

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Personální činnosti manažera

Petra Loušová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Loušová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Personální činnosti manažera

Název anglicky

Personal Activities of Manager

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit personální činnosti manažera v podmínkách konkrétního podniku v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního/kvantitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální činnosti, personální útvar, manažer

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Personální činnosti manažera“ jsem vypracovala zcela sama za pomoci odborné literatury a dalších informačních zdrojů a to pod vedením mé vedoucí práce, Ing. Martina Fejfarová, Ph.D. Využité informace jsem citovala dle stanovených norem a citace a zdroje v práci správně uvedla. Také prohlašuji, že při psaní jsem neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 3. 2016

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce, Ing. Martina Fejfarová, Ph.D., za průběžné konzultace a trpělivost při tvorbě mé bakalářské práce. Dále chci také poděkovat své manažerce a pracovním kolegům za poskytnutí potřebných informací, díky kterým jsem mohla vypracovat praktickou část této práce.

Personální činnosti manažera

Souhrn

Bakalářská práce pojednává o jednotlivých personálních činnostech, jež vykonávají manažeři v nejrůznějších společnostech. Hlavním cílem je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit personální činnosti manažerky v podmínkách jedné z několika poboček kavárenského řetězce Costa Coffee a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

V první, teoretické části, je pomocí odborné literatury nastíněna daná problematika a charakteristika jednotlivých úkonů každého manažera z hlediska jeho vztahu k zaměstnancům. V navazující, praktické části, je charakterizována společnost, ve kterém se celá problematika řeší. Pomocí analýzy interních dokumentů společnosti, dotazníkového šetření a také přímého pozorování je analyzován vztah manažerky k jejím zaměstnancům. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a navrhnutá vhodná opatření ke zlepšení stávající situace.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální činnosti, personální útvar, manažer

Personal Activities of Manager

Summary

Bachelor work deals with the individuals personal activities that perform managers in the various companies. The main goal is based on identify and evaluate the activities of the personal manager in terms of one of the several branches of the coffee chain Costa Coffee and the deficiencies found propose appropriate measures.

In the first, the theoretical part, is outlined the problems by using professional literature and the characteristics of individual actions of every manager in terms of its relationship with employees. In the following, the practical part, is first characterized a society in which is the whole issue solved. By using analysis of the internal company documents, a questionnaire and by direct observation is analyzed the relationship of the manager towards its employees. In the conclusion of my work are evaluated the results of the questionnaire survey and suggested appropriate measures to improve the current situation.

Keywords: human resources management, personal strategy, personal activities, personal formation, manager

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika	12
2.1	Cíl.....	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Řízení lidských zdrojů	14
3.2	Základy managementu	14
3.3	Definice manažera	15
3.4	Personální činnosti manažera.....	16
3.4.1	Personální plánování a plánování počtu zaměstnanců.....	16
3.5	Získávání zaměstnanců	17
3.5.1	Výběr zaměstnanců.....	18
3.5.2	Přijímání a adaptace zaměstnanců	20
3.5.3	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	22
3.5.4	Motivace zaměstnanců.....	25
3.5.5	Péče o zaměstnance	27
3.5.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	28
4	Výsledky práce	30
4.1	Charakteristika společnosti Costa Coffee	30
4.1.1	Historie Costa Coffee.....	31
4.2	Personální činnosti manažera ve společnosti Costa Coffee.....	32
4.2.1	Plánování a výběr zaměstnanců.....	32
4.2.2	Přijímání zaměstnanců, vznik pracovního poměru.....	33
4.2.3	Hodnocení zaměstnanců	36
4.2.4	Motivace zaměstnanců.....	38
4.2.5	Rozvoj zaměstnanců	39
5	Zhodnocení výsledků a návrhy řešení.....	43
5.1	Zhodnocení personálních činností manažera	43
5.2	Návrhy zlepšujících opatření	44

6	Závěr	46
7	Seznam použitých zdrojů	48
7.1	Literární zdroje	48
7.2	Internetové zdroje	50
8	Přílohy	511
	Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	I
	Příloha 2: Dotazník pro manažera	IV
	Příloha 3: Vstupní list zaměstnance	VI
	Příloha 4: Hygienické minimum	VIII
	Příloha 5: Formulář ke zhodnocení klíčových dovedností a kvality obsluhy	X
	Příloha 5: Měsíční přehled klíčových dovedností baristy	XI
	Příloha 6: Hospodaření společnosti Best Coffee	XII

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Hierarchie personálního plánování	17
Obrázek 2:	Založení pracovního poměru	21
Obrázek 3:	Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby	23
Obrázek 4:	Maslowova pyramida hierarchie potřeb	27
Obrázek 5:	Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	29
Obrázek 6:	Logo společnosti	30
Obrázek 7:	Proces vlastnictví společností	31
Obrázek 8:	Zaměstnanecký tým	32

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Rozdělení podmínek dle Koubka	18
Tabulka 2:	Rodgerův sedmibodový a Munro-Frazerův pětistupňový model	19
Tabulka 3:	Přehled teorií motivace	26
Tabulka 4:	Souhrn odpovědí dotazníkové šetření	42

Seznam grafů

Graf 1: Adaptace v novém prostředí.....	34
Graf 2: Začlenění v novém kolektivu	35
Graf 3: Hodnocení zaměstnanců.....	37
Graf 4: Motivace zaměstnanců	38
Graf 5: Kariérní růst a rozvoj potenciálu	40

1 Úvod

Personální práce tvoří tu část řízení ve společnosti, jenž se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální činnosti či management, to jsou výrazy, se kterými se setkáváme v dnešní době nejčastěji. Tyto činnosti spolu díky lidskému kapitálu úzce souvisí. Lidský kapitál je to, čeho by si měla každá společnost vážit nejvíce, protože jen díky svým zaměstnancům může rozvíjet potenciál, být dostatečně konkurenceschopná a v neposlední řadě dosahovat požadovaného zisku. Dá se říci, že zaměstnanci představují jakési investice. Je třeba je tedy správně použít a využít k předem stanoveným cílům. To má za úkol zejména jejich manažer pomocí personálních činností.

Na základě zkušeností autora lze říci, že personalistika a vše s ní spojené je velmi důležitou součástí chodu každé společnosti. Zahrnuje spoustu různých postupů a metod, jak zacházet se zaměstnanci, aby výsledek uspokojil obě strany. Nelze však ke svým zaměstnancům přistupovat jen na základě stanovených postupů a pravidel. Každý člověk je jiný a tak si žádá i jedinečný přístup ze strany nadřízeného. Personální řízení se neustále mění a rozvíjí spolu s dobou a aktuálními trendy. V současné době není lehké najít správného člověka na určitou práci. Touto problematikou se většinou zabývají personalisté, kteří jsou na to přímo vyškoleni, avšak tento proces bývá přiřazen také manažerům. Manažer, jakožto vedoucí pracovník, tvoří jakýsi stěžejní bod společnosti. Větší společnosti se bez manažerů mnohdy ani neobejdou. Jsou na ně kladeny čím dál větší nároky a mimo jejich běžnou práci musejí zvládat i personální stránku práce. Do jejich kompetence spadá například také vedení, kontrolování, školení či motivování svých podřízených. Tyto činnosti a jimi podobné se nazývají personální činnosti.

Personální činnosti tvoří soubor několika na sebe navazujících činností, které se týkají vztahu vedoucího pracovníka k jeho zaměstnancům. Jedná se o zařazení zaměstnance do pracovního procesu. Délka a složitost tohoto procesu závisí nejen na velikosti společnosti, ale také na funkci nového zaměstnance.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě analýzy identifikovat a zhodnotit personální činnosti manažera v podmínkách jedné z několika poboček kavárenského řetězce Costa Coffee a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- Zpracování teoretických východisek za pomoci získaných poznatků z odborné literatury.
- Charakteristika vybrané společnosti se zaměřením na její historii.
- Příprava dotazníkového šetření vycházejícího z teoretické části práce a jeho následná realizace.
- Zpracování praktické části práce na základě analýzy personálních činností ve vybrané společnosti a výsledků z dotazníkové šetření.
- Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a návrh řešení v případě zjištěných nedostatků.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena do dvou základních částí, které se dále systematicky člení na kapitoly a podkapitoly. První teoretická část je sepsána ze sekundárních zdrojů, tedy z odborné literatury, případně z internetových zdrojů. Tyto zdroje jsou průběžně citovány dle norem a na konci práce jsou seskupeny do bibliografie.

První část práce se nazývá *Teoretická východiska*. Nejprve je zde definováno řízení lidských zdrojů, které tvoří základ pro personalistiku. V další podkapitole je krátce charakterizován management, jeho podstata a vývoj. Jelikož se tato práce zabývá personálními činnostmi u manažera, i jejich definice zde nesmí chybět. Manažerům je tedy věnována třetí podkapitola. Poslední a nejrozsáhlejší část se zabývá hlavním tématem a to personálními činnostmi manažera. Nejprve je lehce nastíněna daná problematika a poté následuje charakteristika jednotlivých činností. Text je doplněn obrázky a tabulkami, jenž jsou vytvořeny na základě vlastního zpracování ze zdrojů uvedenými pod nimi. Seznam obrázků a tabulek je uveden taktéž na konci práce spolu s bibliografií.

Druhá část této práce tvoří vlastní výzkum ve vybrané společnosti. Pro tento výzkum byla zvolena jedna z několika poboček kavárenského řetězce Costa Coffee.

Na základě analýzy interních dokumentů a nestrukturovaného rozhovoru s manažerkou o personálních činnostech, jimž se na této pozici věnuje, byly identifikovány jednotlivé personální činnosti. Do technik sběru dat bylo zařazeno také dotazníkové šetření. Na základě získaných poznatků z literární rešerše byly vytvořeny dva dotazníky zahrnující sérii zrcadlových otázek, a to jak pro manažerku, tak pro její zaměstnance (příloha č. 1 a 2). Dotazníkového šetření se zúčastnila jedna manažerka, jenž sama vede pobočku kavárenského řetězce Costa Coffee a 11 zaměstnanců, které tato manažerka řídí. Manažerka vybrané pobočky pro tuto společnost pracuje již 6 let a z toho 3 roky na pozici Store Managera. Je ve věku 25-30 let, má střední školu ukončenou maturitní zkouškou a aktuálně působí jako Store Manager. Pod svým vedením má celkem 11 zaměstnanců, u kterých převažuje ženské zastoupení ve věku 20-25 let a většina zaměstnanců je na pozici Barista. Tato praktická část je opět doplněna o grafy a tabulky pro lepší znázornění a přehlednost.

V závěru práce je shrnut a zhodnocen celý výzkum a navrhnutá opatření pro zlepšení stávající situace.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení, je předem promyšlený přístup, naplánovaný postup, dle něhož je třeba se řídit, aby bylo dosaženo stanovaných cílů, jak krátkodobých, tak i dlouhodobých. Bývá to práce nejen personalistů, kteří jsou k tomu přímo vyškoleni, ale i vedoucích pracovníků neboli manažerů. Systém lidských zdrojů je propojení několika důležitých aspektů, jako je filozofie, strategie, politika, programy, procesy či praxe. Becker a Gerhart zařadili tyto složky do tří úrovní: *architektura systému, alternativy politiky a procesy a praxe* (Armstrong, 2007).

Touto koncepcí se začalo důkladněji zabývat kolem 80. let 20. století spolu se strategickým řízením výroby či formováním korporátní kultury (Duda & Vojtovič, 2011). Vzniklo také několik pojetí, mezi nejvýznamnější a dodnes používané se zařadili *Model shody* a *Harvardský systém* (Armstrong, 2007). Model shody je založen Michiganskou školou a dle této teorie existuje cyklus lidských zdrojů tvořící čtyři procesy, které bývají vykonávány ve všech společnostech. Jedná se o: *výběr, hodnocení, odměňování* zaměstnanců a jejich *rozvoj*. Harvardský systém, jehož autory jsou Beer a jeho kolegové, je ve své podstatě založen na řešení konfliktů v personálním řízení pomocí vize manažera. Znamená to tedy, že každý manažer si musí předem stanovit kroky a postupy k řešení konkrétních problémů souvisejících s jeho zaměstnanci.

Řízením lidských zdrojů se zabývají dle velikosti a struktury organizace různé subjekty. V první řadě jsou to linioví manažeři či personální manažeři. Dále se jím zabývají přímo specialisté, jako jsou psychologové, sociologové či právníci. Posledním subjektem jsou odborné organizace, které vstupují do řízení lidských zdrojů pomocí kolektivních smluv (Duda, 2008).

3.2 Základy managementu

Jak je obecně známo, *management* pochází z anglického slova *to manage*, neboli řídit, vést. Je to schopnost ovládat lidi k provedení určitých činností. *Management* lze rozdělit do tří hlavních stupňů:

- *Liniový management* – management prvního stupně, který řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci;

- *Middle management* – management druhého stupně, jenž pojímá skupinu vedoucích pracovníků z různých odvětví;
- *Top management* – management nejvyššího stupně, který usměrňuje chod celé společnosti a závisí na něm (Kalnický, 2012).

Pojem management se postupem doby čím dál více rozšiřuje. Pod tímto pojmem se už neskrývá pouze řízení jako specifická aktivita, ale managementem lze nazvat i skupinu řídicích pracovníků nebo samotnou vědní disciplínu (Veber, Vodáček, & kol., 2009). Management by měl usnadnit cestu k úspěchu a pomoci dosáhnout potřebných cílů tou nejjednodušší a nejefektivnější cestou, s minimem času, úsilí a peněz. Management je převážně tvořen postupy, návody a metodami, jimiž se jakýkoliv vedoucí pracovník může řídit, avšak tyto návody ho mají pouze usměrnit a inspirovat, protože každá situace je jedinečná a odlišná, a tak je třeba se řídit zároveň svým úsudkem a intuicí. Nelze však na vše najít příslušný návod a spoléhat pouze na něj (Mania, 2013).

3.3 Definice manažera

Nedílnou součástí větších i menších společností bývají manažeři, jakožto vedoucí pracovníci, kteří vedou další řadu zaměstnanců. Manažerem se člověk nestává hned, ale většinou je třeba se k této pozici postupně vypracovat, získat určité schopnosti a dovednosti k této pozici nezbytné. Zároveň k tomu musí mít člověk určité předpoklady, neboť tato funkce je velmi zodpovědná a na manažerovi může záviset celý chod jemu svěřené společnosti. „*Postavení manažera v procesu řízení lze definovat tímto schématem: vlastník – manažer – zaměstnanec.*“ (Veber, Vodáček, & kol., 2009) Manažeři se stali klíčovým subjektem v řízení společnosti. Postupem času se společnosti rozšiřovaly a s tím i jejich požadavky na management a manažery. Jejich kompetence se tak rozdělily a vznikly tři stupně manažerů:

1. *Manažeři první linie* – zahrnují předáky, mistry, vedoucí dílen;
2. *Střední manažeři* – jsou manažeři závodů a vedoucích různých útvarů;
3. *Vrcholoví manažeři (top manažeři)* – jsou zaměstnanci, kteří koordinují, usměrňují všechny činnosti a závisí na nich konečné výsledky (Veber, Vodáček, & kol., 2009).

Manažeři zároveň vystupují v několika rolích, které Mintzberg rozdělil následovně:

- *Manažerské role interpersonální* (představitel, zprostředkovatel);
- *Manažerské role informační* (mluvčí, distributor);

- *Manažerské role rozhodovací* (podnikatel, vyjednávač, řešitel problémů) (Jemelka, nedatováno).

„Klasický pohled na manažery jako na lidi, kteří elegantně dělí svůj čas na manažerské aktivity plánování, organizování, motivování a kontrolování, je zavádějící. Manažeři nejspíš vykonávají svou každodenní práci v rozmanitých, silně proměnlivých a nepředvídatelných podmínkách. Musejí asi být specialisty na nejasnosti a musejí mít schopnost vypořádat se s navzájem rozpornými a nejasnými požadavky.“ (Armstrong & Stephens, 2008)

3.4 Personální činnosti manažera

Personální činnosti manažera jsou, co utváří tým v každé společnosti. Je důležité, aby každý manažer uměl své schopnosti využít tak, aby zajistil plynulý chod ve své společnosti a zároveň si dokázal udržet zaměstnance. Personalistika se skládá z několika důležitých činností, které musí každý správný manažer ovládat.

Rozdělení jednotlivých činností je velmi rozdílné a každý odborník jej pojímá svým způsobem, ale ve své podstatě skrývají stejné náležitosti. Základní rozdělení činností je tedy následující:

- Personální plánování a plánování počtu zaměstnanců;
- Získávání zaměstnanců;
- Výběr zaměstnanců;
- Přijímání a adaptace zaměstnanců;
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- Motivace zaměstnanců;
- Péče o zaměstnance;
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

3.4.1 Personální plánování a plánování počtu zaměstnanců

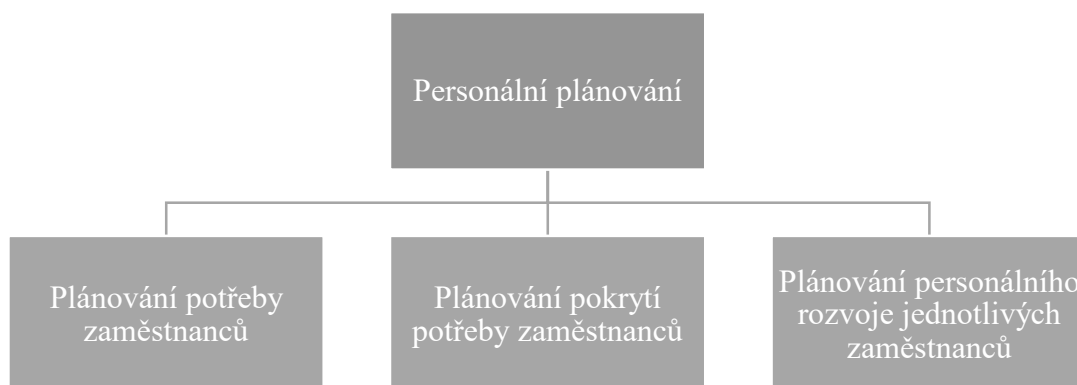
„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.“ (Veber, Vodáček, & kol., 2009). Bulla a Scott definují personální plánování takto: *„Jedná se o proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“* (Armstrong, 2007)

Ke správnému plánování je zapotřebí především dostatek informací. Pokud tyto informace získáme, musíme ještě umět předvídat a stanovit *prognózu pro budoucí vývoj*. Dle

Kocianové (2010) kvalita prognóz vyžaduje dobrou znalost stavu a dosavadního vývoje v dané oblasti. Proces plánování je posloupností zjišťování informací, analýzy, prognózy a vytvoření plánu. Personální plánování vychází ze dvou prognóz. Jedním z nich je *prognóza potřeby pracovních sil*, jež vyžaduje informace týkající se výrobní orientace společnosti a jejích změn. Druhá *prognóza týkající se zdrojů daných pracovních sil* vyžaduje informace o současném využívání a perspektivních možnostech úspor zaměstnanců ve společnosti, o současné profesně-kvalifikační struktuře zaměstnanců společnosti a potenciálů rozvoje těchto zaměstnanců (Kocianová, 2010).

Než lze vůbec uvažovat nad novými zaměstnanci, je třeba si vše důkladně naplánovat. Koubek (2009) tvrdí, že při plánování je třeba se zaměřit na jednotlivé aspekty. Kolik budeme potřebovat zaměstnanců? S jakými kvalifikacemi a dovednostmi? Jak moc by měli být flexibilní a připravené na změny? Kdy požadujeme jejich nástup a jaké náklady jsme ochotni na ně vynaložit? To jsou ty správné otázky, jimiž je třeba se zabývat z hlediska hledání nových zaměstnanců.

Obrázek 1: Hierarchie personálního plánování



Zdroj: Koubek (2009), vlastní zpracování

3.5 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je v rozvíjející se ekonomice jednou z nejdůležitějších dílčích funkcí, neboť přijetím „kvalitních“ zaměstnanců může společnost získat rozhodující konkurenční výhodu.“ (Wöhe & Kislingerová, 2007)

Pod získáváním zaměstnanců se skrývá zejména schopnost manažera správně uchazeče nalákat na danou pracovní pozici, a to s co nejmenšími náklady a časem. Je třeba předem získat k obsazení pozic dostatečné a správné informace. Nabídka práce v určité společnosti

může být ovlivněna několika okolnostmi. Dle Koubka (2009) existuje řada podmínek, které mohou ovlivnit daného uchazeče. Dělí je na *vnitřní* a *vnější podmínky* viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Rozdělení podmínek dle Koubka

Vnitřní podmínky	Vnější podmínky
povaha práce na pracovním místě	demografické podmínky
postavení pracovního místa v hierarchii funkcí společnosti	ekonomické podmínky
rozsah povinností a odpovědnost	technologické podmínky
místo vykonávání práce	politicko-legislativní podmínky
prestiž a pověst společnosti	
možnost vzdělávání a rozvoj ve společnosti	

Zdroj: Koubek (2009), vlastní zpracování

Při získávání a následném výběru zaměstnance je také velmi důležité hledět na zákony. Manažer nesmí jakkoliv *diskriminovat* potencionálního uchazeče, jak přímo, tak i nepřímo. Pojednává o tom *Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb.*, kde jsou sepsány tyto konkrétní případy diskriminace: pohlaví, rasový či etnický původ, národnost, státní občanství, sociální původ, rodný jazyk, zdravotní stav, věk, atd. (Kocianová, 2010).

Existuje několik způsobů, jak danou žádost o pracovní místo podat. Nejstarším způsobem inzerce jsou *tiskoviny*, ty se však využívají výjimečně. Zpravidla nejpoužívanějším způsobem v dnešní době je *internet*. Jedná se o nejrychlejší a nejlevnější způsob jak nalézt uchazeče na danou pozici. Inzerce na pracovní místo by měla vždy obsahovat několik základních informací o společnosti a to: *název společnosti, popis pracovní náplně, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče a výhody pro zaměstnance* (Dvořáková, 2007).

3.5.1 Výběr zaměstnanců

Jakmile manažer dospěje do situace, kdy se rozhoduje o konkrétních zaměstnancích, při jejich výběru se zaměřuje nejen na jejich kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti a případně, zda má dané společnosti co nabídnout nýbrž jsou tu i další důležitá hlediska. Měl by být tzv. týmovým hráčem a také dostatečně flexibilní, musí se umět přizpůsobovat novým věcem a nečekaným změnám, které mohou nastat (Koubek, 2009).

Před uskutečněním výběrového procesu je třeba si zodpovědět několik zásadních otázek. V. Luděk (2007) jich vyjmenoval hned několik, například: „*Je třeba vůbec pracovní místo obsazovat novým zaměstnancem? Jaký je účel a cíl tohoto místa? Jaké je jeho zařazení v organizaci? Jak se bude pracovní místo měnit v čase? Jaké činnosti budou na daném pracovním místě realizovány?*“

Proces výběru potom Koubek rozdělil na jednotlivé úkony:

1. *Zjišťování základních informací* - pomocí dotazníků či strukturovaného životopisu;
2. *Odborné testování* – zejména prostřednictvím osobních pohovorů (Armstrong, 2007), které bývají doprovázené ukázkou praktických dovedností;
3. *Finální výběr* – postup nejvhodnějších kandidátů, mezi kterými je dále rozhodováno;
4. *Adaptace zaměstnance* – zaměstnanec se přizpůsobuje a sžívá s kolektivem, často se tato fáze nazývá jako zkušební doba (2001).

I přes to, že lze během procesu zjistit vše o potenciálním zaměstnanci, nelze se stoprocentní určitostí zaručit, že právě námi zvolený zaměstnanec či zaměstnanci budou ve všech hlediscích splňovat naše požadavky a plnit vše co mají. Klíčovým úkolem výběru je porovnání předem stanovených kritérií s kompetencemi daného uchazeče. K tomu bylo vytvořeno několik modelů, které jsou složeny z jednotlivých požadavků na uchazeče. Příkladem je *sedmibodový model od Rodgera* či *pětistupňový Munro-Frazerův model*. Jednotlivé položky těchto modelů jsou vypsány v následující tabulce (Armstrong, 2007).

Tabulka 2: Rodgerův sedmibodový a Munro-Frazerův pětistupňový model

Sedmibodový model	Pětistupňový model
fyzické vlastnosti	vliv na ostatní
vědomosti a dovednosti	získání kvalifikace
všeobecná inteligence	vrozené schopnosti
zvláštní schopnosti	motivace
zájmy	emocionální ustrojení
dispozice, tj. sklony	
okolnosti, tj. zázemí	

Zdroj: Kocianová (2010), vlastní zpracování

Štikař, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003) konstatují: „*I za optimálních podmínek, kdy jsou stanovena kritéria pracovního úspěchu, a k dispozici je komplexní soubor metodických pomůcek, je predikce vždy pouze pravděpodobnostní. Do predikce úspěšnosti zasahují okolnosti, které nelze ovlivnit. Na straně člověka to je jistá proměnlivost vlastností osobnosti*“

v čase, především však dynamičtěji se měnící motivace. Proměnlivost v nárocích práce a pracoviště vyplývá za zavedené nové technologie, za změny organizace, režimu práce, stylu řízení apod.“

Při výběru se pak manažer může řídit jedním z metod. Například Kocianová (2010) ve své knize uvádí tyto metody výběru zaměstnanců:

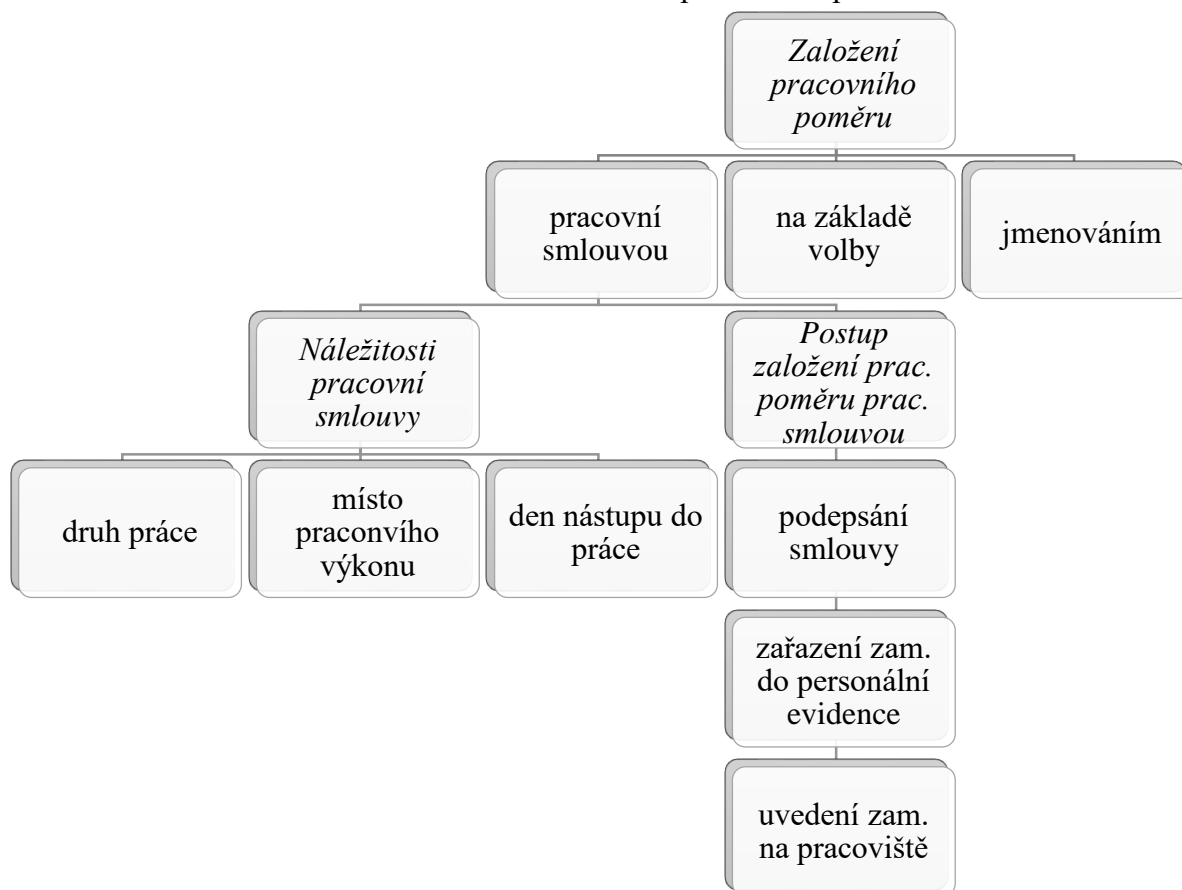
- *Analýza dokumentace uchazečů:*
 - životopis a motivační dopis - „průvodní dopis“ k písemným materiálům,
 - firemní dotazník, osobní dotazník, životopisný dotazník, (Kasper & Mayorhofer, 2005),
 - ústní či písemná reference - pracovní posudek z předchozích pracovišť,
 - lékařské vyšetření - vyžadováno zákonem například v potravinářství;
- *Výběrový rozhovor:*
 - individuální rozhovor – diskuse mezi čtyřma očima,
 - výběrový panel – dva či více osob na straně tazatelů,
 - výběrová komise – tzv. konkurz,
 - skupinový (hromadný rozhovor) – více uchazečů na straně jedné a více tazatelů na straně druhé; umožňuje posouzení uchazečů ve skupině, ale nelze je posoudit jako jedince (Koubek, 2009);
- *Testy pracovní způsobilosti:*
 - výkonové testy - testy schopností týkající se: paměti, pozornosti, inteligence, tvořivosti; výkonové testy s pomůckami: vnímání podnětů, hodnocení koncentrace pozornosti; test přesnosti pohybu (Mikuláščík, 2007),
 - testy osobnosti;
- *Assessment centre* - soubor výběrových metod; zpravidla jednodenní program diagnostikující pracovní způsobilost.

3.5.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců zahrnuje zejména formální procedury, které se týkají uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání (Šikýř, 2012). Tento proces je doprovázen zákoníkem práce, ve kterém je určeno do jakého druhu pracovněprávního vztahu daný zaměstnanec může vstoupit vzhledem ke společnosti. Zaměstnanec může vykonávat práci buď jako zaměstnanec v pracovním poměru nebo na základě dohody

o pracích konaných mimo pracovní poměr, tj. na základě *dohody o provedení práce*, neboli *DPP* či na základě *dohody o pracovní činnosti – DPC* (Kocianová, 2010). Následující schéma stručně popisuje, jakými způsoby lze založit pracovní poměr a jeho další postup.

Obrázek 2: Založení pracovního poměru



Zdroj: Kocianová (2010), vlastní zpracování

Adaptace je závěr výběrového procesu a začátek pracovního procesu (Luděk, 2007). Jak dobře se zaměstnanec přizpůsobí, záleží zejména na jeho osobnostních předpokladech, ale lze tomu i pomoci ze strany společnosti, tedy manažera, který má za úkol ho co nejlépe seznámit s kulturou organizace, s jeho vlastní pracovní činností a také se sociálními podmínkami (Kocianová, 2010). Adaptace je dlouhý a náročný proces. Zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním a začleněním zaměstnance do nového pracovního prostředí (Šikýř, 2012). Kieser tento proces rozčlenil do jednotlivých fází:

1. fáze: anticipační socializace¹ a rozhodnutí pro místo,
2. fáze: nástup do organizace,

¹ Zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka (Kasper & Mayorhofer, 2005).

3. fáze: odborná a sociální integrace,
4. fáze: plné členství v organizaci (Kocianová, 2010).

K urychlení a usnadnění adaptace slouží takzvaný *adaptační plán pro adaptační období*, jenž obsahuje konkrétní kroky tohoto procesu a dle nějž se manažer může řídit a vyvarovat se tak opakování chyb. V neposlední řadě je důležité, aby manažer během adaptace sledoval svého nového zaměstnance, jeho reakce, dojmy a schopnost začlenit se. Je třeba s ním dostatečně komunikovat a tím zjistit, zda vše probíhá dle představ jak z pohledu společnosti, tak i daného zaměstnance (Kocianová, 2010).

3.5.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zastává významnou složku personálních činností, představuje odraz výkonu daného zaměstnance nejen pro manažera, ale i pro něho samotného. Při hodnocení se manažer snaží zjistit, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady a jaký je jeho rozvojový potenciál (Koubek, 2011). Toto sledování pak především slouží k dalšímu prozkoumávání, zjišťování chyb a následnému zlepšování. Dle Armstronga (2007) poskytuje hodnocení základnu pro to, aby byla peněžní odměna pro každého zaměstnance spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.

Cílů hodnocení práce je několik. Mezi nejdůležitější se dle Kocianové (2010) a Koubka (2009) řadí tyto cíle:

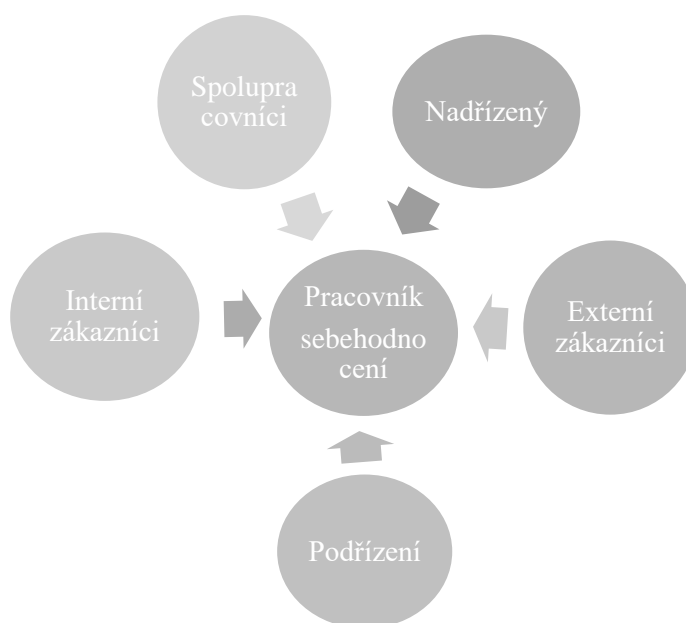
- Stanovení relativní hodnoty práce;
- Zlepšení výkonnosti a pracovního chování zaměstnance;
- Rozpoznání silných a slabých stránek zaměstnance;
- Motivování zaměstnance;
- Rozpoznání potenciálu zaměstnance a jeho využití;
- Zajištění, aby společnost plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty;
- Vzdělávání a rozvoj nových zaměstnanců;
- Rozmísťování zaměstnanců.

Kocianová (2010) uvádí tři způsoby hodnocení. Nejvíce se v praxi používá *neformální průběžné hodnocení*, které je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a je hlavně zpětnou vazbou od nadřízeného. Dále popisuje *příležitostné hodnocení*, jenž je vyvoláno okamžitou

potřebou, například hodnocení po skončení adaptace zaměstnance nebo zaměstnanecký posudek. Tento druh hodnocení se již považuje za formální hodnocení, stejně tak jako poslední způsob a to *systematické hodnocení*, které se provádí pravidelně, je standardizované a pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. Tyto kritéria hodnocení by měla vždy odpovídat účelu hodnocení. Kocianová (2010) tvrdí: „*V systematickém hodnocení zaměstnanců, které je zaměřené na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria a kritéria chování. Tato kritéria bývají různě členěna.*“ Kasper a Mayrhofer (2005) uvádějí tři kategorie hodnotících kritérií: vlastnosti, kritéria vztahující se k výsledkům výkonu a kritéria vztahující se k chování.

Kocianová (2010) ve své publikace dále popisuje takzvaný *Systém třistašedesátistupňové zpětné vazby*, což je systém hodnocení využíváný v řízení pracovního výkonu. Je založen na faktu, že hodnocení může zaměstnanec získat od různých osob. Výstupy ze zpětné vazby od všech hodnotitelů mohou pomoci zaměstnanci při dalším vývoji a také zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Armstrong (2007) poznamenává, že systém 360° zpětné vazby má zpravidla dotazníkovou podobu v elektronické verzi a je využíván zejména pro hodnocení manažerů. Jak Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) zdůrazňují, 360° systém zpětná vazba je velmi užitečný pro obě strany, neboť i významně obohacuje a zvyšuje objektivnost pohledu zaměstnance na sebe samého.

Obrázek 3: Hodnotitelé v systému 360° zpětné vazby



Zdroj: Kocianová (2010), vlastní zpracování

Odměňování představuje především nejefektivnější nástroj motivace, neboť zároveň ovlivňuje budoucí práci. Odměnu lze označit jako kompenzaci neboli náhradu za vykonanou práci. „*Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.*“ (Koubek, 2009)

Jako odměnu lze považovat například i přiřazení určitého úkolu zaměstnanci, který mu dle jeho schopností a dovedností bude sedět. Soubor všech možných peněžních i nepeněžních forem odměn se pak nazývají celková odměna. Jsou to v podstatě všechny prostředky, díky nimž může společnost podpořit a motivovat své zaměstnance k dosažení svých cílů. Dle Armstronga (2007) je *celková odměna* vše, co si zaměstnanec v zaměstnaneckém vztahu cení. „*Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.*“ (Armstrong, 2009)

Za základní odměnu se považuje *mzda*. Dle dané profese se rozděluje mzda na *úkolovou, časovou a podílovou*. Další druhy mzdy jsou mzda za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti či za přínos. Méně významnou složkou odměn jsou pak dodatkové mzdové formy, jako například prémie, osobní ohodnocení nebo odměna za úsporu času. Čistá mzda a plat jsou stanoveny zákonem² jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (Kocianová, 2010). Co je také důležité neopomenout v této problematice, že se čím dál více řeší jak určitý výkon správně ohodnotit. Některé pozice jsou těžko měřitelné, zejména ty, u kterých je vynaložena spíše psychická námaha. Častěji než samotný výkon se hodnotí praxe nebo doba zaměstnání ve společnosti (Koubek, 2009). Je známo, že za stejnou práci bývají většinou více placeni muži nežli ženy a existuje mnoho dalších *faktorů*, které ovlivňují výši platu u konkrétních zaměstnanců. Těchto faktorů je nespočet a Koubek (2009) je ve své publikaci rozdělil do dvou základních skupin - *vnitřní a vnější mzdovotvorné faktory*:

Vnitřní faktory:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí společnosti;
- Výsledky práce a pracovního chování zaměstnance;

² viz § 109 odst. 2 zákoník práce

- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či ve společnosti jako celku;

Vnější faktory:

- Situace na trhu, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace;
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování.

3.5.4 Motivace zaměstnanců

„Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli.“ (Armstrong & Stephens, 2008)

Motivace funguje. Má přímou vazbu na výsledky a hlavním důvodem provádět ji a provádět ji dobře, je dosažení požadovaných výsledků. Získat podporu podřízených pomůže a dokonce učiní vlastní život méně stresovým (Forsyth, 2009). Motivace se odvíjí nejen od charakteru úkolu, ale také závisí na způsobu vedení nadřízeného a na úrovni mezilidských vztahů na pracovišti (Kocianová, 2010).

Každý člověk má svoji vlastní hierarchii hodnot, jenž přisuzuje různým objektům a činnostem, na základě nichž staví své priority (Nakonečný, 1999). Je tedy úkolem manažera zjistit, čím lze konkrétního zaměstnance motivovat, neboť každý usiluje o odlišné věci. K této problematice byla vytvořena Sprangerova typologie hodnotových orientací. Sprangerova typologie rozlišuje typy osobností dle jejich převažujících hodnot, které jsou následující (V. Provazník, 1996):

- *Typ teoretický* – nejvyšší hodnota je poznání;
- *Typ ekonomický* – nejvyšší hodnota je užitek;
- *Typ estetický* – nejvyšší hodnota je krása;
- *Typ sociální* – nejvyšší hodnota je láska;
- *Typ politický* – nejvyšší hodnota je moc;
- *Typ náboženský* – nejvyšší hodnota je spatřována v jednotě.

Na základě těchto typologií lze poměrně snadno každého zaměstnance rozpoznat a zjistit tak jeho motivační hodnoty. Je také několik faktorů v životě člověka, které mají vliv na vztah jeho k práci, jako například věk, pohlaví, vzdělání nebo praxe (Paulík, 2001). Na základě této problematiky vznikla další typologie a to typologie pracovního chování – typ A a typ B Friedmana a Rosenmana. Člověk typu A je soutěživý, uspěchaný

a netrpělivý. Naopak typ B je člověk uvolněný, pomalý, rozvázný a trpělivý. Většina lidí je však kombinací obou typů (Šuleř, 2002).

Motivací se věnuje nespočet teoretiků už po mnoho let, kteří na základě svých znalostí a zkušeností tak dali za vznik i několika teoriím. Některé se osvědčily více, jiné méně. V následující tabulce jsou stručně popsány teorie, které Kocianová (2010) a Armstrong (2007) považují za nejosvědčenější.

Tabulka 3: Přehled teorií motivace

Název teorie	Autor teorie	Stručná definice teorie
<i>Teorie instrumentality</i>	Taylor (1911)	Motivování k práci lze pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu. Tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.
<i>Hierarchie lidských potřeb</i>	Maslow (1954)	Systém pěti základních kategorií potřeb. Vyobrazení se stručným popisem viz Obrázek 5.
<i>Dvoufaktorová teorie</i>	Herzberg (1957)	Teorie založena na dvou faktorech, které ovlivňují uspokojení z práce – hygienické faktory (plat, mzda apod.) a motivátory (úspěch, uznání, odpovědnost).
<i>Expektační teorie</i>	Vroom (1964)	Expektační teorie neboli teorie očekávání. Vroom toto pojetí očekávání definuje následovně: „ <i>Když člověk volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími s těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné.</i> “
<i>Teorie cíle</i>	Latham, Locke (1979)	Dle této teorie je dokázáno, že motivace a výkon zaměstnance se zvýší, pokud jsou mu předloženy cíle dostatečně náročné, ale splnitelné a existuje odezva na výkon.
<i>Teorie spravedlnosti</i>	Adams (1965)	Tato teorie zastává názor, že zaměstnanec je více motivován při spravedlivém jednání a demotivován při opačném jednání.

Zdroj: Kocianová (2010), Armstrong (2007); vlastní zpracování

Nejvíce se při motivování zaměstnanců využívá Maslowova pyramida hierarchie potřeb, neboť je velmi srozumitelná a snadno aplikovatelná. Tato pyramida zobrazuje pět základních potřeb každého člověka, jenž se snaží naplnit. Nejprve se člověk zabývá svými základními potřebami a až poté postupuje k vyšším cílům (Veber, Vodáček, & kol., 2009).

Obrázek 4: Maslowova pyramida hierarchie potřeb



Zdroj: Maslow (2014), vlastní zpracování

3.5.5 Péče o zaměstnance

„Péče o zaměstnance je vedle odměňování tou oblastní personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potencionálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.“ (Koubek, 2009). Manažer pečuje o své zaměstnance v oblasti pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany při práci, pracovní doby a pracovního režimu, sociálně-hygienických podmínek atp. (Koubek, 2011). Koubek (2009) rozděluje péči o zaměstnance do tří kategorií:

- *Povinná péče o zaměstnance* daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně. Pojednání o daných zákonech týkající se povinné péče o zaměstnance nalezneme v Zákoníku práce³. Úprava péče o zaměstnance obsahuje:
 - pracovní podmínky zaměstnanců,
 - odborný rozvoj zaměstnanců
 - stravování zaměstnanců,

³ Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, část druhá, pracovní poměr, HLAVA IV PÉČE O ZAMĚSTNANCE

- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (MPSV / TREXIMA, 2015).
- *Smluvní péče o zaměstnance* je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- *Dobrovolná péče o zaměstnance* je výrazem sociální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhod na trhu práce.

3.5.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

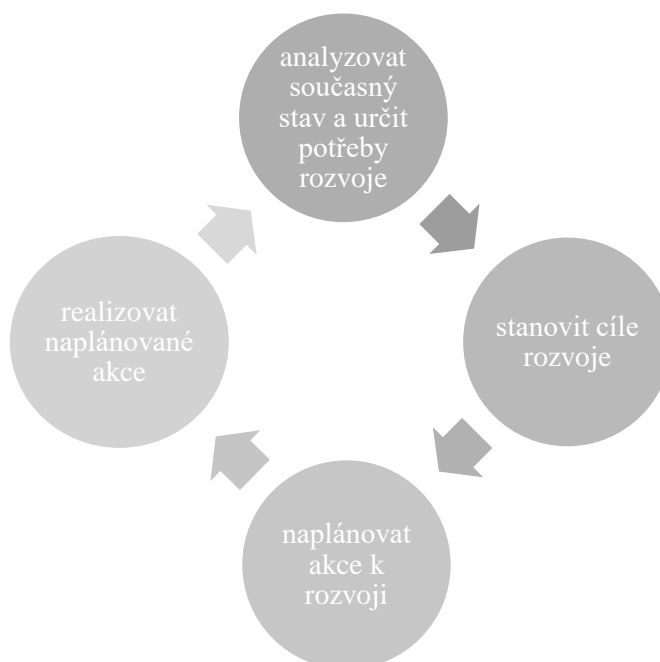
Pod tuto personální činnost spadá zejména vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry daného zaměstnance. V současnosti se tímto tématem zabývá čím dál více, poněvadž už zdaleka nestačí, aby se zaměstnanec na svém pracovním místě udržel pouze na základě svého vzdělání. Je třeba se neustále profesně zdokonalovat a prohlubovat své schopnosti a dovednosti. Stěžejním bodem je *flexibilita*. Bez ní není zaměstnanec schopen se přizpůsobovat a rozvíjet se tak ve svém profesním životě (Koubek, 2009). Dále Koubek (2009) tvrdí: „*Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.*“ Vzdělávání je v podstatě organizovaný a institucionalizovaný způsob učení (Hroník, 2006). Harrisonová (2005) rozlišuje čtyři typy vzdělávání a to:

1. *Instrumentální vzdělávání* – vede k lepšímu výkonu práce;
2. *Poznávací (kognitivní) vzdělávání* – sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí;
3. *Sebereflektující vzdělání* – umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí (Armstrong, 2007).

Vzdělávání je komplex mnoha aktivit. Tento komplex zahrnuje dle Koubka (2009) prohlubování, rozšiřování a formování pracovních schopností, zajišťování rekvalifikačních procesů a orientace zaměstnanců.

Společnost má mimo vzdělávání svých zaměstnanců za úkol plánovat a řídit jejich rozvoj, neboť jen tím docílí, že jejich dosavadní práce během vzdělávání zaměstnanců nebude pouze dočasná. Je třeba hledět i na dlouhodobější hlediska, ne pouze na kvalifikaci zaměstnance, ale i jeho celkovou kariéru a potenciál, které jsou třeba neustále rozvíjet (Koubek, 2009). Podle Armstronga (2007) může mít plánování rozvoje navazující fáze, viz obrázek níže:

Obrázek 5: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong (2007), vlastní zpracování

Podle Kocianové (2010) plán činností stanovující, které potřeby je třeba uspokojit a jakým způsobem, může mít následující strukturu:

- potřeby rozvoje,
- očekávané výsledky (cíle učení či vzdělávání),
- aktivity rozvoje, které mají tyto potřeby uspokojit,
- odpovědnost za rozvoj (odpovědnost jedince, podpora manažera, personálního útvaru, ostatních lidí),
- časový rozvrh (kdy aktivity začnou a skončí),
- výsledky (k jakým aktivitám došlo a jak byly efektivní).

4 Výsledky práce

4.1 Charakteristika společnosti Costa Coffee

Costa Coffee je kavárenský řetězec, který spadá pod další velké společnosti. Proces začíná u francouzské nadnárodní společnosti *Lagardere services*, která sídlí v Paříži a provozuje síť provozoven s tiskovinami na 60 nejznámějších letoviscích světa (Vancouver, Singapur, Sydney, Moskva, Francie, Portugalsko, Čína). V České republice společnost *Lagardere Services* rozvíjí mimo jiné také síť maloobchodních prodejen mezinárodních konceptů *Relay*, *Inmedio*, *Virgin*, *Aelia*, *Paul*, *Costa* v ulicích a obchodních centrech. Její dceřinou společností je *HDS*, která byla založena začátkem roku 2011. *HDS* provozuje a rozšiřuje sítě svých maloobchodních konceptů v těchto oblastech:

- Obchody s tiskem a doplňkovým prodejem;
- Specializovaný a duty free maloobchod v dopravních zónách;
- Obchody s alkoholem, tabákem a specializovanými výrobky (luxusní zboží, móda);
- Kavárenské a gastronomické koncepty (Costa Coffee, 2015).

Obrázek 6: Logo společnosti



Zdroj: (Costa Coffee, 2015)

Costa je částí *Whitbread*, společnosti, která původně začala v roce 1742 vařit pivo. Skupina *Whitbread* však dnes již není pivovar, jejím cílem je stát se společností v oblasti pohostinství. Mimo *Costu* vlastní řetězec barů *Beefeater*, řetězec restaurací *Table Table*, *Brewers Fayre* a *Taybarns* a řetězec hotelů *Premier Inn* (Costa Coffee, 2015).

Obrázek 7: Proces vlastnictví společností



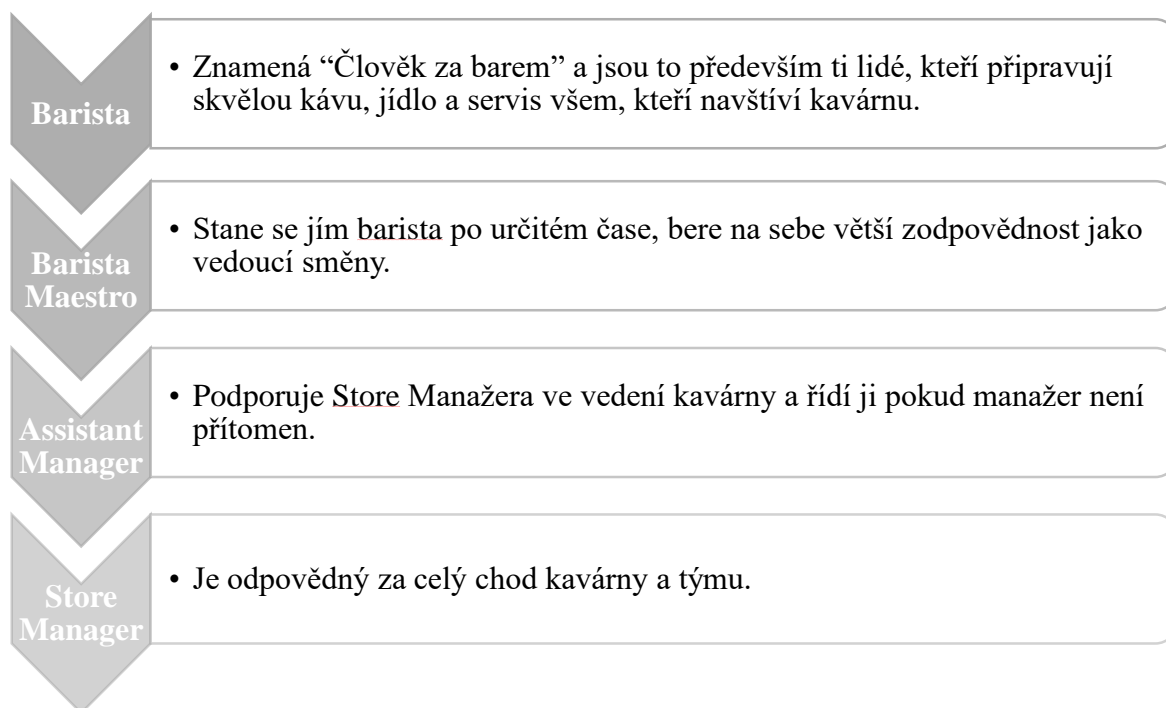
Zdroj: (Costa Coffee, 2015), vlastní zpracování

4.1.1 Historie Costa Coffee

Costa Coffee byla založena v Anglii v roce 1971 bratry Sergio a Bruno Costovi. Jejím generálním ředitelem je Christopher Rogers. Mezi nejdůležitější mezníky v historii Costa Coffee je rok 1978, kdy bratři Sergiové otevřeli první kavárnu na ulici Vauxhall Bridge v Londýně. Následně byla v roce 1995 Costa koupena společností Whitbread. Dalším důležitým mezníkem byl rok 2006, kdy byla založena Costa nadace a soutěž Barista roku, která se koná pravidelně každý rok. O rok později se Costa stala největším kavárenským řetězcem v Anglii s nejvyšším počtem poboček. V České republice se první kavárna otevřela v roce 2008 na Flóře. V roce 2009 již zmiňovaná společnost Whitbread koupila společnost Coffee Heaven. Ke květnu roku 2013 bylo otevřeno 2620 kaváren Costa Coffee na světě, z toho 25 kaváren v ČR. Costa Coffee působí celkem ve 29 zemích, jako je například Egypt, Česká Republika, Indie, Omán či Spojené arabské emiráty.

Mimo jiné se Costa Coffee věnuje také nadaci. V roce 2006 byla založena *Costa Foundation*, která zlepšuje sociální a ekonomické podmínky v komunitách pěstitelů kávy v zemích jako Kolumbie, Kostarika, Vietnam, Etiopie apod. Jejím hlavním cílem je zajišťovat vzdělání dětem pěstitelů kávy. Dále je také společnost od roku 2010 zavázána k odběru pouze 100% certifikované kávy, a to od farmářů, kterým byl udělen certifikát *Rainforest Alliance*. Kávová směs, kterou Costa používá, se jmenuje Mocha Italia, kterou si sama praží ve své pražírně v Anglii v Lambethu. Costa kontroluje každou fázi procesu pražení kávy a na kvalitu směsi dohlíží hlavní „ochutnávač“ Coffee Master Gennaro Pellicia, který má pojištěný jazyk na 10 mil. liber (Costa Coffee, 2015).

Obrázek 8: Zaměstnanecký tým



Zdroj: (Costa Coffee, 2015), vlastní zpracování

4.2 Personální činnosti manažera ve společnosti Costa Coffee

Ve vybrané společnosti hraje personalistika velkou roli. Na každé pobočce tohoto řetězce je takzvaný Store manažer, který má na starost plynulý chod kavárny a zároveň vede řadu zaměstnanců, jimž se musí plně věnovat i z personální stránky. V této praktické části jsou na základě metod uvedené v kapitole 2.2 Metodika rozebrány některé personální činnosti konkrétního manažera vybrané pobočky společnosti Costa Coffee. Zároveň jsou tyto činnosti doplněny zpracovanými odpověďmi z dotazníkového šetření.

4.2.1 Plánování a výběr zaměstnanců

Plánování je podstatnou a klíčovou činností, která by měla ulehčit následující průběh. Jak bylo zmíněno v teoretické části, v kapitole 3.4.1.2 *Plánování počtu zaměstnanců*, dle Koubka by měli být nejprve zvoleny jednotlivé aspekty samotného plánování. Manažerka vybrané pobočky se zaměřuje zejména na konkrétní počet zaměstnanců, které je třeba přijmout, jejich flexibilitu a schopnost přizpůsobení se změnám, což je v této společnosti nezbytné a v neposlední řadě také na to, kdy je zaměstnanec schopen nastoupit. Vyhledávání nových zaměstnanců spadá přímo pod personální oddělení a postup při tomto procesu je

podrobně popsán v následující kapitole. Po nabídce potenciálních zaměstnanců následuje výběr vhodných uchazečů, čemuž se věnuje sama manažerka. Při výběrovém procesu manažerka využívá zjištění základních informací pomocí dotazníků či strukturovaných životopisů (viz teoretická část - kapitola 3.4.3.1 *Proces výběru*). Uchazeče pozve na přijímací pohovor, při kterém se ho snaží poznat a zjistit, zda by byl pro danou pozici vhodný. *Průběh pohovoru je následovný:*

- Přivítání,
- konkrétní zjištění praxe uchazeče,
- dotazník ohledně jeho pozitivních i negativních zkušeností,
- zjištění sociálního zázemí, zájmy a koníčky,
- časové možnosti uchazeče,
- představení pracovní pozice, o kterou má uchazeč zájem,
- zodpovězení případných dotazů a ukončení pracovního pohovoru s přesnými instrukcemi o průběhu výběrového řízení.

4.2.2 Přijímání zaměstnanců, vznik pracovního poměru

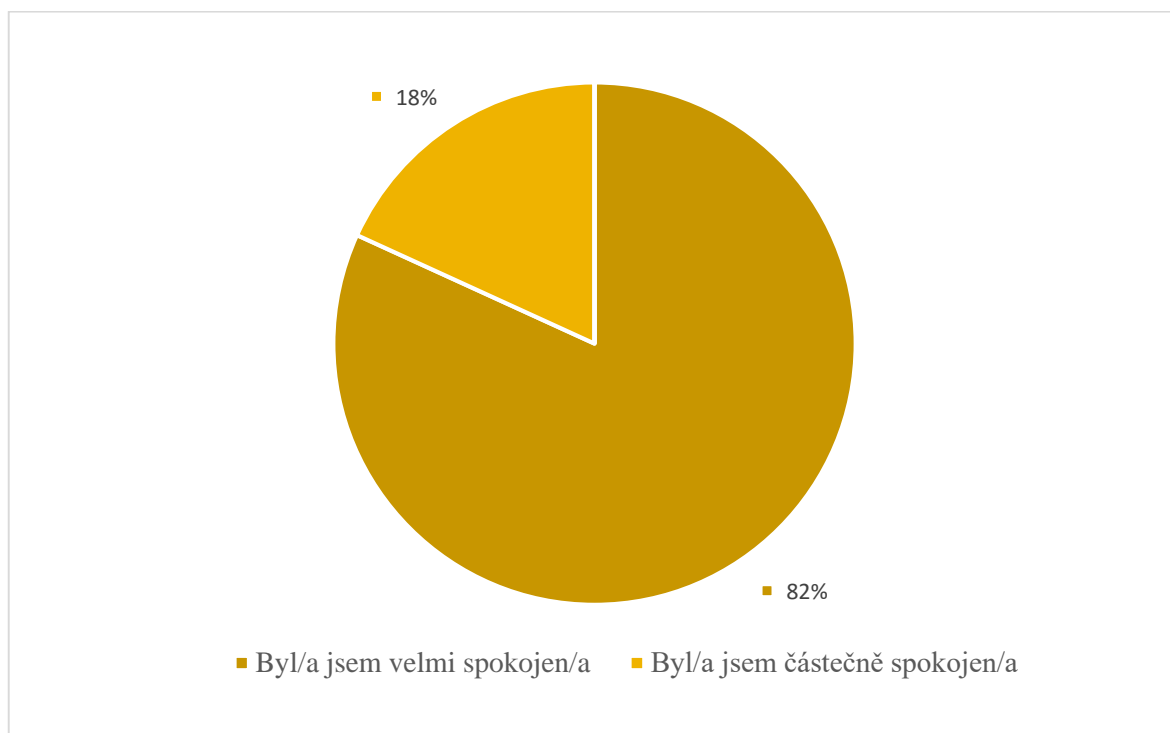
Přijímání neboli nábor nových zaměstnanců, probíhá až několikrát do roka a je zde zásadní spolupráce manažerky s personálním oddělením (dále jen PO). Nábor zaměstnanců je zpravidla organizován s ohledem na personální a provozní potřeby kavárny. Manažerka nejprve definuje personální požadavky kavárny na základě provozních potřeb, které musí schválit Regionální manažer a Business Unite manažer. Samotnou personální inzerci má na starost PO a to formou hromadné či přímé inzerce. Reakce uchazečů zasílá PO odpovědné manažerce, která provede nábor zaměstnanců.

Při uzavírání pracovněprávního vztahu manažerka odešle na PO údaje pro přípravu pracovněprávní dokumentace, která obsahuje příjmení a jméno uchazeče, adresu trvalého bydliště, datum narození a typ pracovněprávního vztahu (PS/DPP/DPČ). Tuto dokumentaci má za úkol manažerka zkontrolovat a dále předložit zaměstnanci k vyplnění Vstupní list zaměstnance (příloha č. 3). Pracovněprávní dokumenty podepisuje za společnost jednatel společnosti ve 2 vyhotoveních, pro zaměstnance a také pro osobní spis v personálním útvaru včetně prohlášení poplatníka daně. Uchazeč dále podepíše Prohlášení poplatníka daně. Na správnost vyplnění prohlášení dohlíží sama manažerka, která má povinnost vše zkontrolovat. Dalším krokem, který manažerka se svým novým zaměstnancem v den nástupu podstoupí

je proškolení ohledně BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a Hygienického minima (příloha č. 4). Dále manažerka zajistí předání kompletní uniformy zaměstnanci a vyplní s ním Prohlášení o převzetí této uniformy. Kompletní Seznam dokumentů v osobní složce odešle na vedení společnosti Costa Coffee a PO zajistí předání vstupního listu a Prohlášení společnosti zajišťující mzdovou agendu a zpracování mezd, neboli EXT. Tato agenda v rámci pravidelné návštěvy vedení společnosti převezme prohlášení a zajistí zákonem požadované přihlášky, jako například zdravotní pojišťovny, správa sociálního zabezpečení, apod. PO vede evidenci osobních spisů všech zaměstnanců společnosti. Na základě kontroly osobní složky zaměstnance vyžádá PO prostřednictvím manažerky doplňující podklady nutné pro daňové účely. Po přijetí určitého zaměstnance následuje jeho adaptace v novém prostředí a stejně tak začlenění do nového kolektivu. Na základě těchto skutečností byly vytvořeny dvě otázky jak pro manažerku, tak pro její zaměstnance, aby bylo možné zjistit, zda tato personální činnost ve vybrané pobočce kavárenského řetězce plní svoji činnost a není opomíjena, poněvadž je velmi důležitá pro další průběh.

Otázka č. 1: „*Jak jste byl/a spokojen/a s adaptací v novém prostředí?*“

Graf 1: Adaptace v novém prostředí



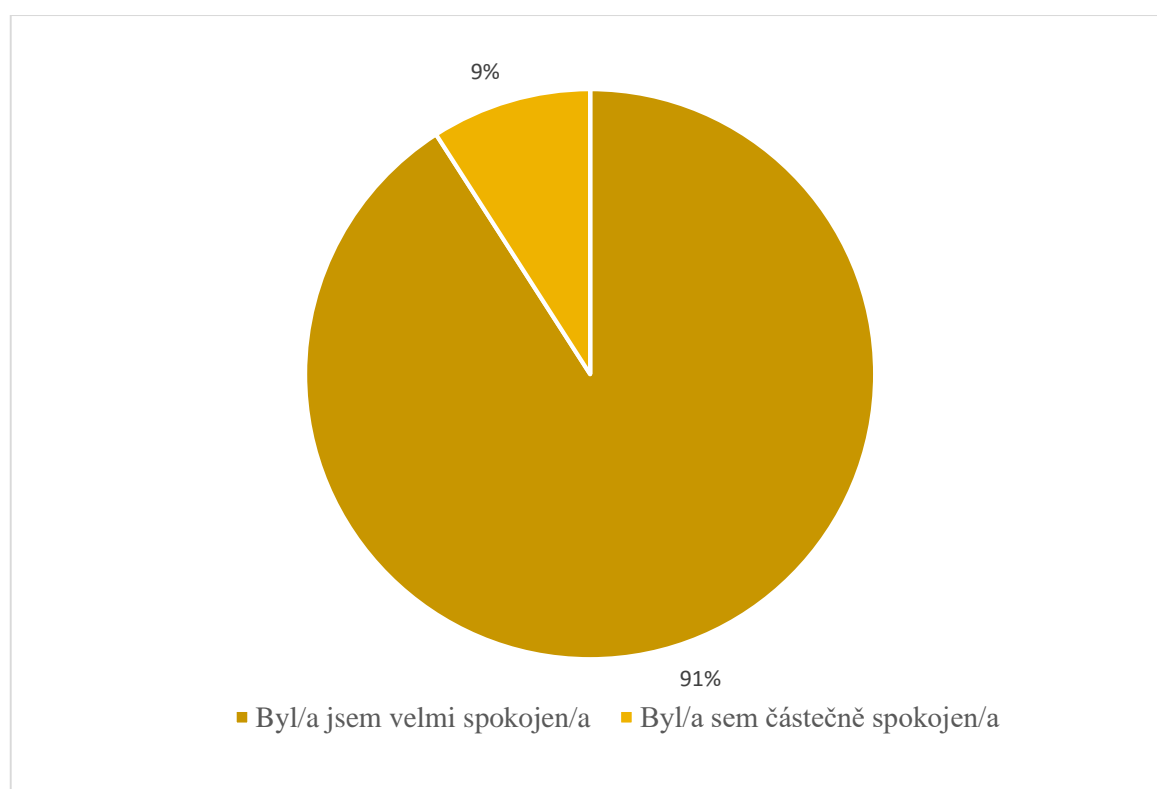
Zdroj: vlastní zpracování, (údaje vyplynuly z dotazníkového šetření)

První otázka z dotazníkového šetření se týká adaptace v novém prostředí. Jak bylo zmíněno v teoretické části (kapitola 3.4.4.1), první dny na pracovišti jsou pro nového zaměstnance velmi náročné a stresující a je důležité zejména ze strany manažera tento krok zaměstnanci co nejvíce ulehčit. Z grafu 1 vyplývá, že 82 % respondentů bylo s přístupem manažerky velmi spokojeno a 18 % bylo spokojeno částečně. Manažerka se snaží každému novému zaměstnanci jeho první pracovní dny ulehčit, vše důkladně vysvětlit a především na ně neklást příliš velké nároky. Respondenti si především chválili vstřícnost, příjemné prostředí, atmosféru a také podrobné vysvětlení úkonů. Výjimečně se stává, že se některému zaměstnanci věnují více kolegové než sama manažerka, nebo pouze ze začátku, což by se stávat jistě nemělo, protože dotyčný se pak může cítit zanedbaný a opomíjený.

Manažerka u otázky zhodnotila svůj přístup k zaměstnancům při adaptaci za velmi dobrý.

Otázka č. 2: „*Jak jste byl/a spokojen/a se začleněním do nového kolektivu?*“

Graf 2: Začlenění v novém kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování, (údaje vplynuly z dotazníkového šetření)

Druhá otázka, která úzce souvisí s otázkou první, se zaměřuje spíše na počáteční vztah zaměstnance s kolektivem. 91 % respondentů nemělo žádný problém se začlenit do kolektivu, pouze 9 % respondentů pocítilo při začleňování jisté pochyby, ale spíše ze strany

manažerky. Většina považuje kolektiv za přátelský, nápomocný, trpělivý a vřelý. Manažer by měl být na jednu stranu ke svým zaměstnancům přátelský a naslouchat jim, avšak na druhou stranu v nich budit respekt. Pouze zkušený manažer dokáže tyto dvě stránky správně propojit. Někteří respondenti tuto schopnost u své manažerky shledali a oceňují ji.

Manažerka se v této oblasti hodnotí opět velmi kladně.

4.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Store manažer má za úkol dávat jasné pokyny členům týmu a reaguje pravidelným hodnocením na jejich výkony. V této společnosti je využíván systematický způsob hodnocení, který se provádí pravidelně, je standardizovaný a zaměstnanci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. Hlavním prvkem v hodnocení jsou zde konkrétně měsíční individuální pohovory, jenž má manažer za úkol provádět v předem ohlášený den, a které by měly trvat zhruba 15 minut. Tyto rozhovory jsou nezbytné k zajištění toho, aby se zaměstnanci spolu s manažery zaměřili na klíčové dovednosti a kvalitu obsluhy, což přispívá k dosažení obchodních výsledků. Existují dva základní formuláře pro hodnocení zaměstnanců a to *Formulář ke zhodnocení klíčových dovedností a kvality obsluhy* (příloha č. 5) a *Měsíční přehled klíčových dovedností baristy* (příloha č. 6)

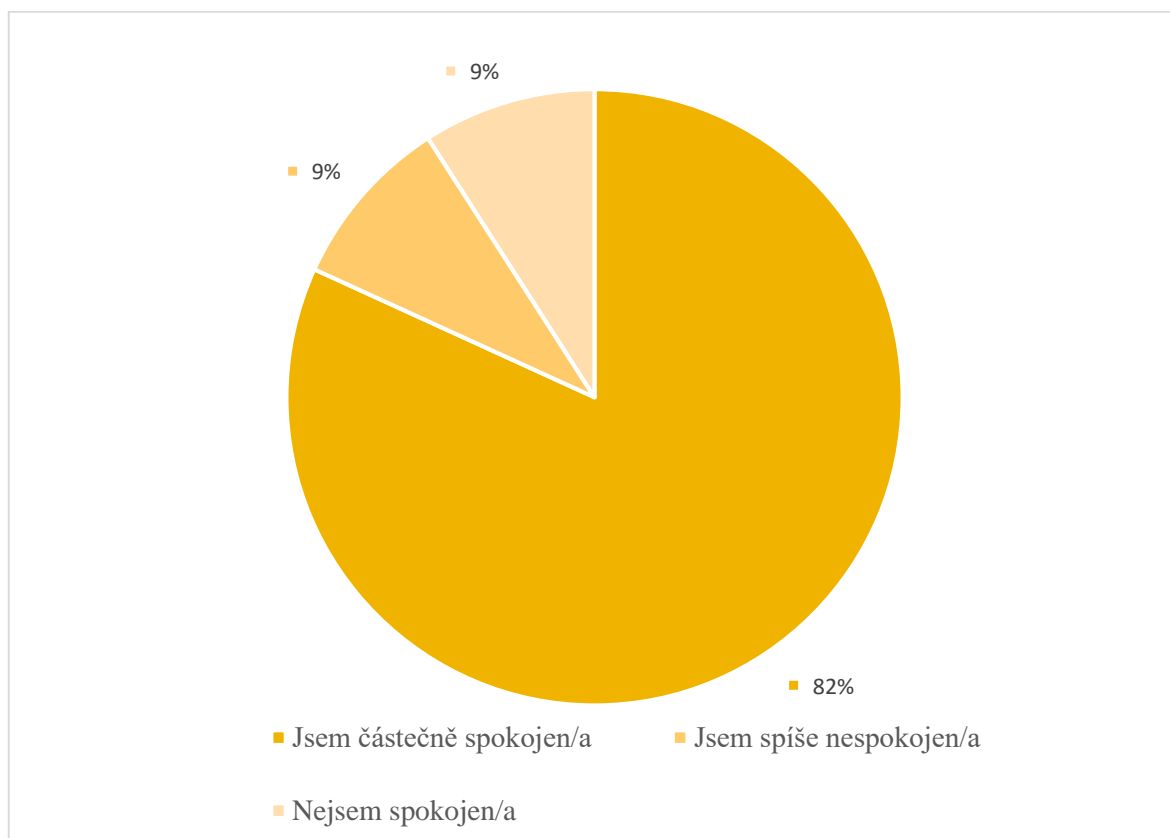
U prvního formuláře manažer postupuje tak, že nejprve prodiskutuje zaměstnancovy dovednosti a kvalitu jeho obsluhy a ohodnotí ho známkou 1-5 dle stupnice uvedené ve formuláři. Tímto může manažer objektivně zhodnotit příležitosti dalšího rozvoje zaměstnance a případně ho také odměnit, pokud budou předvedené výsledky nadprůměrné. Po schválení může manažer vyplnit také akční a rozvojový plán. Je důležité v této situaci zdůraznit na základě výsledků, co může daný manažer zlepšit sám a na čem musí zapracovat naopak zaměstnanec. U těchto formulářů je také podstatné, že se zde objevuje nejenom hodnocení, ale zároveň rovnou odměňování a rozvoj zaměstnance jako další složky personálních činností. Druhým zmíněným formulářem je takzvaný *Měsíční přehled klíčových dovedností baristy*. Pomocí tohoto formuláře manažer zaznamenává individuální výkon zaměstnance a měl by být vyplněn během každého měsíčního individuálního pohovoru, což napomáhá k získání přehledného záznamu o zlepšení výkonu zaměstnance. Další forma hodnocení je prováděna přímo na pracovišti bezprostředně po dané situaci, ke které se hodnocení vztahuje. Na pravidelných společných sezeních, které se konají vždy před každou novou kampaní, manažerka sděluje svým zaměstnancům mimo nové informace

ke kampani také kladná či záporná hodnocení, které se týkají více osob. Tento způsob hodnocení před ostatními kolegy je však výjimečný a ne vždy správný, obzvláště jedná-li se o prohršky.

Cílem hodnocení zaměstnanců je pro manažerku zejména zlepšení výkonnosti a pracovního chování zaměstnance, rozpoznání jeho silných a slabých stránek, motivování, rozpoznání potenciálu a jeho využití.

Otázka č. 3: „*Jak jste spokojen/a s hodnocením od svého manažera?*“

Graf 3: Hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, (údaje vplynuly z dotazníkového šetření)

U otázky týkající se hodnocení zaměstnanců při práci se už projevila spokojenost respondentů nižší. 82 % z nich je s hodnocením spokojeno, ale pouze částečně. 9 % respondentů je spíše nespokojeno a dalších 9 % není spokojeno vůbec. Respondenti mají především pocit, že se jim nedostává dostatečné hodnocení v podobě pochval, a když jsou hodnoceni, tak spíše negativním způsobem. Zároveň některým respondentům chybí častější zpětná vazba, která je důležitá pro profesní rozvoj. Naopak si respondenti váží klidného projednání a vysvětlení případných chyb.

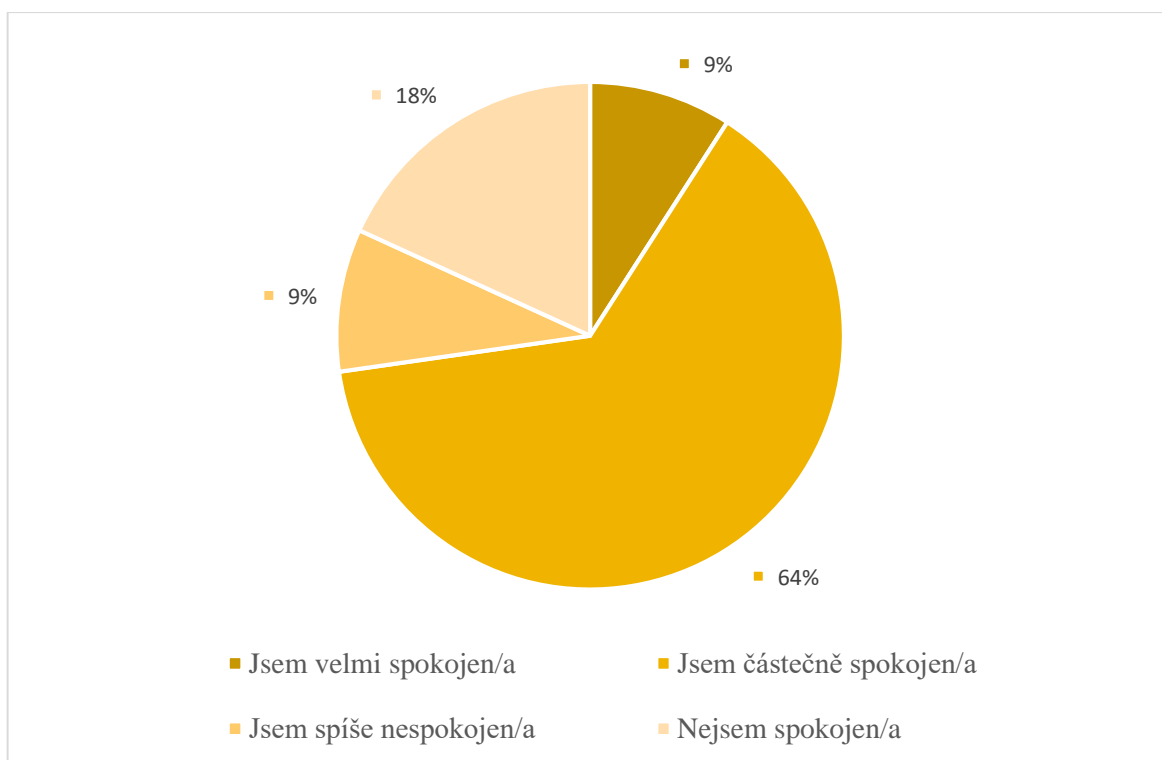
Manažerka u zrcadlové otázky zhodnotila svůj postoj při hodnocení zaměstnanců za dostatečný, je si vědoma svých nedostatků v této oblasti.

4.2.4 Motivace zaměstnanců

Stimulace zaměstnanců k jejich vnitřní motivaci je považována za jednu z klíčových manažerských personálních činností. K dosažení potřebných pracovních výkonů je třeba, aby manažer nejprve svého zaměstnance poznal, a to nejen z pracovní, ale i z osobní stránky. Pak může posoudit jeho priority a tedy i způsob stimulace. Manažerka této pobočky své zaměstnance stimuluje zejména kariéřním růstem, kdy jednotlivým zaměstnancům vysvětluje, co přesně obnáší vyšší pozice a důvody, proč by se o vyšší pozice měli ucházet. Dále manažerka své zaměstnance stimuluje peněžními odměnami či pořádáním mimopracovních akcí. Zda jsou zaměstnanci dostatečně motivovaní ke své práci, znázorňuje následující graf.

Otázka č. 4: „*Jak jste spokojen/a se stimulací vaší manažerkou?*“

Graf 4: Motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, (údaje vyplynuly z dotazníkového šetření)

Z grafu vyplývá, že názory respondentů jsou velmi rozdílné a neshodují se. Největší část, tedy 64 % respondentů je se stimulováním k motivaci spokojeno, avšak pouze částečně.

Velmi spokojeno je pouze 9 % respondentů. Stejné procento je spíše nespokojeno a zbylých 18 % je s motivováním velmi málo. Důvod nespokojenosti je zejména nedostatečné množství stimulace během jejich práce, dokonce někteří respondenti pocítují častější stimulaci ze strany kolegů než od samotné manažerky. Část respondentů vidí jako formu motivace k výkonu samotnou manažerku, jakožto jejich vzor.

Manažerka opět hodnotí svůj přístup při stimulování svých zaměstnanců pouze za dostatečný.

4.2.5 Rozvoj zaměstnanců

V této konečné fázi pracovního procesu manažerka pověřuje své členy týmu, dává jim možnost rozvoje a ujišťuje se, že má každý plán rozvoje. Již zmíněné měsíční individuální pohovory ji také dávají možnost kontrolovat pokrok zaměstnance v plnění jeho osobních rozvojových cílů a zároveň umožňují konstruktivní zpětnou vazbu jeho výkonu. Tyto pravidelné pohovory navíc zvyšují angažovanost a výkonnost a to nejen díky výcviku a rozvoji dovednosti, ale i prostřednictvím motivace a naslouchání zaměstnanců.

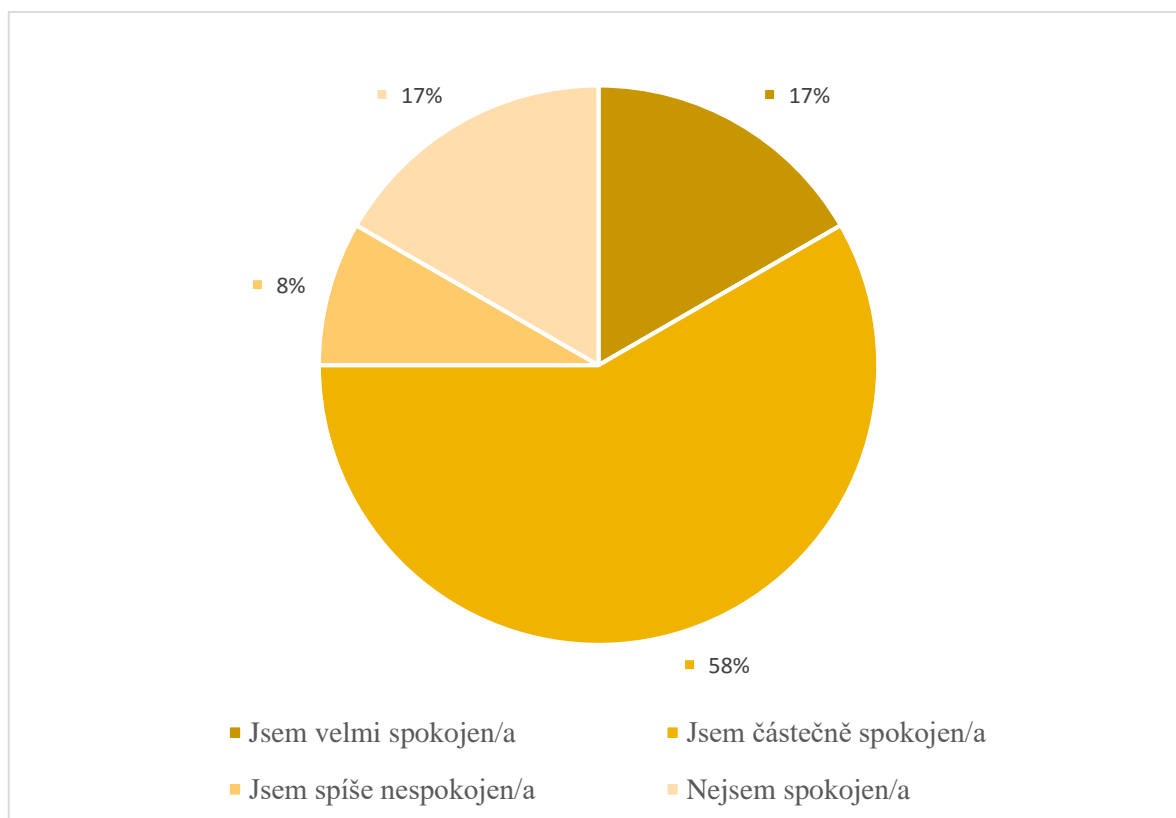
Rozvoj daného zaměstnance a jeho kariérní růst je následující. Po nástupu se koná zaučení v základních dovednostech a následně je mu přiřazen Barista Maestro, který má za úkol ho připravit na baristické zkoušky. Ty by měl každý zaměstnanec absolvovat po třech měsících u plného úvazku a po šesti měsících, pokud pracuje pouze na částečném úvazku. Absolvování baristické zkoušky je prvním krokem k rozvoji daného zaměstnance. Poté se stává plnohodnotným baristou. Manažerka tedy nemá v rozvoji zaměstnanců velkou roli, neboť zaučení probíhá spíše u zmíněných Baristů Maestro. Dalším krokem v rozvoji zaměstnance je dosažení pozice Barista Maestro, díky níž získá větší zodpovědnost ve společnosti, tedy i více povinností, ale také větší peněžní ohodnocení. Manažerka má zejména za úkol vysvětlit zaměstnanci zájmem o tuto pozici, jak příprava na akreditaci probíhá a zadá mu stanovené úkoly, jenž musí zvládnout. Zde její úloha končí a konečné posouzení, zda je Barista připraven stát se Baristou Maestro závisí na vedoucím personálního oddělení.

Ačkoliv je patrné, že rozvoj zaměstnanců a kariérní růst v této společnosti je dobře zajištěn, ne všem zaměstnancům vyhovuje přístup jejich manažerky. Příčinou je zejména nedostatek času během pracovní doby, kvůli velkému provozu na této pobočce a také mnoho zaměstnanců na jednu manažerku, proto je těžké, aby se naplno věnovala všem

zaměstnancům a ve stejné míře. V následujícím grafu je znázorněna spokojenost zaměstnanců během jejich kariérním růstu v této společnosti.

Otázka č. 5: „*Jak jste spokojen/a s pomocí od manažera při rozvíjení potenciálu a kariérním růstu?*“

Graf 5: Kariérní růst a rozvoj potenciálu



Zdroj: vlastní zpracování, (údaje vyplynuly z dotazníkového šetření)

Procentuální rozložení odpovědí u otázky týkající se kariérního růstu a rozvoje potenciálu je velmi obdobné jako u předchozí otázky. 58 % respondentů je s přístupem manažerky při rozvoji jejich kariéry částečně spokojeno. Dalších 17 % respondentů je velmi spokojeno a stejné procento je naopak velice nespokojeno. Zbýlých 8 % respondentů je spíše nespokojeno. Spokojení respondenti si váží pomoci manažerky při učení baristickým dovednostem a zejména přípravě k baristické zkoušce. Někteří respondenti jsou nespokojeni kvůli pocitu, že místo možnosti se rozvíjet, mají jen více povinností a úkolů, které patří k povinnostem manažerky nebo se jim manažerka věnuje nedostatečně a pomoc se jim dostává spíše od Baristů Maestro.

Manažerka provozovny hodnotí svůj postoj k zaměstnancům při rozvoji jejich potenciálu jako velmi dobrý. Zde se poprvé neshodují odpovědi zaměstnanců s vnímáním manažerky ohledně jejich schopnostech.

Bonusová otázka:

Na závěr dotazníku byla zvolena doplňující, otevřená otázka, která si vyžadovala vlastní komentář ohledně současné spokojenosti a návrhy na zlepšení chyb jak u manažera, tak u zaměstnanců. Jednotlivé odpovědi jsou zde citovány.

Otázka pro zaměstnance:

„Co byste změnili na svém manažerovi z hlediska vztahu k vám a co si na něm naopak ceníte?“

Odpovědi jednotlivých respondentů:

- 1. „Chápu, že manažer musí jistě rozlišovat, co je ještě přátelství a co práce, ale někdy si myslím, že by mohl manažer být více asertivní a někdy by své chování mohl korigovat.“*
- 2. „Co bych změnila: Měla by nám jít více příkladem. Dodržovat všechna pravidla, tak jak se mají (jak máme my). Čeho si vážím: Že s námi dokáže mít takový pracovní kamarádský vztah. Na jednu stranu si s ní popovídám, ale na druhou stranu k ní mám také respekt.“*
- 3. „Ocenil bych větší toleranci, pochopení a důkladnější zpětnou vazbu.“*
- 4. „Občas mi vadí její přístup nebo spíše vyjadřování. Cením si jí za to, jak si dokáže práci zorganizovat.“*
- 5. „Oceňuji přátelský přístup k podřízeným, ale v případě pracovního shonu či zákaznické špičky je manažer schopen sjednat pořádek, rozdělit práci, nic nepodcenit, aby se vše zvládlo. Změna ve vztahu k týmu obecně by byla žádoucí v oblasti komunikace problémů, výtek a napomenutí. Stresové situace by se mohly zvládat s klidem a nadhledem nad situací, což by měl manažer na vedoucí pozici zvládnout.“*
- 6. „Myslím si, že manažer by měl mít ve svůj tým důvěru a stát si za ním. Měl by jít příkladem.“*

Otázka pro manažerku:

„Co byste na svém týmu změnili a čeho si na nich naopak ceníte?“

Odpověď:

„Změnila bych všeobecný postoj k práci. Zaměstnanci bývají velmi negativní a líní. Cením si nejvíc vztahu na pracovišti. Zaměstnanci si mezi sebou vycházejí vstřícně a jsou velmi přátelští. Neodmlouvají manažerovi.“

Tabulka 4: Souhrn odpovědí dotazníkové šetření

Počet odpovědí zaměstnanců	Adaptace	Začlenění	Hodnocení	Motivace	Rozvoj potenciálu
Jsem velmi spokojen/a	9	10	x	1	2
Jsem částečně spokojen/a	2	1	9	7	7
Jsem spíše nespokojen/a	x	x	1	1	1
Nejsem spokojen/a	x	x	1	2	1
Odpovědi manažerky					
Výborně	1	1	x	x	1
Dobře	x	x	x	x	x
Dostatečně	x	x	1	1	x
Nedostatečně	x	x	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování, (údaje vyplynuly z dotazníkového šetření)

Zde je souhrn odpovědí všech zrcadlových otázek podaných zaměstnancům a jejich manažerce. Každá otázka se týká jedné z pěti personálních činností, jimž se manažerka v této společnosti věnuje.

5 Zhodnocení výsledků a návrhy řešení

5.1 Zhodnocení personálních činností manažera

Z analýzy společnosti v oblasti personalistiky bylo zjištěno, že je zde zásadní spolupráce manažerky s personálním oddělením (dále jen PO), jenž zařizuje zejména plánování a výběr nových zaměstnanců a tím poskytuje manažerce administrativní úlevu. Dále PO poskytuje manažerce formuláře pro hodnocení svých zaměstnanců, které ji mají pomoci dosáhnout zlepšení chodu provozovny a také kariérní růst jednotlivých zaměstnanců. Z hlediska spolupráce manažerky s PO je nejlépe zajištěno přijímání nových zaměstnanců, jejich hodnocení a kariérní růst.

Na základě dotazníkového šetření bylo dále vyzorováno, jaká je spokojenost zaměstnanců v jednotlivých oblastech personalistiky.

- Při přijímání zaměstnanců byla hodnocena zejména adaptace a začlenění nového zaměstnance. Tento počáteční proces je velmi důležitý pro získání vhodných kandidátů a jejich udržení ve společnosti, neboť zaučení nového baristy je pro manažerku náročné a zdlouhavé. Odpovědi na otázky s touto problematikou spjaté byly vyhodnoceny velmi kladně a s vysokým procentem spokojenosti ze strany zaměstnanců. Manažerka zhodnotila svůj postup při adaptaci za velmi dobrý, je si vědoma svých schopností na základě dlouhodobých zkušeností a ví, co je důležité pro to, aby byla spokojenost na obou stranách pracovního poměru.
- V oblasti hodnocení zaměstnanců, zde byla shledána spokojenost již nižší, avšak stále uspokojivá. Ačkoliv má manažerka k dispozici hodnotící formuláře, nejsou příliš využívány a hodnocení je prováděno zejména u pochybeních, což v zaměstnancích vzbuzuje pocit, že jejich dobré výkony jsou samozřejmé a nedocenené. Také zpětná vazba zde není optimální. Hodnocení lze tedy na základě odpovědí zaměstnanců i manažerky zhodnotit jako nedostačující a je třeba jej do budoucna zdokonalit.
- Nejčastější forma motivace je peněžní ohodnocení a kariérní růst, přičemž ani s jednou z těchto používaných forem motivace nejsou zaměstnanci příliš spokojeni. Motivování zaměstnanců bylo tedy shledáno jako nedostatečné, což vede nejen k nespokojenosti zaměstnanců a pocitu, že jejich práce není důležitá, ale také

k nespokojenosti ze strany manažerky, které se nedostávají požadované pracovní výsledky.

- Při kariérním růstu daného zaměstnance je role manažerky menší, než jak je tomu u ostatních personálních činností. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že spokojenost je různá, příčinou je nedostatek času během plného provozu vybrané pobočky a také různé pracovní poměry, neboť manažerka se věnuje zejména zaměstnancům na plný úvazek, u nichž předpokládá větší odhodlání a dlouhodobější pracovní poměr. Celková spokojenost byla shledána poměrně nízká, avšak manažerka považuje své chování v této oblasti za velmi dobré. Zde byla poprvé shledána nesrovnalost odpovědí mezi zaměstnanci a manažerkou.

I přes to, že jsou některé personální činnosti zajištěny materiály z PO, jenž mají práci manažerky usnadnit, jsou oblasti, ve kterých manažerka neproказuje dostatečné schopnosti a je třeba nastolit zlepšující opatření.

5.2 Návrhy zlepšujících opatření

U některých personálních činností byly shledány menší i větší nedostatky. V této kapitole budou navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a jejich manažerkou a tím zlepšení chodu provozovny.

1. V oblasti hodnocení zaměstnanců by měl být větší důraz na pozitivní hodnocení. Také by měla být častěji používána forma hodnocení bezprostředně po dané situaci. Zároveň by se v těchto situacích mělo dbát na to, aby projednání případného pochybení bylo pouze mezi daným zaměstnancem a manažerkou, nikoliv před ostatními zaměstnanci či dokonce před zákazníky. Tím by se zlepšila důvěra zaměstnanců v jejich manažerku.
2. Jak již bylo jedním z respondentů zmíněno, manažerka by měla jít více příkladem. Manažerka by se tedy měla více zaměřit na způsob svého přístupu k práci, názorně předvést svým zaměstnancům jak by se mělo uklízet, jednat se zákazníky či zvládnout stresovou situaci.
3. Zlepšení by mělo nastat také u zpětná vazby, která by měla vždy začínat pochvalou, následně kritikou, která by však neměla přímo navazovat na předešlou pochvalu a končit opět pochvalou. Místo obviňování by měla manažerka podávat pouze otázky, aby si sám zaměstnanec uvědomil, kde učinil chybu. Nakonec by měl být

zaměstnanci poskytnut prostor pro vyjádření, z čehož by manažerka zjistila, zda došlo k poučení a budoucímu zlepšení v dané problematice. Tento způsob zpětné vazby se nazývá tzv. “sandwich“.

4. V rámci motivace by bylo vhodné do finančního ohodnocení zakomponovat například příspěvky na stravování v podobě stravenek, které by všichni zaměstnanci ocenily. Důležitá forma motivace, která je zde často postrádána, je také ústní uznání v podobě pochvaly. Ta by měla být především konkrétní a mít formu poděkování.

Na základě zjištěných skutečností by bylo vhodné zavést pravidelné školení manažerů v oblasti vztahu k jejich zaměstnancům. Toto školení by bylo jednou měsíčně v rámci běžné pracovní doby. Pomocí těchto školení by společnost poskytla svým manažerům nejnovější tipy pro zlepšení jejich vztahu k zaměstnancům, čímž by zamezila výrazné fluktuaci zaměstnanců a zároveň dosáhla potřebných pracovních výsledků.

Na základě přímého pozorování bylo zjištěno, že mnoho zaměstnanců si při své práci oblíbilo moderní způsob přípravy kávy – tzv. latte art. Společnost by tak mohla zavést semináře vedené odborníkem zabývající se tímto stylem přípravy kávy. Tyto semináře by se měly také týkat nových poznatků ze světa kávy. Byly by tedy určeny pro zaměstnance, které zajímá zmíněný latte art a kteří by se chtěli více ve své činnosti rozvíjet, avšak z důvodu vytíženosti kavárny k tomu není dostatečný čas a prostor. Tím by se docílilo zejména zlepšení v oblasti motivace, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Nové poznatky by zaměstnanci využili přímo v kavárně a jejich práce by se pro ně mohla stát více zábavná a naplňující.

6 Závěr

Personální činnosti jsou činnosti, jenž podstatným způsobem ovlivňují spokojenost zaměstnanců na pracovišti, jejich pracovní výkony a v neposlední řadě také vztah zaměstnanců k jejich nadřízeným. V dnešní době je třeba tyto činnosti stále zlepšovat a rozvíjet, neboť často hrají zásadní roli a to zejména u konkurenčních společností, jako je tomu například u společnosti vybrané k analýze. Manažeři jsou v této oblasti pod čím dál větším tlakem, neboť jen díky vedení svých zaměstnanců a starání se o ně docílí lepších výsledků a strategických cílů společnosti.

V teoretické části byla rozebrána daná problematika za pomoci odborné literatury a dalších zdrojů. V úvodu této části bylo pojednáno o řízení lidských zdrojů, ze kterého personální činnosti vycházejí a management, jako schopnost ovládat lidi k provedení určitých činností. Dále byla definována pozice manažera, neboli vedoucího zaměstnance, jenž vede další zaměstnance, řídí je a prostřednictvím nich plní zadané úkoly a cíle. Podstatná část teoretických východisek byla věnována dílčím personálním činnostem, jenž byly doplněny o vhodné tabulky a grafické znázornění podstatných skutečností.

Vlastní výzkum práce byl proveden na základě analýzy konkrétní společnosti v oblasti personalistiky ve vztahu manažerky k jejím podřízených zaměstnancům a za pomoci dotazníkového šetření byly zjištěny jisté výchylky. Nejprve byla krátce charakterizována vybraná společnost se zaměřením na její dlouhou historii. Následně byly formulovány personální činnosti, jimž se manažerka pobočky věnuje. Na základě provedeného dotazníkového šetření byly vyvozeny určité výsledky, které byly převedeny do přehledných grafů a doplněny o vlastní komentář s procentuálními podíly odpovědí respondentů. Na závěr každého komentáře byla stručně formulována odpověď manažerky v dané oblasti, z čehož bylo zjištěno, zda manažerka jedná v dané oblasti správně či jsou třeba jistá zlepšení.

Závěrem této práce bylo zjištěno, že zaměstnanci vybrané společnosti jsou velmi spokojeni s přístupem jejich manažerky během jejich prvních pracovních dní na pracovišti. Během adaptace bylo velmi spokojeno 82 % respondentů a při začleňování do kolektivu dokonce 92 % respondentů. Menší spokojenost byla shledána u hodnocení a motivování, kde většina respondentů volila pro odpověď pouze spokojenost částečnou. V rámci rozvoje daných zaměstnanců, zde byla spokojenost o něco větší než u motivování, avšak stále nedostačující. U většiny otázek odpovídala spokojenost zaměstnanců tomu, jak manažerka hodnotila svůj přístup k zaměstnancům v dané oblasti. Jen v oblasti rozvoje zaměstnanců

bylo zjištěno, že své schopnosti přeceňuje. Na konci praktické části byla vytvořena přehledná tabulka shrnující všechny odpovědi zaměstnanců i manažerky pro přehlednější srovnání. Na základě zjištěných skutečností byly navrženy opatření pro zlepšení v podobě školení vedoucích pracovníků a dobrovolných seminářů pro zaměstnance.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

COSTA COFFEE, interní dokumenty, 2015

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8

KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. Obecný management. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012, 121 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7329-305-5.

KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

KOCIANOVÁ, Renata, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

- KOUBEK, Josef, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- MASLOW, Abraham Harold. O psychologii bytí. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 317 s. ISBN 978-80-262-0618-7
- MIKULÁŠTÍK, Milan a Tina STEPHENS. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Vyd. 1. Praha: Academia, 1999, 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
- PAULÍK, Karel. Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi. roč. 36, č. 1/2 (2001), s. 1-13. ISSN 0033-300X.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. Personalistika v řízení školy. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
- ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-246-0448-5
- ŠULEŘ, Oldřich. Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 187 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6702-7.
- VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

7.2 Internetové zdroje

JEMELKA, Jiří. Dovednosti manažera: Manažer a Leader [online]. [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <http://www.dovednostimanazera.cz/>

MPSV / TREXIMA, SPOL. S. R.O., Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příručka pro personální a platovou agendu [online]. [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB049>

MANAGEMENT MANIA: Personalistika a řízení lidských zdrojů [online]. [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance	I
Příloha 2: Dotazník pro manažera	IV
Příloha 3: Vstupní list zaměstnance	VI
Příloha 4: Hygienické minimum	VIII
Příloha 5: Formulář ke zhodnocení klíčových dovedností a kvality obsluhy	X
Příloha 6: Měsíční přehled klíčových dovedností baristy	XI
Příloha 6: Hospodaření společnosti Best Coffee	XII

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

- 1) Pohlaví:
 - a. Žena
 - b. Muž
- 2) Věk:
 - a. 15-20
 - b. 20-25
 - c. 25-30
 - d. 30 a více
- 3) Dosažené vzdělání:
 - a. střední škola bez maturity
 - b. střední škola s maturitou
 - c. vyšší odborná škola
 - d. vysoká škola – Bc
 - e. vysoká škola – Ing
- 4) Vaše pozice v týmu:
 - a. Store Manager
 - b. Assistant Manager
 - c. Barista Maestro
 - d. Barista
 - e. Barista v zaučení
- 5) V jakém jste pracovním poměru?
 - a. Hlavní pracovní poměr
 - b. Dohoda o provedení práce nebo Dohoda o provedení činnosti
- 6) Jak jste byl/a spokojen/a s adaptací v novém prostředí?
 - a. Byl/a jsem velmi spokojen/a
 - b. Byl/a jsem částečně spokojen/a
 - c. Byl/a jsem spíše nespokojen/a

d. Byl/a jsem nespokojen/a

Stručně odůvodněte svou odpověď:

7) Jak jste byl/a spokojen/a se začleněním do nového kolektivu?

- a. Byl/a jsem velmi spokojen/a
- b. Byl/a jsem částečně spokojen/a
- c. Byl/a jsem spíše nespokojen/a
- d. Byl/a jsem nespokojen/a

Stručně odůvodněte svou odpověď:

8) Jak jste spokojen/a s hodnocením od svého manažera? (pochvaly, poučení, napomenutí)

- a. Jsem velmi spokojen/a
- b. Jsem částečně spokojen/a
- c. Jsem spíše nespokojen/a
- d. Nejsem spokojen/a

Stručně odůvodněte svou odpověď:

9) Jak jste spokojen/a s motivací od svého manažera?

- a. Jsem velmi spokojen/a
- b. Jsem částečně spokojen/a
- a. Jsem spíše nespokojen/a
- b. Nejsem spokojen/a

Stručně odůvodněte svou odpověď:

10) Jak jste spokojen/a s pomocí od manažera při rozvíjení potenciálu a kariérním růstu?

- a. Jsem velmi spokojen/a
- b. Jsem částečně spokojen/a
- c. Jsem spíše nespokojen/a
- d. Nejsem spokojen/a

Stručně odůvodněte svou odpověď:

11) Jak se vám líbí v týmu?

- a. Jsem s ním velmi spokojen/a
- b. Jsem částečně spokojen/a
- c. Jsem spíše nespokojen/a
- d. Nejsem spokojen/a se svým týmem

12) Co byste změnili na svém manažerovi z hlediska vztahu k vám a co si na něm naopak ceníte? (otevřená otázka)

Příloha 2: Dotazník pro manažera

- 1) Jak pomáháte novému zaměstnanci adaptovat se v novém prostředí?
 - a. Výborně
 - b. Dobře
 - c. Dostatečně
 - d. Nedostatečně

- 2) Jak pomáháte začlenit se novému zaměstnanci do kolektivu?
 - a. Výborně
 - b. Dobře
 - c. Dostatečně
 - d. Nedostatečně

- 3) Jak si myslíte, že si vedete při hodnocení svých zaměstnanců během jejich práce?
(jak dobře je chválíte, napomínáte apod.)
 - a. Výborně
 - b. Dobře
 - c. Dostatečně
 - d. Nedostatečně

- 4) Jak své zaměstnance motivujete?
 - a. Výborně
 - b. Dobře
 - c. Dostatečně
 - d. Nedostatečně

- 5) Jak dobře jim pomáháte při kariérním růstu a rozvoji potenciálu?
 - a. Výborně
 - b. Dobře
 - c. Dostatečně
 - d. Nedostatečně

6) Jak se vám líbí váš tým?

- a. Jsem s ním velmi spokojen/a
- b. Jsem částečně spokojen/a
- c. Jsem spíše nespokojena
- d. Nejsem spokojen/a se svým týmem

7) Co byste na svém týmu změnili a čeho si na nich naopak ceníte? (otevřená otázka)

Příloha č. 3: Vstupní list zaměstnance

VSTUPNÍ LIST ZAMĚSTNANCE

Titul Jméno Příjmení, titul	
Rodné příjmení (všechna předcházející)	
Datum narození	
Místo narození	
Rodné číslo	
Národnost	
Státní příslušnost	
Rodinný stav	
Trvalé bydliště vč. PSČ	
Korespondenční adresa vč. PSČ	
Telef. číslo (mobilní)	
E-mail	
Číslo OP	
Číslo ŘP	
Zdravotní pojišťovna	
Číslo účtu pro zasílání mzdy (vč. kódu banky)	
* Student denního studia (přiložit potvrzení)	ano - škola: / ne
* Dosažené vzdělání (přiložit kopii)	
Daňovou slevu uplatňuji jinde	ano / ne
* Srážky z platu (exekuce, aj.) (přiložit kopii)	ano / ne
Zdravotní stav	
* Zdravotní postižení (přiložit kopii)	ano – jaký stupeň: / ne

* Pobíráte důchod? (přiložit potvrzení) (ID - částečný/plný, starobní)	ano – jaký: / ne
Předchozí zaměstnání a datum ukončení	
<p>Souhlasím s tím, aby zaměstnavatel zpracovával mnou poskytnuté osobní údaje pro pracovněprávní účely a pro plnění zákonem mu uložených povinností, a to ode dne jejich poskytnutí po celou dobu nezbytnou k zajištění práv a povinností z pracovního poměru a zavazuji se mu proto bezodkladně oznamovat všechny změny v osobních údajích.</p> <p>Prosíme o pečlivé a úplné vyplnění včetně proškrtnutí kolonek, které se Vás netýkají nebo do nich nemáte co vyplnit. Děkujeme.</p> <p>Souhlasím a potvrzuji správnost a úplnost údajů.</p>	
Datum:	Podpis zaměstnance:

Příloha č. 4: Hygienické minimum

Souhrn hygienických zásad pracovníků potravinářských provozů Costa Coffee

- Pracovníci, kteří trpí zdravotními komplikacemi (kůže, nos, krk, střevní potíže) musí informovat svého nadřízeného a nesmí být v přímém kontaktu s potravinami, pokud lékař nestanoví jinak.
- Řezné rány, popáleniny a podobné komplikace musí být zakryty voděodolnou náplastí.
- Osoby s hnisavými poraněními nesmí manipulovat s potravinou.
- Nehty musí být udržované, krátké a nenalakované.
- Civilní oblečení nesmí být vnášeno do výrobních prostor.
- Hodinky, prstýnky, šperky a sponky musí být odloženy před vstupem do výroby.
- Ve výrobních prostorách a při manipulaci s potravinami se nesmí kouřit.
- Při vstupu do výrobních prostor jsou všichni pracovníci povinni si umýt ruce
- Ruce se musí vždy umýt po návštěvě toalety, smrkání, kouření, konzumaci jídla, manipulaci s odpadky, manipulaci se syrovými potravinami, čištění a během pracovní doby.
- Pracovníci se nesmí dotýkat úst, nosu nebo vlasů při manipulaci s otevřenou potravinou.
- Nekýchat a nekašlat v blízkosti potravin.
- Před zahájením práce musí být všechny pracovní pomůcky čisté.
- Zabránit křížové kontaminaci.
- Hotové teplé pokrmy udržovat při teplotě min. +60°C, v případě poklesu teploty provést regeneraci = ohřátí na teplotu 70°C v jádře pokrmu, spotřeba co nejdříve po dohotovení.
- Udržování vysoce rizikových potravin mimo nebezpečnou teplotní zónu (5°C – 60°C), vysoce rizikové potraviny musí být chráněny před kontaminací.
- Potraviny nesmí být vyndány z lednice dřív, než bude potřebné.
- Samoobslužné výdejní zařízení a vitríny se zbožím musí být chlazené a opatřené kryty, jako prevence před kontaminací.
- Provádět rotaci zásob – PRVNÍ DOVNITŘ PRVNÍ VEN.
- Nesmí být podávány prošlé potraviny.
- Špinavé nádoby musí být čištěno a dezinfikováno bez zbytečných prodlev.

- Látkové utěrky nutno udržovat naprosto čisté, preferovat jednorázové utěrky.
- Vysypané potraviny musí být okamžitě uklizeny.
- Odpadky z potravin nesmí být zbytečně dlouho hromaděny.
- Pro likvidaci a odvoz odpadků musí být používány polyetylenové sáčky nebo jiné vhodné nepropustné nádoby opatřené víkem.
- Zvířata se nesmí dostat do potravinářských prostor.

Zamoření hmyzem nebo hlodavci musí být okamžitě řešeno

Příloha č. 5: Formulář ke zhodnocení klíčových dovedností a kvality obsluhy

Barista – klíčové dovednosti a kvalita obsluhy

Formulář hodnocení výsledků



Jméno:	Datum:
Kavárna:	Nadřízený:

Během pohovoru prodiskutujte a odsouhlaste navzájem výsledky baristy v klíčových dovednostech – příprava kávy, kvalita obsluhy a chování k zákazníkům. Jednotlivé dovednosti ohodnoťte známkou podle stupnice uvedené níže.

1: Nesplňuje očekávání nováček/ nekválikovaný	2: Částečně plní očekávání Nepravidelně plní úkoly v brand standardu	3: Částečně plní očekávání Plní úkoly v brand standard pod dohledem	4: Plní očekávání Pravidelně plní úkoly v brand standard s vášní a hrdostí	5: Přesahuje očekávání Prokazuje schopnost trénovat a koučovat ostatní v této dovednosti
--	--	---	--	--

Základní a kávové dovednosti		Obsluha zákazníka a týmová práce	
Příprava základních kávových nápojů		Schopnost nadchnout zákazníka Costa brand	
Příprava Ice Cold Costa		Schopnost obsloužit hosta dle jeho potřeb	
Příprava a servis food/cakes		Pracuje s vášní, hrdostí a pozitivním přístupem	
Perfektní vzhled kavárny (čistá, útulná)		Využívá příležitosti prodat správný produkt podle typu zákazníka	
Dovednosti na pokladně		Perfektně se stará o zákazníky	
Vzhled vitrín dle planogramu		Řeší stížnosti hostů	
Schopnost řešit problém a určit priority		Navazuje přátelské vztahy se zákazníky	
Znalost produktu (jídlo & nápoje)		Je schopen uspokojit přání zákazníka	
Samplovat s hrdostí		Je platným členem týmu	
Urychlení fronty – odbavení zákazníků		Přátelský a společenský	

Akční plan		
Co začnu dělat?	Co přestanu dělat?	V čem budu pokračovat?

Store Manager
Z pozice Store manažera tě budu podporovat a rozvíjet v těchto oblastech:

Barista – rozvojový plán
Budu se rozvíjet v těchto oblastech:

Příloha č. 6: Měsíční přehled klíčových dovedností baristy

Barista – klíčové dovednosti a kvalita obsluhy – měsíční přehled (vývoj)	
Jméno:	Kavárna:
Použijte tento formulář pro evidenci výsledků jednotlivých baristů. Následně Vám tento formulář pomůže po určité době vyhodnotit vývoj dovedností a kvality obsluhy jednotlivých baristů.	
1. Nespĺňuje očekávání	2. Částečně plní očekávání Nepravidelně plní úkoly v brand standardu
3. Částečně plní očekávání Plní úkoly v brand standard pod dohledem	4. Plní očekávání Pravidelně plní úkoly v brand standard s vášní a hrabostí
5. Přesahuje očekávání Prokazuje schopnost trénovat a koučovat ostatní v této dovednosti	
Základní a kávové dovednosti	
Obsluha zákazníka a týmová práce	
Datum pohovoru	
Připrava základních kávových nápojů	
Připrava Ice Cold Costa	
Připrava a servis food/cakes	
Perfektní vzhled kávovny (čista, útulná)	
Dovednosti na pokladně	
Vzhled vitřin díle programu	
Schopnost řešit problém a určit priority	
Znalost produktu (fillo & nápoje)	
Samplovat s hrabostí	
Urychlení fronty – odbavení zákazníkú	
Schopnost nadchnout zákazníka Costa brand	
Schopnost obsloužit hosta dle jeho potřeb	
Pracuje s vášní, hrabostí a pozitivním přístupem	
Využívá přiležitost prodat správný produkt podle typu zákazníka	
Perfektně se stará o zákazníky	
Řeší stížnosti hostů	
Navazuje přátelské vztahy se zákazníky	
Je schopen uspokojit přání zákazníka	
Je plným členem týmu	
Přátelský a společenský	

Příloha č. 7: Hospodaření společnosti Best Coffee

Výkazy o výnosech a nákladech za účetní období 2014:

Best Coffee s.r.o.
Účetní závěrka k 31. prosinci 2014

14. VÝNOSY

Rozpis výnosů společnosti z běžné činnosti (v tis. Kč):

	K 31. 12. 2013		K 31. 12. 2014	
	Domácí	Zahraniční	Domácí	Zahraniční
Tržby za zboží	-	-	-	-
tržby za výr. COSTA	185 862	-	208 176	-
tržby z prodeje služeb	3 349	-	5 763	-
Výnosy celkem	189 211	-	213 939	-

15. OSOBNÍ NÁKLADY

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	K 31. 12. 2013	K 31. 12. 2014
	Celkový počet zaměstnanců	Celkový počet zaměstnanců
Počet zaměstnanců	116	124
Mzdy	35 773	36 707
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 969	10 944
Sociální náklady	292	394
Osobní náklady celkem	47 034	48 045

Výkazy o výnosech a nákladech za účetní období 2013:

Best Coffee s.r.o.
Účetní závěrka k 31. prosinci 2013

16. OSOBNÍ NÁKLADY

Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč):

	K 31. 12. 2012	K 31. 12. 2013
	Celkový počet	Celkový počet

15. VÝNOSY

Rozpis výnosů společnosti z běžné činnosti (v tis. Kč):

	K 31. 12. 2012		K 31. 12. 2013	
	Domáci	Zahraniční	Domáci	Zahraniční
Tržby za zboží	-	-	-	-
tržby za výr. COSTA	158 509	-	185 862	-
tržby z prodeje služeb	1 879	-	3 349	-
Výnosy celkem	160 388	-	189 211	-