – rád pomáhá ostatním, potřebuje pocit užitečnosti a touží po uznání

⁹ČEJKA, R. *Cykly kariéry*[online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

- Soupeřivý typ – miluje soutěžení, touží být ve všem nejlepší a neumí prohrávat
- Zaměřený na životní styl- je pro něj velice důležitá rovnováha mezi osobním a pracovním životem¹⁰

1.4 ŘÍZENÍ KARIÉRY

V první řadě je zapotřebí vysvětlit pojem řízení kariéry: „*Je to proces, ve kterém organizace vybírá, hodnotí, orientuje a hodnotí zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat jejím budoucím požadavkům*“.¹¹ Řízení kariéry spočívá v poskytování příležitostí v pracovních funkcích, vzdělávání se, motivování zaměstnanců a také v rozvíjení kariéry zaměstnanců. Organizace se zabezpečuje, aby měla dostatečný přísun talentovaných a schopných pracovníků, které potřebuje k dosahování cílů.¹²

Nedílnou součástí řízení kariéry je její plánování. Plánování kariéry usměrňuje postup zaměstnanců v podniku. Řízení také zahrnuje poradenství, které se týká rozvoje kariéry a dalšího profesního růstu. Poradenství napomáhá lidem budovat kariéru v jejich prospěch, ale také ve prospěch organizace. Zaměstnavatelé by měli vzít v úvahu skutečnost, že mnoho lidí nemá zájem budovat a rozvíjet svoji kariéru v jednom podniku, ale chtějí také získávat a sbírat nové zkušenosti jinde.¹³

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 22. ISBN 80-7169-083-X.

¹¹ ČEJKA, R. *Řízení a plánování kariéry*[online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

¹² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 100. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 176. ISBN 978-80-247-2497-3.

System řízení kariéry tvoří osobní plán rozvoje a má dvě roviny funkčnosti, které se navzájem prolínají:

- **řízení kariér** – proces, v němž zaměstnavatel vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistil potřebné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům,
- **plánování kariér jednotlivců** – proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry.¹⁴

Cílem je zabezpečit strukturu zaměstnanců, kteří z hlediska kvalifikačního, věkového a profesního odpovídají potřebám úspěšného rozvoje firmy.

Cíle řízení kariéry z hlediska pracovníků:

- Poskytovat zaměstnancům povzbuzení a podporu, kterou každý zaměstnanec potřebuje, má-li realizovat svoje schopnosti a dovednosti a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci.
- Poskytnout zaměstnancům vzdělávání podle jejich potřeby a pomoci jim získat zkušenosti, které je obdaří dovednostmi a znalostmi pro jakoukoliv odpovědnost a pravomoc, kterou potřebují pro dosáhnutí úspěšné kariéry.

V řízení kariéry je vyžadován takový přístup, který zohledňuje všechny potřeby organizace, stejně jako je potřeba věnovat pozornost zájmům zaměstnanců. Požaduje obrovskou kreativitu, která je zapotřebí při hledání různých možností, jak zaměstnancům pomoci k jejich rozvoji.¹⁵

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 306. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁵ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 323. ISBN 978-80-247-9882-0.

1.5 PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY

Plánování kariéry je: „Proces, v němž sami zaměstnanci určují cíle a kroky k jejich dosažení a uskutečňují je. Vlastní zaměření kariéry a cílů jednotlivce vyplývá z jeho zaměření na určité schopnosti a zkušenosti“.¹⁶ V plánování kariéry se setkáváme s pojmem kariérová kotva. Kariérová kotva je označována jako subjektivní představa, která je založena na posouzení pracovních schopností a motivací. Kolem své kotvy se pohybuje každý člověk, ale může se stát, že se přesune k jiné kotvě. Existuje několik kariérních představ a ty se odvíjejí od základních schopností člověka.

- **Jistota** - člověk je dlouhodobě zaměstnán u jednoho zaměstnavatele, tedy má jistotu stálé práce, stálého příjmu a mají další výhody. Tito lidé nemají však velké ambice. Důležitá je pro ně stabilita, nemají rádi změny a raději se drží pracovních funkcí, které mají nějaké normy či pravidla.
- **Tvořivost** - do této kotvy patří lidé, co nemají rádi normy nebo pravidla, ale raději sami tvoří. Například vytvoření nového uměleckého díla, nebo založení nové firmy.
- **Autonomie a nezávislost**- tato kotva obsahuje osoby, které nemají rádi organizační tlak a raději sami začnou podnikat. Tito lidé jsou nezávislí a samostatní.
- **Technicko-funkční schopnosti** - do této kotvy patří lidé, kteří se věnují jedné specializaci a ti se pak stávají specialisty ve svém oboru.
- **Manažerské schopnosti** - tyto osobnosti chtějí vést lidi. Dokáží řešit různé problémy, jednat s lidmi, řešit mezilidské vztahy a také dokáží spolupracovníky vést k plnění cílů organizace. Jsou připraveni nést velikou odpovědnost.¹⁷

¹⁶ČEJKA, R. *Řízení a plánování kariéry*[online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

¹⁷ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 327. ISBN 978-80-247-9882-0.

Každý člověk si musí uvědomit důležité subjekty v plánování své kariéry. V první řadě by si člověk měl uvědomit svůj vlastní potenciál, své hodnoty a stanovit si, jak bude dále rozvíjet své potřeby a jak dosáhne svých vlastních cílů.

Stupně kariéry

V kariéře lze definovat celkem pět stupňů. Organizace může nabírat nové zaměstnance, kteří mohou mít první tři stupně za sebou, ale také mohou do organizace přicházet zaměstnanci, kteří se v předchozích zaměstnáních dopracovali například do úrovně útlumu. Přes tyto všechny okolnosti mohou svoji kariéru v novém zaměstnání začít od začátku. Pomůže jim k tomu nové prostředí, nový kolektiv zaměstnanců a třeba lepší motivace zaměstnavatele.

Občas bývá ke každému z jednotlivých stupňů kariéry přiřazen chronologický věk, ačkoli je to poněkud nepřesné, neboť programátor dosahuje vrcholu kariéry v jiném věku než například soudce. Tedy je zapotřebí vysvětlit stupně kariéry.

- **Příprava** – Je tedy prvním stupněm kariéry, kdy je nejdůležitějším úkolem pochytit první poznatky, zkušenosti a také s nimi správně pracovat a správně je uplatnit. Už v dětství si každý vytváří své prvotní představy o tom, co by v budoucnu rád dělal. Tento stupeň probíhá od dětství i po dobu studií.
- **Rozvoj** – Nejdříve si člověk musí uvědomit své priority a kterým směrem chce dále jít, zda si vystačí na klasické pracovní pozici, nebo zda se chce dále rozvíjet a stoupat v kariérním rozvoji.
- **Vrchol** – Zaměstnanec se vypracoval do vrcholové pozice, kdy je na této pozici zaměstnanci plně respektován. Pracovníky inspiruje a motivuje k dalšímu rozvoji. Na tohoto zaměstnance jsou kladeny stále náročnější úkoly, či větší zodpovědnost.
- **Plateau** – Pro tento stupeň je velice důležité, aby zaměstnanec po co nejdelší dobu udržel svou vysokou pracovní výkonnost a to tím, že využívá svých dovedností a znalostí. Novým úkolem je předávání zkušeností nezkušeným zaměstnancům a více pracovní motivace.

- **Útlum** – U tohoto stupně výkonnost klesá a s ní i vliv na zaměstnance a pracovník začíná uvažovat o možnosti hledání nové kariéry buď ve firmě, nebo mimo ni.¹⁸

V minulém století fungovala jednokariérová epocha, pokud člověk vystudoval například práva, pak celý život byl právníkem, tedy každý člověk pracoval po celý život v tom oboru, ve kterém se vyučil. V současné době je to poněkud jiné, každý člověk si za život projde dvěma až třemi rozdílnými kariérami. Například absolvent, který vystudoval kuchaře, pracoval jako kuchař, poté přešel do jiné firmy a vypracoval se na manažera. Člověk si v každé kariéře projde všemi pěti stupni.

1.5.1 KARIÉRNÍ PŘÍSTUP V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na konci sedmdesátých let vznikly problémy s další realizací kariérního přístupu v personálním řízení a jeho hlavním problémem byla pasivní role zaměstnanců. Tímto klesla i pracovní motivace a nejlepší, nejspolehlivější a nejdůležitější zaměstnanci začali z firmy odcházet. Programy připravené pro kariérní růst a rozvoj zaměstnanců ztratili význam.

Rozhodujícím faktorem pro hodnocení a rozvoje kariéry je především hodnocení, které je subjektivní a hodnotí samotného zaměstnance, který realizuje svůj kariérní rozvoj. V praxi personálního řízení v průmyslově vyspělých zemích se čím dál více stávají populárnější netradiční způsoby rozvoje kariéry, které získávají velmi vysoké subjektivní hodnocení. K netradičním způsobům kariérního růstu patří horizontální růst, tedy zaměstnanci je dána složitější, pro některé pracovníky i zajímavější práce, zvýšení mzdy, či přeřazení zaměstnance na jiné pracovní místo. Cílem horizontálního růstu je obohatit zaměstnancův obsah práce, umožnit mu, aby se mohl při práci dále vzdělávat.

¹⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 101. ISBN 978-80-247-1457-8.

V kariérním přístupu v personálním řízení je zpravidla důležité uvést i formy odměňování a mzdy. Existuje speciální tarifní systém, který souží k tomu, aby mzda rostla podle toho, jak je zaměstnanec zkušený a jak dlouho pracuje v určité organizaci. Pokud je v organizaci uplatněn kariérní přístup v personálním řízení, je to velice velká výhoda pro zaměstnance, který je orientovaný na kariérní růst, ale také i pro podnik.

Při kariérním přístupu v personálním řízení se realizuje rozvoj a vzdělávání všech zaměstnanců organizace. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je proces, který zabezpečuje to, aby organizace měla dostatek vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců, které ke splnění svých cílů nezbytně potřebuje.¹⁹

¹⁹SERGEJ, V. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 121. ISBN 978-80-247-3948-9.

2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 VZDĚLÁVÁNÍ

Pro další karierní rozvoj je důležité vzdělávání, které je důležitým celoživotním procesem v životě jedince. Každý člověk se učí po celý svůj život a rozvíjí si své:

- vědomosti,
- dovednosti,
- schopnosti.

Už když se jedinec narodí, začíná se všemu učit a vše je pro něj zcela nové a i tak je tomu po celý jeho život. Existuje mnoho teorií, že jedinec se začíná vzdělávat a pomalu se učí ještě před porodem. Přesněji řečeno, někteří rodiče na jedince v děloze mluví a doufají, že by to mohlo ovlivnit jeho vývoj.

Autoři vyjadřují různé myšlenky, které se týkají vzdělávání. První zajímavou definicí je: *„Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení“*.²⁰

Oproti tomu Armstrong popsal vzdělávání trochu podrobněji a to takto: *„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí, širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“*.²¹

Lze tedy říci, že vzdělávání je souhrn všech znalostí, které jedinec získává po dobu studií, kdy se učí a vzdělává. Pojem vzdělávání je také jakýmsi procesem, kdy tento proces zahrnuje nové poznatky a duchovní hodnoty. Celý tento proces se projevuje v kvalitách osobnosti, což se nazývá vzdělanost. Zapotřebí je ujasnění cílů výuky

²⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

²¹ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 462. ISBN 978-80-247-1407-3.

jedince, k nimž má vzdělávání směřovat. Jak vyplývá z výše uvedených definic, každé vzdělávání, či učení vede ke změně. K této změně dochází ve třech základních úrovních:

- **Nové znalosti** – znamená, to co jedinec zná.
- **Nové dovednosti** – definuje, to co jedinec umí.
- **Praktické aplikace** – aplikují, to co jedinec dělá.²²

Vzdělávací cíle lze rozdělit na 3 základní oblasti:

- **Kognitivní oblast** – cíle vzdělávací, či poznatkové a ty se vztahují o osvojování vědomostí.
- **Psychomotorická oblast** – cíle výcvikové „*se vztahují k osvojování psychomotorických dovedností, jako jsou dovednosti při tělesném pohybu, řeči, psaní, kreslení, při pracovní manipulaci s předměty a nástroji*“.²³
- **Afektivní oblast** – cíle hodnotové, postojoyé, lze definovat jako emocionální oblast.

Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů:

- **Znalosti** – kdy jedinec je schopen si informace zapamatovat a pochopit je.
- **Pochopení** – porozumění informací.
- **Aplikace** – použití, nebo uplatnění informací v praxi.
- **Analýza** – neboli rozbor.
- **Syntéza** – tvorba nových poznatků.
- **Hodnocení** – neboli posouzení.²⁴

²² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 120. ISBN 978-80-247-1457-8.

²³ZORMANOVÁ, L. *Obečná didaktika: Pro studium a praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 57. ISBN: 978-80-247-4590-9.

²⁴INFOGRAM. *Vzdělávání a jeho cíle* [online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.infogram.cz/article.do?articleId=1612>

2.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců je soubor procesů, při kterých zaměstnanci rozvíjí nebo získávají další znalosti a dovednosti, díky kterým mohou lépe a kvalitněji pracovat pro podnik. „*Vzdělávání zaměstnanců je specifickou součástí vzdělávání dospělých*“.²⁵

Existují tři oblasti ve formování pracovních schopností člověka:

- vzdělávání,
- kvalifikace,
- rozvoj.

V první oblasti, tedy v **oblasti vzdělávání** je formulace vzdělávání: „*Základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovních schopností i další sociální vlastnosti*“.²⁶

Dnes je důležité, aby se organizace starala o vzdělávání a další rozvoj svých zaměstnanců. Měla by investovat do vzdělávacích tréninků. Rozvoj je charakterizován jako vývojový proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, ve kterém je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Tento proces může být charakterizován také jako vzdělávací aktivita, která připravuje pracovníky pro odpovědnější, širší a náročnější pracovní úkoly.²⁷

²⁵ BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, s. 11. ISBN 978-80-7452-113-3.

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management press, 1997, s. 208. ISBN 80-85943-51-4.

²⁷ BUSINESSINFO. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* [online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=1>

Firemní vzdělávání zahrnuje především tyto body:

- vzdělávání a zaškolování pracovníků k pracovnímu výkonu,
- zajištění co nejvyšší kvalifikace, neboli doškolování,
- osvojování nového povolání, neboli přeškolování, či rekvalifikace,
- profesní rehabilitace, díky které se zařadí lidé, kteří nemohli vzhledem ke svému zdravotnímu stavu vykonávat dosavadní povolání,
- rozvoj kvalifikace.

Cílem vzdělávání zaměstnanců je tedy zaměstnávat kvalifikované, schopné, ale i vzdělané pracovníky, kteří budou větším přínosem pro podnik při dosahování nejen jejich současných cílů, ale i těch budoucích. Předpokladem pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců je třeba, aby podnik zajistil připravenost ale i ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.²⁸

Existují 4 složky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Armstrong tyto složky popsal takto:

- **Učení se** – tedy proces, při kterém si jedinec rozvíjí a osvojuje dovednosti, znalosti, schopnosti, postoje a chování.
- **Všeobecné vzdělávání** – připomenout si všeobecné znalosti, schopnosti a dovednosti, které se týkají všech oblastí života.
- **Odborné vzdělávání** – neboli výcvik je systematické uplatňování formálních procesů
- **Rozvoj** – rozšiřování znalostí, schopností a dovedností.²⁹

²⁸VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 101. ISBN 978-80-247-1904-7.

²⁹ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 336. ISBN 978-80-247-9882-0.

2.2.1 OSOBNÍ PLÁN ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

Osobní plán rozvoje zaměstnance zahrnuje důležité aspekty k dalšímu rozvoji, zdokonalování jeho schopností a znalostí. Přesněji řečeno je to přehled činností, která má jedinec absolvovat. Patří sem například samostatné vzdělávání, účast na stážích, nebo práce na projektech a mnoho dalších činností.

Sestavování plánu osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje sestavuje vedoucí pracovník s pomocí personálního útvaru. Vedoucí pracovník navrhne co by bylo zapotřebí u zaměstnance zlepšit a navrhne nějaký způsob vzdělávání. Samozřejmostí je, že každý vedoucí pracovník, či manažer se bude podílet na sestavení svého plánu osobního rozvoje a tím ukáží svou samostatnost a ochotu se dále rozvíjet.

Prvním krokem je rozbor potřeb rozvoje zaměstnance, který obsahuje tyto důležité body:

- zhodnocení jeho rozvoje a další kariéry zaměstnance,
- potřebné školení zaměstnance,
- hodnocení schopnosti zaměstnance.

Druhým krokem je stanovení zaměstnancových cílů, které mají být splněny a mezi tyto cíle patří například:

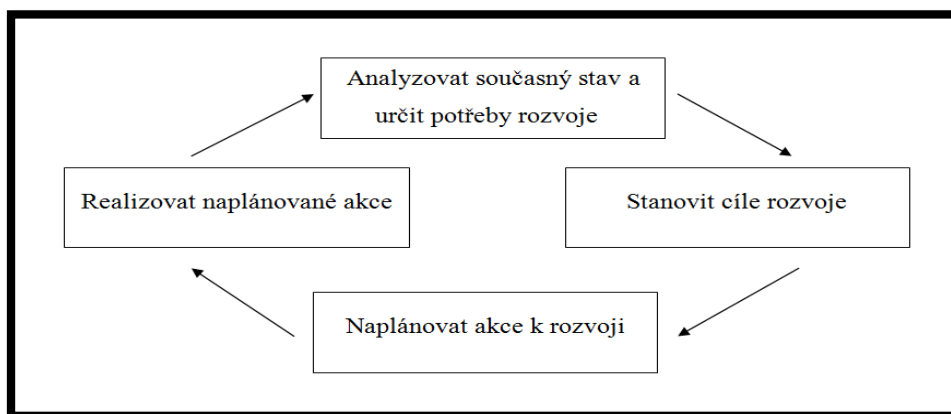
- přesunutí na jinou pracovní pozici,
- zdokonalování některých schopností a dovedností,
- zlepšení výkonu.

Posledním krokem stanovení formy rozvoje a časového plánu zaměstnance, do kterého patří:

- zahraniční stáže,
- domácí stáže,
- vzdělávání.

Každý plán osobního rozvoje se musí kontrolovat a měl by na dodržení časového plánu dohlížet manažer a personální útvar.³⁰

Obrázek 1: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj³¹

Obsahem každého plánu osobního rozvoje, by zaměstnanec spolu se svým vedoucím měli nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Čeho chce zaměstnanec dosáhnout?
- Co v tom zaměstnanci brání?
- Jaké schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnanec potřebuje?
- Jaké konkrétní vzdělání je zapotřebí?
- Jak zaměstnanec pozná, že mu vzdělávání vyhovuje?
- Je rozvoj zaměstnance úspěšný?³²

³⁰DUDEK, M. *Plán osobního rozvoje zaměstnance* [online]. 2012 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

³¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 173. ISBN 978-80-247-2497-3.

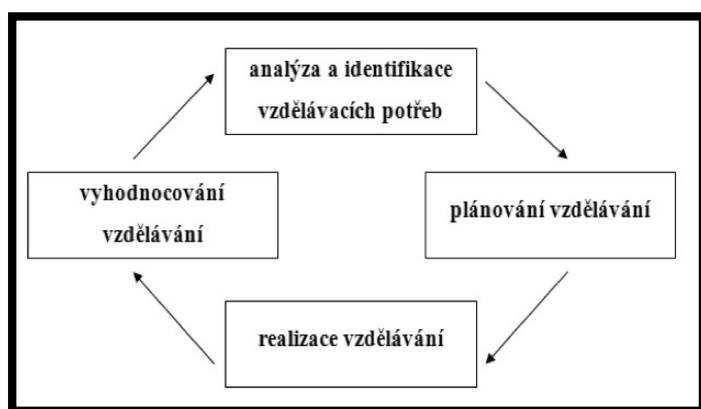
2.3 FÁZE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Systém firemního vzdělávání obsahuje čtyři fáze:

- **Definování** potřeb vzdělávání.
- **Plánování** vzdělávání, vedoucí pracovník, či manažer musí rozhodnout o tom, jaký druh vzdělávání je pro zaměstnance nejvhodnější.
- **Realizace** vzdělávání, je zapotřebí využití zkušených lektorů.
- **Vyhodnocování** vzdělávání, pro výsledek zjištění jeho efektivnosti³³

Fáze firemního vzdělávání je opakující se cyklus, jichž vychází ze vzdělávací politiky a sleduje cíle firemní strategie. „Do celého systému firemního vzdělávání pak patří orientace a adaptace pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj“.³⁴

Obrázek 2: Fáze systému vzdělávání



Zdroj³⁵

³²ČEJKA, R. *Řízení a plánování kariéry*[online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

³³MOPS. *Fáze firemního vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-4.html#nadpis3-4>

³⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 110. ISBN 978-80-247-2914-5.

2.3.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Důležitým aspektem v plánování vzdělávání pracovníků jsou bezpochyby metody vzdělávání, kterých je vysoká škála a zaměstnavatel proto musí vybrat tu nejvhodnější metodu.

1. Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Tedy vzdělávání zaměstnanců na konkrétním pracovním místě, kdy zaměstnanci dále vykonávají svoji práci a zadané pracovní úkoly. Mezi nejpoužívanější metody patří například:³⁶

- **Pracovní porady** - jsou považovány za určitý proces vzdělávání, kde jsou zaměstnanci seznámeni s určitými problémy a mohou spolu s ostatními pracovníky o problémech diskutovat a podávat návrhy řešení, jak celou situaci zlepšit.
- **Instruktaž při výkonu práce** - je nejčastěji používanou metodou, ačkoliv se používá zejména pro zaškolení nového, nebo méně zkušeného zaměstnance.
- **Asistování** - používá se při formování pracovníků, kdy je k vzdělávanému zaměstnanci, který má méně pracovních zkušeností přidělen pracovník s většími zkušenostmi.
- **Rotace práce** - se používá pro rozšiřování schopností a zkušeností zaměstnanců. Pracovník s většími zkušenostmi je na určité období přeřazen na jiné pracovní místo, či pracovní úsek. Tím se rozvíjí jeho zkušenosti a flexibilita. Však zaměstnanec nemusí být na každém úseku úspěšný.
- **Coaching** - je metoda na delší časový úsek. Tato metoda vyžaduje podněcování pracovníka k výkonu ze strany vzdělavatele, což by mělo pracovníka motivovat.
- **Counselling** - tato metoda spočívá spíše formou konzultací.

³⁵ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 110. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 156. ISBN 978-80-247-2914-5.

- **Mentoring** - zaměstnanci není přidělen školitel, ale pracovník si sám vybere školícího zaměstnance na základě jeho zkušeností, či sympatií.³⁷

2. Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště

Tato metoda se spíše používá ke vzdělávání vedoucích pracovníků, odborníků a manažerů. Mezi nejpoužívanější metody patří například:³⁸

- **Přednáška** - která je určena spíše k získání teoretických znalostí.
- **Přednáška spojená s diskuzí** - kdy během přednášky je cílem aktivita všech zúčastněných osob. Během diskuze jedinci mohou řešit různé problémy, které se objevují v praxi a tím se mohou naskytnout i nápady na vyřešení různých problémů.
- **Outdoor training** - jedná se spíše o vzdělávání hrou.
- **Hraní rolí** - tato metoda je zaměřená na praktický rozvoj zaměstnanců, na zvyšování jejich schopností a na samostatnost pracovníků na vyšších pozicích.
- **Assessment centra** - obsahují výcvikový program, kde jsou dány jedinci určité pracovní problémy situace a měří se, jak je jedinec schopen problémy řešit, jak je samostatný, schopný a flexibilní.³⁹

³⁷PODNIKÁTOR. *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti* [online]. 2012 [cit. 2016-12-02].

Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

³⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 156. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁹ VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 317. ISBN 978-80-247-4642-5.

2.4 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

„Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů.“⁴⁰

Plánování rozvoje zaměstnanců zahrnuje důležité aspekty, jako je plánování kariéry zaměstnanců, ale také plánování následnictví v manažerských funkcích. Rozvoj zaměstnanců souvisí z hlediska personalistiky s hodnocením zaměstnanců, odměňování i vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci si mohou nechat zpracovat svůj osobní plán profesního rozvoje kariéry, který obsahuje možnosti profesního a odborného rozvoje a dalšího kariérního postupu zaměstnance. Plány osobního rozvoje se vytváří na základě výsledků, které se získávají buď z development center nebo z assessment center.

Plán rozvoje zaměstnanců může mít následující fáze:

- zaměstnavatel musí zanalyzovat současný stav schopností zaměstnanců a podle toho určit potřeby jejich rozvoje,
- zaměstnavatel určí cíle rozvoje,
- stanoví se plán činností, který vede k rozvoji zaměstnanců a další rozvojové aktivity,
- jako poslední bod se musí realizovat plán činností, rozvojové aktivity a další naplánované akce.

⁴⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 172. ISBN 978-80-247-2497-3.

V první fázi je zapotřebí vypracovat návrh vzdělávacího plánu, který má za úkol identifikovat všechny potřeby vzdělávání. Musí obsahovat všechny učební osnovy, které splňují požadavky rozvoje a vzdělávání.⁴¹

Vzdělávací plán se skládá z těchto kroků:

- identifikace a rozbor vzdělávacích potřeb,
- analýza vzdělávacích potřeb a její interpretace,
 - formulování cíle
 - vypracování profilu účastníka vzdělávacího kurzu,
 - vypracování osnovy vzdělávacího kurzu,
- volba technik a metod vhodných ke vzdělávání,
- finanční a materiální zabezpečení vzdělávání,
- návrh evakuace při vzdělávání.⁴²

2.5 ROZVOJ MANAŽERŮ

Rozvoj manažerů je důležitý a složitý proces, na který organizace nesmí zapomínat, nebo jej musí předat do rukou někomu jinému. Rozvoj podřízených je považován za důležitou součást práce každého manažera. Podle Armstronga: „*Manažeři se ve skutečnosti rodí, a nikoliv tvoří*“⁴³. Organizace by měla zajistit, aby v ní vydrželi pouze nejvhodnější a nejsilnější manažeři. Snaha o zlepšení výkonu v jejich postech a příprav na vyšší funkce s vyšší mírou odpovědnosti. Rozvoj napomáhá organizacím tím, že vzdělává manažery, které potřebuje k uspokojení budoucích i současných potřeb. Celý

⁴¹VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 96. ISBN 978-80-247-1904-7.

⁴²MOPS. *Plánování vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-4.html#nadpis3-7>

⁴³ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 498. ISBN 978-80-247-1407-3.

rozvoj zlepšuje jejich výkon, poskytuje jim řadu příležitostí a zprostředkuje následnictví ve funkcích. Proces by měl zabezpečit, aby manažeři mohli přispívat ke splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Měli by být zaměřeni na vyřešení a prevenci problémů a motivaci svých podřízených.⁴⁴

Cíle rozvoje manažerů by měli zabezpečit, aby manažeři byli připravení na to, co se od nich očekává. V další řadě musejí být domluveny jednotlivé cíle. Podle těchto domluvených cílů bude posuzován jejich výkon a úroveň jejich schopností. Velice důležité je rozpoznat manažery s potenciálem. Snažit se je vést k tomu, aby realizovali cíle svého osobního rozvoje. Organizace musí zajistit, aby manažeři měli dostatečné vzdělání a zkušenosti a aby byli připraveni na náročné povinnosti na pracovišti.

Potřeby manažerů

- Nejdůležitější úkol manažerů je vybudovat vztah partnerství.
- Manažeři musí vytvářet orientaci na zákazníka a vytvářet s nimi vztahy.
- Udržovat morálku, řídit lidi a pracovní výkony a maximalizovat výkon.
- Rozvíjet, stimulovat lidi.
- Přemýšlet o problémech a jejich řešeních.
- Spolupracovat jako členové týmu.

Priority manažerů

- Manažeři si musí mezi sebou pomáhat, poskytovat si správné informace, dávat si užitečné rady.
- Každý manažer se potřebuje rozvíjet, jeho cílem je také rozvíjet a motivovat ostatní pracovníky.

⁴⁴FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-3067-7.

Prvky rozvoje manažerů

- Rozvíjet sama sebe. Každý manažer by měl chtít sám od sebe vzdělávat se a učit se novým věcem.
- Rozvíjení od organizace. Vytváření systémů formálního rozvoje oblíbeného personalisty pro rozvoj manažerů.
- Rozvíjení od šéfa, pochvala od šéfa.⁴⁵

2.5.1 ROZVOJ ZALOŽENÝ NA SCHOPNOSTECH MANAŽERŮ

Rozvoj manažerů založený na schopnostech používá řadu systémů, které jsou použity jako nástroje stanovování potřeb rozvoje. Vytváří konstrukce plánů samostatného vzdělávání nebo poskytování vzdělávacích programů ze strany organizace.

- **Schopnost řídit tým** - kdy má manažer přimět skupiny lidí, kteří mají odlišné vlastnosti, odlišné vzdělání, odlišnou kulturu, aby pracovali společně a jejich práce byla efektivní a flexibilní.
- **Schopnost řídit vztahy** - to znamená vytvářet vztahy na pracovišti s různými lidmi za účelem spojování informací v zájmu dosahování společných cílů.
- **Schopnost řídit změny** - tj. schopnost rozpoznat přicházející změny, zvyknout si na ně, přesvědčit ostatní pracovníky, aby se dobrovolně účastnili při realizaci změn.
- **Schopnost řízení v mezinárodním prostředí** - schopnost řídit v jakémkoliv prostředí, v jakémkoliv státu a spolupracovat s lidmi jiných národností.⁴⁶

⁴⁵ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 489. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 383. ISBN 978-80-247-9882-0.

2.6 ROZVOJ VRCHOLOVÉHO MANAGEMENTU

Jedinečným zdrojem organizace pro získání konkurenceschopnosti je vrcholový management. Většina zaměstnavatelů neinvestuje do vzdělávacích programů a rozvoje svých manažerů mnoho peněžních prostředků, které by ale investovat měli. Podoba vzdělávacích programů je odlišná a je zapotřebí najít vhodný vzdělávací program pro své manažery, který je nezbytný pro dlouhodobý organizační rozvoj. Obsah vzdělávacích programů by měl však obsahovat obecně platné cíle:

- *„připravenost k pracovnímu výkonu a žádoucímu pracovnímu jednání, tj. k přijímání nových postojů a společenských hodnot,*
- *způsobilost k práci, tj. učení se novým postupům,*
- *připravenost k inovaci a změně kvalifikace, tj. vlastnímu rozvoji,*
- *připravenost ke kooperaci, tj. komunikaci, zejména s podřízenými*
- *připravenost ke stabilitě, tj. přijímání odpovědnosti a setrvání v pracovní pozici“⁴⁷.*

Tyto cíle pak vedou k:

- podpoře strategického nasměrování organizace,
- zprostředkování rozsáhlé organizační změny, která je nutná k realizaci nových strategických směrů,
- zformování skupiny lidí s talentem vést lidi (leadership).

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 310. ISBN 978-80-7179-893-4.

3 MOTIVACE SPOJENÁ S KARIÉRNÍM RŮSTEM

3.1 MOTIVACE

„Motivaci rozumíme hybné síly psychického charakteru, které uvádějí do pohybu lidské chování a činnost. Motivace však nevzniká sama o sobě. Jejím vnitřním zdrojem je motiv neboli pohnutka“⁴⁸.

Motivace je proces udržování a usměrňování chování, kdy vychází z biologických zdrojů, souhrnů hybných momentů v činnostech, nebo také prožívání, chování a osobnosti jedince.

Existují dva druhy motivace. **Vnější motivaci** vyvolávají podněty okolí např. roční doba, přítomnost, či nepřítomnost lidí, nebo denní doba. **Vnitřní motivace** vychází přímo z jedince např. cíl, plán, představa, hlad a žízeň.

Motivování *„Je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a to vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci“⁴⁹.*

Sebemotivování je přirozená potřeba a úsilí jedince motivovat sám sebe.

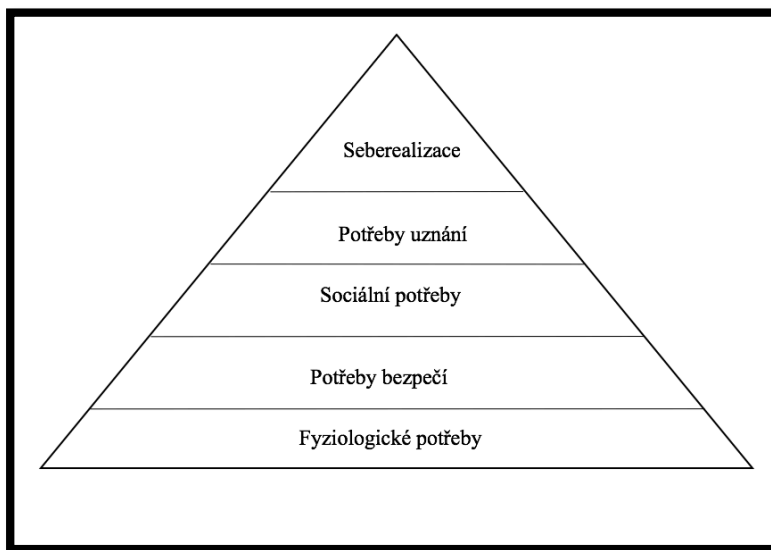
Mnoho významných psychologů blíže a konkrétněji zkoumala motivaci člověka, tudíž vzniklo veliké množství teorií, které na motivaci pohlížejí z různých úhlů pohledu. Prvním a stále nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký psycholog Abraham H. Maslow, který zpracoval teorii hierarchie potřeb.⁵⁰

⁴⁸ WEBYGO. *Motivace* [online]. 2016 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/5-motivace.html>

⁴⁹MANAGEMENT MANIA. *Motivování* [online]. 2013 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

⁵⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 59. ISBN 80-247-0405-6.

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj⁵¹

3.2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Důležitým aspektem v kariérním růstu a ve vzdělávání je motivace zaměstnanců. Podle Kociánové má: „plánování kariéry má pozitivní vliv na zvyšování motivace pracovníků, na jejich pracovní angažovanost a identifikaci s organizací, zvyšuje jejich výkonnost a zajišťuje stabilizaci žádoucích lidí“.⁵² Každá organizace by se měla zajímat o to, co by se mělo udělat pro dosažení vysoké úrovně výkonu lidí a aby tento výkon byl co nejvyšší a nejdelší. „Každý člověk, ať si říká co chce, potřebuje k tomu co dělá,

⁵¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 59. ISBN 80-247-0405-6.

⁵² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 177. ISBN 978-80-247-2497-3.

motivaci“.⁵³ Organizace by proto měla věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování svých zaměstnanců pomocí takových nástrojů, jako jsou například různé odměny, stimuly, vedení lidí – což je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají. Důležitým cílem je rozvíjet a vytvářet pracovní prostředí a motivační procesy, které pak napomohou tomu, aby každý pracovník dosáhl výsledků, které odpovídají očekávání vedoucích pracovníků.

„Teorie managementu zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“⁵⁴

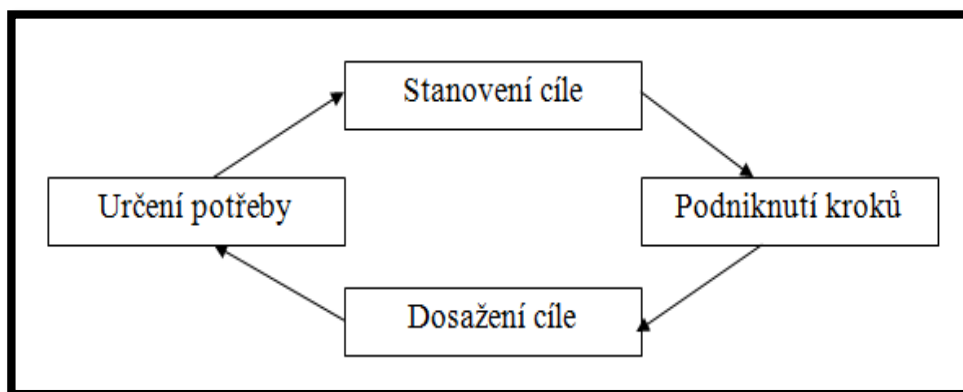
Pokud jsou lidé správně motivováni, mají konkrétně definované cíle. Tito lidé podnikají kroky, od nichž očekávají, že dále povedou k dosažení těchto cílů. Také mohou být motivováni sami od sebe, což znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí a to je nejlepší forma motivace. Avšak většina lidí potřebuje ve větší či menší míře být motivována i z vnějšku. Organizace může motivovat své zaměstnance pracovním prostředím, odměnami, uspokojující prací a příležitostmi ke vzdělávání a růstu.

Zaměstnanci se dále vzdělávají, mají-li motivaci se vzdělávat. Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují efektivnost vzdělávání patří právě motivace. U motivace je důležité zohlednit dvě teorie a to teorii očekávání a teorii cíle. Pokud zaměstnavatel motivuje své zaměstnance k dalšímu vzdělávání podle teorie očekávání, je chování zaměstnance poháněno očekáváním něčeho, co považuje za žádoucí, například jako jeho další kariérní postup v organizaci.

⁵³HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 81. ISBN 978-80-2475-1.

⁵⁴ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 4: Proces motivace



Zdroj⁵⁵

U zaměstnanců, kteří si myslí, že jim výsledky dalšího vzdělávání zřejmě přinesou jejich profesní a kariérní rozvoj, bude motivace ještě vyšší. Dle teorie cíle je motivace vyšší, pokud jsou konkrétní cíle splnitelné a dosažitelné, ačkoliv tyto cíle mohou být náročné. Zaměstnanci si také mohou samostatně řídit své vzdělávání.

Organizace motivuje a uspokojuje své zaměstnance tím, že jim může poskytnout vzdělávání jako benefit. Firma by si měla uvědomit, že vzděláváním a tréninkem svých zaměstnanců zlepšuje její cenu na trhu práce. Zaměstnavatel musí dbát na rozvoj svých zaměstnanců a to zahrnuje zejména tyto body:

- zaškolení,
- zaučení,
- zvyšování profesní kvalifikace,
- prohlubování profesní kvalifikace.

⁵⁵ ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 220. ISBN 978-80-247-9882-0.

3.2.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPRÁVNÝM VEDENÍM

Zaměstnavatel může motivovat i správným stylem vedení, které bude vyhovovat zaměstnancům, ale i zaměstnavateli. Pokud zaměstnavatel zvolí ten správný přístup, který pak vede k zvládnutí složitějších pracovních úkolů a vylepšování schopností zaměstnance, pak má pracovník dobrý pocit z dobře odvedené práce a ze snahy která přináší ovoce.

U každého zaměstnance musí být motivace odlišná. U pracovníka, který zrovna nastoupil do zaměstnání, je zapotřebí zvolit spíše direktivní motivaci a to tedy v první fázi **příkazování**, další fáze **kontrolování** a poslední fáze **odměna**, či **trest**. Vše záleží na zvolení správného stylu vedení a motivování.⁵⁶

Motivace zaměstnanců k práci

Co vlastně motivuje pracovníky k lepší, kvalitnější práci:

- finanční ohodnocení,
- pracovní hodnocení,
- sociální ohodnocení (pochvala),
- pracovní podmínky,
- ohodnocení ostatními pracovníky.

⁵⁶AKADEMIE ORLITA. *Motivace správným vedením* [online]. 2013 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:<http://www.orklita.cz/services/jak-motivovat/>

3.2.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY

Existují dva druhy faktorů motivace zaměstnanců, tedy objektivní a subjektivní faktory.

Objektivní faktory:

- vztah mezi vedoucím a podřízeným,
- rozvoj pracovníka,
- odměna na vykonanou práci,
- uspokojení z pracovní seberealizace,
- pracovní kultura,
- vlivy fyzikálního prostředí.

Subjektivní faktory:

- kvalifikace (další vzdělávání),
- ambice pracovníka,
- schopnost se adaptovat,
- stav duševního a fyzického zdraví.

Objektivní motivační faktory tvoří polarizovanou motivační strukturu, ve které je zapotřebí při absenci nějakého faktoru nahradit jiným motivačním prostředkem. Mnoho zaměstnavatelů používá jako náhradu finanční složku, která by však neměla být jediným řešením. **Subjektivní** faktory ovlivňuje především věk, vzdělání, pohlaví a mnoho dalších aspektů. U těchto motivačních faktorů je potřeba realizovat adekvátní psychologické postupy k zaměstnancům.⁵⁷

⁵⁷ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 161. ISBN 978-80-247-2721-9.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

4.1 FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Pro zpracování praktické části byl jako výzkumný problém zvolen deskriptivní výzkum. Z deskriptivního výzkumu bylo vycházeno z metody dotazníkového šetření. Byli zvolené dva výzkumné předpoklady. Považují respondenti a zaměstnanci ve vybrané společnosti svůj kariérní rozvoj za dostačující? První část výzkumu je zaměřena na všechny zaměstnance České republiky. Druhá část je zaměřena na spektrum zaměstnanců ve firmě KFC, kde se mění v krátkých časových intervalech spousta lidí. U těchto zaměstnanců bude hlavní zjistit, jakou si myslí, že mají možnost se posouvat na kariérních postech. Jako další výzkumný problém byla zvolena otázka: Jsou respondenti a zaměstnanci v konkrétní vybrané společnosti ochotni se dále vzdělávat? Každý má odlišný názor, jestli jim další vzdělávání přivede větší postavení ve firmě, nebo i přes snahu se zlepšit zůstanou na stávající pozici. Proto je spousta příkladů, kdy lidé ztrácí motivaci se dále vzdělávat.

Cílem výzkumu je zjistit, zda všem dotazovaným respondentům a zaměstnancům ve společnosti KFC vyhovuje dosavadní kariérní postup a jestli jsou ochotni se dále vzdělávat.

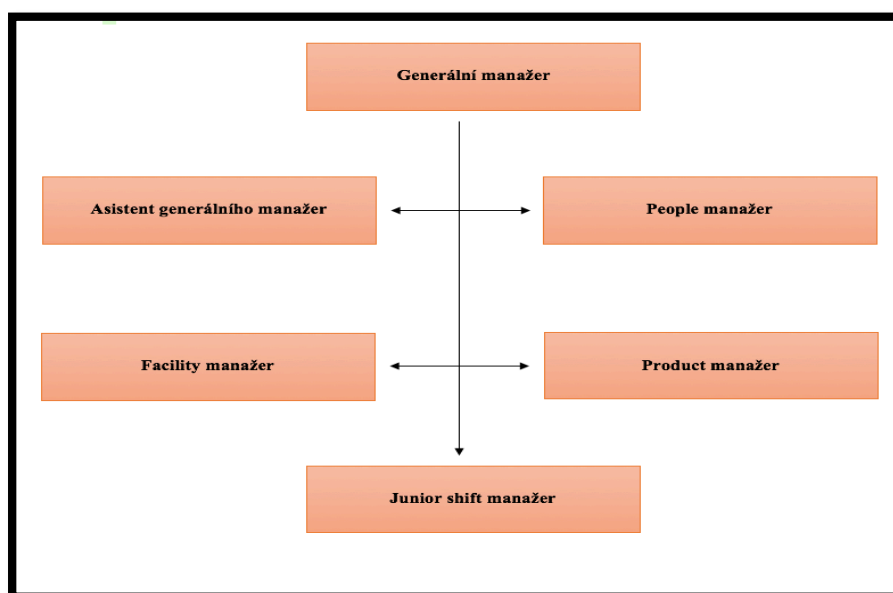
4.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KFC

Pro posouzení kariérního rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti je v první řadě důležité se seznámit s korporací KFC. Dále bude věnována pozornost kariérnímu rozvoji jejich zaměstnanců. KFC je americkou nadnárodní korporací, což znamená že patří do skupiny amerických restaurací, která se zabývá prodejem rychlého občerstvení. První restaurace KFC byla založena již v roce 1930 Harlandem Sandersem. V dnešní době jsou restaurace ve více než sto zemích a mají přes šestnáct tisíc restaurací, které navštíví denně několik milionů zákazníků. V České republice se nachází celkem 72

poboček. KFC se od počátku až do dnešní doby řídí pravidlem „v tom co děláš, se maximálně angažuj a dělej to, jak nejlépe umíš!“. K jeho nabídce patří především kuřecí maso, které je doplněno čerstvými a kvalitními složkami. Snaží se co nejvíce využívat lokálních surovin, ať už se jedná o maso, zeleninu, či pečivo.

Organizační struktura KFC

Obrázek 5: Organizační struktura KFC



Zdroj⁵⁸

⁵⁸ Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

4.3 ANALÝZA KARIÉRNÍHO SYSTÉMU V KFC

Pokud chce zaměstnanec dále rozvíjet své schopnosti a zkušenosti, tedy kariérně se posunout na vyšší pozici (instruktor), musí splnit tyto náležitosti:

- **Odpovědnost** – zaměstnanec by měl být zodpovědný a spolehlivý.
- **Pozitivní energie** – pracovat s ohromnou pozitivní energií, kterou může převést i na ostatní, odolnost vůči stresu.
- **Zaměření na hosta** – jedním z nejdůležitějších aspektů je poskytovat kvalitní zákaznický servis. Jedná se o soubor prvků, které velmi ovlivňují vztah mezi prodejcem a zákazníkem. Je tedy třeba, aby byl zaměstnanec silně orientovaný na zákazníka. Je dokázané, že nespokojený zákazník se podělí o tuto zkušenost s dalšími jedenácti. Spokojený zákazník se naopak podělí o svou spokojenost jen s dalšími třemi. Je tedy zapotřebí, aby zaměstnanec poskytoval takové služby a zákaznický servis, aby byla dodržena minimálně 80% spokojených zákazníků. Hosta by měl zaměstnanec vítat jako hosta do svého domova, měl by ho obsluhovat s radostí, věnovat zákazníkovi pozornost a pokusit se vyhovět všem jeho přáním.
- **Znalost přípravy produktů** – samozřejmostí jsou kvalitní a čerstvé suroviny, ale především znalost výrobních postupů, aby byl zaměstnanec schopný zákazníkovi zodpovědět všechny otázky týkající se složení a výroby produktů.
- **Perfektní práce na pozicích** – zaměstnanec by měl zákazníka ovlivnit v nákupu, například nabídkou výhodnějšího menu, vždy ho upozornit na probíhající akce a případně mu doporučit další produkt z nabídky. Dále by měl zaměstnanec dodržovat veškeré výrobní postupy, být pečlivý, spolehlivý, dodržovat časový fond výroby produktu a dodržovat vždy BOZP.

K dalšímu postupu na manažerskou pozici je potřeba splnit nejen všechny výše uvedené náležitosti, ale také následující body:

- **Zaučení nových zaměstnanců** – předpokladem pro zaučení nových zaměstnanců je v první řadě perfektní znalosti veškeré zodpovědnosti na všech pozicích ,ale je třeba aby zaměstnanec na této pozici byl především komunikativní a trpělivý. Je zde třeba motivovat nové zaměstnance k práci a sdělit jim veškeré výhody spojené s jeho budoucí pozicí. Zaučování nových zaměstnanců by mělo probíhat vždy za stejných podmínek a postup pouze přizpůsobit zkušenostem a schopnostem zaučují ho zaměstnance.
- **Jednání a komunikace s hosty** – zaměstnanec na této pozici by měl zjišťovat, jak jsou zákazníci spokojeni s poskytnutou službou a produktem, případně by měl vyřešit jeho stížnosti, nabídnout mu například výměnu produktu nebo jinou kompenzaci, aby zajistil 100% spokojenost zákazníka. Měl by také vyvodit důsledky, ze špatně poskytnuté služby a měl by pokárat či upozornit na tuto skutečnost zaměstnance, který byl za to zodpovědný.
- **Jednání a komunikace se zaměstnanci** – komunikace se zaměstnanci je velice důležitá, jelikož její pomocí je možné předejít mnoha problémům. Aby mohl být zaměstnanec dále povýšen, je třeba aby převzal zodpovědnost za všechny své podřízené, zodpovědnost za bezproblémový provoz restaurace a musí být schopen tyto zaměstnance nejen pokárat za případné problémy, ale především je pochválit za jejich dobře odvedenou práci a motivovat k dobrým výkonům.

K dalšímu postupu na asistenta generálního manažera je potřeba splnit nejen výše uvedené náležitosti, ale také následující body:

- **Analytické schopnosti** – Je zapotřebí, aby byl manažer schopen zanalyzovat a definovat potřeby a problémy restaurace a na základě jeho zjištění, by měl být schopen vytvořit doporučení, co je třeba změnit, či zlepšit.
- **Administrativní schopnosti** – manažer musí být schopen dobře organizovat nejen svůj čas, ale také zajistit naplánování směn takovým způsobem, aby to vyhovovalo nejen požadavkům zaměstnanců, ale aby

byl zajištěn bezproblémový shod restaurace. Manažer by měl mít schopnosti pracovat s PC na pokročilé úrovni a měl by se starat o inzerci a nábor nových zaměstnanců.

- **Odolnost vůči stresu** – při práci manažera dochází k mnoha stresovým situacím, je tedy třeba, aby byl vůči tomuto tlaku přirozeně odolný, čemuž přispívá dostatečná relaxace a zmenšuje se pravděpodobnost syndromu vyhoření.
- **Schopnost řešit konflikty** – manažer by měl vždy dostatečně věnovat pozornost řešení konfliktů na pracovišti. Je třeba, aby zajistil svou nestrannost a byl vždy objektivní a spravedlivý, díky tomu se tak minimalizuje nespokojenost podřízených a on si u nich upevní své postavení a vybuduje větší respekt.

Post generálního manažera je nejvyšší pozicí kariérního růstu na restauraci KFC, každá pobočka má zpravidla jednoho generálního manažera a proto je velice obtížné se na tuto pozici dostat. Generálním manažerem se může stát nejzkušenější manažer restaurace za předpokladu jeho dostatečných zkušeností a praxe na manažerské pozici. Generální manažer zodpovídá za všechny zaměstnance ve své restauraci, snaží se aby dosahovali co nejlepších cílů, provádí pravidelný reporting a mnoho dalších analýz, jejichž výsledky poté může srovnávat s výsledky ostatních restaurací KFC.

4.4 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY

Cílem výzkumu je zjistit, zda všem dotazovaným respondentům a zaměstnancům v KFC vyhovuje jejich dosavadní kariérní postup a jestli jsou ochotni se dále vzdělávat. Ve výzkumných předpokladech budou autorku především zajímat názory zaměstnanců. Pro získání bližších informací byli vytvořeny dva dotazníky. Oba dotazníky jsou zaměřeny na kariérní rozvoj, vzdělávání a motivaci zaměstnanců, však jeden je určený pro zaměstnance KFC a druhý na celkové spektrum osob. Autorka zvolila dva hlavní výzkumné předpoklady.

Výzkumný předpoklad č. 1 - „Většina respondentů nepovažuje možnost svého kariérního růstu za dostačující“.

- velice záleží v jakém oboru respondenti pracují, jelikož v různých řemeslných oborech, či službách je kariérní růst a rozvoj zaměstnanců značně omezen, ve smyslu malého počtu vedoucích pracovníků.

- dalším neméně důležitým aspektem při hodnocení kariérního růstu, je třeba brát ohled na to, jak jsou respondenti cílevědomí a jak mají velkou potřebu moci a uznání v kariérním životě.

Výzkumný předpoklad č. 2 - „Většina respondentů je ochotná se dále vzdělávat“.

- někteří respondenti se dále vzdělávají z vlastní vůle, aniž by to po nich vyžadoval jejich zaměstnavatel, ale většina respondentů by byla ochotna se nadále vzdělávat pouze za předpokladu, že by vzdělávání vyžadoval zaměstnavatel, ale jinak jsou se svým vzděláním spokojeni a nepovažují za nutné si své vzdělání rozšiřovat.

K výzkumnému předpokladu č. 1 – tento výzkumný předpoklad byl zařazen z důvodu, že většina zaměstnavatelů považuje motivaci zaměstnanců za důležitější a prvořadou před kariérním postupem, při čemž naopak zaměstnanci paradoxně upřednostňují možnost kariérního růstu před motivací, jelikož je pro ně důležitější uspokojení potřeby, moci a uznání, než pouze motivace k lepším výkonům, protože samotná možnost kariérního růstu je pro ně dostačující motivací.

K výzkumnému předpokladu č. 2 – tento výzkumný předpoklad byl zařazen z důvodu toho, že zaměstnavatelé nedostatečně využívají potenciál mnohých svých zaměstnanců a jsou spokojeni s jejich stávajícím stavem, přičemž zaměstnanci by byli ochotni se nadále vzdělávat, jelikož je pro ně vzdělávání důležité a mnozí se i přesto, že další vzdělávání zaměstnavatel nevyžaduje dále vzdělávat chtějí.

Výzkumný předpoklad č. 1 ověřuje otázka z obecného dotazníku

č. 6. „Jste spokojený/á se svým kariérním postupem“? -

částečně výzkumný předpoklad doplňuje otázka

č. 8. „Využívá Váš zaměstnavatel nějaký motivační systém“?

Výzkumný předpoklad č. 2 ověřují otázky z obecného dotazníku

č. 10. „Byl/a byste ochotný/á se dále vzdělávat, kdyby to po Vás vyžadoval zaměstnavatel?

č. 13. „Požadoval zaměstnavatel, aby jste si doplnili vzdělání“? -

- částečně výzkumný předpoklad doplňuje otázka

č. 15. „Zúčastnili jste se rekvalifikačního kurzu“?

Výzkumný předpoklad č. 1 ověřují stejně znějící otázky z dotazníku pro KFC, které jsou označeny č. 9 a č. 11

Výzkumný předpoklad č. 2 dále ověřují stejně znějící otázky z dotazníku pro KFC, které jsou označeny č. 13., č. 16 a č. 18

4.5 METODY VÝZKUMU

Použitou metodou při výzkumu je dotazník. Dotazník byl zvolen z toho důvodu, že je to vlastně podobný způsob jako u řízeného rozhovoru, ačkoliv dotazník je písemný, anonymní a méně časově náročný na rozdíl od rozhovoru.

Pro další informace o kariérním růstu a rozvoji zaměstnanců byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden vyplňovali zaměstnanci společnosti KFC a druhý, obecný dotazník vyplňovali ostatní respondenti. Při sestavování dotazníku jsem se snažila zapojit co nejvíce otázek, které by pomohli k získání užitečných informací a ověření stanovených cílů a hypotéz.

Obecný dotazník se skládá z 15 otázek, z kterých je 14 uzavřených a 1 otevřená. Dotazník určený pro vybranou firmu, tedy konkrétně pro KFC, obsahuje celkem 18 otázek, z kterých je 17 uzavřených a 1 otevřená.

4.6 RESPONDENTI VÝZKUMU

Pro výzkum byli vybráni zaměstnanci jako respondenti, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti KFC, jelikož bylo za cíl výzkumu zvoleno, zda je kariérní růst a rozvoj zaměstnanců, se kterým souvisí i další vzdělávání zaměstnanců dostačující. Na dotazník odpovědělo celkem 214 zaměstnanců z různých poboček KFC.

Jako druhou skupinu respondentů si autorka vybrala celkové spektrum respondentů, jejich názor a pohled na jejich kariérní růst a rozvoj v organizaci. Dotazník vyplnili osoby všech věkových kategorií, s různým vzděláním s různými lokalitami bydliště. Celkem na dotazník odpovědělo 328 respondentů.

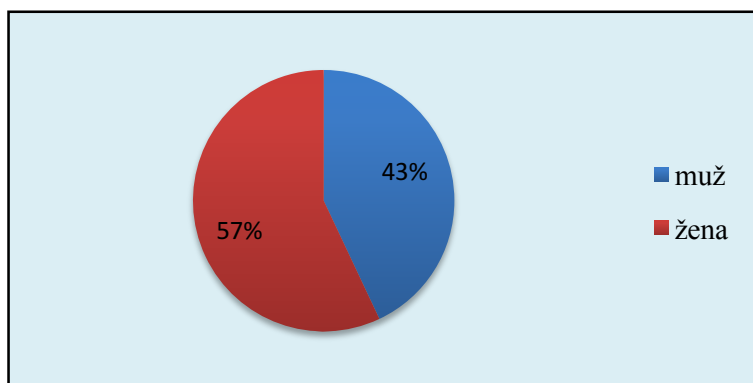
4.7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A OVĚŘENÍ VÝZKMNÝCH PŘEDPOKLADŮ

Na dotazník odpovědělo celkem 328 respondentů různých věkových kategorií, s odlišným vzděláním, s odlišnými názory na kariérní růst a rozvoj v jejich organizaci a to proto, aby bylo pokryto co možná největší spektrum lidí. Respondenti obdrželi písemnou formu dotazníku, který naleznete v přílohách číslo A a B.

Otázka č. 1 – Pohlaví

Tato první otázka byla spíše orientační a měla poukázat na to, jestli kariérní růst vnímají více ženy nebo muži.

Graf 1: Pohlaví



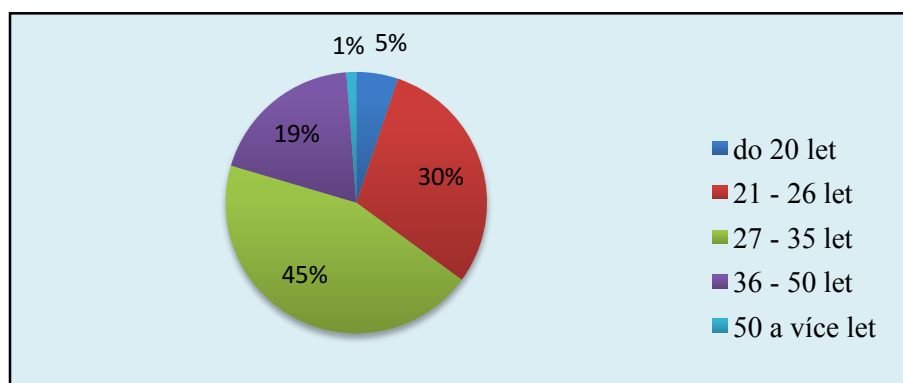
Zdroj⁵⁹

Na dotazník odpovědělo celkem 328 respondentů. Dotázaných žen bylo 57% a 43% mužů.

Otázka č. 2.

Druhá otázka byla také spíše orientační a jejím cílem bylo zjistit, jak která věková skupina vnímá kariérní růst. Tato otázka byla rozdělena do pěti věkových skupin.

Graf 2: Věková kategorie, do které spadáte?



Zdroj⁶⁰

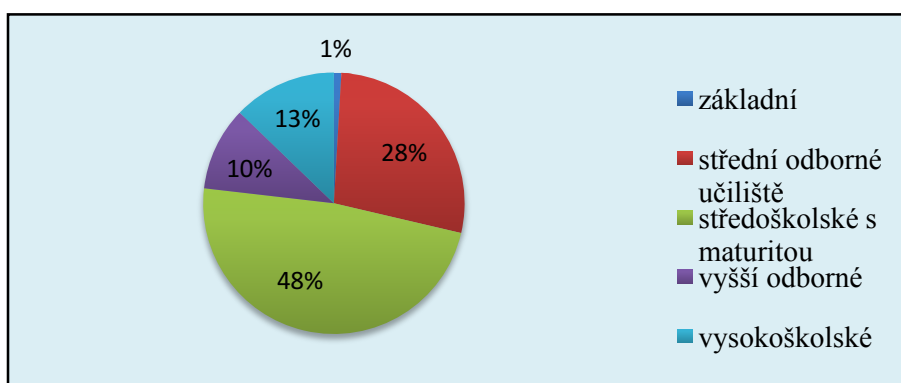
⁵⁹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce respondentů spadá do kategorie 27 – 35 let (45% dotazovaných). Druhá nejsilnější kategorie je 21 – 26 let (30% dotazovaných). Třetí kategorie je 36 – 50 let (19% dotazovaných). O poznání slabší je kategorie do 20 let (5% dotazovaných) a nejslabší kategorie je 50 a více let (1% dotazovaných).

Otázka č. 3.

Tato otázka poukazuje na celkové vzdělání všech dotazovaných osob a otázku jsem rozdělila do pěti skupin a to na základní vzdělání, střední odborné vzdělání, středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Dále také poukazuje na to, jak která skupina osob se různorodým vzděláním vnímá kariérní rozvoj.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj⁶¹

Z 328 respondentů má 48% středoškolské vzdělání, což je skoro polovina. Druhá polovina se rozděluje na ostatní vzdělání. Střední odborné učiliště má vystudováno

⁶⁰ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

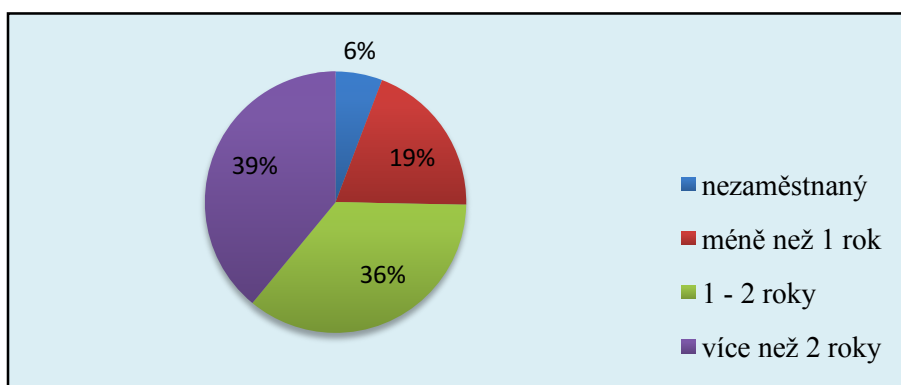
⁶¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

28% respondentů, vysokoškolské vzdělání má 13% respondentů, vyšší odborné vzdělání má 10% respondentů a pouze 1% respondentů má pouze základní vzdělání.

Otázka č. 4.

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho jsou zaměstnanci v současném zaměstnání zaměstnání a podle toho vyhodnotit jejich odpovědi se spokojeností jejich kariérního růstu.

Graf 4: Jak dlouho jste zaměstnán/a ve Vašem současném zaměstnání?



Zdroj:⁶²

Respondenti nejčastěji uvedli, že pracují více než 2 roky v jejich současném zaměstnání (39% dotazovaných), 36% respondentů pracuje v současném zaměstnání 1 – 2 roky, 19% respondentů pracuje v současném zaměstnání méně než jeden rok a pouze 6% respondentů je v současné době nezaměstnaných.

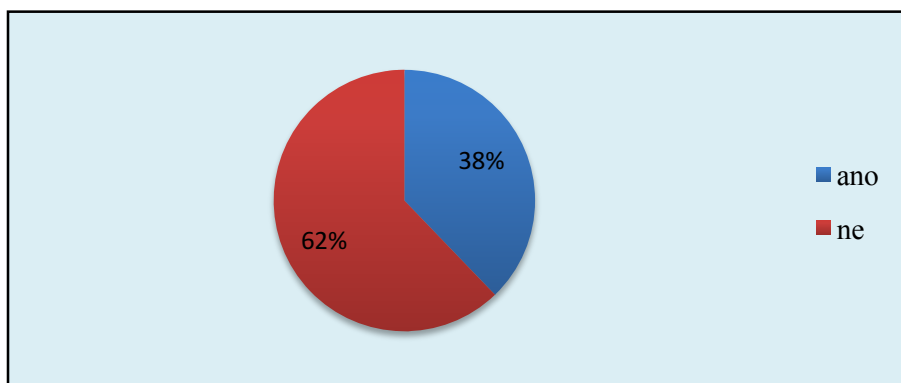
Nejvíce respondentů uvedlo, že jsou ve svém současném zaměstnání více než 2 roky. Mnoho zaměstnanců v dnešní ekonomické situaci se snaží za každou cenu udržet svojí pracovní pozici. Naopak bylo překvapivé, že pouze 6% v současné době je nezaměstnaných, kdy pravděpodobně nebyli spokojeni se svojí předešlou prací, nebo stále nenašli vhodnou pracovní pozici. Celkem 19% respondentů je v práci méně jak jeden rok, což znamená, že si teprve nedávno našli práci.

⁶²Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 5.

V této části přešel zájem především o kariérní rozvoj, tedy jestli zaměstnanci byli za celou dobu, co pracují v určité společnosti povýšeni a začali kariérně růst.

Graf 5: Byl/a jste někdy povýšen/a ?



Zdroj⁶³

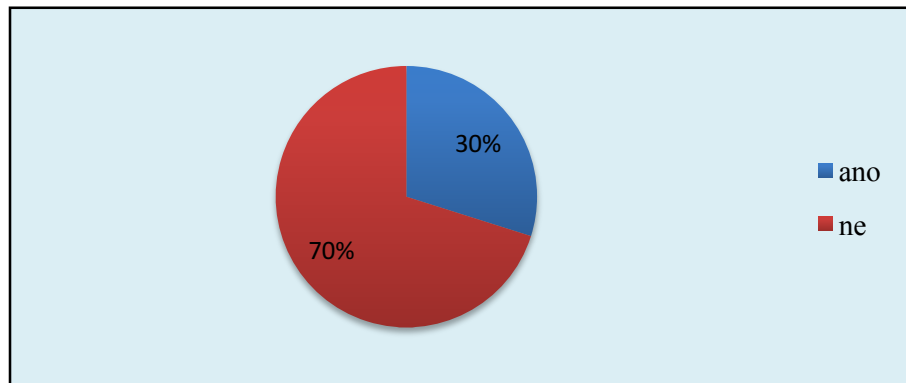
Většina respondentů, celkem 62% nebyla povýšena, zbylých 38% respondentů jsou již povýšeni. Samozřejmě povýšení zaměstnanců ovlivňuje mnoho aspektů, záleží na tom, v jaké firmě zaměstnanci pracují, jak jsou zaměstnanci flexibilní. Více jak polovina respondentů odpověděla, že doposud nebyli ještě povýšeni. Může to být způsobeno tím, že pracovníkům vyhovuje dočasné pracovní místo, nebo naopak zaměstnavatel neposkytuje svým podřízeným kariérní rozvoj, což je pro zaměstnance spíše demotivující.

Otázka č. 6.

V této otázce bylo tázáno, zda jsou respondenti spokojeni se svým kariérním postupem. Zajímala jsem se o touhu zaměstnanců, dosáhnout vyšší pozice a jak jsou lidé spokojeni s tím, čeho zatím ve svém kariérním životě dosáhli.

⁶³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: Jste spokojený/á se svým kariérním postupem?



Zdroj⁶⁴

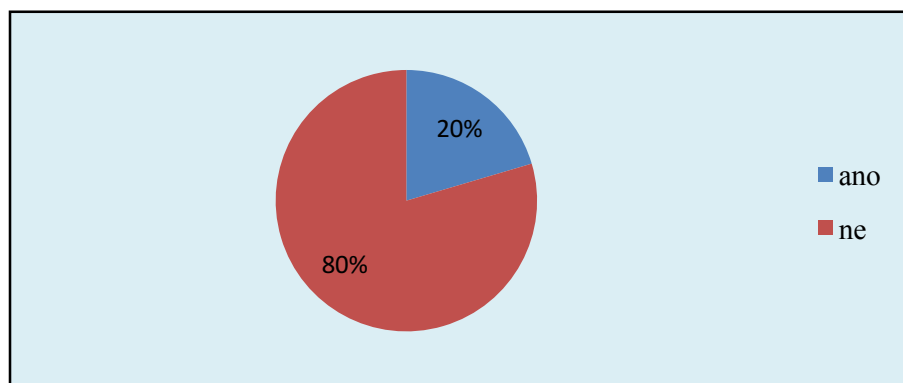
Pouze 30% respondentů uvedlo, že jsou spokojeni se svým kariérním postupem. Zbýlých 70% respondentů spokojení nejsou, jednoznačně tedy převažuje nespokojenost kariérního rozvoje, otázkou však zůstávají aspekty, kdy se buď zaměstnanci snaží o vyšší profesní rozvoj, nebo že se nesnaží, pouze si stěžují.

Otázka č. 7.

V další části se autorka zajímala o spokojenost lidí s platem na jejich současné pozici. Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům stačí pozice, na které dočasně pracují, nebo nejsou se svojí pozicí až tak spokojeni.

⁶⁴Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Máte pocit, že máte odpovídající plat Vaší pozice?



Zdroj⁶⁵

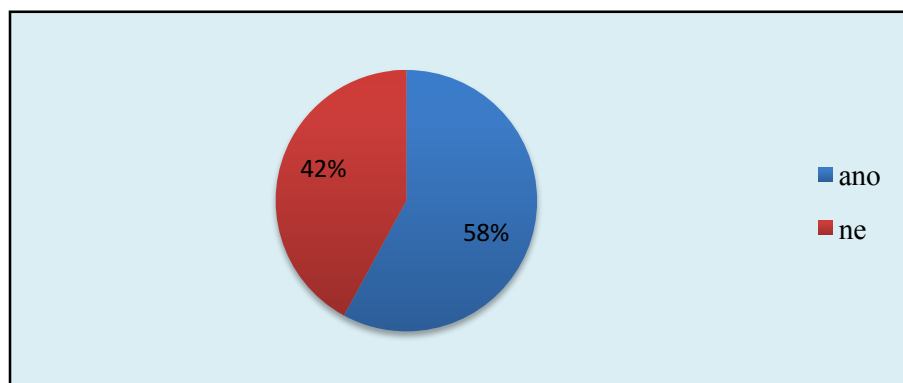
Je téměř neuvěřitelné, že má pouze 20% respondentů pocit, že jejich plat odpovídá pozici, na které pracují. Zbýlých 80% respondentů uvedlo, že nemají pocit, že by jejich plat odpovídal pozici, na které pracují. Samozřejmě otázkou je, jaký si respondenti představují ideální plat na jejich pracovní pozici.

Otázka č. 8.

Tato otázka je zaměřena na motivaci zaměstnanců, protože to je velice důležitý aspekt. Motivace zaměstnanců je důležitá pro jejich další profesní rozvoj a chuť dělat kariéru v současném zaměstnání.

⁶⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: Využívá Váš zaměstnavatel nějaký motivační systém?



Zdroj⁶⁶

Nadpoloviční většina respondentů (58% dotazovaných) uvedlo, že jejich zaměstnavatel využívá nějaký motivační systém. Zbýlých 42% respondentů si není vědomo toho, že by je jejich zaměstnavatel jakýmkoli způsobem motivoval.

Odpovědi respondentů jsou ovlivněny různými aspekty, například co si vůbec zaměstnanci pod pojmem motivační systém představují. V dnešní době skoro každý zaměstnavatel, jak odpověděla více jak polovina dotazovaných respondentů, používá nějaký motivační bonus, jako je například příspěvek na stravování, nebo na dopravu.

Otázka č. 9. Pokud ano, jak podle Vás motivuje zaměstnance?

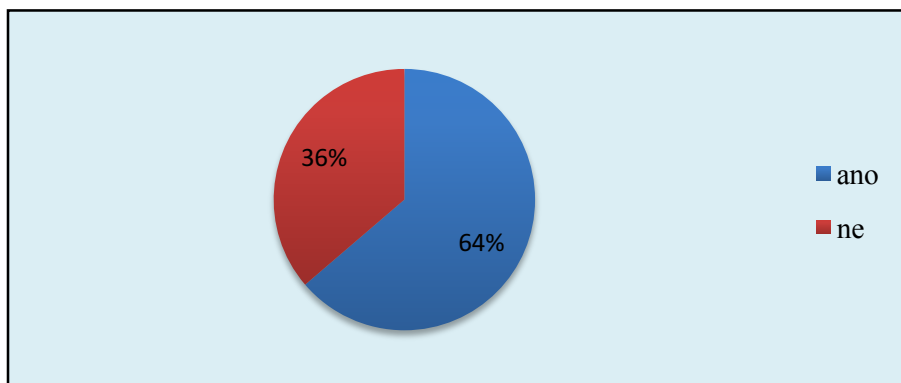
Kvůli různorodým odpovědím respondentů nebylo možné vytvořit jakýkoli graf. Nejčastějšími odpověďmi respondentů bylo například: procento z prodeje, peněžní odměna za odpracované roky, příspěvek na dovolenou či sportovní akce, 13. plat, prémie při splnění pránu nebo také vyhlášení zaměstnance měsíce.

⁶⁶Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 10.

Tato část je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců, u této otázky konkrétně, jestli by byli zaměstnanci vůbec ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti.

Graf 9: Byl/a byste ochotný/á se dále vzdělávat, kdyby to po Vás vyžadoval zaměstnavatel?



Zdroj⁶⁷

Velice mile mě překvapilo, že 64% respondentů uvedlo, že by byli ochotni se dále vzdělávat, pokud by to jejich zaměstnavatel vyžadoval. Ostatní respondenti (36% dotazovaných) bohužel považují další vzdělání za zbytečné.

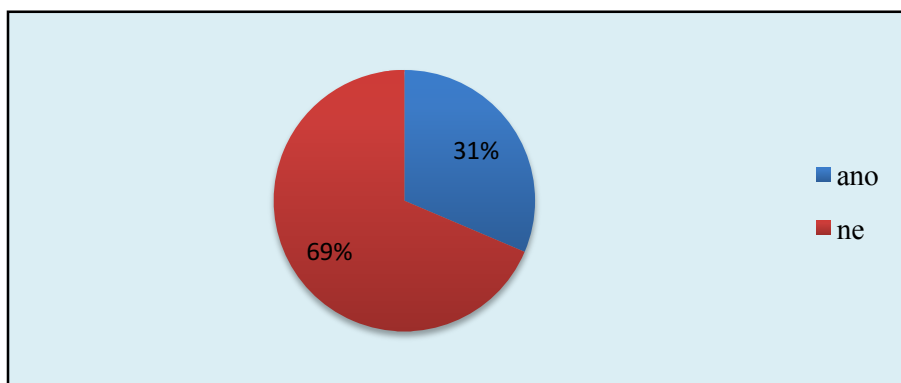
Záporné odpovědi jsou ovlivněny faktem, že většina zaměstnanců se nechce dále vzdělávat. Může jim to připadat například jako ztráta času nebo zbytečné. Však 64% respondentů odpovědělo kladně, což znamená že se chtějí profesně rozvíjet.

Otázka č. 11.

Tato otázka byla spíše orientační, a jejím cílem bylo poukázat na to, zda mají zaměstnanci nějaké výhody, jako jsou například slevu na produkty, příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou a mnoho dalších výhod.

⁶⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 10: Máte nějaké zaměstnanecké výhody?



Zdroj⁶⁸

Většina respondentů nemá zaměstnanecké výhody, celkem 69% dotazovaných. Při bližším zkoumání bylo ale zjištěno, že je to způsobeno odvětvím, ve kterém respondenti pracují, a není tím pádem možné, aby zaměstnanecké výhody měli. Zaměstnanecké výhody má pouze 31% dotazovaných.

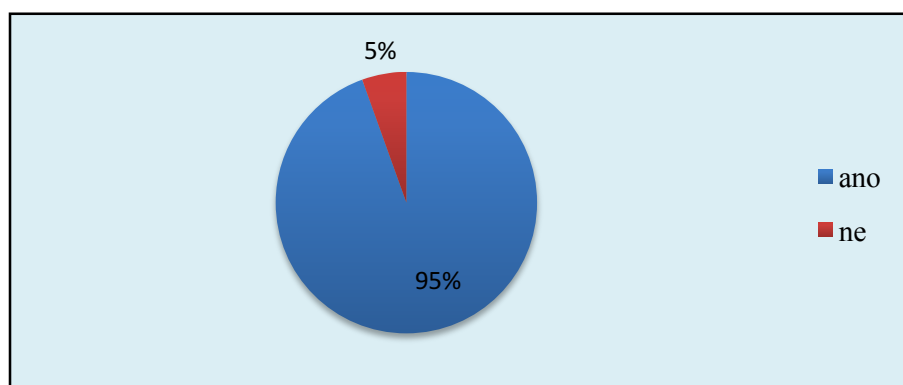
Nemilé překvapení bylo, že mnoho respondentů uvedlo, že nemají žádné zaměstnanecké výhody, ačkoliv záleží na firmě, kde jsou respondenti zaměstnaní a také, co si zaměstnanci představují pod pojmem zaměstnanecké výhody.

Otázka č. 12.

Otázka č. 12 byla zařazena z důvodu zjištění, zda zaměstnavatel dále zaškoluje dále svoje zaměstnance a pomáhá jim v jejich kariérním rozvoji.

⁶⁸Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 11: Poslal Vás někdy zaměstnavatel na školení?



Zdroj⁶⁹

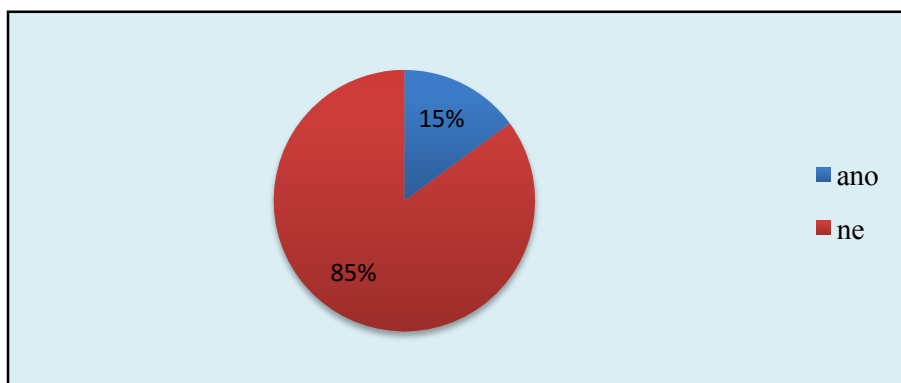
Pouhých 5% respondentů, což je 18 dotazovaných neposílá jejich zaměstnavatel na žádná školení. Zbýlých 95% respondentů se účastní školení pravidelně. Školení zaměstnanců je velice důležité pro celou organizaci, aby byla na trhu úspěšná. Malé množství respondentů uvedlo, že je zaměstnavatel zatím na školení neposlal. Důvodem proto může být fakt, že zaměstnanci jsou v organizaci krátkou dobu a školení je teprve čeká.

Otázka č. 13.

U této otázky se autorka zaměřila znovu konkrétně na vzdělávání zaměstnanců. Zjištěním bylo, zda zaměstnavatel požaduje po svých zaměstnancích, aby si dále doplnili své vzdělání a dále se profesně rozvíjeli.

⁶⁹Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: Požadoval zaměstnavatel, abyste si doplnili vzdělání?



Zdroj⁷⁰

Pouze 15% respondentů uvedlo, že po nich zaměstnavatel vyžadoval aby si doplnili vzdělání. Je jisté, že zaměstnavatelé si vybírají raději dostatečně kvalifikované zaměstnance a proto u 85% respondentů nebylo nutné, aby si vzdělání doplnili.

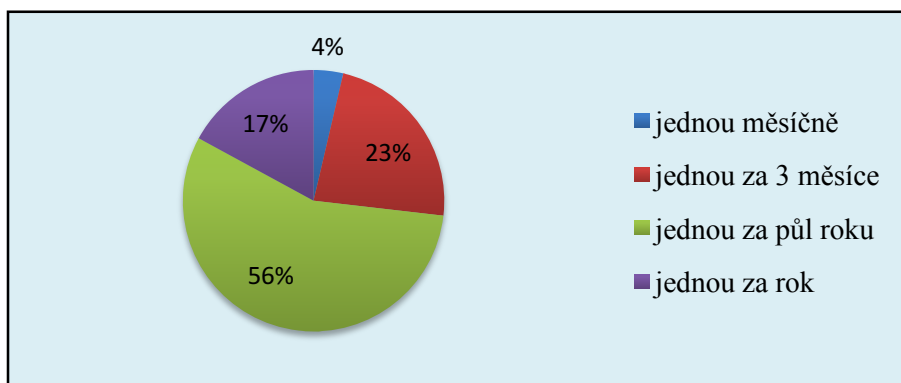
Velké množství respondentů uvedlo, že po nich zaměstnavatel nevyžaduje žádné vzdělávání, což je opravdu veliké množství. Záleží v jakém oboru pracovníci pracují a zda je doplnění vzdělání zapotřebí.

Otázka č. 14.

Tato otázka navazuje na otázku č. 12, kdy v otázce bylo tázáno, zda zaměstnavatel posílá své zaměstnance na školení a tato otázka zjišťuje, jak často zřizuje zaměstnavatel svým zaměstnancům školení.

⁷⁰Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Jak často Vám zařizuje zaměstnavatel školení?



Zdroj⁷¹

Zaměstnavatelé nejčastěji zařizují školení pro své zaměstnance jednou za půl roku, odpovědělo tak totiž 56% respondentů. Jednou za 3 měsíce má školení 23% respondentů. Pouze 17% respondentů se účastní školení jednou za rok. Překvapivé je někteří zaměstnavatelé zařizují školení každý měsíc. Odpovědělo tak 4% respondentů.

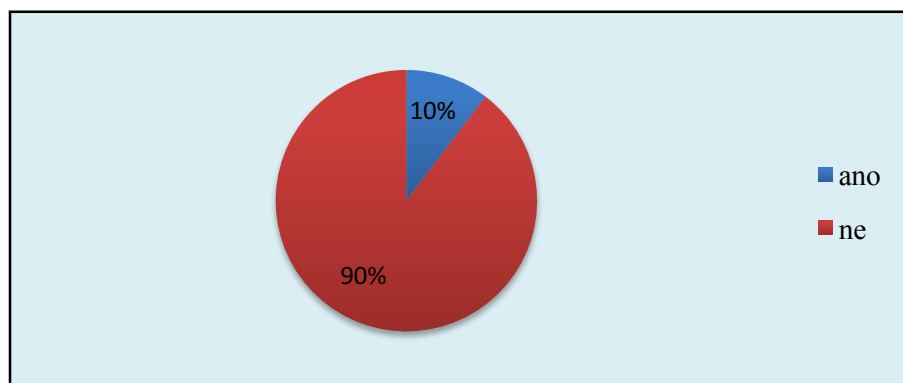
Dle autorčina názoru, kdy nejvíce respondentů odpovědělo, že je zaměstnavatel posílá na školení jednou za půl roku je dostačující. Je zřejmé, že respondenti, kteří uvedli, že jsou posíláni na školení jednou měsíce, mají takové povolání, při kterém musí procházet pravidelným školením, aby mohli danou práci vykonávat.

Otázka č. 15.

Poslední otázka byla spíše orientační a jejím cílem bylo zjistit, zda respondenti prošli někdy rekvalifikačním kurzem.

⁷¹Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Zúčastnili jste se rekvalifikačního kurzu?



Zdroj⁷²

Valná většina respondentů se nikdy nezúčastnila žádného rekvalifikačního kurzu, celkem 90% dotazovaných. Alespoň jednoho rekvalifikačního kurzu se zúčastnilo 10% respondentů.

Nejvíce respondentů uvedlo, že se zatím nezúčastnili rekvalifikačního kurzu, tudíž vyplývá, že stále pracují ve svém vyučeném oboru.

4.8 VÝSLEDKY PRŮZKUMU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

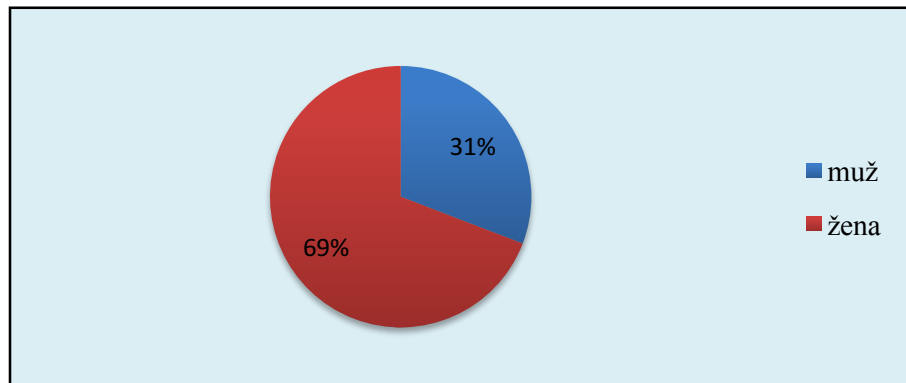
K dalšímu výzkumu byl zařazen obdobný dotazník, který vyplňovali respondenti zaměstnaní ve společnosti KFC, z důvodu aby se poté daly oba dotazníky porovnat. Na dotazník odpovědělo celkem 214 respondentů.

Otázka č. 1.

Jako u prvního dotazníku je tato otázka spíše orientační. Tato otázka měla poukázat na zajímavost, kolik žen a mužů pracujících ve společnosti KFC, vyplnilo dotazník.

⁷²Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Pohlaví



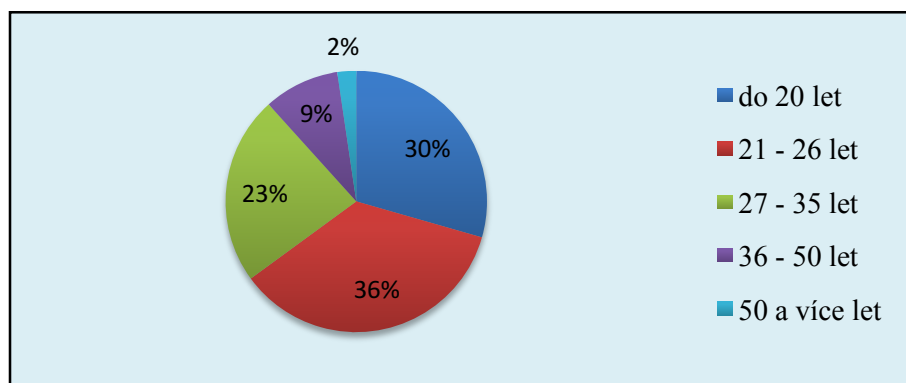
Zdroj⁷³

Na dotazník odpovědělo celkem 214 respondentů, kteří pracují v různých restauracích KFC. Dotázaných žen bylo 69% a 31% mužů.

Otázka č. 2.

Tato otázka měla poukázat na to, kolik zaměstnanců určité věkové kategorie pracuje ve společnosti KFC.

Graf 16: Věková kategorie, do které spadáte?



Zdroj⁷⁴

⁷³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

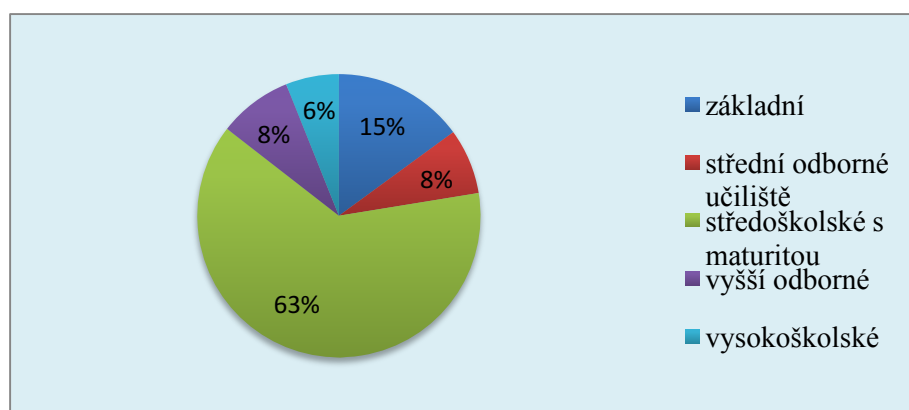
⁷⁴ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce respondentů spadá do kategorie 21 – 26 let (36% dotazovaných). Druhá nejsilnější kategorie je do 20 let (30% dotazovaných). Třetí kategorie je 27 – 35 let (23% dotazovaných). O poznání slabší je kategorie 36 - 50 let (9% dotazovaných) a nejslabší kategorie je 50 a více let (2% dotazovaných).

Otázka č. 3.

Otázka č. 3 je rozdělena do 5 skupin, základní vzdělání, středně odborné vystudované učiliště, středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Nejvyšší dosažené vzdělání měla za cíl zjistit, kolik zaměstnanců s různým stupněm vzdělání pracuje v KFC, jelikož jak je níže zmíněno, pro společnost KFC není vzděláním důležitým aspektem.

Graf 17: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj⁷⁵

Z 214 respondentů zaměstnaných v restauracích KFC má 63% středoškolské vzdělání, což je více než polovina. Zbylá část se rozděluje na ostatní vzdělání. Základní vzdělání má 15% respondentů. Jedná se ale především o studenty středních škol, kteří pracují v KFC pouze brigádně. Vyšší odborné vzdělání má 8% respondentů, střední

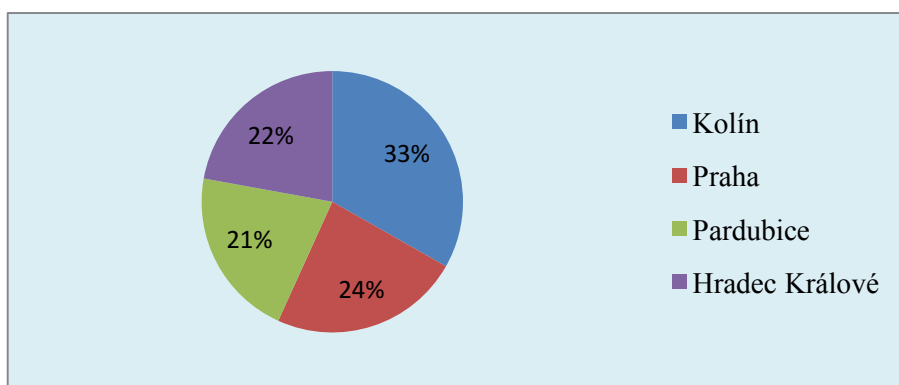
⁷⁵Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

odborné učiliště má vystudováno 8% respondentů a vysokoškolské vzdělání má 6% respondentů.

Otázka č. 4.

Tato otázka byla spíše orientační, jelikož bylo dotazováno v pěti lokalitách KFC.

Graf 18: Pracoviště KFC ve kterém pracujete



Zdroj⁷⁶

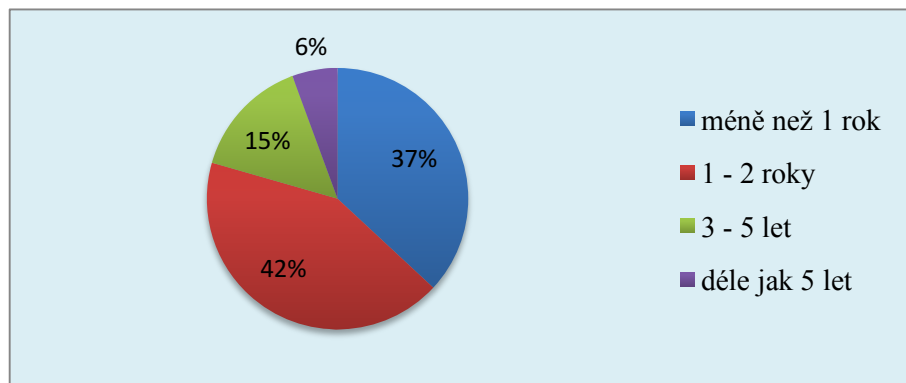
Podle výše uvedeného grafu pracuje nejvíce respondentů v Kolíně 33% respondentů. V Praze pracuje 24% respondentů, v Hradci Králové pracuje 22% respondentů a v Pardubicích pracuje 21% respondentů.

Otázka č. 5.

Tato otázka měla poukázat na to, jak dlouho vydrží zaměstnanci pracovat ve společnosti, či jak dlouho si společnost zaměstnance udrží.

⁷⁶Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 19: Jak dlouho jste zaměstnán/a v KFC?



Zdroj⁷⁷

Celkem 42% respondentů pracuje pro KFC 1 – 2 roky, 37% respondentů méně než rok, 15% respondentů 3 – 5 let a pouze 6% respondentů pracuje pro KFC déle než 5 let.

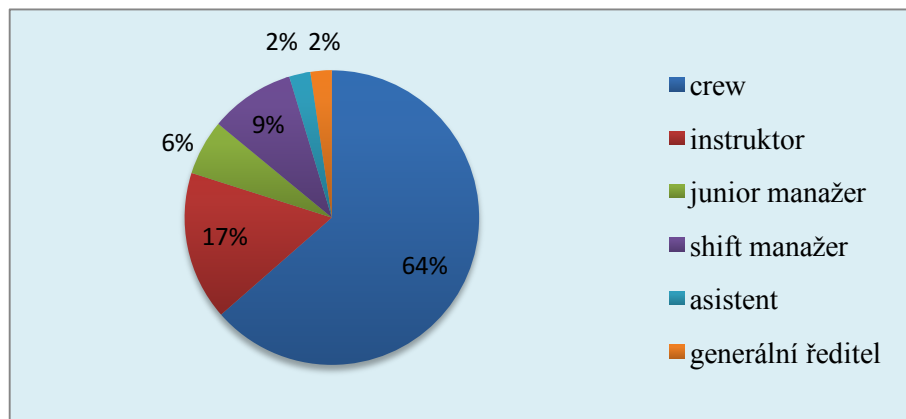
Délka zaměstnání v KFC je velice specifická a není to ideálnější práce. V KFC je zaměstnáno déle jak pět let jen 6% zaměstnanců, což jsou spíše generální manažeři, kteří byli rozhodnuti dělat svojí kariéru přímo v KFC. Zaměstnanci se v této společnosti často mění, protože spíše je to vhodná příležitost přivýdělku pro studenty.

Otázka č. 6.

Otázka č. 6 má za cíl zjistit, kolik zaměstnanců pracuje na jaké pozici.

⁷⁷Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 20: Jaká je Vaše pozice ve firmě?



Zdroj⁷⁸

Na pozici crew (klasického zaměstnance) pracuje celkem 64% respondentů, na pozici instruktor pracuje 17% respondentů, na pozici shift manažer pracuje 9% respondentů, na pozici junior manažer pracuje 6% respondentů, na pozici asistent pracuje 2% respondentů a na pozici generální ředitel pracuje také 2% respondentů.

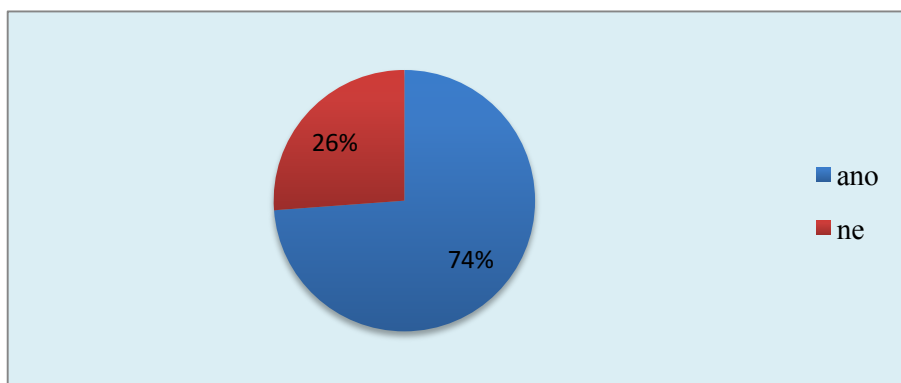
Nejvíce zaměstnanců pracuje na základní pozici, tedy na pozici crew. Je to způsobeno tím, že v KFC pracuje mnoho brigádníků a na hlavní pracovní poměr pracuje malé množství pracovníků. U brigádníků není důležitý jejich profesní rozvoj, protože je to pro ně pouze přivýdělek ke studiu.

Otázka č. 7.

Cíl otázky č. 7 bylo zjistit, zda zaměstnanci byli za dobu, co jsou zaměstnáni ve společnosti povýšeni, tedy jestli se rozvíjí jejich profesní kariéra v organizaci.

⁷⁸Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 21: Byl/a jste někdy povýšen/a?



Zdroj⁷⁹

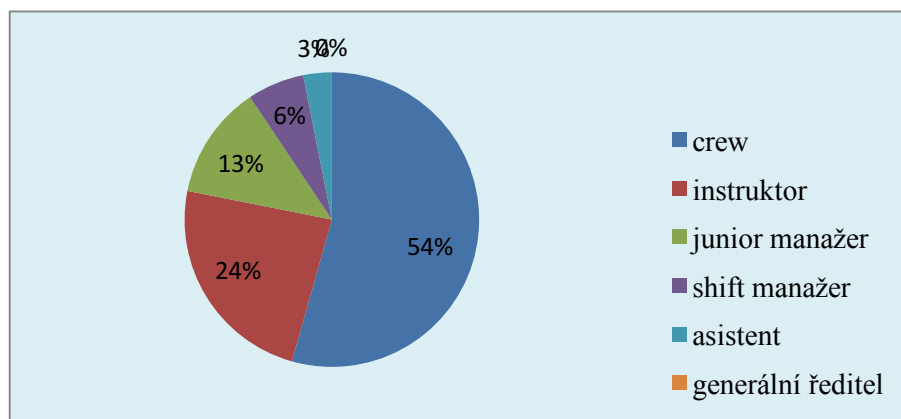
Celkem 74% respondentů bylo již povýšeno a pouze 26% respondentů zatím nebylo povýšeno. Každý nový zaměstnanec, který nastoupí do KFC musí projít tříměsíčním školním. Po tomto školení je povýšen na pozici crew, tedy že zná celkovou nabídku a umí pracovat na všech pozicích. Zápornou odpověď uvedlo 26%, tedy je zřejmé, že tyto zaměstnanci tedy zatím prochází školením.

Otázka č. 8.

Tato otázka navazuje na předchozí otázku (Otázka č. 7 – Byl/a jste někdy povýšen/a?) a měla by poukázat na kariérní rozvoj zaměstnanců.

⁷⁹Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 22: Na jaké pozici jste pracovali dříve?



Zdroj⁸⁰

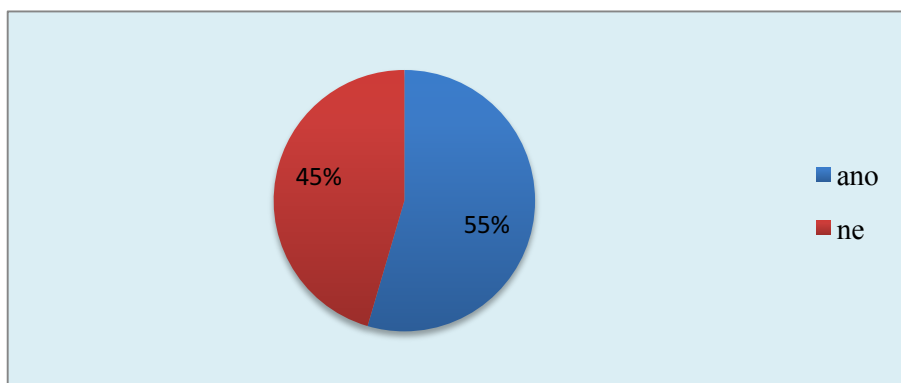
Na pozici crew pracovalo dříve celkem 54% respondentů, na pozici instruktor pracovalo 24% respondentů, na pozici junior manažer pracovalo 13% respondentů, na pozici shift manažer pracovalo 6% respondentů, na pozici asistent pracovalo 3% respondentů a na pozici generální ředitel dříve nepracoval žádný respondent. Tuto otázku vyplnilo celkem 160 respondentů.

Otázka č. 9.

Tuto otázku považuji za velice důležitou, protože se zaměřuje přímo na spokojenost zaměstnanců na jejich profesní a kariérní rozvoj.

⁸⁰Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 23: Jste spokojený/á se svým kariérním postupem?



Zdroj⁸¹

Nadpoloviční většina celkem 55% respondentů je spokojena se svým kariérním postupem, a zbylých 45% respondentů není se svým kariérním postupem spokojených.

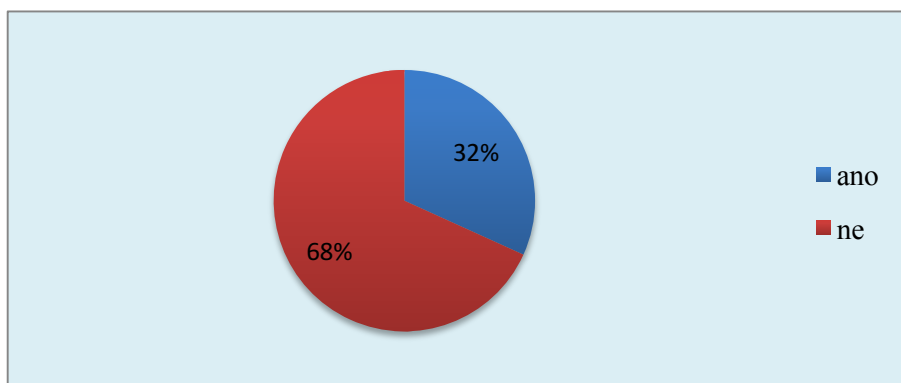
Tato otázka je velice ovlivněna názorem zaměstnanců, jak si představují pro ně vhodný kariérní postup v této společnosti. Dle autorčina názoru má každý zaměstnanec šanci na kariérní rozvoj, ovšem musí chtít splnit několik bodů, aby se mohl dále profesně rozvíjet.

Otázka č. 10.

Tuto otázku autorka zařadila do dotazníku z důvodu zajímavosti. Jejím cílem je zjistit spokojenost jejich spokojenost s platem, či z pozicí.

⁸¹ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 24: Máte pocit, že máte odpovídající plat Vaší pozice?



Zdroj⁸²

Se svým platem není spokojená většina zaměstnanců KFC a považují ho za nedostačující plat vzhledem ke své pozici (68% dotázaných). Pouze 32% respondentů považuje svůj plat za odpovídající.

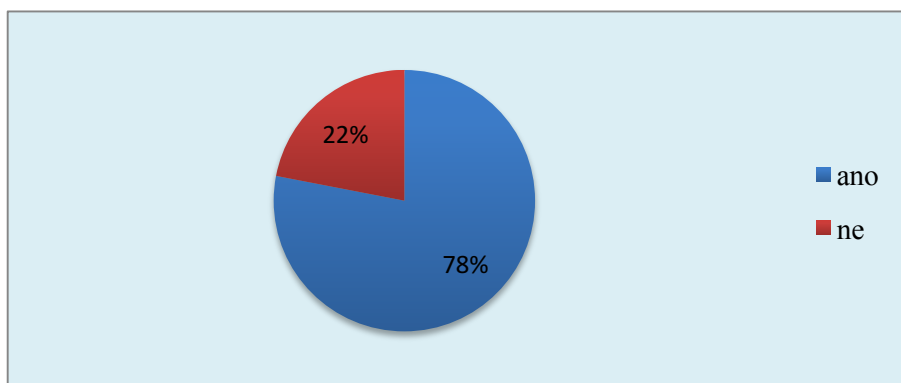
Také tato otázka je ovlivněna názorem zaměstnanců, jaký oni si představují vhodný plat pro jejich pozici. Většina lidí by chtěla mít vyšší plat, však ale pro to nechtějí nic udělat. Kladně odpověděli dle mého názoru manažeři a generální manažeři.

Otázka č. 11.

Otázka č. 11 se zaměřuje na motivaci, jak již bylo uvedeno v teoretické části o motivaci zaměstnanců, bylo potřeba zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že je jejich zaměstnavatel nějakým způsobem motivuje, nebo využívá nějaký motivační systém.

⁸²Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 25: Využívá Váš zaměstnavatel nějaký motivační systém?



Zdroj⁸³

Podle 78% respondentů využívá KFC dostatečně motivační systém, podle 22% respondentů není motivační systém dostatečně využíván. Respondenti, kteří odpověděli záporně zřejmě nepovažují motivační systém KFC za dostačující. Dle další otázky odpovědělo mnoho respondentů, že zaměstnanci mají slevu na produkty a různé benefity.

Otázka č. 12. Pokud ano, jak podle Vás motivuje zaměstnance?

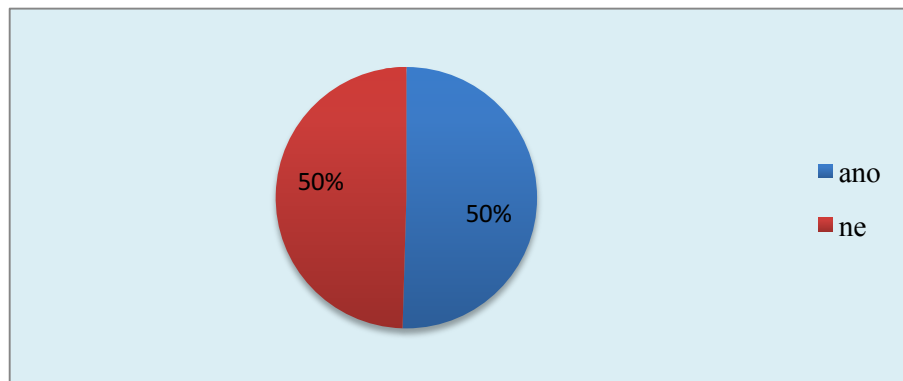
Kvůli různorodým odpovědím respondentů nebylo možné vytvořit jakýkoli graf. Nejčastějšími odpověďmi respondentů bylo například: sleva na firemní produkty, možnost kariérního rozvoje, benefity, finanční prémie či dokonce pochvala a slovní poděkování.

Otázka č. 13.

Tato otázka je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců, konkrétně na zaměstnance a to tak, zda by byli ochotni se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti, které by určitě pomohli s jejich kariérním růstem.

⁸³ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 26: Byl/a byste ochotný/á se dále vzdělávat, kdyby to po Vás vyžadoval zaměstnavatel?



Zdroj⁸⁴

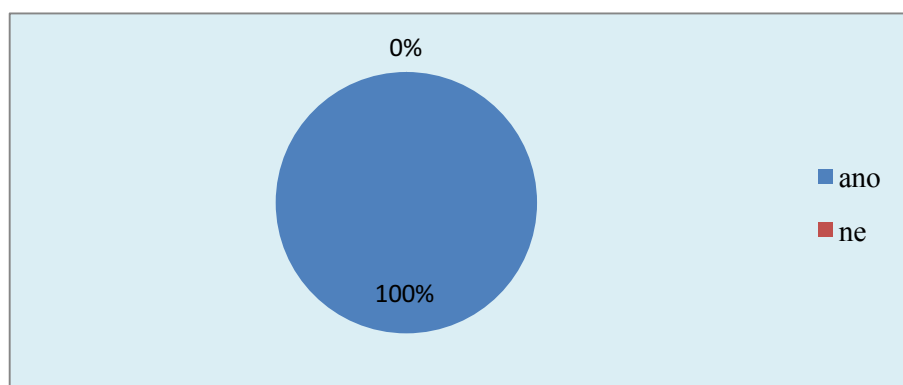
Celkem 50% respondentů by bylo ochotných se dále vzdělávat. Zbýlých 50% respondentů považuje své vzdělání za dostačující. U této otázky odpověděla polovina respondentů ano a druhá polovina ne. Je to způsobeno tím, jak je již výše uvedeno, mnoho respondentů pracuje v KFC pouze brigádně a vzdělávají se ve školách.

Otázka č. 14.

Tato otázka byla zařazena do dotazníku z důvodu zvědavosti zjistit, zda mají zaměstnanci nějaké zaměstnanecké výhody, například slevu na produkty, třináctý plat a podobně.

⁸⁴Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 27: Máte nějaké zaměstnanecké výhody?



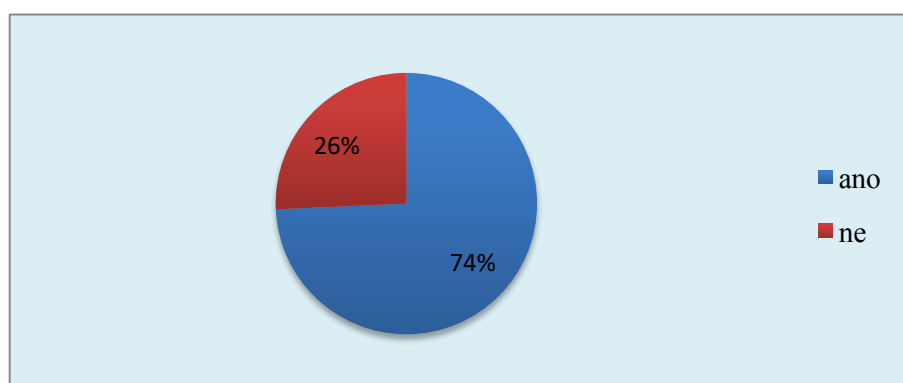
Zdroj⁸⁵

Z výše uvedeného grafu vyplívá, že všichni respondenti bez ohledu na jejich pozici mají zaměstnanecké výhody. KFC se snaží zaměstnance motivovat, proto mají zaměstnanci spoustu výhod.

Otázka č. 15.

Tato otázka byla zařazena do dotazníku z důvodu zvědavosti, zda společnost KFC dále školí, či přeškoluje své zaměstnance.

Graf 28: Poslal Vás někdy zaměstnavatel na školení?



Zdroj⁸⁶

⁸⁵ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

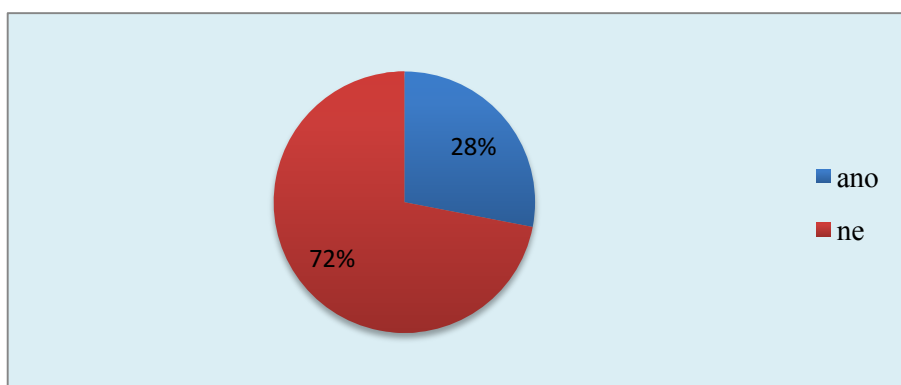
⁸⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Celkem 74% respondentů poslalo KFC na školení. Zbýlých 26% na školení poslaných nebylo. Zápornou odpověď uvedli zaměstnanci, kteří jsou v KFC velice krátkou dobu, tudíž neměli zatím možnost školení.

Otázka č. 16.

Otázka č. 16 se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců, konkrétně zda společnost KFC požaduje po zaměstnancích, aby si doplnili své vzdělání.

Graf 29: Požadoval zaměstnavatel, abyste si doplnili vzdělání?



Zdroj⁸⁷

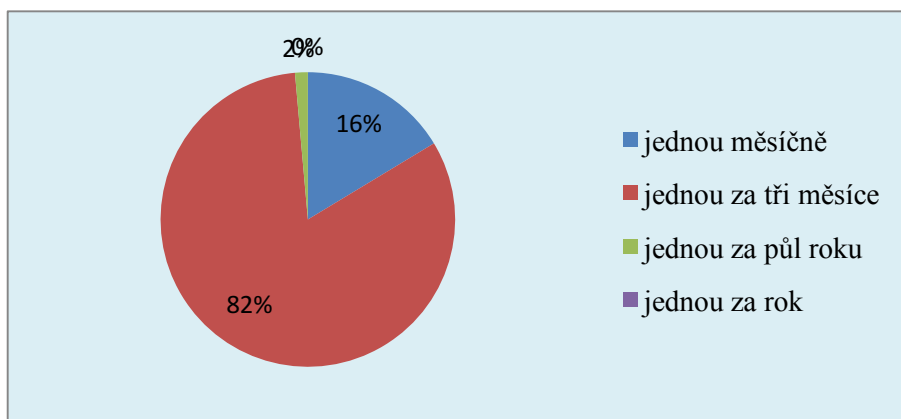
KFC požadovalo pouze po 28% respondentech, aby si doplnili své vzdělání. Zbýlých 72% respondentů má dostatečné vzdělání. Doplnění vzdělání ve společnosti KFC je důležité zejména na vyšších pozicích jako jsou manažerské pozice. Z toho důvodu 72% zaměstnanců, kteří nepracují na vyšší pozici uvedlo, že po nich zaměstnavatel nepožadoval doplnění vzdělání.

⁸⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 17.

Tato otázka měla poukázat na to, jak často společnost KFC zřizuje svým zaměstnancům školení a tím pomáhá jejich kariéernímu a profesnímu rozvoji.

Graf 30: Jak často Vám zařizuje zaměstnavatel školení?



Zdroj⁸⁸

Podle výše uvedeného grafu vyplívá, že společnost KCF zařizuje minimálně jednou za půl roku školení pro své zaměstnance. Jednou za tři měsíce má školení 82% respondentů. Jednou za měsíc se školí 16% respondentů a jednou za půl roku se školí 2% respondenti.

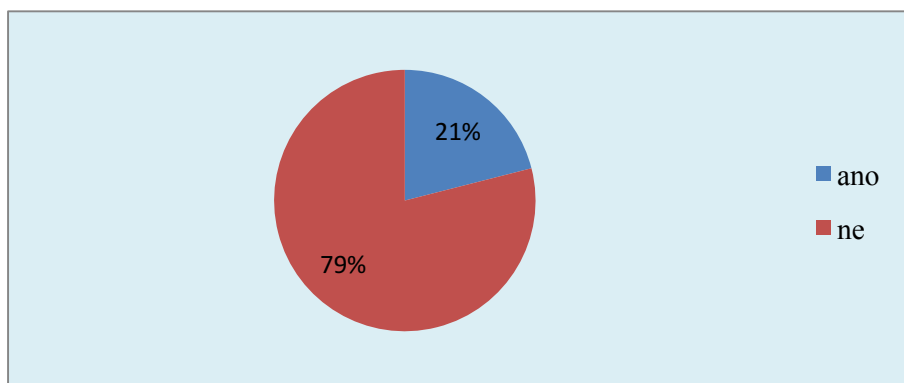
Nejvíce respondentů uvedlo, že prochází školením jednou za tři měsíce. Je to způsobeno tím, že všichni zaměstnanci se vždy musí seznámit s novinkami a novými standardy. Jednou měsíčně se školí manažeři a instruktoři.

⁸⁸Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 18.

Tato otázka byla spíše orientační, důvodem zařazení byla zvědavost, zda zaměstnanci KFC se někdy zúčastnili rekvalifikačního kurzu.

Graf 31: Zúčastnili jste se rekvalifikačního kurzu?



Zdroj⁸⁹

Pouze 45 respondentů, kteří pracují pro KFC se někdy zúčastnili rekvalifikačního kurzu, zbylých 169 respondentů ne. U této otázky je zřejmé, že 79% zaměstnanců KFC nemá potřebu zúčastnit se rekvalifikačního kurzu.

4.9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Kariérní rozvoj zaměstnanců ve společnosti KFC je podle autorčina názoru dostačující, což potvrdily i výsledky prvního dotazníkového šetření. Společnost KFC si zakládá na tom, že pro ně není podstatné vzdělání zaměstnanců a tudíž se domnívají, že se jakýkoli zaměstnanec s jakýmkoli vzděláním může obohatit řadu jejich zaměstnanců. Ve společnosti KFC proto mají všichni lidé stejnou šanci uspět. Problém ale nastává ve

⁸⁹Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

chvíli, pokud se zaměstnanec chce dále kariérně rozvíjet. Je zapotřebí, aby splnil požadavky zaměstnavatele, aby mohl obsadit vyšší pozici. Pokud se jedná o nižší než manažerské pozice, jsou si všichni zaměstnanci rovni a mají stejnou šanci na kariérní postup. Pokud ale touží po pozici manažera, tak v tuto chvíli na kariérní postup všichni nedosáhnou. Je to právě z toho důvodu, že nemají dostatečné vzdělání. Zaměstnavatel zařídí zaměstnancům, kteří chtějí pracovat na pozici manažera školení, kterým musí úspěšně projít a následně si ho sami zaškolí na danou pozici a aby se potvrdilo, že školení proběhlo úspěšně, musí tento zaměstnanec projít závěrečnou certifikací. Není zde tedy zapotřebí, aby měl zaměstnanec manažerské vzdělání či alespoň manažerskou praxi. Zde se právě projevuje problém s tím, že nepožadují vzdělání. Všichni zaměstnanci totiž nejsou schopni projít náročným školením.

Na základě výše uvedených skutečností udává autorka pro společnost KFC několik závěrečných doporučení. Prvním z nich je, aby společnost věnovala pozornost vzdělání při obsazování manažerských pozic. Je zapotřebí, aby na tuto pozici povyšovala pouze takové zaměstnance, kteří mají předpoklady a právě i vhodné vzdělání k vykonávání pracovních úkonů manažera. Zaměstnanec musí být také komunikativní, jelikož je to jedním z velice důležitých aspektů pro vykonávání manažerské pozice. Je zapotřebí, aby byla také zodpovědný a měl by jít příkladem svým podřízeným. Proto je velice důležité na tuto pozici vybírat schopné a kvalifikované uchazeče. Dalším doporučením pro společnost KFC je, aby věnovali větší pozornost dalšímu vzdělávání jejich zaměstnanců, s čím úzce souvisí i vyšší motivace. V dnešní době navštěvuje společnost KFC mnoho cizinců a proto by měla společnost neustále zvyšovat jazykové dovednosti svých zaměstnanců, aby byli schopni vyhovět zákazníkům, kteří mluví cizím jazykem. Úroveň poskytovaných služeb by měla být na stejné úrovni. Je tedy zapotřebí, aby nespolehnali na znalosti, které mají jejich zaměstnanci pouze ze školy. Správný zaměstnanec by měl být schopen komunikovat alespoň dvěma světovými jazyky.

Tvrzení k výzkumnému předpokladu č. 1 „Většina respondentů nepovažuje možnost svého kariérního růstu za dostačující“ se **potvrdilo**. Na otázku z obecného dotazníku odpovědělo celkem 230 respondentů, že nejsou spokojeni se svým kariérním postupem. Toto tvrzení může být ovlivněno tím, že respondenti jsou velice málo motivováni, nebo jsou spíše demotivováni, nebo pracují na takové pozici či v takové společnosti, kde není

kariérní postup možný. U respondentů ve společnosti KFC se toto tvrzení **nepotvrdilo**, kdy 55% respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni se svým kariérním postupem. Důvodem je, že ve společnosti KFC je velká možnost kariérního postupu a mnoho respondentů bylo již povýšeno. Ve společnosti KFC má totiž každý zaměstnanec s jakýmkoliv vzděláním stejnou šanci na kariérní růst a možnost kariérního postupu, což vede k jejich spokojenosti.

Tvrzení k výzkumnému předpokladu č. 2 „Většina respondentů je ochotná se dále vzdělávat“ se **potvrdilo**, 64% respondentů by byla ochotna se dále vzdělávat. Každý člověk si chce rozvíjet, pokud je to v jeho silách své vzdělání a dále rozvíjet své schopnosti, ačkoli 85% respondentů uvedlo, že jejich zaměstnavatel nepožaduje, aby si dále doplňovali vzdělání a to může demotivovat zaměstnance. U společnosti KFC se toto tvrzení **nepotvrdilo**, respondenti považují své vzdělání za dostatečné. Společnost KFC své zaměstnance pravidelně školí a proto nemají takovou potřebu se nadále vzdělávat a zdokonalovat. Celkem 72% respondentů uvedlo, že jejich zaměstnavatel nevyžaduje, aby si doplňovali vzdělání, jelikož společnost KFC nepovažuje vzdělání za to nejdůležitější a zaměstnanci s nižším vzděláním mají stejné podmínky jako ti, kteří mají vzdělání vyšší.

Vyhodnocení výzkumného předpokladu č. 1., mnoho osob není spokojeno se svým kariérním postupem, ale je třeba si uvědomit, zda je chyba na straně zaměstnavatele nebo na straně zaměstnance. Pokud zaměstnavatel dostatečně nemotivuje zaměstnance, nedává svým zaměstnancům šanci dalšího kariérního postupu a zaměstnanci jsou stále na pozici, na kterou nastoupili, jsou pak všichni nespokojeni se svým kariérním postupem, protože chtějí víc svou kariérní orientaci rozšiřovat. Pokud zaměstnanci chtějí kariérně růst, ale nejsou pro to ochotni se více snažit, či dále vzdělávat, je chyba na straně zaměstnanců.

Vyhodnocení výzkumného předpokladu č. 2., pokud chce člověk rozvíjet svojí kariéru, měl by být ochotný se dále vzdělávat a rozšiřovat své schopnosti a také jejich zaměstnavatel by měl chtít, aby si doplňovali své vzdělání, pokud je zapotřebí k vykonání dané práce a dalšího rozvoje jejich kariéry, protože pro firmu jsou schopní, vzdělání a motivovaní zaměstnanci částí jejího úspěchu.

ZÁVĚR

Nejdříve shrneme, jak autorka postupovala při vypracování bakalářské práce. Jako téma práce si vybrala kariérní růst a rozvoj zaměstnanců z toho důvodu, že je to podle jejího názoru, velmi zajímavé a obsáhlé téma. Vždy se zajímala o kariérní růst a rozvoj a myslí si, že toto téma je velice užitečné pro mou budoucí pozici manažera.

Každý člověk se chce dále profesně rozvíjet a kariérně růst a tím uspokojit své touhy po lepším pracovním místě. Ihned od prvního nástupu do zaměstnání chce každý člověk dosáhnout určitého kariérního postavení a uznání. Především je důležité podotknout, že i každá firma se snaží být na trhu úspěšná a právě k tomu potřebuje mít vzdělané, motivované a schopné zaměstnance, tedy proto je důležitý právě jejich rozvoj.

Bakalářská práce je rozdělena do teoretické a praktické části a čtyř kapitol. Cílem první kapitoly je seznámení se s pojmem kariéra, kdy je podrobněji je rozebrán pojem kariéra, fáze kariéry, její cykly, plánování a rozvoj kariéry. Pro další rozvoj kariéry je velice důležité vzdělávání zaměstnanců a manažerů, které obsahuje druhá kapitola a také je důležité podotknout, že důležitým aspektem pro kariérní, profesní rozvoj a pro další vzdělávání zaměstnanců je motivace zaměstnanců, kterou obsahuje třetí kapitola.

V praktické části autorka popsala organizační strukturu vybrané společnosti, konkrétně KFC. Dále popsala personální strategii kariérního a profesního rozvoje a růstu zaměstnanců. Aby bylo získáno více informací o dané problematice, byly provedeny dva druhy dotazníkového šetření. První dotazník, který byl obecný a byl zaměřen pro všechny respondenty, všech věkových kategorií ve vybraných regionech. Druhý dotazník byl také zaměřen na spokojenost zaměstnanců, ale ve vybrané společnosti s jejich spokojeností s kariérním a profesním růstem, rozvojem a na jejich další rozvoj vzdělávání.

Zvoleným cílem praktické části bylo zjistit, zda současný kariérní růst a rozvoj vyhovuje dotazovaným zaměstnancům a zda by byli ochotni se dále rozvíjet. Pro získání více informací a hlavně názorů zaměstnanců o dané problematice byli vytvořeny dva druhy dotazníků, které se zaměřují na zjištění spokojenosti respondentů s jejich

kariérním a profesním rozvojem, s motivací zaměstnanců a jejich vzdělávání. První je zaměřen na obecnou spokojenost respondentů s kariérním růstem, druhý dotazník se tudíž zaměřuje na spokojenost kariérního a profesního rozvoje ve vybrané společnosti, konkrétně v KFC.

Dané stanové cíle byly splněny. Byl popsán současný kariérní růst a rozvoj zaměstnanců ve společnosti KFC a byli popsány návrhy řešení na jeho zlepšení. Dále byly pro zjištění bližších informací vyhotoveny dva druhy dotazníků, byly zjištěny a interpretovány výsledky průzkumu a dále vyhodnoceny jejich výsledky. Byly zpracovány dva druhy výzkumných předpokladů na oba druhy dotazníků. První výzkumný předpoklad u prvního druhu dotazníku se potvrdila, ale u druhého druhu dotazníku se vyvrátila a dále navrhnu řešení. U druhého výzkumného předpokladu se u prvního druhu dotazníku tvrzení vyvrátilo, však u druhého typu dotazníku, který byl zaměřen na vybranou společnost, se tvrzení potvrdilo.

Nástin doporučení pro vybranou společnost na jejich kariérní růst a rozvoj zaměstnanců, by navrhla, aby společnost věnovala vyšší pozornost vzdělání při obsazování vyšších pozic. Jak je již výše uvedeno, pro společnost KFC není důležitým aspektem vzdělání zaměstnanců, však by se společnost měla zaměřit na vzdělání zaměstnanců a měla by zohlednit vzdělání svých zaměstnanců. Dále by ráda podotkla, že by se společnost měla zaměřit na jazykové dovednosti svých zaměstnanců a pokud jsou nedostačující, zařídit zaměstnancům školení právě na tento problém. Pro firmu jsou důležití vzdělání a kvalifikovaní pracovníci, kteří zvýší její pozici na trhu a právě proto by společnost měla vzdělání svých zaměstnanců vážít.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-083-X.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2475-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KRAUS, J. a kolektiv. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1415-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

SERGEJ, V. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

ZORMANOVÁ, L. *Obecná didaktika: Pro studium a praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-4590-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

AKADEMIE ORLITA. *Motivace správným vedením* [online]. 2013 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:
<http://www.orlita.cz/services/jak-motivovat/>

BUSINESS INFO. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* [online] 2014 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z:
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=1>

ČEJKA, R. *Vymezení pojmu kariéra* [online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:
https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-opory-bc/so_rlz_cejka.pdf

DUDEK, M. *Plán osobního rozvoje zaměstnance* [online]. 2012 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:
<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

INFOGRAM. *Vzdělávání a jeho cíle* [online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:
<http://www.infogram.cz/article.do?articleId=1612>

MANAGEMENT MANIA. *Kariéra* [online] 2015 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kariera>

MANAGEMENT MANIA. *Motivování* [online]. 2013 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

MOPS. *Fáze firemního vzdělávání* [online]. 2010 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-4.html#nadpis3-4>

PODNIKÁTOR. *Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti* [online]. 2012 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

WEBYGO. *Motivace* [online]. 2016 [cit. 2016-12-02]. Dostupné z:
<http://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/5-motivace.html>

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

KFC - Kentucky Fried Chicken

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	27
Obrázek 2: Fáze systému vzdělávání	28
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	37
Obrázek 4: Proces motivace	39
Obrázek 5: Organizační struktura KFC	43

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	50
Graf 2: Věková kategorie, do které spadáte?	50
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	51
Graf 4: Jak dlouho jste zaměstnán/a ve Vašem současném zaměstnání?	52
Graf 5: Byl/a jste někdy povýšen/a ?	53
Graf 6: Jste spokojený/á se svým kariérním postupem?	54
Graf 7: Máte pocit, že máte odpovídající plat Vaší pozice?	55
Graf 8: Využívá Váš zaměstnavatel nějaký motivační systém?	56
Graf 9: Byl/a byste ochotný/á se dále vzdělávat, kdyby to po Vás vyžadoval zaměstnavatel?	57

Graf 10: Máte nějaké zaměstnanecké výhody?	58
Graf 11: Poslal Vás někdy zaměstnavatel na školení?	59
Graf 12: Požadoval zaměstnavatel, abyste si doplnili vzdělání?	60
Graf 13: Jak často Vám zařizuje zaměstnavatel školení?	61
Graf 14: Zúčastnili jste se rekvalifikačního kurzu?	62
Graf 15: Pohlaví	63
Graf 16: Věková kategorie, do které spadáte?	63
Graf 17: Nejvyšší dosažené vzdělání	64
Graf 18: Pracoviště KFC ve kterém pracujete	65
Graf 19: Jak dlouho jste zaměstnán/a v KFC?	66
Graf 20: Jaká je Vaše pozice ve firmě?	67
Graf 21: Byl/a jste někdy povýšen/a?	68
Graf 22: Na jaké pozici jste pracovali dříve?	69
Graf 23: Jste spokojený/á se svým kariérním postupem?	70
Graf 24: Máte pocit, že máte odpovídající plat Vaší pozice?	71
Graf 25: Využívá Váš zaměstnavatel nějaký motivační systém?	72
Graf 26: Byl/a byste ochotný/á se dále vzdělávat, kdyby to po Vás vyžadoval zaměstnavatel?	73
Graf 27: Máte nějaké zaměstnanecké výhody?	74
Graf 28: Poslal Vás někdy zaměstnavatel na školení?	74
Graf 29: Požadoval zaměstnavatel, abyste si doplnili vzdělání?	75

Graf 30: Jak často Vám zařizuje zaměstnavatel školení? 76

Graf 31: Zúčastnili jste se rekvalifikačního kurzu? 77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B - Dotazník	IV

Příloha A - Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Barbora Tomášková a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, obor manažerská studia. Touto cestou bych Vás ráda požádala o pravdivé vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 5 minut. U otázek vyberte vždy jednu možnost, kromě otázky číslo 12, zde prosím napište vlastní odpověď. Zjištěné informace budou použity do mé bakalářské práce na téma "Kariérový růst a rozvoj zaměstnanců". Předem Vám děkuji za vynaložený čas při vyplnění níže uvedených otázek.

1. Pohlaví:

- žena
- muž

2. Věková kategorie, do které spadáte?

- do 20 let
- 21 – 26 let
- 27 – 35 let
- 36 – 50 let
- 50 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- střední odborné učiliště
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Pracoviště KFC ve kterém pracujete:

- Kolín
- Praha
- Pardubice
- Hradec Králové

5. Jak dlouho jste zaměstnán/a v KFC?

- méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- déle jak 5 let

6. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

- crew
- instruktor
- junior manažer
- shift manažer
- asistent
- generální manažer

7. Byl jste někdy povýšen/a?

- ano
- ne

8. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano, na jaké pozici jste pracovali dříve?

- crew
- instruktor
- junior manažer
- shift manažer
- asistent
- generální manažer

9. Jste spokojený/á se svým kariérním postupem?

- ano
- ne

10. Máte pocit, že máte odpovídající plat Vaší pozice?

- ano
- ne

11. Využívá Váš zaměstnavatel nějaký motivační systém?

- ano
- ne

12. Pokud ano, jak podle Vás motivuje zaměstnance?

.....
.....

13. Byl/a byste ochotný/á se dále vzdělávat, kdyby to po Vás vyžadoval zaměstnavatel?

- ano
- ne

14. Máte nějaké zaměstnanecké výhody? (sleva na produkty, procento z prodeje atd.)

- ano
- ne

15. Poslal Vás někdy zaměstnavatel na školení?

- ano
- ne

16. Požadoval zaměstnavatel, abyste si doplnili vzdělání?

- ano
- ne

17. Jak často Vám zařizuje zaměstnavatel školení?

- jednou měsíčně
- jednou za 3 měsíce
- jednou za 6 půl roku
- jednou za 1 rok

18. Zúčastnili jste se rekv alifikačního kurzu?

- ano
- ne

Příloha B - Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Barbora Tomášková a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, obor manažerská studia. Touto cestou bych Vás ráda požádala o pravdivé vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 5 minut. U otázek vyberte vždy jednu možnost, kromě otázky číslo 9, zde prosím napište vlastní odpověď. Zjištěné informace budou použity do mé bakalářské práce na téma "Kariérní růst a rozvoj zaměstnanců". Předem Vám děkuji za vynaložený čas při vyplnění níže uvedených otázek.

1. Pohlaví

- žena
- muž

2. Věková kategorie, do které spadáte?

- do 20 let
- 21 – 26 let
- 27 – 35 let
- 36 – 50 let
- 50 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- střední odborné učiliště
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve Vašem současném zaměstnání?

- nezaměstnaný
- méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- více než 2 roky

5. Byl jste někdy povýšen/a?

- ano
- ne

6. Jste spokojený/á se svým kariérním postupem?

- ano
- ne

7. Máte pocit, že máte odpovídající plat Vaší pozice?

- ano
- ne

8. Využívá Váš zaměstnavatel nějaký motivační systém?

- ano
- ne

9. Pokud ano, jak podle Vás motivuje zaměstnance?

.....
.....

10. Byl/a byste ochotný/á se dále vzdělávat, kdyby to po Vás vyžadoval zaměstnavatel?

- ano
- ne

11. Máte nějaké zaměstnanecké výhody? (sleva na produkty, procento z prodeje atd.)

- ano
- ne

12. Poslal Vás někdy zaměstnavatel na školení?

- ano
- ne

13. Požadoval zaměstnavatel, abyste si doplnili vzdělání?

- ano
- ne

14. Jak často Vám zařizuje zaměstnavatel školení?

- jednou měsíčně
- jednou za 3 měsíce
- jednou za půl roku
- jednou za rok

15. Zúčastnili jste se rekvalifikačního kurzu?

- ano
- ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Tomášková

Obor: 6208R180 – Manažerská studia – řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ Voš)

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Kariéerní růst a rozvoj zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh:5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.