

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

SYSTEM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI MCDONALD'S ČR SPOL. S R.O. A JEHO PROPOJENÍ S KARIÉRNÍM ŘÁDEM

Bc. Kateřina Bašusová

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 2. ledna 2019

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Poděkování patří také mé rodině a příteli za podporu při psaní diplomové práce, ale také za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretické přístupy k rozvoji a vzdělávání pracovníků.....	10
1.1 Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	10
1.1.1 Učení se.....	11
1.2 Podnikové vzdělávání	14
1.3 Řízení kariéry	21
1.4 Motivace pracovníků	29
2 Franchising	34
2.1 Franchising v České republice	35
3 Společnost McDonald's	37
3.1 Historie společnosti	37
3.3 McDonald's v České republice	39
3.3.1 Moderní koncept	40
3.3.2 Úspěch na českém trhu	41
3.4 McDonald's a franchising v České republice.....	41
4 Praktická část	43
4.1 Výzkumná metoda.....	43
5 Vzdělávání a kariéra pracovníků ve společnosti McDonald's	45
5.1 Systém vzdělávání a rozvoje.....	46
5.1.1 Trénink zaměstnanců v restauraci	52
5.1.2 Vzdělávací programy	56
5.2 Organizační struktura společnosti	60
5.3 Kariéerní řád společnosti.....	62
5.4 Pracovní hodnocení	66
5.5 Franchisant u McDonald's.....	67
6 Empirický výzkum	70
6.1 Dotazníkové šetření a jeho výsledky	71
6.2 Odpovědi na výzkumné otázky	74
Závěr	76
Seznam literatury	79

Seznam obrázků a tabulek	82
Seznam příloh	83

Seznam použitých zkratk a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČIFRA	Český institut pro franchising
ČR	Česká republika
D1	označení dálnice
DT	Drive Thru
HR	Human Resources
OAT	Order Assembly Table
PR	Public Relations
QSC	kvalita, servis, čistota
RM	Restaurant Manager
SK	Slovenská republika
SOC	čeklist
SPA	Servise Production Assembly
Tzv.	tak zvaně
UHC	stroj na uchování surovin
USA	Spojené státy americké

Úvod

Vzdělávání a rozvoj jsou nedílnou součástí lidského života. Vše, co nyní známe a umíme, jsme se museli nejprve někde naučit. Naučit se chodit, mluvit, číst, psát, počítat. Tyto činnosti nadále zdokonalovat a zefektivňovat. Žádný člověk na světě nemůže říct, že se vše naučil, všemu rozumí a nemůže se dál rozvíjet. Není stanovena žádná hranice, kdy vzdělávání a rozvoj končí, záleží jen a jen na osobě, jak moc se chce vzdělávat a rozvíjet. Příkladem mohou být naši prarodiče, kteří žili a vyrůstali v jiné době a nyní se učí moderním technologiím 21. století. Rozvíjejí své znalosti a dovednosti, tím, že se učí používat počítač, chytrý telefon, internet, chytrou televizi apod. I když si to sami neuvědomují, tak jsou součástí vzdělávání a rozvoje.

V podnicích se lidé učí od svých nadřízených či spolupracovníků, musí pochopit principy a postupy, které se v organizaci provádějí a naučit se je vykonávat. Při nástupu do práce se znovu učí novým věcem a rozvíjejí své znalosti a dovednosti. Pokud se pracovník chce posunout na vyšší pozici, musí získat nové znalosti a dovednosti, které jsou k výkonu práce potřeba. Učení je základní proces organizace, ke kterému se zaměstnanci zavázali a do kterého jsou neustále zapojováni (Armstrong, 2015).

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, ta zahrnuje kapitulu teoretické přístupy k rozvoji a ke vzdělávání pracovníků. Pochopení toho, jak se lidé učí, vnímání rozvoje a vzdělávání. Následně podnikové vzdělávání, využití metod v podniku pro zjištění, zda jeho pracovníci potřebují vzdělávací kurzy. S tímto tématem úzce souvisí řízení kariéry, které je v pracovním životě velmi důležité. A v neposlední řadě také motivace pracovníků, protože jen správně využití motivátory přináší spokojené a oddané zaměstnance. Vybraná organizace, společnost McDonald's v České republice, podniká na základě franšízových smluv, proto byla do práce zahrnuta kapitola franšizing. Další kapitola představuje vybranou organizaci, společnost McDonald's, její historii a zavedení na českém trhu. Je zde také zmíněno několik novinek posledních let, především nový moderní způsob přípravy jídla tzv. SPA systém.

Druhou částí je část praktická, tedy analýza vybrané společnosti, její propojenost vzdělávání a rozvoje s kariérním řádem. Společnost McDonald's má jasně definované pracovní pozice a také kariérní řád. Bez vzdělávání a rozvoje se pracovník nedostane na vyšší pozici. V této kapitole jsou popsány pracovní pozice, tréninkový systém společnosti a také vzdělávací programy, které jsou nedílnou součástí vzdělávání a rozvoje v dané společnosti. Na základě zjištěných poznatků bude systém vzdělávání prozkoumán a bude zjištěno, zda existuje propojení mezi vzděláváním a kariérním řádem.

Cílem práce je analyzovat propojení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti McDonald's ČR s kariérním řádem, proto byly položeny následující výzkumné otázky:

Existuje propojení mezi vzděláváním a kariérním řádem ve společnosti McDonald's?

Jakým způsobem hodnotí vybraní licenční partneři své vedoucí restaurací a supervizory?

Jsou využívány nepovinné kurzy společnosti McDonald's pro vybrané pracovníky?

Pro získání odpovědí na výzkumné otázky proběhl sběr dat pomocí dotazníkového šetření mezi vybranými licenčními partnery společnosti McDonald's, se záměrem, zda dodržují zásady a pravidla vzdělávání doporučené společností McDonald's, jakým způsobem hodnotí své vedoucí pracovníky a zda využívají možnosti nepovinných kurzů od společnosti McDonald's pro vybrané pracovníky. V závěru práce jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a zodpovězeny výzkumné otázky. Nedílnou součástí této diplomové práce je navržení opatření zaměřená na efektivní integraci obou uvedených oblastí personální práce ve společnosti McDonald's a doporučení pro integraci jiného způsobu pracovního hodnocení.

1 Teoretické přístupy k rozvoji a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je pro organizace velice důležité. Zaměstnanci by se měli ve svém zaměstnání rozvíjet a mít příležitosti k učení a vzdělávání. Záleží však na samotné organizaci, jaký přístup zvolí. Některé firmy považují podnikové vzdělávání za náklady a nevidí konkurenční výhodu, kterou kvalifikovaní zaměstnanci přinesou. Rozvoj pracovníků by se dal označit spíše za investici, která firmě přinese vzdělané zaměstnance, rozvoj talentů, nové nápady, kreativní myšlení a motivaci. Cílem rozvoje pracovníků je přinést podniku kvalitu lidí, které potřebuje k dosažení svých cílů. Ať už se jedná o zlepšení výkonu podniku nebo růstu samotného (Armstrong, 1999).

Rozvoj pracovníků dle Armstronga (1999) v sobě zahrnuje učení se, vzdělávání, rozvoj a odborné vzdělávání. Hroník (2007) definuje učení jako proces změny, kde je potřeba nové vědění a konání. Vzdělávání se týká všech oblastí života, nejen v pracovní činnosti, rozvíjejí se znalosti, hodnoty a vědomosti. Rozvojem je myšlen růst, využití potenciálu a osobních schopností pomocí vzdělávacích akcí a praxe. Odborné vzdělávání je zaměřeno na pracovní činnost, kde je nutné dosáhnou určitých znalostí, schopností a dovedností, které vedou ke zlepšení efektivity práce (Armstrong, 1999).

V současné době s přibývajícím moderní technologií, novými trendy a změnami ve světě se požadavky na pracovníky, jejich znalosti a dovednosti stále mění. Je tedy důležité znalosti získávat, prohlubovat a rozšiřovat. Přijímat změny, které dnešní doba generuje a být flexibilní, jak z pohledu podniku jako takového, tak i přístupu zaměstnanců. Podnik by tak měl umožňovat vzdělávání a rozvoj svým zaměstnancům, které povedou ke zlepšování procesů, větší konkurenceschopnosti a dobré pověsti (Koubek, 2006).

1.1 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání pracovníků záleží na strategii v organizaci, která se řídí personálními a ekonomickými potřebami podniku. Důležité je vymezit rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním, dle Pedlera a kol. (1989) učení nebo vzdělávání přináší zvýšení znalostí a dovedností, zatímco rozvoj je myšlen jako pohyb od určitého stavu k jinému. Nejdříve je nutné pochopit, jak se lidé vlastně učí. Hroník (2007)

rozlišuje učení na spontánní a organizované. Spontánní učení znamená využití své vlastní zvědavosti a odvahy. Nejlépe se člověk učí, aniž by věděl, že se učí. Naučit se chodit a mluvit, to vše bylo naučeno spontánně. Na rozdíl od organizovaného, to už je učení, které bylo naplánováno a očekává se od něj konkrétní výsledek (Hroník, 2007).

Vzdělávání je proces, při kterém daná osoba získá nové znalosti a rozvine stávající znalosti, dovednosti, schopnosti i postoje. Vzdelávání by mělo zajistit současné i budoucí potřeby organizace ohledně kvalifikovaného, vzdělaného a schopného personálu. Důležité je, aby zaměstnanci byli ochotni se vzdělávat a využívali veškeré dostupné materiály, pomoc a vedení odpovědných osob. Výsledkem bude personál, který zná své povinnosti a je schopen vykonat zadané pracovní úkoly (Armstrong, 2007).

Rozvoj je vývojový proces, který vychází ze současného stavu znalostí a schopností ke stavu budoucímu, je tedy potřeba vyšší úroveň těchto znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj v sobě zahrnuje vzdělávací aktivity, které pracovníka připravují na náročnější pracovní úkoly, kde je zapotřebí větší odpovědnosti. Harrisonová (2000) definovala rozvoj jako *„vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhověkosti.“* (Harrisonová in Armstrong, 2007, str. 470)

Rozvoj a vzdělávání spolu tedy úzce souvisí, vzdělávání je součástí rozvoje, a rozvoj má dlouhodobější charakter. V podniku je důležité investovat do vzdělávání a rozvoje, tyto investice přinesou lepší výkon jednotlivců, týmu, ale i podniku jako celku. Pokud podnik podporuje tyto aktivity, stává se atraktivnější na trhu práce a přitahuje kvalitní pracovníky. Podnik může vzdělávání poskytovat jako nepeněžní odměnu pro své pracovníky a tím získat jejich oddanost (Armstrong, 2007).

1.1.1 Učení se

Lidé se učí a vzdělávají ve třech oblastech, jedná se o znalosti, dovednosti a postoje. Znalosti jsou potřeba pro poznání, to, co jedinci potřebují znát. Pro to, aby se daly věci zrealizovat nebo udělat, musí mít lidé určité dovednosti. Svým

postojem člověk vyjadřuje, jaký má vztah ke své práci, nebo také jak se v ní cítí. Učení a vzdělávání je dle Reay (1994) trvalý a přirozený jev, spojení s praktickou zkušeností je nejlepší možnost, jak se učit. Proto, aby se lidé chtěli učit a vzdělávat, existuje mnoho teorií. Nejjednodušší je motivace a účelnost, kdy se člověk lépe učí, pokud za výsledkem své snahy vidí cíl, který ho motivuje. Když se k tomu přidá ještě i osobní zájem, motivace se zvýší. Pro pochopení a porozumění naučené věci je nejlepší praktická zkušenost, tedy vyzkoušení teorie v praxi, člověk si tak lépe danou činnost zapamatuje. Při praktické zkušenosti ovšem může nastat chyba, školitel by měl školenému pomoci, případně vysvětlit proč k chybě došlo. Školený se tak ze svých chyb poučí a v budoucnu se jich vyvaruje. S tím souvisí zpětná vazba, kterou lidé potřebují znát, aby věděli, jak si vedou a mohli se tak zlepšovat. Důležité by mělo být školeným osobám dopřát dostatečný čas a jejich vlastní tempo pro postup při učení (Reay in Armstrong, 1999).

Jak již bylo zmíněno, teorií učení existuje celá řada, mezi nejznámější patří nejspíše učení se ze zkušeností. Učení se ze zkušeností vychází ze situací, které lidé již zažili a mají s nimi určité zkušenosti, vědí, jak v situaci reagovali a jak jejich reakce dopadla. Tím mohou předejít nezdarům a mohou tak pomoci ostatním. Další známou teorií je podnět-reakce, kterou vytvořil Gagne roku 1965. Dle této teorie lidé potřebují určitou hnací sílu, která podporuje jejich učení, další je podnět, který je stimuluje. Proces učení by měl v lidech vytvářet vhodné reakce (znalosti, dovednosti, postoje), které povedou k efektivnímu výkonu. Tyto reakce by měli být posilovány pomocí zpětné vazby, dokud se nestanou automatickými.

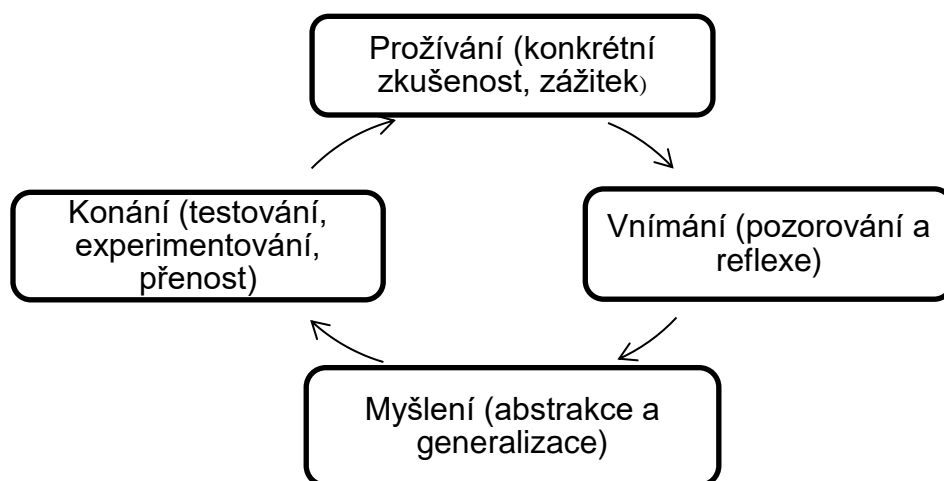
Vhodnou teorií je poznávací teorie, která popisuje způsob, jak lidé definují problémy a nabízejí jejich řešení. Poznávací teorie přináší objevy, které lidé vytvořili sami. Lépe tak pochopí problém a osvojí si řešení, která vypracovali sami (Armstrong, 2007).

Důležitá při učení lidí je motivace, která by měla být podpořena zpětnou vazbou od školitele a znalostí výsledků učení. Lidé by měli věřit ve své schopnosti, mít sebedůvěru sami v sebe, která pozitivně ovlivňuje výkon při učení.

Kolbův cyklus učení a styly učení

Významnou roli v pochopení, jak se lidé učí, zveřejnili roku 1974, v knize *Organizational Psychology: An Experimental Approach*, David A. Kolb, Irwin M. Rubin a James M. McIntyre. Ti zjistili, že existuje cyklus učení, který v sobě zahrnuje čtyři fáze – konkrétní zkušenost, reflexivní pozorování, abstraktní vytváření pojetí, aktivní experimentování (viz Obr. 1).

Tento cyklus je vlastně popisem toho, jak se ze zkušenosti nebo zážitku stává pojetí. Pro efektivnější učení je potřeba, aby se lidé z role pozorovatelů přesunuli do účastníků, tedy aby se přímo zapojili (Armstrong, 2007). Cyklus začíná situací, která je nová a nelze na ni využít již naučený stereotyp. Člověk o ní musí přemýšlet a najít vhodnou hypotézu, tu bude chtít ověřit v praxi, po ověření se získá další zkušenost (Hroník, 2007).



Obr. 1 Kolbův cyklus učení

Zdroj: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Hroník, 2007, str. 48)

Kolb také definoval typy školitelů:

- 1) Kompromisníci, tyto typy učí metodou pokus a omyl.
- 2) Imaginativní typy, mají fantazii a snaží se postupovat od konkrétní situace k abstraktní a od úvah k aktivnímu zapojení.
- 3) Logické typy, chtějí experimentovat, vytvářet nové nápady a ověřit, zda tyto nápady budou fungovat v praxi.
- 4) Asimilátoři, vytvářejí vlastní teoretické modely.

Školitelé by měli své přístupy měnit, podle toho, jaké typy lidí školí. Proto se i oni musejí neustále rozvíjet a měnit styly učení podle svých školících osob, neměli by preferovat jen jeden přístup.

Typy učících se osob

Tak jako byly stanoveny typy těch, kteří učí, tedy školitelů, tak byly stanoveny i typy učících se osob. Toto rozdělení provedli Honey a Mumford (1996), a rozdělili učící se na čtyři typy.

- 1) Aktivisté – zapojují se, poznávají nové zkušenosti a rádi dělají nové úkoly.
- 2) Přemítaví – pozorují a zkoumají, až poté vyvodí závěry.
- 3) Teoretici – využívají logické teorie, které upravují a aplikují na svá pozorování.
- 4) Pragmatici – rádi zkouší nové věci a myšlenky, aby viděli, zda fungují.

Typy učících se osob se navzájem propojují a kombinují. Nikdo není jen jeden typ, každý člověk jinak přemýšlí, vnímá a koná. Existují i další typy rozdělení, jak učících se, tak školících (Armstrong, 2015).

Pokud má být vzdělávání efektivní je důležité splnit některé podmínky. Mezi ně patří motivace, vnitřní či vnější, ke vzdělávání. Lidé by se měli chtít vzdělávat, zlepšovat své znalosti, schopnosti a dovednosti k tomu, aby ve svém zaměstnání byli spokojenější a efektivnější. Dalším předpokladem by měly být přesně definované cíle a normy, kterých má školící osoba dosáhnout. Vést by ji měl školitel, který umí motivovat, v případě problému pomůže a poskytne zpětnou vazbu. Rychlá zpětná vazba je velmi důležitá, osoba si tak ověří, zda naučené věci dělá správně, a předejde se špatným návykům. Důležité je aktivně zapojit vzdělávající se osoby do práce se školitelem, ale také do vytváření vzdělávacího programu. Použití vhodných metod a dostatek času by mělo být samozřejmostí. Učení je složitý proces, který potřebuje dostatek času a dá se říci, že nikdy nekončí.

1.2 Podnikové vzdělávání

S růstem technologií, požadavků zákazníků a konkurence musí firma investovat do svých lidských zdrojů. Tyto nové zdroje přinesou kvalitnější produkty a technické zdokonalení. Ovšem i novou technologii musí obsluhovat lidé, a tito lidé musejí mít dostatečné technické vědomosti, být fyzicky zdatní, flexibilně

reagovat na změny, mít nové nápady a tyto nápady umět zrealizovat. Proto by měly firmy investovat nejen do fyzických zdrojů, ale i do lidského kapitálu. Tato investice je nezbytná pro efektivnější fungování organizace práce, kdy je zapotřebí pracovat v týmech, být schopni týmy vést, správně komunikovat a motivovat (Vodák, Kucharčíková, 2007). Výsledkem této investice je kvalifikovaný personál, který umí rozvinout své schopnosti, podávat lepší pracovní výkon, je spokojený ve svém zaměstnání. Podnik tím získá určitou konkurenční výhodu, zajištění současné i budoucí pracovní síly a v neposlední řadě dobrou pověst pro nové uchazeče o práci (Armstrong, 2015).

Podnikové vzdělávání je tedy *„vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“* (Bartoňková, 2010, str. 16) *„Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.“* (Palán, 2002, str. 86)

Identifikace potřeb vzdělávání

Důležité pro podnikové vzdělávání je identifikovat potřeby, tedy co se má udělat a proč se to má udělat. Veškeré vzdělávání by mělo mít určitý účel. Armstrong (2007) definoval analýzu potřeb vzdělávání, která říká, že vzdělávání by mělo přinést rozdíl mezi tím, co lidé znají a měli by znát. Připravit pracovníky na schopnost a ochotu získat další povinnosti a odpovědnost, tedy v budoucnu převzít část odpovědností a pravomocí. Důležité je vycházet z vize, poslání, cíle, filozofie a kultury podniku, a také z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje pracovníků (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Analýza potřeb vzdělávání v sobě zahrnuje shromáždění informací o současném stavu. Stavem se myslí schopnosti, znalosti a dovednosti nejen pracovníků, ale i týmů a podniku jako celku. Cílem vzdělávání by mělo být zvýšení výkonnosti podniku, které záleží na jednotlivcích, týmech a odděleních. Před začátkem vzdělávacích aktivit by se měla zjistit současná výkonnost, a poté stanovit požadovanou výkonnost. Výsledkem by mělo být odstranění nedostatků

výkonnosti a připravenost zaměstnanců na nové situace, které mohou nastat (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Plánování vzdělávání

Následujícím krokem, který je nutný udělat před samotným vzděláváním je stanovit plán a cíl vzdělávacích programů. Cílem by měla být přesná definice, co bude školená osoba schopna dělat, po absolvování programu, při návratu na pracoviště. Důležité je stanovit jaký bude obsah vzdělávacího kurzu, kde se vzdělání bude uskutečňovat a kdo vzdělání zabezpečí (interně, externě).

Pokud je plán dobře vypracovaný, mělo by být snadné odpovědět na následující otázky – jaké vzdělávání má být zabezpečeno, pro koho bude program určen, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu, jak se bude hodnotit výsledek (Koubek, 2006).

Metody vzdělávání

Pokud podnik sestavil plán a určil si cíl je nyní na řadě zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Zvolená metoda by měla odpovídat stylu jednotlivce, skupiny či podniku. Doporučuje se metody obměňovat a uzpůsobovat obsah pro danou skupinu. Sledovat celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje, záleží také na různých faktorech účastníků, jako je např. věk, jejich pozice ve firmě, počet účastníků, jejich stupeň dovedností a vědomostí, motivace k učení (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Metody vzdělávání je možné rozdělit do dvou velkých skupin (Koubek, 2006). První skupinou jsou metody využívané na pracovišti při výkonu práce tzv. on the job. Probíhají na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, tyto metody jsou vhodné spíše pro vzdělávání dělníků, ale mohou se využít i pro řídicí pracovníky. Mezi tyto metody můžeme zařadit:

Instruktaž při výkonu práce, jedná se o nejčastěji využívanou metodu, protože je velmi jednoduchá. Pracovník nebo nadřízený předvede určitou činnost novému nebo méně zkušenému pracovníkovi, ten si daný pracovní postup vyzkouší a postupně osvojí. Tato metoda je velmi rychlá, lze ji však využít jen při jednodušších pracovních postupech.

Coaching je dlouhodobější vysvětlování, které v sobě zahrnuje informaci pro zaměstnance, hodnocení jeho výkonu a soustavné zlepšování pracovního výkonu

(Koubek, 2006). Coaching je více osobní, protože vzdělávaný zaměstnanec svůj pracovní výkon a své každodenní činnosti konzultuje se svým „coachem“. Důležitá je ve vztahu komunikace, řízení a vedení (Armstrong, 2015).

Mentoring má blízko ke coachingu, ale zaměstnanec si sám zvolí svého mentora, který ho stimuluje a pomáhá mu v jeho kariéře (Koubek, 2006). Mentoři pomáhají přiděleným osobám, dávají jim odborné vedení a praktické rady, důležitá je podpora. Mentoři bývají speciálně vyškoleni a jsou vybráni pro určitou osobu, které mají pomoci se vzděláváním a rozvojem (Armstrong, 2015).

Asistování je další často používaná metoda. Vybraný pracovník je přidělen jako pomocná ruka ke zkušenému zaměstnanci. Vybraný pracovník mu pomáhá a učí se od něj.

Rotace práce znamená, že vzdělávaný pracovník postupně vystřídá různé pracovní pozice v organizaci v určitém časovém období. Pracovník si rozšíří své zkušenosti a schopnosti a může získat nové zájmy.

Druhou rozšířenou metodou jsou metody používané mimo pracoviště tzv. off the job. Jedná se spíše o různé školení a kurzy. Mezi tyto metody lze zařadit:

Přednáška (spojená s diskusí) nebo seminář, dochází zde k rychlému přenosu informací, ať už faktických informací nebo teoretických znalostí. Tato metoda je spíše zprostředkovatelem znalostí.

Demonstrování – praktické, názorné vyučování, které přináší nejen znalosti, ale také praktickou ukázkou a následné využití těchto znalostí a také větší orientace na dovednosti.

Případové studie, vhodné spíše pro manažery a tvůrčí pracovníky, kteří se snaží vyřešit problém, který definují a nastudují.

Workshop, vhodné pro týmovou práci, poskytuje příležitost podělit se o nápady a řešení problémů.

Assessment centre, nebo česky diagnosticko-výcvikový program, tato metoda je moderní a velmi vysoce hodnocena. Účastník vzdělávání plní různé úkoly, a také řeší problémy, které ho mohou na pozici potkat. Tyto úkoly jsou většinou generovány počítačem, který vyhodnotí odpovědi respondenta. Tím pracovník získá nejenom znalosti, ale i manažerské dovednosti.

Outdoor training, jedná se o hry a plnění různých úkolů, které pomáhá manažerům k poznání manažerských dovedností. Hledají optimální řešení úkolu, koordinaci určité činnosti, komunikaci s ostatními spolupracovníky a vedení lidí. Toto vzdělávání se odehrává většinou ve volné přírodě nebo v tělocvičně (Koubek, 2006).

V současné době patří mezi nejvyužívanější metody vzdělávání e-learning a outdoorové programy, samozřejmě není vyloučeno i použití jiných metod, které zde byly představeny. Pro představu, jak takové programy fungují, jsou popsány v následujícím textu.

E-learning

V posledních letech se rozmohl vývoj tzv. e-learningu, tedy že se pracovník školí pomocí počítače a internetu. Podnik zadá požadavky, které chce, aby jeho e-learningový kurz splňoval a pracovník už jen vyplňuje úkoly či sleduje naučná videa. Tento přístup je otevřený a dá se říci, že bezbariérový. Pracovník nemusí vyjíždět pryč z podniku, nebo si kurzy udělá z pohodlí domova. Zezačátku se počítalo s tím, že tato možnost velmi sníží firemní náklady na vzdělávání. Počáteční zavedení systému nespĺnilo očekávání. Pracovníci nechtěli sedět u počítačů, ale vyžadovali lidský kontakt (Hroník, 2007). Postupem času, s využíváním moderních zařízení, je e-learning vítaným nástrojem pro vzdělávání, nelze ho však aplikovat vždy. Jeho využití se objevuje nejenom v podnikovém vzdělávání, ale také na školách. Přináší rychlejší metodu vzdělávání a nový vyšší stupeň učení se (Garisson, 2010). E-learning pomáhá vzdělávat velký počet lidí v krátkém okamžiku. Nevýhodou mohou být technické požadavky kladené na počítačové technologie, ale v dnešní době je tato nevýhoda minimální. Podnik by se také měl zaměřit na věkovou strukturu, někteří zaměstnanci nemusí umět ovládat počítač a internet, a budou tak potřebovat pomocnou ruku (např. lektora, mentora). Některé kurzy ovšem nemohou být převedeny do e-learningové podoby, jde především o dovednostní kurzy a o outdoorové programy (Hroník, 2007).

E-learning má bezesporu v podniku své místo, které usnadňuje proces učení a dává možnost se vzdělávat. Zaměstnanec si sám může řídit čas věnovaný daným lekcím, přizpůsobení se vlastnímu tempu učení a případně si problémové lekce znovu zopakovat.

Outdoorové programy

Jedná se o program, který trvá většinou více dní, a jsou zde různé typy kurzů. Nejčastěji se vybraná skupina, může se jednat o vybrané oddělení, tým nebo i celý podnik, přesune na nějaké atraktivní místo, které je vhodné k venkovním aktivitám. Většinou tento typ školení provádí zkušený lektor, který zorganizuje kurzy přímo podniku na míru. Program by měl být sestaven tak, aby oslovil co nejširší škálu pracovníků. Zahnuje především soutěžní týmové hry, kde jednotlivá družstva plní různé úkoly, na konci kurzu může být vyhlášen i nejlepší tým. Program jde však nastavit i jako nesoutěžní, kdy si zájemci volí, co a kdy by si rádi vyzkoušeli. Jednotlivá cvičení na sebe vhodně navazují, aby utvořili celek, který se doplňuje a rozvíjí. Vedlejším výsledkem těchto programů bývá osobnostní rozvoj a podpora vzájemných vztahů dané skupiny. Existuje celá řada těchto outdoorových programů, záleží na podniku, který zrovna potřebuje. Využití lektorů a instruktorů bývá vhodné, pokud chce podnik získat postřehy od vnějšího pozorovatele a tyto postřehy následně využít (Svatoš, Lebeda, 2005).

Jak již bylo zmíněno, důležité je vybrat vhodnou metodu, která bude odpovídat kladeným požadavkům na určitou změnu a také schopnostem daného jednotlivce nebo skupiny. Většina vzdělávacích programů se spíše hodí k rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků organizace nebo specialistů, ale není vyloučeno vytvořit program i pro mistry, dělníky, administrativní pracovníky apod. (Koubek, 2006). Ovšem lze zorganizovat vzdělávací programy i pro ostatní pracovní kategorie, záleží na požadavcích, které po absolvování vzdělávacího programu podnik vyžaduje.

Vyhodnocení vzdělávání

Jak bude vzdělávací program vyhodnocen, by mělo být stanoveno již při plánování. Měly by být vytvořeny základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávacích programů, také je třeba zvážit, jaké informace budou k hodnocení potřebné. Cílem je zjistit, zda dané vzdělávání mělo smysl, bylo efektivní a jestli je potřeba něco zlepšit. Vyhodnocení může být obtížné, je těžké definovat měřitelné cíle a schopnost shromáždit informace.

Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin (1974), podle něj existuje pět úrovní – reakce, hodnocení poznatků, hodnocení pracovního chování, hodnocení na úrovni organizační jednotky, hodnocení konečné hodnoty. Reakce se týká

školených osob, které vyjádří svůj názor a zážitky ze vzdělávání. Hodnocení poznatků, znamená, co se osoby naučily, jaké získaly znalosti a dovednosti. Hodnocení pracovního chování, jakým způsobem se změnil výkon práce přímo související se vzdělávacím kurzem. Hodnocení na úrovni organizační jednotky se snaží zjistit dopad, jaký má vzdělávací kurz na práci celé organizační jednotky, zda došlo ke zvýšení kvality, produktivity nebo celkové zlepšení výstupů. A poslední část hodnocení konečné hodnoty zjišťuje, jaký má organizace jako celek prospěch ze vzdělávání, tedy zda poté dosahuje větší ziskovosti nebo růstu. Jedná se vlastně o řetězec, kdy vzdělání jednotlivce může vést až ke zlepšení celé organizace. Ovšem řetěz je tvořen z článků, které se mohou snadno přetrhnout, je tedy důležité zajistit návaznost a zjišťovat co bylo příčinou neúspěchu (Armstrong, 1999).

Podobný proces vyhodnocení školení sestavil i Kirkpatrick (1967), který do svého hodnocení zahrnul reakci, výuku, chování a výsledky. Jedná se o systém sběru dat. Kdy reakce zahrnuje data přímo od účastníků kurzu, jestli jim vyhovovala délka školení, hloubka, úroveň obtížnosti či použitý postup. Výuka, která zjišťuje data o tom, co nového školený poznal a získal. Většinou se tyto informace získají pomocí testu nebo ohodnocení procesu. Chování znamená, zda došlo ke změně v pracovním výkonu, zda je pracovník schopen využít nové poznatky ke své práci. A poslední část – výsledky, zahrnují ohodnocení rozsahu, jaký mělo vliv školení na efektivitu celé organizace (Kirkpatrick in Arnold a kol., 2007).

Vyhodnocení dle Kirkpatricka se neobešlo bez kritiky. Propojení jednotlivých částí je velmi důležité, a i když se člověk naučí novou věc, není zaručeno, že ji zvládne aplikovat při výkonu práce. Proto roku 1993 aplikoval Kraiger a kolektiv detailnější systém pro vyhodnocení. Tento systém je založen na třech obecných a různých kategoriích výstupů učení – kognitivní, založené na dovednosti a emoční (Arnold a kol., 2007).

Pokud se na vyhodnocení podíváme z finanční stránky, můžeme aplikovat ukazatel návratnosti investic, který někteří odborníci prosazují.

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Tento ukazatel je velmi užitečný při vyhodnocování vzdělávání. Je snadné určit náklady na vzdělávání, těžší je však vyjádřit přínosy ze vzdělávání v penězích. Dle Kearse a Millera (1997) by měla být vždy použita konkrétní měřítka např. pro lepší povědomí o zákaznících by měla být použita spokojenost zákazníků, jejich počet či útrata (Kearns a Miller in Armstrong, 2015).

Výsledky vyhodnocení vzdělávání není jednoduché shromáždit a interpretovat, ale jsou velmi důležité. Problémem může být nejasný cíl vzdělávacího programu, není tak možné program vyhodnotit, proto by měla být stanovena kritéria, která mají být splněna. Také v některých podnicích mohou být problémem finance, peníze jsou vloženy na vzdělávání a na vyhodnocení už nestačí. Podnik by, ale měl mít zájem zjišťovat, zda investice, které byly do vzdělávání vloženy, se vrátily ve formě kvalifikovaného personálu a zda se mají využívat i nadále.

1.3 Řízení kariéry

Neexistuje jednoznačná definice pojmu kariéra, Arnold a kol. (2007) využívá definici z několika zdrojů a uvádí, „že kariéra je sled pracovního zařazení ve spojení se zaměstnáním, aktivitami a zkušenostmi, se kterými se osoba setkala“ (Greenhouse a kol, 2000 in Arnold, 2007, str. 512). Součástí personálních činností je řízení kariéry, které tvoří plánování kariéry a následnictví manažerských funkcí. Plánování kariéry znamená růst a postup individuálního pracovníka v organizaci, který prokáže určité schopnosti a výkon v organizaci, ale také potřeba organizace mít takového člověka na dané pozici. Pokud se jedná o následnictví, to by mělo zajistit, aby podnik měl do budoucna tolik manažerů, kolik bude potřebovat (Armstrong, 1999). Organizace by měla své zaměstnance informovat o možném postupu v kariéře, aby měli jasnou představu, kam se mohou posunout. Pokud to podnik neudělá, může o své nejschopnější zaměstnance přijít, protože nebudou mít motivaci zůstat, když neznají kariérní řád společnosti (Koubek, 2006).

Kariéra se dá rozdělit na několik částí – expandování, upevňování a dozrávání. Ze začátku kariéry zaměstnanec získává nové znalosti a dovednosti, dochází k rychlému růstu těchto znalostí, orientuje se ve firmě, vytváří si své aspirace a rozvíjí své schopnosti. Následuje část upevňování, kdy využívá své dosažené znalosti a dovednosti, prohlubuje své znalosti a dochází k prověření, zda tyto

znalosti opravdu má. V této části se mohou upravit aspirace, které zaměstnanec na začátku měl. Poslední fází je dozrávání, kde má zaměstnanec upevněnou pozici a pohybuje se po ní podle své motivace, svých schopností a příležitostí. Existují i jiné přístupy k rozdělení kariéry na fáze. Vždy je však důležité sledovat, jaká dynamika převažuje v podniku, a zda se vývoj kariéry posouvá správným směrem. Každý člověk je individuální, u některých dojde k dozrávání později a u někoho dříve, záleží, jak jsou lidé motivováni a jestli podnik dává příležitost v kariéře (Armstrong, 1999).

Pro postup v kariéře jsou důležité schopnosti, které je potřeba umět a znát při výkonu dané práce. Kariéru tvoří pracovní místa, která jsou v posloupnosti a přináší vyšší odpovědnost. Sami zaměstnanci by měli vědět, jakou úroveň schopností pro postup v kariéře v dané organizaci mají dosáhnout. Informace by jim samozřejmě měli podávat personalisté, ostatní manažeři, či poradci pro rozvoj. Pokud tyto informace mají, mohou si tak lépe naplánovat vlastní rozvoj. Sama organizace může kariéru zaměstnanců řídit, ale v konečném důsledku záleží na jednotlivých zaměstnancích, jak budou svou kariéru řídit, jak v konkrétním podniku, tak i mimo něj (Armstrong, 2015).

Řízení pracovního výkonu

S kariérou souvisí pojem řízení pracovního výkonu, který v sobě zahrnuje hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je nedílnou součástí postupu v kariéře. Právě na základě hodnocení je možné zaměstnance posoudit, zhodnotit jeho schopnosti a dovednosti, a tak se ubezpečit, že na danou pozici má dostatečnou kvalifikaci.

Řízení pracovního výkonu znamená proces, který je systematický a dochází tak ke zlepšení výkonu celé organizace prostřednictvím zlepšování výkonů zaměstnance a týmů. Toto řízení je dle Armstronga (2015) založeno na třech teoriích. První teorií je teorie cíle, kde se klade důraz na zadaný cíl, který má být splněn. Díky tomu lidé využívají veškeré své schopnosti a znalosti, které mohou mít větší šanci na úspěch. Pokud jsou cíle náročné, tím více lidé využívají svých schopností a potenciálu. Při zadání cíle je jasně vymezeno, jak se pracovní výkon bude měřit. Druhá teorie, teorie kontroly. Základem této teorie je zpětná vazba, která má být zaměstnancům podávána. Získají tak přesnou představu o tom, jak pracují, a co se od nich očekává. Poslední, sociálně kognitivní, teorie je zaměřená na

sebedůvěru ve vlastní schopnosti. Výkon lidí ovlivňuje to, co mohou a nemohou dělat. Pozitivní sebedůvěra při řízení pracovního výkonu je u zaměstnanců klíčová (Armstrong, 2015). *„Cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci jim poskytovaného efektivního vedení.“* (Armstrong, 2007, str. 413)

Cyklus řízení pracovního výkonu je přirozeným procesem, který v organizaci vzniká. Nejprve se vše musí plánovat, poté jednat, následně sledovat a v konečné fázi přezkoumat. Plánování pracovního výkonu v sobě zahrnuje popis pracovního místa. Dále schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou požadovány pro úspěšné vykonávání práce. Definice cílů, kterých má být dosaženo. Jedná se o cíle individuální, které jsou sladěny s cíli celé organizace. Cíl by měl být SMART, dle Armstronga (2017) specific (specifický), measurable (měřitelný), agreed (dohodnutý), realistic (reálný) a time-related (termínovaný). Zaměstnanec či manažer by měl být se svým cílem obeznámen, vědět jaký pracovní výkon se od něho očekává, jak bude tento výkon měřen a jakých výsledků má dosáhnout za předpokladu, že má dostatečné schopnosti a znalosti a k dispozici fyzické nástroje (Armstrong, 2015).

V některých organizacích může být součástí dohody o pracovním výkonu také plán osobního rozvoje. S tímto plánem by měl zaměstnanec pomoci zodpovědný manažer či přímo samotná organizace. Plán osobního rozvoje může obsahovat nejenom formální výcvik, ale také vzdělávací a rozvojové aktivity. Během roku (či určitého období) by měl manažer své zaměstnance sledovat, posuzovat jejich pracovní výkon, podávat jim zpětnou vazbu a případné problémy řešit v okamžiku, kdy k nim dochází. Při přezkoumání pracovního výkonu by měl být manažer pozitivně naladěný, nechat zaměstnance posoudit svůj pracovní výkon a následně si pohovořit o budoucím výkonu zaměstnance a plnění vytyčeného cíle. Pokud se problémy na pracovišti řeší v okamžiku, kdy se vyskytly, nemusí se již zmiňovat u formálního přezkoumání pracovního výkonu. Manažer by měl zaměstnance podporovat a vést je k dobrému pracovnímu výkonu. Hlavním cílem řízení pracovního výkonu je *„dívat se dopředu na to, co by lidé měli udělat, aby naplnili účel svého pracovního místa nebo své pracovní role, aby zvládali nové výzvy, aby lépe využívali své znalosti, dovednosti a schopnosti, aby rozvíjeli své schopnosti*

cestou samostatně řízeného vzdělávání a aby dosahovali dohody o všech oblastech, kde je třeba pracovní výkon zlepšovat.“ (Armstrong, 2015, str. 395–396).

Posuzování pracovního výkonu

Při posuzování pracovního výkonu je vhodné alespoň jednou nebo dvakrát do roka zorganizovat formální setkání pracovníka s jeho nadřízeným. Zaměstnanec se tak vyjádří ke svému pracovnímu výkonu za dané období a nadřízený (manažer) s ním jeho výkon prodiskutuje, poskytne podporu pro zlepšení pracovního výkonu a k tomuto zlepšení ho povede. Posuzování pracovního výkonu by mělo být reálné, tedy jednat o skutečném pracovním výkonu pracovníka, nikoliv abstraktně. Vhodné je během roku provádět neformální zkoumání při každodenní manažerské činnosti. Tato zkoumání lépe pomohou odstranit pokles pracovního výkonu již v čase, kdy k němu došlo. Zaměstnanec bude mít lepší informace o svém pracovním výkonu a při formálním setkání se již jen shrne jeho pracovní výkon za uplynulý rok. Pro setkání při posuzování pracovního výkonu Armstrong (2015) sestavil dvanáct zlatých pravidel, které je vhodné využívat. Pravidla jsou jasná a stručná, pomohou předejít nepříjemným situacím, které mohou nastat.

Dobře se připravit. Manažer by měl mít připraveny podklady, které získal během posuzovaného období a dobře se s nimi obeznámit. Mít definovaný plán a cíle na další pracovní období a dobře s ním pracovníka obeznámit. **Postupovat podle jasně strukturovaných bodů.** Během setkání by měly být zahrnuty všechny body, které byly během přípravy identifikovány. Pro projednání všech bodů a diskusi je vhodné mít dostatek vymezeného času. **Vytvořit správnou atmosféru.** Posuzování pracovního výkonu by mělo mít příjemnou, neformální atmosféru, která povede k diskusi mezi pracovníkem a manažerem, a také k jejich vzájemné výměně názorů. Doporučuje se začít s obecnými otázkami a až poté přejít do podrobností. **Poskytovat dobrou zpětnou vazbu.** Zpětná vazba je základem dobrého pracovního výkonu. Zaměstnanec si tak může být vědom toho, co udělal správně, a naopak co správné nebylo. Pozitivní zpětná vazba vede ke zlepšování pracovního výkonu, pokud jsou lidé povzbuzováni, dosahují lepších výsledků. **Produktivně využívat čas.** Pracovníkovi by měl být poskytnut dostatečný čas na to, aby vyjádřil své názory a porozuměl všemu, co bylo řešeno.

Případně mohl reagovat na připomínky manažera. **Chválit.** Setkání by mělo být zahájeno pochvalou, jakých konkrétních úspěchů pracovník dosáhl a co se mu za dané období povedlo. Pokud manažer začne upřímnou pochvalou, pracovník bude pozitivně naladěný a uvolní se. **Nechat pracovníky mluvit co nejvíce.** Pracovník má tak pocit, že mu někdo naslouchá a vyslechne jeho názory a připomínky. Manažer by měl používat otázky s otevřeným koncem, které povedou k zamyšlení. **Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení.** Sebehodnocení povede k diskusi mezi pracovníkem a manažerem. Někteří lidé mají tendenci se podceňovat, toho manažer může využít, povzbudit zaměstnance a vytvořit tak příjemnou atmosféru. **Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost pracovníka. Povzbuzovat k analytickému přístupu.** Tedy společně a objektivně analyzovat, co bylo příčinou dobrého či špatného pracovního výkonu, a co je potřeba do budoucna udělat pro výborný pracovní výkon. **Nedopustit se neočekávané kritiky.** Pomocí zpětné vazby, která by měla být učiněna v okamžiku, kdy k problému došlo, by na formálním jednání nemělo docházet k žádným překvapením, pouze ke shrnutí pracovního výkonu. A z předchozích zkušeností vycházet do budoucího plánu. **Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období.** Zakončení setkání by mělo být pozitivní s motivací zaměstnance na dobrý pracovní výkon v budoucnu (Armstrong, 2007, Armstrong, 2015).

Wagnerova (2008) doporučuje formální hodnotící rozhovor uskutečňovat čtvrtletně, s tím, že probíhá průběžné sledování pracovních výsledků. Doporučuje se zaměřit na určité oblasti (viz Tab. 1).

Průběžně	Čtvrtletní a pololetní hodnocení	Roční hodnocení
Poskytujte zpětnou vazbu včas – nejlépe ihned po dokončení projektu, práce.	Povzbudte a oceňte úspěch.	Zhodnoťte a zdokumentujte dosažené výsledky oproti stanoveným cílům.
Oceňte úspěchy.	Pokud je třeba, hledejte společně alternativy, jak dosáhnout požadované a očekávané výsledky.	Zaměřte se na silné stránky (úspěchy – dobré výsledky) a na oblasti zlepšení.
Projednejte oblasti, které vyžadují zlepšení.	Zaměřte se na možnosti profesního rozvoje.	Doporučte další rozvoj.
Společně hledejte možnost zlepšení.		

Tab. 1 Oblasti pro průběžné sledování pracovních výsledků

Zdroj: Hodnocení a řízení výkonnosti (Wagnerová, 2008, str. 38)

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu by se dle Armstronga (2007) nemělo používat, protože je spojeno s dřívější praxí hodnocení pracovníku, kdy se pracovní výkon hodnotil především shora dolů. V modernějším pojetí je využíváno termínu řízení pracovního výkonu, kde se jedná o participativní proces dvou – pracovníka a manažera. Wagnerová (2008) používá termín hodnocení dosažených výsledků. „*Správně provedené hodnocení vede k ocenění konkrétních pracovních výsledků, k rozvoji komunikace a vztahů mezi hodnoceným a hodnotitelem, k odkrytí rezerv a slabin, k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců*“ (Wagnerová, 2008, str. 39). Využití systému hodnocení výkonnosti přináší manažerovi rozvoj jeho dovedností, diskusi s pracovníky, poskytování zpětné vazby, upevnění vztahů mezi ním a jeho podřízenými, přičemž hodnocení může být podkladem pro odměňování. Pracovníkovi, který je posuzován přinese výsledné hodnocení názor na jeho práci, bude znát své dovednosti a znalosti, které může postupně rozvíjet a být tak úspěšný. Může se vyjádřit ke svým výkonům, vyjádřit názor a očekávání od nadřízených apod. Hodnocením výkonnosti podnik zvyšuje úspěch svých

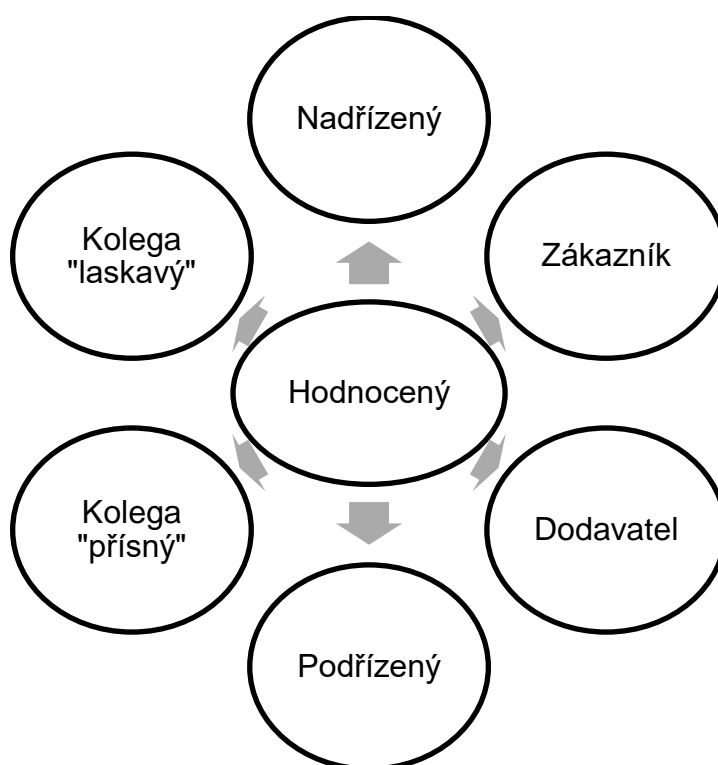
dlouhodobých strategických plánů. Může být nástrojem komunikace cílů a orientace v potenciálu lidského zdroje v organizaci. Součástí procesu řízení výkonnosti bývají plány rozvoje kompetencí a znalostí. Stanovením plánu rozvoje na příští období jsou definovány cíle a kroky, které má konkrétní pracovník splnit (Wagnerová, 2008). Hodnocení pracovního výkonu má návaznost na odměňování, které bývá zároveň motivací pro pracovníky. Hodnocení by mělo být stanoveno nejlepší možnou metodou, která bude organizaci nejlépe vyhovovat. Mělo by být přesně stanoveno, jakých cílů má pracovník dosáhnout, jaké má mít kompetence, dovednosti a znalosti, aby mohl být odměněn či dosáhl vyšší pozice v kariérním řádu (Hroník, 2006).

Metody hodnocení pracovního výkonu

Mezi základní metody hodnocení patří motivačně-hodnotící pohovor a MBO (Management by Objectives). **Motivačně-hodnotící pohovor** v sobě zahrnuje sebehodnocení a hodnocení pracovníka nadřízeným. Jedná se jakýsi dotazník, ve kterém jsou různé otázky (silné a slabé stránky pracovníka, jeho profesionální cíle, co by změnil apod.), na které se pracovník může včas připravit. Druhou částí je hodnocení nadřízeného. Oproti tomu **MBO** se zaměřuje na budoucnost. Nejdříve se stanoví cíle, které mají být splněny – od dlouhodobých pro organizaci až po individuální. Následně se naplánují akce a úkoly, které pomohou ke splnění cílů. Předpokladem úspěšnosti MBO je sebeřízení, které v sobě zahrnuje motivaci, znalost MBO a úsilí. Sledováním a zpětnou vazbou se zabezpečí splnění dílčích a v konečné fázi hlavních cílů, proto by měla probíhat průběžná pravidelná kontrola a koučování (Hroník, 2006).

Mezi doprovodné metody hodnocení můžeme zahrnout Assessment Centre, Development Centre, 360° zpětná vazba, mystery shopping, manažerský audit a mnohé další. Doprovodných metod hodnocení existuje celá řada a záleží na organizaci, kterou zvolí jako nejvhodnější (Hroník, 2006). **Assessment a Development Centre** využívá různé skupiny metod od skupinových modelových situací, individuálních až po psychodiagnostické metody. Výsledky metod jsou užitečným nástrojem pro nadřízené, protože mohou poskytnout výborné informace o hodnoceném. Problémem této metody je její finanční náročnost. **Mystery shopping** je metoda, která se využívá při kontaktu se zákazníkem. Hodnotící je anonymní, jedná se o zákazníka, který přišel do obchodu nakoupit,

pracovník nepozná, že se může jednat o hodnotitele. Organizace však hodnotiteli musí poskytnout informace, na které se má zaměřit a co má hodnotit. Ten po uskutečnění nákupu vyplní daný formulář a odešle organizaci. **Manažerský audit** zahrnuje soubor různých metod, obvykle obsahuje kompetenční pohovor, business esej a psychologické zhodnocení (Hroník, 2006). Nejčastěji využívanou metodou je **360° zpětná vazba**, kterou definoval Ward (1995) jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ (Ward in Armstrong, 2007). Tato metoda spočívá v tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií. V kategorii hodnotících by měl být zahrnut hodnocený, který provede sebehodnocení, jeho nadřízení, kolegové, podřízení, mohou zde být i zákazníci či dodavatelé (viz Obr. 2) (Hroník, 2006).



Obr. 2 Model 360° zpětné vazby

Zdroj: Hodnocení pracovníku (Hroník, 2006, str. 66)

Výhodou této metody je, že hodnocený získá přehled o tom, jak ho ostatní vnímají. Pro vyšší a vrcholové manažery to může přinést reálnější pohled na svět pracovníků. Pracovník po hodnocení ví, na jaké oblasti se má zaměřit, dostane

zpětnou vazbu od jeho okolí. Problémem může být nepoctivá a neupřímná zpětná vazba, někteří jedinci nemusí dobře snášet poskytování zpětné vazby nebo po zpětné vazbě nenásledují potřebné kroky. Pro úspěch třistašedesátistupňové zpětné vazby je důležitá aktivní podpora vrcholového managementu, dobře provedené otázky v dotazníku, snadno vyplnitelný dotazník, minimum byrokracie, využití zpětné vazby, která byla zjištěna. A jejím hlavním účelem je rozvoj, nikoliv peněžní odměna (Armstrong, 2007).

Řízení pracovního výkonu pracovníků, jeho posuzování a v konečné fázi hodnocení, je nedílnou součástí každé firemní kultury. Důležitá je znalost a informovanost hodnotících kritérií, tak aby každý pracovník měl stejnou možnost a příležitost dosáhnout vysokého pracovního výkonu. Včasným nastavením kritérií, plánů a cílů budou ve společnosti pracovníci, kterým záleží na osobním rozvoji, vzdělanosti a kariéře, a to povede k úspěchu celé organizace.

1.4 Motivace pracovníků

Motivace pracovníků je velmi důležitá, pokud budou motivováni, jejich pracovní výkon bude lepší, zároveň zvyšuje odpovědnost a iniciativu. Motivace však není automatická, je důležité, aby podnik a samotní vedoucí pracovníci uměli své zaměstnance správně motivovat. První otázkou by mělo být, čím své pracovníky motivovat, někdy finanční prostředky k motivaci nestačí. Druhá otázka, jak a kdy použít motivační nástroje, aby byly správně využity (Urban, 2017).

Motivace se dá rozdělit na dvě části. První část je, když člověk motivuje sám sebe k lepším výkonům. Jeho náplň práce ho uspokojuje a vede ke splnění jeho pracovního cíle. Druhou částí se dá člověk motivovat vedením, za použití faktorů motivace jako je odměňování, pochvala nebo povýšení. Tyto typy motivace definoval Herzberg, a to na motivaci vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace zahrnuje faktory, které si vytvářejí sami lidé. Dle Armstronga (2007) tyto faktory tvoří odpovědnost za daný úkol, volnost vykonat úkol, příležitosti k využití svých znalostí a dovedností a příležitost k postupu v kariéře. Být vnitřně motivovaný přináší hlubší a dlouhodobější účinek, je to součást osobnosti jedince.

Vnější motivace hledá způsoby, jak lidi motivovat. Sem patří právě odměny, jak peněžní, tak i nepeněžní, pochvaly, ale i tresty. Tyto motivátory mají spíše krátkodobý charakter, a jejich stálým opakováním jejich účinek vyprchá.

Teorie motivace

Teorie motivace se během let postupně vyvíjela. První vznikla teorie instrumentality, která se objevila ve druhé polovině 19. století a základy má v taylorismu. Vychází z předpokladu, že odměny a tresty vedou ke zlepšení výkonu pracovníka. Jeho odměna je tedy plně závislá na jeho výkonu. Tato teorie v některých situacích může fungovat, avšak měla by být důkladně kontrolována a spravedlivě používána. Negativně se může projevit ve vztazích na pracovišti.

Další teorií je teorie potřeb, tato teorie je založená na potřebách, které nejsou uspokojeny a motivací je právě uspokojení těchto potřeb. Cílů, jak uspokojit potřebu může být několik. Teorii potřeb vytvořil Maslow (1954), ten se domníval, že existuje pět kategorií potřeb, které jsou pro všechny společné (viz Obr. 3)



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, str. 224)

Nejprve by měly být uspokojeny potřeby fyziologické (potřeba jídla, spánku, kyslíku apod.), poté jistota a bezpečí, tedy být chráněn před nebezpečím a mít jistotu např. zaměstnání. Mezi sociální potřeby lze zařadit přátele, lásku, vztahy na pracovišti atd. Následuje uznání, které v sobě zahrnuje sebeúctu a respekt ostatních. Tedy umět se ohodnotit, pochválit, a věřit sám sobě. A na nejvyšší

pozici patří seberealizace, být schopen rozvíjet své dovednosti a znalosti, stát se tím, v co člověk věří.

Uspokojením nižší potřeby přechází člověk na uspokojení potřeby další, až dosáhne úplného vrcholu pyramidy. Avšak vrchol není konečný, protože nebude uspokojen nikdy. Armstrong (2007) uvádí, že Maslow řekl „člověk je živočich s přáními.“ (Armstrong, 2007, str. 224) Tedy pouze neuspokojené potřeby jsou motivací.

Poslední teorií, kterou Armstrong (2007) uvádí je teorie zaměřená na proces. Tato teorie vychází z psychologických procesů a cílů, které motivaci ovlivňují. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb. Mezi procesy se dá zařadit expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.

Expektační teorie spojuje výkon s úsilím, které by mělo být vynaloženo pro dosažení určité odměny. Měl by se však brát ohled na schopnosti jedince, zda má dostatečné možnosti a znalosti úkol splnit. A také, jak vnímá svou roli v podniku, co si přeje dělat a jak by to měl dělat, a zda je jeho vnímání role stejné jako podniku. Teorie cíle v sobě zahrnuje stanovení specifických cílů, které má jedinec splnit. Stanovení cílů by mělo být s jedincem konzultováno, aby mohl projevit souhlas s nastavením úrovně cíle. Důležitá je v této teorii zpětná vazba a kontrola během plnění cílů. Posledním procesem je teorie spravedlnosti. Zabývá se tím, jak lidé vnímají chování a odměňování k nim a ostatním. Pokud jsou lidé na stejné pracovní pozici, měli by být spravedlivě porovnáváni a následně odměňováni. Spravedlnost neznamena rovnost, protože se všemi zacházet stejně nelze. Tím, že se bude s pracovníky zacházet spravedlivě budou více motivováni a naopak (Armstrong, 2007).

Motivační typy lidí

Plamínek (2007) definoval čtyři motivační typy lidí – objevovatelé, usměrňovatelé, sladovatelé a zpřesňovatelé. Objevovatelé rádi přijímají výzvy a chtějí překonat překážky, hledají nové věci (úkoly), které mohou splnit, a to je jejich hlavní motivací. Při vyjádření pochvaly pouze přikývnu a jdou zpátky ke své práci, podobná reakce nastává i u kritiky jejich práce. Usměrňovatelé rádi řídí ostatní lidi, bývají středem pozornosti a dovedou přesvědčit ostatní. Tento typ si pochvalu „vychutnává“ a snaží se ukázat, jak zadaný úkol splnil. Často bývají vůdci skupin

lidi, protože je to pro ně přirozené. Kritiku si většinou nenechají líbit a odvedou pozornost na špatné informace, materiály apod. Sladovatelé vyžadují komunikaci a dobré vztahy s okolím. Jsou empatictí a vstřícní, snaží se vytvářet přátelské a příjemné pracovní prostředí. Pochvaly si velmi váží, ale snaží se odvést pozornost i na ostatní spolupracovníky. Při kritice vyjádří plné pochopení a nabídnou podporu, avšak často úkol neopraví nebo neudělají nic. A poslední zpřesňovatelé, tito lidé jsou spolehliví a pečliví. Potřebují jasné instrukce a pravidla, která dodržují. Vystupují racionálně a respektují své nadřízené. Pochvala je pro ně velkým motivátorem. Při oprávněné kritice si uvědomí svou chybu a snaží se ji napravit, aby byli opět dokonalí. Pokud manažer dokáže identifikovat motivační typy, budou se mu lépe zadávat úkoly takové, které pracovníky osloví a zaujmou. Při zadání práce pro objevovatele by neměly být stanoveny pravidla, jak má práci vykonat. Pouze mu předat informace, které potřebuje a nechat mu volnost. Usměřovatelům nejlépe půjdou důležité úkoly, ve kterých vynikne jejich osoba. Koordinace lidí je velmi motivuje a také pocit, že na nich cokoli závisí. Sladovatelé naopak rádi pracují v týmu, ve kterém jsou všichni na stejné úrovni, rádi komunikují s ostatními pracovníky a potřebují mít klidné pracovní prostředí. Zpřesňovatelé potřebují jasná fakta a přesnou definici, jak zadaný úkol splnit, jen tak budou pracovat na výbornou (Plamínek, 2007).

Spokojenost s prací

Spokojenost s prací souvisí s pocity a postoji, které lidé vůči své práci mají. Pokud jsou tyto postoje a pocity pozitivní, lidé jsou se svou prací spokojeni. Spokojenost úzce souvisí s úspěšností podniku, protože spokojení zaměstnanci odvádějí dobré výkony. Purcell a kol. (2003) stanovil faktory, které vedou ke spokojenosti, jsou to kariérní příležitosti, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a v neposlední řadě, také podnětnost a náročnost práce. Pokud jsou tyto faktory naplněny pracovníci jsou tak více motivováni, jsou oddáni podniku a práce jim přináší uspokojení (Purcell a kol. in Armstrong, 2007).

Zkoumat, zda jsou pracovníci s prací spokojeni se dá pomocí anket. Existují čtyři metody – strukturované dotazníky, rozhovor, kombinace dotazníku a rozhovoru, diskusní skupina. Využití strukturovaných dotazníků přináší uplatnění při velkém počtu pracovníků. Dotazníky jsou vytvořeny pomocí specializované organizace, která je může následně zpracovat a interpretovat výsledky. Podnik může využít

rady odborníků a doplnit dotazník o otázky, které se přímo zaměřují na konkrétní věci v podniku. Pokud podnik přistoupí k rozhovorům, je vhodné pokládat otázky s otevřeným koncem, případně se zaměřit na určitý okruh. Nechat pracovníky mluvit a důkladně naslouchat. Kombinace dotazníku a rozhovoru je ideální způsob, protože v sobě zahrnuje kvantitativní údaje, ale zároveň kvalitativní, které vycházejí z rozhovorů. Při rozhovoru by se mělo zajít do hloubky a nechat pracovníky mluvit o svých pocitech. Při zkoumání pomocí diskusní skupiny jsou podstatnými rysy struktura diskuse, vyplývající informace a důvěrnost mezi členy skupiny. Vyhodnocení všech metod může přinést nové poznatky a zjištění, která jsou třeba k vyřešení problémů v organizaci. Organizace by měla svým zaměstnancům naslouchat a případné stížnosti vyřešit. Jen tak budou zaměstnanci ochotni zde i nadále pracovat a budou spokojeni (Armstrong, 2007).

Mnoho organizací či manažerů si myslí, že peníze jsou hlavním motivátorem. Není tomu jednoznačně tak, pokud se jedná o pracovníka s pevným platem nebo s vyšším stupněm v kariéře. Bude za nabídnutí peněžité odměny usilovat o zlepšení výkonu? Pravděpodobně ne, zde by mělo být využito jiných motivátorů. Peníze budou platit pro pracovníky, kteří mají nízké tarifní mzdy a tím, želepší svůj výkon si mohou zvýšit mzdovou sazbou. Samozřejmě záleží na povaze člověka, některé zaměstnance motivují peníze hodně, jiní o ně tolik nestojí a dávají přednost jiným motivátorům. Mezi důležité faktory jsou pracovní podmínky, kvalita práce či řízení. Manažer by měl ke každému pracovníkovi přistupovat individuálně a mít takové dovednosti, které rozeznají motivátory pracovníků.

Motivace úzce souvisí s rozvojem a vzděláváním pracovníků, protože motivovaný pracovník má potřebu se vzdělávat a rozvíjet. Tím přispívá ke zlepšení výkonu sebe samého, svého týmu i podniku jako celku.

2 Franchising

Tato kapitola se zaměřuje na podnikatelský systém franchising, který se v několika posledních letech velmi rozšířil. Tento systém podnikání přináší spoustu výhod začínajícím podnikatelům a snížení rizika podnikání. Vybraná společnost v České republice funguje právě na základě franchisingových smluv, proto je tato kapitola nedílnou součástí práce. Nejdříve je definován pojem franchising, jeho stručná historie a následně fungování v České republice.

„Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér (poskytovatel franšízy) opravňuje a zavazuje jednotlivé franšizanty (nabyvatele) užívat obchodní jméno a/nebo ochrannou známku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje své know-how včetně systému řízení, zabezpečování služeb a poskytování prodejní a technické pomoci, a nabyvatel (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.“ (Machková, 2015, str. 77)

Franchising vznikl na přelomu 19. a 20. století ve Spojených státech amerických, jedná se o nový způsob marketingového nástroje pro zkvalitnění služeb a rozšíření výrobků. První, kdo tuto formu podnikání využil, byla společnost Singer Sewing Machine Company, která se zabývala výrobou šicích strojů a náhradních dílů. Avšak první franchisingovou smlouvu sjednala společnost General Motors, díky níž mohli nezávislí prodejci prodávat elektrické a parní automobily.

Po druhé světové válce byl franchising rozšířen především v USA, v západní Evropě začínají tuto možnost teprve využívat, kvůli změně trhu – větší konkurence. Franchising nabízel možnost podnikatelům provozovat podnik pod jménem velké známé značky, a tím snižoval riziko spojené s podnikáním. Rozšířil se do oblasti služeb (čistírny, salony krásy, motely), obchodů, účetnictví a daní, a především rychlého občerstvení (Řezníčková, 2009).

V 50. letech 20. století se franchising začal rozšiřovat do restauračního stravování a rychlého občerstvení, a také do hotelnictví. První úspěšný krok udělala společnost Holiday Inns, díky ní začaly i ostatní hotely prodávat své licence – Hilton a Sheraton. V roce 1955 se franchising dostal i do Velké Británie, díky spolupráci s americkou značkou Wimpy hamburger restaurant, tím se do Evropy dostal americký franchising.

Franchising se tak stal novou metodou podnikání, která pomáhá novým podnikatelům minimalizovat rizika, a zároveň stávajícím podnikatelům, kteří poskytují licenci, bojovat s konkurencí. Nejvíce rozšířený je v USA, Kanadě, Francii a Japonsku. V Evropě jsou to Francie, Itálie, Německo a Velká Británie. Využití tohoto typu podnikání přináší uspokojení potřeb trhu a zákazníků a také snížení rizika spojeného s bankrotem (Řezníčková, 2009).

2.1 Franchising v České republice

Franchising se v České republice začal rozšiřovat v 90. letech 20. století. Rozšíření však bylo velmi pomalé, podnikatelé si museli nejprve vytvořit důvěru k tomuto konceptu podnikání. Nebyly zde k dispozici dostatečné informace a znalosti, také kapitál českých podnikatelů nebyl dostatečný, vše ještě podpořila špatná legislativa a nekvalifikovaný management. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018) Nejprve do České republiky přicházely společnosti ze zahraničí, které nabízely licence českým podnikatelům. V současné době jsou na trhu i české společnosti, které ke svému rozšíření využívají právě franchising. Výhodou využití této metody podnikání je především využití moderní technologie, osvědčené know-how, záruka kvality výrobků a služeb, díky logu a ochranné známce franchisora (Řezníčková, 2009).

Franchising nabízí mnoho výhod, především bezpečné podnikání a poměrně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Každý rok se zvyšuje nabídka franchisových systémů, zlepšují se podmínky a možnosti financování. Také podnikatelé jsou lépe informováni a zvyšuje se podvědomí o tomto způsobu podnikání, který je perspektivní a dynamicky se rozvíjející. Informace poskytuje Česká asociace franchisingu, která je neziskovou profesní organizací na národní úrovni, která byla založena roku 1993 (oficiální stránky Česká asociace franchisingu, 2018). Spolupracuje s Evropskou franchisovou federací, kterou založily vyspělé franchisové svazy roku 1972. V roce 2005 byl založen Český institut pro franchising (Řezníčková, 2009). „Český institut pro franchising (ČIFRA) vznikl proto, aby co nejvíce podnikatelů, zejména těch menších, mohlo tuto po celém světě osvědčenou metodu podnikání snadno poznat, dobře pochopit a rychle použít.“ (Dr. Jaroslav Tamchyna, managing partner ČIFRA, oficiální stránky Český institut pro franchising, 2018)

V současné době poskytuje franchisu na českém trhu kolem 90 firem různých odvětví přes realitní kanceláře, kosmetiku až po gastronomii. Začínající podnikatel si má tedy z čeho vybírat i na území České republiky. Po vybrání společnosti, se kterou by chtěl podnikatel uzavřít spolupráci, musí samozřejmě danou společnost kontaktovat a sjednat si schůzku. Dále záleží na vybrané firmě, jaké podmínky musí franchisant splnit, aby licenci získal (Franchising.cz, 2018).

3 Společnost McDonald's

Společnost McDonald's patří mezi největší světové řetězce restaurací rychlého občerstvení. V roce 2017 provozovala přes 37 tisíc restaurací po celém světě a působí ve více než 100 zemí (Statista.com, 2018). Značka McDonald's je považována za nejhodnotnější mezi značkami rychlého občerstvení, po ní následuje Starbucks, Subway a KFC (Statista.com, 2018). McDonald's patří mezi nejznámější značky na světě. Je symbolem a synonymem rychlého občerstvení, i když není zakladatelem tohoto konceptu, dovedl ho téměř k dokonalosti a využil jeho potenciál do vysoké míry, a tím nejlepším možným způsobem.

3.1 Historie společnosti

První zmínky o společnosti McDonald's pocházejí z roku 1940 z kalifornského města San Bernardino (viz Obr. 4). Zde dva bratři Dick a Mac McDonald vlastnili restauraci, která rychle a kvalitně obsluhovala zákazníky, využívali tzv. „Speedee Service System“. Roku 1954 navštívil jejich restauraci prodejce mixérů Ray Kroc, kterého restaurace svým provozem velmi fascinovala. Začal uvažovat o vybudování sítě poboček po celém území USA, učil se od bratrů McDonaldových a stal se jejich franchisovým agentem (Corporate.McDonalds.com, 2018)



Obr. 4 Restaurace Dicka a Maca McDonaldových, San Bernardino

Zdroj: oficiální stránky McDonald's, 2018

V roce 1955 otevřel svoji vlastní franchisovou pobočku v Des Plaines, Illinois, USA (viz Obr. 5). Ve své restauraci zaměstnal Freda Turnera, budoucího předsedu společnosti McDonald's. Právě on definoval systém QSC – kvalita, servis

a čistota, který McDonald's používá dodnes. Roku 1962 Ray Kroc přesvědčil majitele a firmu odkoupil za 2,7 milionů dolarů, zůstal však věrný principům, které zavedli bratři McDonaldivi (Corporate.McDonalds.com, 2018).



Obr. 5 *Restaurace McDonald's Des Plaines, Illinois, USA*

Zdroj: oficiální stránky McDonald's, 2018

Pod jeho vedením společnost zaznamenala velký rozvoj, a to nejen v USA. Postupně se systém rychlého občerstvení McDonald's rozšířil do celého světa. Po Spojených státech pronikl v 60. a 70. letech do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa i Velké Británie. V 90. letech se začal objevovat i ve střední a východní Evropě (interní zdroje McDonald's, 2018). Tím, že byl McDonald's v Americe franchisovou společností, každá restaurace měla svého majitele, kteří měli nové a nové nápady. Na svět tak přišel Big Mac (Jim Delligatti, Pittsburgh), Filet-O-Fish (Lou Groen, Cincinnati), Chicken McNuggets, Egg McMuffin (Herb Peterson, Santa Barbara) a McFlurry (Ron McLellan, Kanada). Všechny tyto produkty nalezneme v současnosti v nabídce McDonald's, třeba Big Mac je v nabídce již 50 let (od roku 1968) a stále se těší velké oblibě (Corporate.McDonalds.com, 2018)

3.2 Ronald McDonald House Charities

Ray Kroc nemyslel pouze na vybudování restaurací, roku 1963 se světu představil klaun Ronald McDonald, který baví děti v restauracích. V současnosti Ronald navštěvuje restaurace, ale i nemocnice, kde se snaží alespoň trochu zpříjemnit čas nemocným dětem. Roku 1974 vznikla Nadace Ronalda McDonalda ve Filadelfii neboli „Ronald McDonald House Charities“ (viz Obr. 6). Tento nadační fond pomáhá rodičům nemocných dětí, aby mohli být spolu. Buď tím, že pomáhá

zaplatit rodičům ubytování v nemocnicích, nebo vystavět přímo dům, který rodiče mohou využívat, aby byli po dobu léčby dítěte co nejbližší. Nyní je postaveno 365 domů ve 43 zemích světa a existuje 236 rodinných pokojů, ve kterých si rodiče mohou odpočinout, ale jsou na blízku svým dětem (oficiální stránky Ronald McDonald House Charities, 2018).



Obr. 6 Ronald McDonald House Charities, logo

Zdroj: oficiální stránky Ronald McDonalds House Charities, 2018

3.3 McDonald's v České republice

První restaurace McDonald's byla otevřena 20. března 1992, místem se stala ulice Vodičkova v Praze. Otevření této pobočky přilákalo neuvěřitelných 11 tisíc zákazníků, před restaurací musely být proto policejní zátarasy a zákazníci byli do restaurace pouštěni po skupinkách. Další dvě restaurace byly otevřeny ve stejném roce, jednalo se o Václavské náměstí a Anděl. O rok později přišla restaurace D1 Velké Meziříčí, která se tak stala první restaurací s provozem Drive-Thru, tedy objednání přímo z automobilu. Mimo Prahu se McDonald's dostal roku 1993 a to do Ostravy (interní zdroje McDonalds, 2018).

Nabídka pro zákazníky byla velmi jednoduchá, hamburger za 19,- Kčs, cheesburger za 21,- Kčs a legendární Big Mac za 48,- Kčs. V nabídce byly samozřejmě hranolky, a také dezerty – zmrzlinový pohár s polevou a shake (viz Obr. 7). Ostatní produkty přicházely postupně (interní zdroje McDonald's, 2018).



Obr. 7 Denní nabídka McDonald's v roce 1992

Zdroj: interní materiál McDonald's, 2018

V restauraci ve Vodičkově ulici v té době pracovalo kolem 300 zaměstnanců. V prvních týdnech na pracovní postupy dohlížel support tým ze Srbska, který zároveň zaměstnance školil. Nejvíce restaurací bylo otevřeno v roce 1996 a 1997, každý rok 9 restaurací. Nyní v České republice nalezneme 96 restaurací (rok 2018), nejvíce jich je v Praze (44). Z nichž více jak 90 % je provozováno franchisanty, v současnosti McDonald's ČR spolupracuje s 20 licenčními partnery (interní zdroje McDonald's, 2018)

3.3.1 Moderní koncept

Heslem pro McDonald's je čistota, kvalita, obsluha a přiměřené ceny. Cílem je spokojený zákazník, který získá kvalitní produkty, které jsou od prověřených dodavatelů, kteří splňují přísné podmínky. Příjemná a přátelská obsluha by měla být samozřejmostí a také přiměřené ceny za vysokou kvalitu.

McDonald's ČR se snaží být moderní společností zaměřenou na zákazníky. Proto byla v roce 2009 otevřena první kavárna v ČR – McCafé. Speciální kávy připravené z kvalitních surovin a dorty od prověřených dodavatelů.

Novinkou posledních let jsou restaurace nové generace neboli SPA systém = Service Production Assembly (viz Obr. 8). Jedná se o nový způsob objednání a výroby produktů. Produkty se začínají připravovat až po objednání zákazníkem, tzv. Made for you, sendviče jsou tak kvalitnější a čerstvé. To samé platí i o nápojích a zmrzlíně, vše je připraveno až po objednání. Zákazník po objednání, které provede přímo u obsluhy na pokladně nebo může zvolit nový způsob – objednání na samoobslužném kiosku, obdrží účtenku s číslem své objednávky, sleduje

monitor s objednávkami, a když je jeho objednávka hotová, vyzvedne si ji u výdejového pultu.



Obr. 8 Restaurace nové generace

Zdroj: oficiální stránky McDonald's ČR, 2018

3.3.2 Úspěch na českém trhu

McDonald's v České republice se může chlubit stále se zvyšující tržbou, která v roce 2016 dosáhla téměř 5 miliard Kč. V budoucnu se plánují otvírat další restaurace. Otevření restaurace musí být vždy pečlivě zváženo, lokalita musí být v blízkosti zákazníků a atraktivní. Důležité je zaměření se na rodiny s dětmi, aby jejich návštěva nebyla pouze o jídle. Kvalitnější přístup k zákazníkům, který nabízí tzv. Table Service, který se momentálně zavádí na vybraných restauracích. Principem je odnášení objednávek zákazníkům přímo ke stolu, aniž by na svou objednávku museli čekat před výdejovým pultem. Tento způsob bude pro zákazníky pohodlnější a příjemnější. V neposlední řadě individualizace produktů, kdy si zákazník sám sestaví burger podle své chuti (interní zdroje McDonald's, 2018).

3.4 McDonald's a franchising v České republice

Vstup společnosti McDonald's na český trh způsobil rozšíření nové formy podnikání, franchisingu. Dle Řezníčkové (2004) lze právě od tohoto vstupu datovat počátky franchisingu v České republice. Franchising je pro McDonald's typický, protože jen tak se mohl rozšířit do celého světa. Tím, že licenci získávají noví a prověřeni obchodní partneři, rozšiřují se a rozvíjejí se obchodní aktivity společnosti. Část restaurací je vlastněna přímo společností McDonald's, zbytek

mají v pronájmu franchisanti na základě franchisingových smluv. V současné době je 90 % restaurací vedeno franchisanty, ale toto procento se každý rok zvyšuje.

McDonald's uzavírá s vybraným kandidátem smlouvu na 20 let provozování restaurace. Franchisant si pronajímá pouze vnitřní vybavení restaurace, budova jako taková je majetkem společnosti McDonald's. Při podpisu smlouvy by měl být franchisant schopen uhradit celou částku hodnoty restaurace příp. 60 % a zbytek uhradit úvěrem. Veškeré příjmy zejména z tržeb jsou příjmy franchisanta, který ovšem musí odvádět určité procento společnosti McDonald's, za nájem budovy, toto procento je 12–20 % z měsíčního obrátu (záleží v jaké oblasti se restaurace nachází), za užívání ochranné známky 5 % a na marketingové aktivity 5 %. Samozřejmě veškeré výdaje, na nákup surovin od dodavatelů, mzdové náklady, náklady na opravu a udržování, hradí franchisant. Před tím, než se skutečně stane vlastníkem jedné z restaurací musí pracovat alespoň 1 rok v provozu restaurace, absolvovat různá školení a kurzy. Během provozování úzce se společností spolupracovat, používat metody a postupy zavedené společností, jednotné marketingové aktivity apod. Při nedodržování postupů a porušení smlouvy může být licence franchisantovi odebrána (Řezníčková, 1999, interní zdroje McDonald's 2018).

4 Praktická část

4.1 Výzkumná metoda

Cílem diplomové práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoj pracovníků a jeho propojení s kariérním řádem ve společnosti McDonald's. Na základě zjištěných poznatků bude systém vzdělávání prozkoumán a zda existuje jeho propojení s kariérním řádem. Sběr dat proběhne pomocí dotazníkového šetření mezi vybranými licenčními partnery společnosti McDonald's, se záměrem, zda dodržují zásady a pravidla vzdělávání doporučené společností McDonald's a jakým způsobem hodnotí své vedoucí pracovníky.

Nejprve bude představen systém vzdělávání u McDonald's. Jaké pozice obsahuje kariérní řád, jaké kurzy je potřeba absolvovat na danou pracovní pozici, a také jak by mělo probíhat pracovní hodnocení. Nakonec budou zkoumány podmínky pro získání licence společnosti McDonald's.

Společnost McDonald's přesně definuje kariérní postup a potřebné materiály k pracovnímu hodnocení od pracovníka až po manažery. Tyto metody se používají ve všech provozovnách McDonald's obdobně. Při zvýšení pracovní pozice musí zaměstnanec projít povinnými kurzy, které jsou stejné pro licenci i McDonald's. Ze 110 restaurací v České republice je restaurací provozovaných přímo McDonald's pouze devět, tudíž srovnání s restauracemi licenčních partnerů by nemělo význam. Rozdíly nalezneme pouze u hodnocení vedoucích restaurací a supervizorů. Proto bude provedeno srovnání mezi pěti vybranými licenčními partnery.

Další část bude věnována analýze využití nepovinných kurzů, které zprostředkovává třetí strana, jedná se o kurzy „Soft skills“, které nejsou součástí franchisové smlouvy. Tyto kurzy jsou určeny pro vedoucí restaurací a supervizory. I pro pracovníky jednotlivých součástí jsou k dispozici nepovinné kurzy, o jejich využívání rozhoduje vedoucí restaurace případně licenční partner. Kurzy jsou organizovány přímo společností McDonald's. Výsledek analýzy by měl ukázat, zda jsou nepovinné kurzy využívány a převážně kým.

Výzkumné otázky:

1. Existuje propojení mezi vzděláváním a kariérním řádem ve společnosti McDonald's?
2. Jakým způsobem hodnotí vybraní licenční partneři své vedoucí restaurací a supervizory?
3. Jsou využívány nepovinné kurzy pro vybrané pracovníky?

Odpovědi na výzkumné otázky budou zodpovězeny pomocí analýzy systému vzdělávání ve společnosti McDonald's a provedením dotazníkového šetření mezi vybranými licenčními partnery společnosti McDonald's.

5 **Vzdělávání a kariéra pracovníků ve společnosti McDonald's**

Společnost McDonald's je úspěšná díky dodržování vysokých standardů, které se nazývají QSC neboli kvalita, servis, čistota a v neposlední řadě péče o zákazníky. Jednoduchost, poskytování vysoké úrovně služeb a neustálý rozvoj všech zaměstnanců ve společnosti vede k dosažení vysoké úrovně QSC, proto by měl být program vzdělávání, tréninku a rozvoj pracovníků dobře organizovaný a řízený. Dosahovat vysokých cílů společnosti mohou jen dobře vytrénovaní zaměstnanci, kterým by měl být umožněn kvalitní tréninkový program, jaký společnost McDonald's nabízí. Proto by každému zaměstnanci měla být věnována náležitá pozornost, pracovníci se díky svému tréninku v restauraci budou stále rozvíjet, budou dostatečně motivovaní a nabídnou zákazníkům restaurace tu nejlepší službu. Ti, kteří mají svou práci rádi, odvádějí kvalitní práci, dosahují dobrého hodnocení a rozvíjejí se ve své práci, těm je umožněno dosáhnout vyšší pozice v restauraci. Tito pracovníci, posléze mohou poskytnout trénink novým i stávajícím zaměstnancům a tím zajistit kvalitní služby pro své zákazníky v restauraci. Pro úspěšný trénink zaměstnanců v restauracích McDonald's jsou důležité tyto faktory – spolupráce managementu, čas a každodenní trénink. Především by se na tréninku a rozvoji zaměstnanců měli podílet všichni manažeři, kteří v restauracích pracují. Měli by trénink a rozvoj podporovat, vyžadovat a hlavně kontrolovat, zda jsou dodržovány dané pracovní postupy. Druhým faktorem, je faktor času, kterého by na trénink mělo být věnováno dostatek, zaměstnanec potřebuje vstřebat veškeré informace, které k práci dostal. Doba, která bude věnována k tréninku zaměstnance se vrátí v podobě samostatnosti a vyšší produktivity práce. Trénink zaměstnanců by měl probíhat pokaždé kdy jsou na směně, všichni musí znát pracovní postupy a správně je dodržovat. Trénink pracovníků by měl být rutinní záležitostí.

Základem dobrého systému školení personálu jsou tyto čtyři části:

1. Správní lidé v tréninkovém týmu.
2. Znalost jasných a konzistentních metod, jak trénovat.
3. Rozvržení a naplánování tréninku.
4. Follow up.

Pokud budou tyto čtyři části dodržovány, bude dosaženo vysoké úrovně QSC, která je předpokladem pro úspěšnost restaurace (interní materiály McDonald's ČR, 2018).

5.1 Systém vzdělávání a rozvoje

Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti McDonald's je nazýván jako Tréninkový systém, který je stanovený a každá restaurace v České republice by ho měla dodržovat. Tréninkový systém byl navržen na jednoduchosti a snaze o nejlepší výsledky, tak, aby každý pracovník měl stejné pracovní podmínky a možnosti. Každý zaměstnanec má možnost profesního růstu, který je závislý pouze na jeho pracovním nasazení a úsilí. Všichni mají stejnou příležitost, bez ohledu na věk, pohlaví a podobně. Pracovní výkon každého zaměstnance je sledován a posuzován, zájmem společnosti je umožnit nadějným lidem jejich další vzdělávání a růst. Mnoho vedoucích restaurací a poradců provozovatele začínalo svou práci jako řadový zaměstnanec. Pro rozvoj zaměstnanců společnost McDonald's pořádá interní kurzy, workshopy, semináře a tréninky. K plnění cílů společnosti jsou zaměstnanci motivováni pracovním hodnocením a zaměstnaneckými výhodami. První hodnocení zaměstnanci dostanou po úvodním tréninku, poté do 12 měsíců od nástupu a následně pravidelně minimálně jednou za rok. Pracovníci díky individuálnímu hodnocení mají zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, příležitost ke zlepšení, nebo naopak k povýšení. Systém vzdělávání a rozvoje společnosti McDonald's je jeden z nejlépe propracovaných systémů, napomáhá rozvoji svých zaměstnanců a umožňuje jim profesní růst (interní materiály McDonald's ČR, 2018).

Tréninkový systém

Tréninkový systém je nedílnou součástí restaurace McDonald's, protože jen tak mohou být zaměstnanci správně školeni (trénováni), hodnoceni a oceňováni. Kdyby tento systém nebyl nastaven, každá provozovna by tak mohla poskytovat odlišné služby zákazníkům, a to je nepřípustné. Zákazník, který vejde do restaurace McDonald's očekává stejnou službu ve všech restauracích. Proto je tréninkový systém založen na stejných metodách, které se ve všech provozovnách dodržují. Součástí tréninkového systému McDonald's je několik částí – tréninkový tým, tréninkové metody, tréninkové materiály, follow up a tréninkové plány.

Tréninkový tým se skládá z lidí, kteří mají na starosti trénink pracovníků, tedy jejich vzdělávání a rozvoj. Do týmu by měli být vybráni správní lidé, kterým záleží na rozvoji zaměstnanců, protože to, jak budou pracovníci trénováni se podepíše na úrovni QSC restaurace, jak již bylo zmíněno v úvodu. Do tréninkového týmu patří – tréninkový manažer, tréninkový koordinátor a crew trenér. **Tréninkový manažer** má na starosti celou tréninkovou oblast a je tedy zodpovědný za úspěšnost tréninku na restauraci. Rozhoduje o tom, kdo a kdy bude trénován, jaké tréninkové potřeby se využijí a kam bude trénink na restauraci směřovat. Protože je tato pozice na vysoké pracovní pozici a zahrnuje důležité povinnosti, musí tréninkový manažer absolvovat kurz RLP (Restaurant Leadership Practices), podrobnější popis kurzu bude vysvětlen později. V tréninkovém týmu s tréninkovou administrativou a organizací tréninku pomáhají **tréninkový koordinátoři**. Jedná se o manažery na základní manažerské úrovni – floor manager. Ti dohlížejí na práci crew trenérů, pomáhají s organizací úvodních tréninků a tréninku crew. Jsou tak pravou rukou tréninkového manažera, který jim určí náplň práce. Nejdůležitějším člověkem je **crew trenér**, který má na starosti trénink nových, ale i stávajících pracovníků. Na tuto pozici by měl být zvolen člověk, který dokáže srozumitelně vysvětlit pracovní postupy a procedury na pracovním stanovišti. Měl by mít trpělivost, snahu pomoc ostatním, chtít ostatní učit a motivovat. Proto by do této pozice měl být zvolen nejlepší pracovník, který zná a dodržuje správné pracovní postupy a povinnosti na pracovišti, je vzorem pro ostatní pracovníky, zároveň dokáže naučit správné postupy ostatní a v neposlední řadě podporuje a vede ostatní zaměstnance. Aby bylo možné správně trénovat a rozvíjet zaměstnance mělo by platit pravidlo, že na každých 8 zaměstnanců v restauraci připadá jeden crew trenér.

Tréninkové materiály slouží k ověření správnosti postupů, podporují firemní vzdělávání, slouží jako podklad pro pracovní hodnocení a podporují rozvoj zaměstnanců. Mezi tréninkové materiály patří čeklisty, tréninkové karty, plán úvodního tréninku, průvodce kvalita, O&T manuál, e-learningové lekce, MDP a další tréninkové materiály, akční plány a systém jmenovek. **Čeklist** je základní tréninkový materiál, je to vlastně návod, jak správně pracovat na daném stanovišti. Obsahuje výčet a popis činností, které je potřeba vykonávat. Pomocí tohoto materiálu jsou trénováni zaměstnanci, zároveň čeklist slouží k ověřování

schopnosti zaměstnance pracovat na daném stanovišti, a na základě toho je vypracováno pracovní hodnocení. Čeklisty mohou psát pouze crew trenéři a manažeři, protože jen ti jsou oprávněni hodnotit pracovníky. Dalším materiálem jsou **tréninkové karty**, které jsou dostupné na eTrainingu, v těchto kartách nalezneme komplexní přehled o všech zaměstnancích. Jejich jméno, datum nástupu, kdo odpovídá za jeho trénink, pozici zaměstnance, výsledky čeklistů, splněné e-learningové lekce, přehled pracovních hodnocení, výsledky testů a školení, záznamy o výkonu zaměstnance. Tyto informace mají k dispozici pouze crew trenéři a manažeři. Zaměstnanci mohou vidět pouze svou vlastní tréninkovou kartu, nikoliv karty ostatních. V tomto systému je vše nastaveno hierarchicky, tedy nadřízený může vidět výsledky svých podřízených, v žádném případě naopak. **Plán úvodního tréninku** je jasně daný plán, který zajišťuje kvalitní a efektivní trénink nového pracovníka na každém stanovišti. **Průvodce kvalitou** je dalším velmi důležitým tréninkovým materiálem. V této brožuře nalezneme veškeré základní informace a postupy týkající se sortimentu výrobků. Jsou zde informace o osobní a provozní hygieně, která musí být dodržována. Dále informace o dobách spotřeby, nastavení strojů, teplotách skladování surovin, gramáže jednotlivých surovin v produktech a manipulace se surovinami. **O&T manuál** (provozní a tréninkový) je manuál k oblasti restaurace servis, drive, výrobní úsek, BOZP a další. Na každé restauraci musí být alespoň jeden v tištěné podobě. **E-learningové lekce** jsou vhodný nástroj pro získání a doplnění informací a zároveň je to jiná forma tréninku, než který probíhá přímo na restauraci. Tyto lekce naleznou zaměstnanci na portále mymcd.eu po přihlášení. Pro rozvoj a trénink crew trenéra a manažerů se využívají **akční plány**. V akčních plánech jsou stanoveny jeden až dva krátkodobé cíle, které má zaměstnanec splnit. Tyto cíle by měly splňovat pravidlo SMART a ke splnění vede pět až sedm kroků. Krátkodobé cíle podporují splnění dlouhodobých cílů a měly by směřovat převážně k rozvoji nových dovedností zaměstnance, zlepšení nedostatků, které vplynuly z pracovního hodnocení a podporovat plnění cílů restaurace. A posledním materiálem je **systém jmenovek**, který vychází z programu rozvoje zaměstnance (CDP). Určuje postup pracovníka od úvodního tréninku až po pozici crew trenéra. Popisuje dobu, která je potřebná pro trénink a rozvoj na každé pozici a také dovednosti, které zaměstnanec na této pozici musí zvládat. Materiálů podporujících tréninkový systém je dostatečné množství, které pokrývá veškerou

činnost v provozně. Jsou jasně definovány a dodržovány, proto ve všech provozovnách na nového pracovníka čekají stejné informace, pracovní postupy, pracovní hodnocení a stejná zelená jmenovka, která značí úvodní trénink (interní materiály McDonald's ČR, 2018).

MyMcd.eu

V současnosti společnost McDonald's využívá MyMcd.eu, tedy internetový portál, na který se dostanou pouze zaměstnanci společnosti McDonald's. Pomocí odkazu www.mymcd.eu a registrací, kterou musí potvrdit vedoucí restaurace se zaměstnanci dostanou na portál provozovny, ve které jsou zaměstnání. Zaměstnanci tak mají přístup k e-learningovým lekcím, svému pracovnímu hodnocení a také zde naleznou přehled čeklistů, které na ně byly v daném období vypracovány. Mimo jiné si zde vyplňují požadavky, ve které dny a v jakém časovém rozmezí mohou přijít na směnu, na dané období. Manažeři mohou na vývěsku napsat vzkazy a důležité informace, které se dají přeposlat i na maily pracovníků. Jedná se tak o plnohodnotný informační systém, který usnadnil práci a umožnil přístup k informacím odkudkoliv. Založením této webové stránky odpadlo nekonečné papírování, shromažďování informací do šanonů, které v restauracích zabíraly místo. Vypočítávání, zda vyplněný čeklist je splněný, nahradil výpočet v systému. Na stránky se lze jednoduše přihlásit i přes mobilní telefon, takže není potřeba vyplňovat informace o pracovním výkonu v kanceláři u počítače, ale rovnou v provozu a manažer tak neztratí přehled o směně. Založení tohoto portálu mají na svědomí dva bývalí zaměstnanci McDonald's na Slovensku, kteří pracovali v manažerských pozicích. Později si založili vlastní firmu a nabídli společnosti McDonald's ČR a SK tento systém. Česká a Slovenská republika jsou zatím jediní v Evropě, kdo tento program používají. Společnost tak potvrdila, že je velmi moderní firmou, která se snaží usnadnit a zpřístupnit práci svým zaměstnancům.

Před zhruba třemi lety vznikl druhý portál zaměřený pro zaměstnance, jedná se o ourlounge.cz. Na tento web se po registraci a potvrzením vedoucího restaurace dostane každý zaměstnanec McDonald's, nalezne zde veškeré informace týkající se jeho práce, dočte se o novinkách, které McDonald's v ČR čekají, informace k novým kampaním, novinky ze světa, rozhovory s lidmi ze servisního centra, a probíhají zde i různé soutěže o ceny. Myslím si, že se tak společnost

McDonald's stává pro své zaměstnance více atraktivní a rozhodně nezaostává v moderním světě plném firemních portálů a facebookových stránek.

Tréninkové metody

Ve společnosti McDonald's se používají dvě tréninkové metody. První je metoda tréninku, ve které jsou popsány čtyři kroky tréninku, tedy návod, jak by měl trénink správně probíhat. Druhá metoda je šest kroků obsluhy, která popisuje, jak správně zákazníky obsluhovat. V této práci bude představena pouze metoda **čtyři kroky tréninku**, která je pro správné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců důležitá.

Tato metoda v sobě zahrnuje čtyři kroky, které musejí být postupně provedeny, aby byl zajištěn kvalitní trénink nového zaměstnance. První krok je **příprava**, znamená přípravu stanoviště, sebe samého, a trénovaného. Než bude zaměstnanec na určitém stanovišti trénován, mělo by být stanoviště crew trenérem zkontrolováno, zda je čisté, doplněné a stroje jsou funkční. Příprava je velmi důležitá, pokud stroj nefunguje správně, nemůže být zaměstnanec na stanovišti naučen správně. Crew trenér by se měl připravit na trénink a to tak, že si zopakuje postupy a teorii, aby neztratil před zaměstnancem respekt a uznání, v případě, že něco nezná. Je vhodné mít u sebe čeklist (SOC) daného stanoviště, proto aby mohl zaměstnance s touto formou hodnocení seznámit a zároveň nezapomněl na nějaký důležitý bod. Je dobré zaměstnanci nejprve vysvětlit o co půjde a co se bude učit, zbaví se tak určité nervozity. Druhý krok je **ukázka**, v rámci ukázky by měl crew trenér předvést práci na stanovišti, tak jak je popsána v SOC. Zároveň by měl být při předvádění pečlivý a komentovat, co právě dělá, proč a jak. Nezapomínat na detaily, které mohou hrát v procesu hlavní roli. Zaměstnanec by pomocí ukázky měl pochopit celý proces a nemělo by být užíváno výrazů, kterým nerozumí. Následuje **procvičení**, to spočívá v tom, že zaměstnanec má možnost procvičit si práci na daném stanovišti kde je trénován. V rámci tohoto kroku by mělo být ověřeno, zda pracovník všemu porozuměl, a to pozorováním a také kladením otázek např. co dělá a proč. Důležité je poskytovat zpětnou vazbu, správné postupy chválit, a naopak na špatné ihned upozornit a odstranit, ale kladným způsobem. V této fázi je vhodné koučovat a být trpělivý, pokud se pracovník v postupech ztrácí je vhodné mu vše znovu ukázat. Důležité je dodržování bezpečnostních a hygienických postupů. S pracovníkem by crew trenér měl být po celou dobu, dokud nezvládne postupy provádět

samostatně. V této části tréninku by se zaměstnanci nemělo vysvětlovat nic dalšího, aby nebyl zahlcen informacemi. Ideální je zaměstnance pozorovat, upozorňovat ho na chyby, a nakonec jeho práci rovnou ohodnotit čeklistem, který musí splnit min. na 90 %. Je to pro něj zpětná vazba, jak si vedl, tento čeklist bývá označen jako Úvodní ohlášený a bude uložen do jeho Tréninkové karty. **Kontrola** je poslední krok tréninku. Zaměstnanci by mělo být umožněno odpracovat několik směn na daném stanoviště a poté ohodnotit jeho výkon. V této fázi se chyby již neopravují, pouze pokud by byla ohrožena bezpečnost zákazníků a zaměstnanců. Chyby, které dělal budou zaneseny v čeklistu, který na něj crew trenér vypracovat. Pro pracovníka se jedná o zpětnou vazbu a tento čeklist nazýváme jako Úvodní neohlášený, pro splnění musí být ohodnocen na min. 90 %. Jestliže zaměstnanec splní tento neohlášený SOC tak je jeho úvodní trénink na tomto stanovišti ukončen. Důležité je pamatovat na pravidlo, které říká „*Lidé si nejlépe zapamatují to, co se naučili jako první.*“ A také výraz „*Zbavit se špatných návyků je ze všeho nejtěžší.*“ Studie ukazují, že zabere pětikrát více času naučit se správnou metodu, pokud se účastníci naučili nejprve metodu špatnou. Správným využitím čtyř krokové metody tréninku se špatné návyky odstraní již ze začátku (Příručka crew trenéra, str. 11, interní materiál McDonald's, 2016).

Tréninkové plány

Tréninkové plány jsou důležitou součástí vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti McDonald's, zajišťují totiž efektivní a kontinuální trénink v restauraci. Tréninkový plán má na starosti tréninkový manažer, ten musí být schopen posoudit, zda realita tréninku odpovídá plánu. Mimo jiné to provádí tím, že vypracuje čeklisty na crew trenéry a floor manažery, sleduje výsledky v eTrainingu, dává zpětnou vazbu k průběhu tréninku a má přehled o ne/úspěšném dokončení tréninku. Příprava, průběh a vyhodnocení tréninkových plánů umožňuje restauraci rozvíjet a vzdělávat své zaměstnance mnohem efektivněji. Dodržováním plánu se nestane, že se zaměstnanec nenaučí nová pracoviště a bude stále pracovat na tom samém stanovišti. Toto bývá většinou největší problém v restauracích, protože se zaměstnanec naučí jedno stanoviště a dále není rozvíjen. Tato situace následně vede k provozním nedostatkům např. na směně není zaměstnanec, který umí pracovat na pokladně apod. Proto

by se měl klást velký důraz na trénování pracovníků a dodržování tréninkových plánů manažery (interní materiály McDonald's, ČR).

5.1.1 Trénink zaměstnanců v restauraci

Na restauraci by vždy měl být trenérský tým, který jak již bylo vysvětleno, má na starosti trénink a rozvoj zaměstnanců. Trénink zaměstnanců se dá rozdělit na úvodní, tedy pro zaměstnance, kteří do restaurace přicházejí poprvé nebo tu pracují krátce a teprve se vše postupně učí, na trénink zkušených pracovníků, kteří práci na stanovišti již ovládají, ale učí se novým dovednostem a na trénink manažerů.

Úvodní trénink

Úvodní trénink probíhá u nových zaměstnanců, kteří teprve nastoupili do společnosti McDonald's. Po vyřízení veškerých potřebných dokumentů, absolvování lékařské prohlídky a podepsání pracovní smlouvy, na zaměstnance čeká první směna. Směny jsou plánovány dle jeho požadavků, pokud pracuje jako částečný úvazek, u plných úvazků jsou směny plánovány většinou dle potřeb restaurace. Po příchodu do restaurace musí být provedena Úvodní orientace, kterou absolvuje s administrativní pracovnící, s tréninkovým manažerem či s vedoucím směny, záleží, jaký systém restaurace upřednostňuje. Pracovník je proveden restaurací, aby věděl, kde najde šatny, toalety, kuchyň, servis, hasicí přístroje, únikové východy atd. Zkontroluje se, že dostal kompletní uniformu, vysvětlí se mu osobní hygiena na pracovišti, seznámení s vedoucím směny, který rozhoduje o tom, kde bude v daný den pracovat a kdy bude moci jít na přestávku. Dále je mu vysvětlen tréninkový systém – eTraining, SOC, systém jmenovek, úprava mzdy a také kde nalezne plány směn na následující týden. A nyní už pracovník přejde na stanoviště, na kterém se mu bude věnovat crew trenér, který dnešní trénink pracovníka dostal na starosti. Trénink proběhne dle čtyř kroků tréninku, který byl popsán v předešlé kapitole. Úvodní trénink by měl začínat na výrobním úseku, tedy v kuchyni. Důvodem je, že se zaměstnanec seznámí s chodem restaurace, pozná produkty, které jsou zde připravovány, a především se odbourá nervozita. Pracovník komunikuje se svými kolegy a postupně se s nimi seznamuje. Crew trenér by měl jeho trénink zakončit čeklistem úvodním ohlášeným, jak bylo zmíněno výše. Po absolvování všech stanovišť na výrobním úseku a splněním neohlášených čeklistů na min. 90 %, může se pracovník

trénovat na dalších stanovištích jako jsou Hranolky, Saláty a Lobby (prostor pro zákazníky), a až následně na Servis. Pokud se trénuje na Servise, získal už dostatek zkušeností, aby mohl obsluhovat hosty restaurace a plnohodnotně s nimi komunikovat (poradit jim s výběrem, vysvětlit z čeho a jak jsou produkty připravovány apod.). Doporučený plán úvodního tréninku je zobrazen na obrázku č. 9, pod obrázkem jsou jednotlivá stanoviště stručně vysvětlena.

Úvodní orientace	Assembler	Finisher	Iniciátor	Batch Cooker fritéza	Batch Cooker grill	MFY snídaně	Batch Cooker snídaně
prohlídka restaurace informace RM, TM 1/2 dne	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 2-3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 2-3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 2-3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 2-3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 2-3 dny
Saláty	Hranolky	Beverage Cell	Servis - Runner	Servis - Prezenter	Servis - Order Taker	Interview	Lobby
Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1 den	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny v případě byMcCafé 3-4 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 2-3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1 den	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT cca 5 dní minimálně však 3 dny	PÚ - max. do 1 měsíce od nástupu RM, TM ČÚ/PÚz max. do 3 měsíců od nástupu RM, TM	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (order taker) 1 den
Drive příjem	Drive ostatní	Noční směny	Ukončení ÚT, prac. hodnocení				
Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (order taker) 2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (cashier, runner, presenter) cca 3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (pro ukončení ÚT není podmínkou) cca 5 dní	PÚ 1 - 3 měsíce od nástupu ČÚ/PÚz 1 - 6 měsíců od nástupu RM, TM				

Obr. 9 Doporučený plán úvodního tréninku

Zdroj: ourlounge.cz.

Tento doporučený plán úvodního tréninku se týká restaurací nové generace tzv. SPA, jak již bylo vysvětleno v kapitole o společnosti McDonald's, kterých je 92 z celkového počtu 110 restaurací v ČR. Některé restaurace mají ještě klasický způsob přípravy objednávek, ale ten v diplomové práci nebude zmíněn, protože se v následujících letech zmodernizuje nebo v ojedinělých případech zůstane nezměněn. Při změně na systém SPA došlo i ke změně pracovních míst (stanovišť). Samozřejmě všichni zaměstnanci byli důkladně proškoleni o novém způsobu přípravy a obsluhy. Zúčastnili se workshopů na restauracích, kde tento systém byl již zaveden a následně s pomocí zodpovědných lidí tyto postupy předali svým kolegům a naučili je to. Jak probíhala tzv. konverze na SPA systém a trénink tohoto nového systému v této práci zmíněn nebude. V systému SPA je definováno 13 stanovišť. První stanoviště, kde by měl úvodní trénink začít je Assembler. **Assembler** je zodpovědný za přípravu sendvičů a jejich obkládání, musí tedy znát veškeré pracovní postupy sendvičů. **Finisher** dokončuje sendvič, používá správné kleště, kterými přendává maso z UHC na sendvič, zabalí a pošle do

OAT stolu. Je zodpovědný za konečný vzhled sendviče a obalu. **Iniciátor**, ten sleduje objednávky na monitoru, vkládá správné žemle do toastru, připraví obal a předá Assemblerovi. **Batch Cooker** má na starosti buď gril nebo fritézu, to znamená, že připravuje masa na grilu nebo smaží produkty ve smažící vaně. Hotové produkty předává v táckách do UHC. Zaměstnanci, kteří dělají ranní směny musejí znát i pracovní postupy snídaňových sendvičů, protože snídaně jsou podávány do 10:30. **Beverage Cell** je úsek, ve kterém se připravují nápoje a zmrzliny. Zaměstnanec dle monitoru připravuje objednané nápoje a zmrzliny. **Runner**, to je pracovník, který skládá objednávky na tácek či do sáčku. Musí se dobře orientovat v objednávkách na monitoru, vědět v jakém obalu jsou sendviče, být přesný a rychlý. Pokud má restaurace Drive, tak tento pracovník skládá objednávky zákazníkům do automobilů. **Prezenter**, tato pozice bývá obsazena při větších objednávkách, tento pracovník přebírá objednávky od Runnera, kontroluje jejich správnost a následně ji předává zákazníkovi. Prezenter by měl být usměvavý, přátelský a milý. **Order Taker** je pracovník, který přijímá objednávky na pokladně nebo také na DT od zákazníka. Měl by se umět vyznat v nabídce, poradit zákazníkovi, být komunikativní a přátelský, a umět správně objednávku namarkovat. **Lobby** je prostor pro zákazníky, pracovník na lobby udržuje prostor pro zákazníky v čistotě a navazuje hovory se zákazníky.

Po absolvování 1 měsíce u plného úvazku a 3 měsíců u částečného se uskuteční Interview s manažerem. Zde se probere stav úvodního tréninku zaměstnance, a pokud zaměstnanec podává dobré výkony, může mu být upravena mzda, dle platného mzdového řádu restaurace. Ukončení úvodního tréninku následuje při splnění neohlášených čeklistů na min. 90 %, zaměstnanec získá žlutou jmenovku, při úvodním tréninku je jmenovka zelená, to, aby manažer věděl, kdo je tu nový a kdo naopak už zvládá všechno sám. Jmenovky jsou dobré také pro zapamatování jména dotyčného, nedochází tak k trapným situacím. Po ukončení úvodního tréninku následuje první pracovní hodnocení zaměstnance, kde se dozví své silné stránky, ale také jeho příležitosti k rozvoji.

Trénink zkušených zaměstnanců

Trénink u McDonald's nikdy nekončí, proto i zkušení zaměstnanci mají příležitost k rozvoji a k učení se novým dovednostem, které ještě neovládají. Může to být práce v úseku Drive, protože zákazníci zde očekávají rychlost a přesnost.

Zaměstnanec se může také naučit navážet suroviny do příručních mrazáků a lednic nebo mu mohou být svěřeny nové úkoly, které ještě nezná. Samozřejmě i na tyto zaměstnance jsou vypracovány čeklisty, které ovlivňují jeho pracovní hodnocení, které probíhá jednou za rok. Pokud má pracovník osobní potenciál a dobré pracovní hodnocení, může se přesunout do jiné pozice, které jsou barista, hosteska nebo crew trenér. Barista připravuje kávu a ostatní produkty v kavárně McCafé. Hosteska má na starosti pohodlí zákazníků, jejich spokojenost, pomáhá v marketingových aktivitách restaurace nebo pořádá dětské oslavy v restauraci. Její prioritou je spokojenost hostů. Pozice crew trenéra byla vysvětlena v předchozích kapitolách, je to pracovník, který trénuje nové, ale i zkušené zaměstnance. Vypracovává čeklisty na zaměstnance a je pravou rukou vedoucího směny. Podrobněji budou tyto pozice vysvětleny v kapitole 5.3. Pokud crew trenér, hosteska nebo barista vykazují výborné výkony a výsledky, mohou pokračovat v kariéře na pozici manažer.

Trénink manažerů

Při výborných výsledcích se zaměstnanec může přesunout do pozice manažera. Tato pozice vyžaduje znalosti ze všech oblastí restaurace (trénink, QSC, food safety, marketing, equipment atd.), zároveň tento člověk musí být schopen řídit a vést lidi, mít dobré komunikační vlastnosti a být orientovaný na zákazníky. Manažera si většinou vybírá vedoucí restaurace případně supervizor, také na vhodný výběr mohou upozornit ostatní manažeři. Trénink manažera začíná nastudováním pracovních manuálů, které ho seznámí s věcmi, které doposud neznal. Tyto materiály může studovat v papírové nebo elektronické podobě, záleží, co mu lépe vyhovuje. Následuje praxe, tedy přebírání větší odpovědnosti na směnách pod dohledem vedoucího nebo asistenta. Po vysvětlení všeho potřebného může směny absolvovat se zkušenějším kolegou, který na něho „dává pozor“. Pokud budoucí manažer vykazuje dobré výsledky je nutné ho přihlásit na manažerský kurz, bez kterého nemůže být do pozice jmenován a vést samostatně směny. Před kurzem musí elektronicky absolvovat tréninkový program v e-learningu, jinak se kurzu nemůže zúčastnit. Po úspěšném zakončení daného kurzu může být jmenován do pozice Shift manager, tedy vést samostatně směny na restauraci a zodpovídat tak za chod celé restaurace (zodpovídá za zákazníky i zaměstnance). Do pozice Asistent musí být manažer nejprve jmenován a až poté

absolvuje daný kurz, protože tyto kurzy jsou náročnější na přípravu a absolvování. Pracovník by tedy měl mít určité schopnosti ještě před absolvováním kurzu, proto je nejprve jmenován na pozici asistenta a až poté poslán na kurz. Pozice vedoucího restaurace je dosaženo po absolvování veškerých potřebných kurzů, pracovník musí mít určité schopnosti a dovednosti, a musí absolvovat kurz vedoucího restaurace v Německu v Mnichově.

5.1.2 Vzdělávací programy

Vzdělávacím programem je myšlen kurz, kterých McDonald's nabízí hned několik. Dají se rozdělit na povinné a nepovinné. Povinné se týkají především manažerů, protože bez jejich absolvování nemohou na dané pozici pracovat. Kurzy vedou zkušení pracovníci z vedení společnosti McDonald's České republiky, jsou to odborníci ve své oblasti a zároveň mají několikaleté zkušenosti z restaurací, protože tam dříve pracovali (většina byla vedoucí restaurace). Ti školí a předávají své zkušenosti novým budoucím manažerům. Tito lidé poté vypracují hodnocení kurzistů, které může být na škále od 100 % (nejlepší) až po 0 %. Většina manažerů kurzy absolvuje bez problémů, protože na kurz jedou připraveni už ze své restaurace. Zde je jen ověřeno, zda se vše naučili a jak tomu porozuměli.

Nepovinné kurzy jsou připraveny pro zaměstnance, kteří chtějí rozvíjet své dovednosti a dovědět se něco nového. Absolvování těchto kurzů není podmínkou pro získání vybrané pozice, jde spíše o rozšíření povědomí a získání nových informací, které restaurace mohla přehlédnout. Zároveň účast na kurzu přináší motivaci pro daného pracovníka, protože na kurz jedou vybraní pracovníci. O tom, zda se kurzu někdo zúčastní a kdo to bude rozhoduje vedoucí restaurace, kterému s výběrem mohou pomoci manažeři, případně toto rozhodnutí může udělat sám franchisant nebo supervizor.

Kurzy jsou pořádány v sídle společnosti McDonald's v Praze na Zličíně v budově Oregon House anebo v Olomouci, zde se konají pouze vybrané kurzy.

Shift Management Course – SMC

Tento kurz je základním kurzem pro práci manažera, který bude mít na starosti vedení celé směny. Cílem kurzu je naučit se, jak zvýšit tržby a profit prostřednictvím špičkového QSC. Tento kurz je příprava na samostatné vedení

směny, kde hlavními tématy jsou: vedení lidí, dodržování kvality, hospitality a hostesing. Kurz trvá pět dní, kde se každý den probírá vybrané téma. Předposlední den je provozní, kdy manažeři navštíví vybranou restauraci a je zkoumána jejich práce v provozu. Cílem provozního dne je ověření znalostí a zhodnocení práce vedoucího směny, kterého manažeři pozorují a pokládají mu otázky, na které chtějí znát odpověď. Provozní den umožní manažerům vyhodnotit směnu, odnést si s sebou pozitivní věci, které vedoucí směny dělal správně, ale poučit se i z chyb, které na směně nastaly. Každý účastník, který úspěšně zakončí kurz obdrží diplom o úspěšném zakončení SMC. Při návratu do své restaurace odpracuje směny, které zhodnotí vedoucí restaurace a při splnění čeklistu vedoucího směny, ho povýší do pozice Shift manager. Při podávání dobrých výkonů může být pracovník povýšen do pozice II. Asistenta, po jmenování musí absolvovat další kurz.

Effectice Management Course – EMP

Manažer, který je přihlášený na tento kurz absolvoval kurz SMC a má určité zkušenosti s vedením směn i lidí na restauraci a byl jmenován do pozice II. Asistenta. Cílem kurzu je rozvoj osobnosti, orientace ve stylu vedení lidí a motivace. Tím, že manažer rozvíjí sám sebe, dává dobrý příklad ostatním, a to je klíč k úspěšnému vedení lidí. Hlavní tématem tohoto kurzu je vedení lidí, efektivní komunikace, motivace a plánování času. Také téma hospitality, komunikace s pracovníky, prezentační dovednosti, tvoření cílů a plánů. Tento kurz trvá čtyři dny a po úspěšném absolvování účastník získá diplom a může být jmenován do pozice I. Asistenta.

Restaurant Leadership Practices – RLP

Přihlášený na kurz musí být v pozici II. Asistent, po absolvování může být jmenován do pozice I. Asistent. Tento kurz je orientovaný na restauraci jako celek, tedy na tréninkový systém a jeho jednotlivé části (vedení a vývoj týmu, plánování, rozhodování), řízení kontrolovatelných nákladů, orientaci v nákladech a výnosech restaurace (výkaz zisku a ztrát), seznámení s procesem zlepšení provozu restaurace. Doba kurzu jsou čtyři dny a zároveň v něm probíhá opět provozní den na vybrané restauraci.

Business Leadership Practices – BLP

Cílem kurzu je objasnění vlivu tréninku managementu na výsledky restaurace a plnění jejích cílů, proto jsou účastníci seznámeni s tvorbou business plánu a cílů restaurace. Probírá se zde také trénink a rozvoj manažerů, a jejich vliv na výsledky restaurace. Rozvoj prezentačních a komunikačních dovedností kurzistů. Tento kurz je určený pro vedoucí restaurací, kteří jsou v pozici min. 6 až 12 měsíců. Jako jediný se koná mimo Českou republiku, a to v Hamburger Univerzitě v Mnichově v Německu.

Splněním těchto kurzů je možné budovat kariéru u McDonald's a posouvat se, tak na vyšší pozice. Samozřejmě jen absolvování kurzu nestačí, zaměstnanec musí projevit schopnosti a dovednosti, které jsou na danou pozici vyžadovány. Člověk s nejlepšími výsledky nemusí být nejlepší manažer, pokud neumí správně komunikovat. Proto by na pozici měli být vybráni ti zaměstnanci, kteří mají osobní potenciál a snahu učit se novým věcem.

V další části této kapitoly budou představeny kurzy nepovinné neboli doplňkové. Ty jsou pro vybrané pracovníky na daných pozicích a jejich absolvováním pracovník získá nové, nebo prohloubí stávající, zkušenosti a dovednosti.

Crew Trainer Course – CTC

Tohoto kurzu se mohou zúčastnit crew trenéři restaurací, kteří mají určité znalosti z oblasti trénink. Na tomto kurzu své znalosti prohloubí, naučí se efektivněji komunikovat, správně motivovat a zjistí proč se používá právě metoda čtyř kroků tréninku. Po úspěšném absolvování kurzu získá účastník diplom a po splnění akčního plánu na restauraci může být jmenován do pozice floor manager, což ovšem není podmínkou. Je vhodné, aby se o nově získané zkušenosti a znalosti podělil s ostatními crew trenéry v restauraci.

McCafé Course – MCC

Cílem McCafé kurzu je naučit se perfektně připravovat kávu a vyzkoušet si malování na kávu tzv. Latté Art. Kurzisté se dovědí informace z oblasti kávy, marketingu, kvality, a také jak efektivně vést trénink a vedení úseku McCafé. Nejdůležitější část je věnována komunikaci s hosty, protože zákazník by si měl odnést nejenom výbornou kávu, ale také pocit, že je o něj projevem zájem.

Leader péče o hosty – LpoH

Kurz leader péče o hosty vznikl teprve nedávno, protože byl vymyšlen nový způsob vydávání objednávek tzv. Table Service. V některých restauracích již naplno funguje, do jiných se bude teprve zavádět, jde o odnášení objednávek zákazníkovi přímo ke stolu. Zákazník tedy nemusí stát před výdejovým pultem a „hlídat si“ své číslo na monitoru. Může si jít pohodlně sednout ke stolu a počkat až mu obsluha jídlo donese. Proto vznikla nová pozice Leader péče o hosty, který bude mít na starosti zákazníky, přináší tácky ke stolu, čte signály a potřeby zákazníků, poté i odnáší tácky. Tento kurz nabízí praktickou práci v této pozici, její vysvětlení a přínosy. Tohoto kurzu by se měly účastnit osoby, které budou schopné získané informace předat dalším zaměstnancům, kteří budou do této pozice vybráni. Podmínkou pro přihlášení na kurz je dosažení pozice floor manažer nebo hospitality manažer. Případně crew trenér, barista nebo hosteska, ale musí být alespoň jeden rok v dané pozici.

Restaurant Solution Practice – RSP

Tento kurz byl opět přidán z důvodů nových technologií, které jsou na restauracích k dispozici. Kurz se zaměřuje na dovednosti v IT a v profitu neboli řízení zásob. Hlavním tématem v IT je seznámení s veškerým zařízením na restauraci, ale především na nestandardní situace, které mohou nastat na směně např. výpadek internetu, proudu, systému apod. Proto jsou účastníci školeni, jak těmto situacím předcházet, ale také co dělat v nouzové situaci. Hlavním tématem profitu je správné objednávání zásob, výpočet spotřeby zásob a seznámení se zařízením a dokumenty, které je potřeba znát. Tento kurz by měl absolvovat manažer v jakékoliv pozici a doporučuje se i vedoucí restaurace.

Náborový workshop – NW

Protože je poslední dobou problém sehnat zaměstnance, byl vytvořen workshop, jak správně a efektivně nabírat nové lidi, vybrat je a udržet si je. Hlavním tématem jsou proces náboru, inzerce, práce s dotazníky a životopisy, pravidla vedení náborového pohovoru a kritéria pro výběr uchazečů. Vše si kurzisté vyzkouší v modelových situacích. Tohoto kurzu se může zúčastnit každý zaměstnanec, ale je doporučeno, že by to měl být manažer v pozici II. Asistenta, který absolvoval kurz EMP, aby získané informace mohl zúročit v praxi.

Supervisor Kemp – SVC

Tento kurz je určen pro supervizory, tedy vedoucí vedoucího restaurace, Operations konzultanty a Business konzultanty. Kurz je zaměřen na trénink supervizorů a jejich vliv na trénink, motivaci a vedení manažerských týmů v restauracích. Hlavním tématem je příprava manažerů na kurzy a jejich trénink na restauraci, také využití doplňkových kurzů a především leadership. SVC je určený supervizorům licenčních restaurací, Operations a Business konzultantům a pro vedoucí restaurací v pozici min. 2 roky.

Společnost McDonald's pro vzdělávací programy využívá také externí firmy, které pořádají kurzy Soft Skills. Tyto kurzy jsou určeny pro vedoucí restaurací, supervizory a pro zaměstnance servisního centra McDonald's. Vzdělávací programy jsou pořádány během roku, na různá témata na centrále společnosti McDonald's. Tyto vzdělávací programy jsou placeny zvlášť, na rozdíl od kurzů McDonald's, kde jsou náklady pokryty ročními příspěvky franchisantů. Pro rok 2019 byla vybrána téma jako „Efektivní komunikace“, „Empatie a asertivita“, „Jak udržet zaměstnance“ a „Mých 8 hodin v práci“. Programem provádí externí lektor.

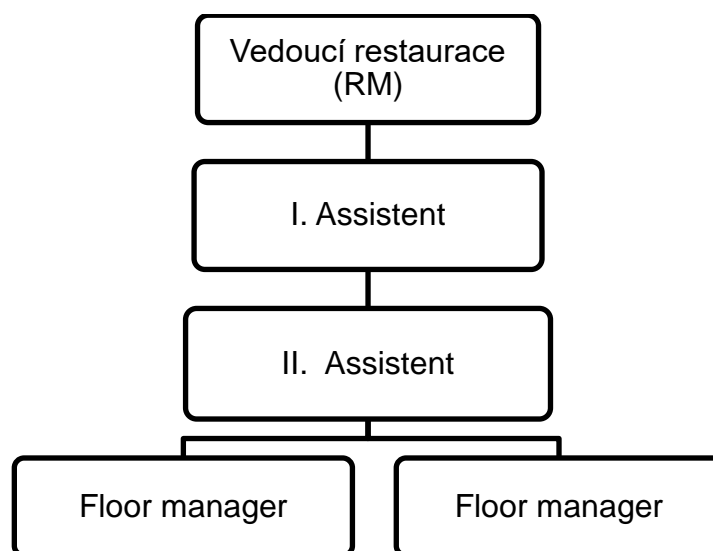
5.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti se dělí na dvě části, první část tvoří struktura na restauraci, druhou částí je struktura vedení společnosti McDonald's. Ve společnosti McDonald's se používá hierarchická organizační struktura, je zde jasně definováno, kdo je nadřízený a kdo podřízený.

Na restauraci je na nejvyšší pozici vedoucí restaurace, který má na starosti vedení a hospodaření celé restaurace, zodpovídá za plnění business plánu a cílů, které byly stanoveny konzultanty, franchisantem, nebo jím samotným. Vede manažerský tým k dodržování vysokých standardů v QSC. Spolu s ním za chod restaurace odpovídá I. Asistent, který zastupuje vedoucího v jeho nepřítomnosti. Spoluzodpovídá za hospodářský výsledek restaurace, nábor zaměstnanců, tvorbu business plánu a rozpočtu. Dohlíží na dodržování standardů a kvality, a sám je dodrhuje. Vede a rozvíjí své podřízené a připravuje hodnocení pro II. Asistenty a floor manažery. Pod ním jsou II. Asistenti, ti zodpovídají za vedení směn v provozu, za svěřenou oblast řízení a za plnění cílů restaurace. Mají na starosti vybranou oblast a za ní zodpovídají, pokud v oblasti mají pověřené floor manažery, dohlíží na jejich práci a sami jim práci zadávají. Na směně odpovídají

za rozvoj a motivaci pracovníků a řeší krizové situace. Nejvíce zástupců je v pozici floor manažer, ti zodpovídají za svěřený úsek na směně, tedy za kvalitu služeb, dodržování standardů provozu, čistoty a kvality. Spoluzodpovídají za plnění cílů na směnách. Směnu řídí pouze pokud mají úspěšně absolvovaný kurz SMC a jejich práce byla ověřena čeklistem od vedoucího restaurace. Každý manažer je zařazen do jedné z oblastí restaurace (personál, profit, equipment, trénink, QSC, marketing, McCafé). Manažerům na směnách pomáhají crew trenéři, ti trénují a rozvíjejí zaměstnance restaurace. Crew trenéři připravují podklady pro hodnocení zaměstnanců (čeklisty). Zaměstnanci neboli crew musejí dodržovat standardy, které jsou předepsány společností McDonald's, především v kvalitě, hygieně a bezpečnosti. Řídí se pokyny svých nadřízených, ať už crew trenérů nebo manažerů. Zaměstnanci zodpovídají za dodržování bezpečnosti výrobků a zařízení, aktivně komunikují se zákazníky a pokud jsou zaškoleni provádějí pokladní operace a zodpovídají za svěřenou pokladnu.

Organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 10, každá restaurace má však trochu odlišnou organizační strukturu, záleží na počtu pracovníků v managementu.



Obr. 10 Organizační struktura na restauraci

Zdroj: vlastní zpracování, 2018.

Vždy by na restauraci měl být vedoucí restaurace a floor manažeri, počet asistentů záleží na uvážení vedoucího případně franchisanta. Samozřejmě počet

zaměstnanců a velikost restaurace ovlivňují tuto strukturu. Crew trenérům jsou přiděleni zaměstnanci, které mají na starosti, zodpovídají za jejich trénink a dostatek podkladů pro pracovní hodnocení, tomu říkáme tréninková skupina. Do tréninku jsou zapojeni také floor manažeři, ti mají na směnách provádět trénink a hodnotit práci zaměstnanců pomocí čeklistu, ovšem pokud je crew trenérů nedostatek mají i oni přidělené zaměstnance.

Druhá část organizační struktury je vedení společnosti ta je obdobně rozdělena na několik oblastí (HR a trénink, finance, PR, marketing, operations, franchising apod.), které mají své pracovníky. Tyto oddělení zajišťují podporu pro chod restaurací, dostávají informace od globálního vedení a tyto informace dále předávají licenčním partnerům, spolupracovníkům, konzultantům a následně také zaměstnancům. Jaké činnosti zajišťuje servisní centrum (vedení) v této diplomové práci nebude zmíněno.

5.3 Kariérní řád společnosti

Kariérní řád ve společnosti McDonald's je pevně stanoven a na každé restauraci platí stejná (nebo podobná) metoda kariérního růstu. Základem je kladné pracovní hodnocení, osobní potenciál, chuť učit se novým věcem, získávat stále nové a nové znalosti a dovednosti. Výhodou tohoto kariérního řádu je, že každý má stejné možnosti a záleží jen na pracovníkovi, jak toho využije. Není zde hodnoceno dosažené vzdělání, ani pracovní zkušenosti, samozřejmě to může být výhodou, ale nejdůležitější jsou pracovní výsledky na restauraci a komunikace se zákazníky. I mladí lidé, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti, se mohou stát manažery. Nyní budou představeny jednotlivé pracovní pozice v kariérním řádu společnosti od nejnižší po nejvyšší.

Crew v tréninku

Crew v tréninku, jak již bylo zmíněno v kapitole Trénink zaměstnanců v restauraci, je nový zaměstnanec, který teprve do restaurace nastoupil a učí se postupně na všech stanovištích. Tento zaměstnanec dostane jmenovku se zeleným štítkem, aby bylo jasné, že se teprve učí a bylo na něj dohlíženo. Úvodní trénink u plných úvazků by měl být ukončen od 1 do 3 měsíců, u částečných úvazků do 6 měsíců. Pokud zaměstnanec projde všemi stanovišti a jeho čeklisty jsou splněny na min. 90 % posouvá se na pozici zkušeného pracovníka – crew.

Crew

Crew je zkušený zaměstnanec, který samostatně a příkladně pracuje na daném stanovišti a provádí činnosti dle pokynů vedoucího úseku nebo směny. Zná pracovní postupy a standardy výrobků, ale i obsluhy zákazníků. Dodržuje BOZP, hygienické zásady, doby údržnosti, pracovní postupy a standardy hospodaření se surovinami a výrobky. Vystupuje profesionálně a je upraven dle standardů společnosti. Jeho jmenovka má žlutý štítek.

Crew Trenér

Crew trenér je zaměstnanec, který zná a bez výjimky dodržuje pracovní postupy na všech stanovištích, jde ostatním crew příkladem. Na směně spolupracuje s manažery a pomáhá jim plnit cíle stanovené na směnu. Ovládá čtyři kroky tréninku a dodržuje je. Orientuje se v tréninkovém systému a ví, jaké zaměstnance má na starosti. Umí správně vyplnit čeklist na zaměstnance a dává zaměstnancům zpětnou vazbu. Crew trenér by měl dohlížet na ostatní zaměstnance, zda dodržují čistotu, hygienu a bezpečnost na pracovišti, na dodržení kvality a správné přípravy. Pracovník v pozici crew trenér by měl znát knihu DKBV (denní kontrola bezpečnosti výrobků) a umět ji vyplnit. Do této knihy se zapisují kritické body, které na restauraci jsou např. teploty lednic a mrazáků, teplota mas a kritických surovin. Crew trenér může absolvovat doplňkový kurz Crew Trainer Course, který není podmínkou pro vykonávání této pozice.

Hosteska

Hosteska je na stejné pozici jako crew trenér, ale netrénuje zaměstnance. Hosteska se zaměřuje na zákazníky v restauraci, komunikuje s nimi, pomáhá jim s objednávkou, umí jim poradit a umí vyřešit drobné stížnosti. Zajišťuje čistotu v prostoru pro zákazníky, tím, že deleguje úkoly na zaměstnance v lobby, pokud je pověřena vedoucím směny, o situaci ho informuje. Zná marketingové pojmy a aktuální kampaně, umí organizovat narozeninovou oslavu a spolupracuje s manažerem v oblasti marketing. Pro hostesky byl do roku 2018 připraven doplňkový kurz EHC, který bude od roku 2019 nahrazen kurzem Leader péče o hosty. Chce-li hosteska dále postupovat, musí absolvovat kompletní trénink v provozu, aby mohla přejít na manažerskou pozici.

Barista

Barista se pohybuje v prostoru McCafé a je za něj zodpovědný. Musí umět připravit všechny kávy a ostatní produkty dle pracovních postupů a standardů, zná systém skladování a rozmrazování surovin. Pracovník v pozici barista by měl umět správně servírovat a dekorovat kávy a dezerty. Také vhodně komunikovat se zákazníky a provádět nabídkový prodej, umět přiblížit produkty zákazníkům. I zde se vyplňuje kniha DKBV, kterou musí znát a umět vyplnit. Barista, který ovládá čtyři kroky tréninku, může trénovat nové pracovníky v McCafé.

Floor manager

Nejnižší manažerská úroveň na restauraci, floor manager na směně zodpovídá za svěřený úsek, kde zodpovídá za kvalitu služeb a dodržování standardů provozu, čistoty a kvality. Musí znát pravidla vyplňování DKBV, zajištění kvality surovin a především masa. Umí pracovat s kalibračním kufříkem, zná všechny sondy, má znalosti o kalibracích zařízení a umí je zkalibrovat. Dále by se měl orientovat v restauraci, ví, kde najde hlavní uzávěr vody, plynu, elektrický jistič. Zodpovídá totiž za bezpečnost zaměstnanců a zákazníků v restauraci. Samozřejmě ovládá všechny pracovní postupy na všech stanovištích a kontroluje jejich dodržování. Provádí trénink crew trenérů a potencionálních crew trenérů, také trénink crew na směně. Trénink na směně také organizuje a kontroluje. Floor manager se podílí na rozvoji zaměstnanců, dodržuje zásady BOZP a zná postup v případě pracovního úrazu na směně, také zná řešení krizových situací. Pokud absolvoval kurz SMC, tak zodpovídá za celou směnu a řídí ji. Dále musí umět samostatně provádět otevírací a zavírací směny. Také je důležitá znalost Cash Policy na restauraci, musí umět počítat pokladny a odvádět tržbu. Pozice floor managera je na restauraci velmi důležitá, protože on pracuje nejvíce s lidmi, které na směně vede a řídí. Měl by jít vždy příkladem, dodržovat zásady BOZP a správně komunikovat.

II. Asistent

II. Asistentem je jmenován Floor manager, který prokázal své schopnosti a dovednosti, po jmenování do pozice musí absolvovat kurz EMP. Asistent má stejné povinnosti jako floor manager (trénink, BOZP, kniha DKBV apod.), ale navíc zodpovídá za svěřenou oblast restaurace a za plnění cílů nejen na směnách, ale především cílů restaurace. Druhý asistent vypracovává čeklisty na floor managery a dává jim zpětnou vazbu. Reaguje na výsledky reportů restaurace od konzultantů

a jejich kontrolních návštěv, informuje o situaci ostatní a spoluvytváří nápravná opatření. Ve svěřené oblasti deleguje úkoly floor managerům a jejich plnění kontroluje. Orientuje se v nákladech a výnosech restaurace a náklady ovlivňuje na svých směnách. Znalosti a dovednosti II. Asistenta jsou na vyšší úrovni, má také vyšší pravomoc a zodpovědnost.

I. Asistent

Ten zastupuje vedoucího restaurace, spoluzodpovídá za hospodářské výsledky restaurace, a také za nábor zaměstnanců. Společně s vedoucím se podílí na tvorbě business plánu, rozpočtu a reportingu restaurace. I. Asistent zodpovídá za vedení a rozvoj podřízených, řídí meetingy a zodpovídá za vedení směn v provozu. První asistent připravuje hodnocení pro druhé asistenty a floor managery. Má více znalostí než pozice pod ním, také jeho pravomoc a zodpovědnost je na vysoké úrovni. Musí mít úspěšně splnění kurz RLP.

Vedoucí restaurace

Vedoucí restaurace zodpovídá za provozní a finanční výsledky restaurace. Úzce spolupracuje s managementem, který má na starosti. Zodpovídá za tréninkový systém na restauraci a jeho dodržování. Vytváří cíle restaurace, business plány, rozpočty restaurace apod. Provádí hodnocení managementu a komunikační dny s manažery. Vede manažerské meetingy a crew meetingy. Kontroluje dodržování BOZP na restauraci a správné vyplnění knihy DKBV. Rozvíjí znalosti managementu a vytváří pro management akční plány, které po uplynutí stanovené doby vyhodnocuje. Vedoucí restaurace úzce spolupracuje s licenčním partnerem a také se supervizorem (pokud je tato pozice obsazena). Vedoucí restaurace musí úspěšně ukončit kurz BLP, který se koná v Mnichově v Německu.

Supervizor

Pozice supervizora je obsazena v restauracích licenčních partnerů, pokud mají tři a více restaurací. Supervizor dohlíží na vedoucí restaurace, spolupracuje s nimi, pomáhá jim s reporty a výsledky restaurace. Úzce spolupracuje s licenčním partnerem, kterému předkládá výsledky restaurací. Důležitá je i jeho spolupráce s konzultantem, který na restauracích dělá kontrolní návštěvy. Supervizor pomáhá s tréninkem a nábořem na restauraci. Také supervizor musí absolvovat všechny kurzy společnosti McDonald's, především kurz BLP v Mnichově.

Společnost McDonald's má vypracovaný tzv. Job description, kde jsou jednotlivé pozice velmi pečlivě popsány. Jsou zde popsány znalosti a úkoly, které k dané pracovní pozici patří a osoba v dané pozici je musí umět, znát a plnit, pokud je to po ní vyžadováno. To, jakou pravomoc manažer získá záleží na uvážení vedoucího restaurace. Pokud vedoucí nemá nikoho v pozici I. Asistent, přebírá odpovědnost za činnosti on. Neměl by tyto činnosti delegovat na někoho s nižší pozicí. Kariérní řád je ve společnosti McDonald's jasně definován a stanoven, což umožňuje lepší orientaci v pozicích pro kohokoliv.

5.4 Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení ve společnosti McDonald's se rozděluje na pracovní hodnocení crew a manažerů. Protože se jedná o rozdílný systém práce, rozvoje a hodnocení. Crew jsou hodnoceni na základě správných pracovních postupů a znalostí. Jejich práci hodnotí jejich nadřízený, ať už se jedná o crew trenéry nebo manažery, tím, že na ně vypracují čeklist, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole. Po roce se shromáždí všechny čeklisty, které na pracovníka byly vypracované. Zároveň hodnotitel (tréninkový manažer) díky komentářům, které obsahovaly čeklisty udělá závěrečné hodnocení v oblasti znalost práce, kvalita vykonané práce, spolehlivost, osobní kvality, týmová práce a komunikace, upravenost a hygiena. Následně jsou shrnuty dosažené výsledky, jaké stanoviště se pracovník zvládl za dané období naučit, v čem se mu dařilo, a naopak jeho příležitosti ke zlepšení. Nakonec mu jsou stanoveny nové cíle na dané období např. „Splň čeklisty, které na tebe budou vypracovány na min. 85 %.“ Souhrn všech kritérií, které jsou hodnoceny na škále od nedostatečný, potřeba určitého zlepšení, výborné až po výjimečné, je procentní součet od 0 % do 100 %. V případě nedostatečného výkonu může být se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. Nejdříve však dostane akční plán na zlepšení, a to i při hodnocení potřeba určitého zlepšení. Při zlepšení výkonu bude pracovníkovi uděleno nové hodnocení. Pracovní hodnocení u společnosti McDonald's je individuální a provádí ho vždy tréninkový manažer, který má dostatečné informace od ostatních manažerů. Přístup k pracovnímu hodnocení má pouze daný zaměstnanec a jeho nadřízený (manažeři, crew trenéři). V případě dobrého pracovního hodnocení je zaměstnanci navýšena odměna dle platného mzdového řádu dané restaurace. U výjimečného hodnocení může být zaměstnanci nabídnuta vyšší pozice. Cílem

pracovního hodnocení není pouze posoudit zaměstnance na základě udělené známky, ale především otevřená komunikace mezi zaměstnancem a manažerem, která vede k pochopení, porozumění a poznání. Pracovní hodnocení by mělo ukázat zaměstnanci cestu, jak se dále rozvíjet.

Pracovní hodnocení manažerů se skládá z více částí. První z nich je stanovení akčního plánu, který zahrnuje 1 – 2 cíle, kterých má být za dané období dosaženo. Cíle musejí být SMART, ke splnění by mělo být provedeno 5 – 7 postupných kroků, které na sebe navazují. Akční plány by měly pokrýt celé hodnotící období a navazovat na sebe. Další částí jsou komunikační dny, ty probíhají mezi manažerem a vedoucím restaurace. Nejdříve manažer provede sebehodnocení v oblastech: zaměstnanci, zákazníci, QSC, profit, sales, akční plán a úkoly. Sebehodnocení je v elektronické podobě na portále mymcd.eu, napíše svůj pohled na dané oblasti, co se mu dařilo, a naopak ve které oblasti má příležitosti ke zlepšení. Po vyplnění sebehodnocení manažerem, vyplní svoji část vedoucí restaurace (případně I. Asistent), poté svou část zveřejní manažerovi a proběhne osobní schůzka, na které manažer získá zpětnou vazbu od vedoucího. Komunikační dny jsou nedílnou součástí procesu rozvoje manažerů. Poslední částí jsou focusy, které vyplňuje vedoucí restaurace (příp. asistenti, supervizor). Ve focusu jsou určité kroky, které vedou ke splnění cílů restaurace a měly by se na směnách plnit. Jednotlivé kroky mají procentní podíl na celkovém focusu. Restaurace si stanoví, jakého výsledku má být při focusu dosaženo (většinou na 85 %). Výsledky jednotlivých focusů dají vedoucímu restaurace informace o tom, jak si jednotliví manažeři vedou na svých směnách. Tyto tři části dají dohromady pracovní hodnocení manažerů neboli systém rozvoje manažerů. U manažerů se předpokládá jejich rozvoj v nových oblastech, získání nových znalostí a dovedností.

Pracovní hodnocení je prováděno se záměrem zpětné vazby, aby pracovník věděl, jaké věci dělá správně, které by mohl dělat lépe a jak toho dosáhnout. Je nutné hodnotit věcný obsah, a nikoliv osobní vlastnosti daného pracovníka.

5.5 Franchisant u McDonald's

Pro McDonald's jsou licenční partneři nedílnou součástí provozu restaurací, již zhruba 90 % restaurací v celé České republice je vlastněno licenčními partnery.

Licenční partner se zavazuje k dodržování standardů společnosti McDonald's a podílí se na budování této zavedené a důvěryhodné značky. McDonald's zajišťuje provozní podporu, školení a trénink na vysoké úrovni. Zároveň využití zavedeného a kvalitního dodavatelského řetězce a národního marketingu. Stát se licenčním partnerem vyžaduje ochotu učit se novým věcem, úsilí, ale také investice. Mimo jiné díky licenci se snižují rizika, která přináší vlastní podnikání. Licenční smlouva je uzavřena na dobu 20 let, proto musí být výběr partnera velmi důkladný.

Jak se stát licenčním partnerem společnosti McDonald's?

Kandidát nejprve vyplní registrační list na internetových stránkách společnosti, pokud má kandidát předpoklady, pro to stát se licenčním partnerem, je pozván na osobní pohovor. Na pohovoru jsou mu představeny všechny informace a fakta, která musí znát a vědět, před tím, než se rozhodne se značkou spolupracovat. Pokud se vším souhlasí, tak je naplánován dvou denní trénink na restauraci, kde si kandidát vyzkouší všechna stanoviště, aby věděl, o čem je práce ve společnosti McDonald's. Následně kandidát předloží veškeré potřebné dokumenty (výpis z trestního rejstříku, výsledky zdravotní prohlídky, prokázání zdrojů financování). Restaurace stojí kolem 12 až 25 milionů korun a při nákupu první restaurace je potřeba 40 % uhradit z vlastních prostředků financování, na zbytek je možné využít úvěr od banky. Kandidát musí prokázat, že má k dispozici finanční prostředky nebo vlastní likvidní majetek v hodnotě 10 milionů korun. Licenční partner si pronajímá na 20 let zařízení restaurace, nikoliv nemovitost, ta bude vždy patřit společnosti McDonald's. Pokud má kandidát veškeré dokumenty v pořádku, jsou uskutečňovány pohovory s managementem společnosti. Poté se rozhoduje o výběru vhodného uchazeče, tomu je následně předán tréninkový plán na 12 až 14 měsíců, kde se seznámí s celým chodem restaurace, absolvuje všechny vzdělávací programy a po úspěšném ukončení tréninku je mu nabídnuta restaurace. Za trénink a vzdělávání neplatí žádné poplatky, ale dostává základní mzdu, která odpovídá mzdě pracovníků společnosti McDonald's. Přijmutím nabídky se zapojuje do předání restaurace, se kterým mu pomáhá business konzultant, který je novému licenčnímu partnerovi k dispozici. Není výjimkou, že se nový licenční partner stěhuje, protože v regionu, ve kterém momentálně žije není v nabídce žádná restaurace. Záleží jen na něm, zda nabídku přijme a tím zvýší své možnosti získání licence. Po získání licence se očekává, že se partner

bude zapojovat do každodenního chodu restaurace a aktivně své restaurace řídit. Následně odvádí měsíční poplatky společnosti McDonald's, které jsou 10 – 18 % z celkové tržby (záleží na atraktivitě lokality a tržního potenciálu restaurace), 5 % servisní poplatek za užívání značky a 5 – 6 % na marketingové služby (oficiální stránky McDonald's ČR, 2018).

Stát se licenčním partnerem společnosti McDonald's je lákavá nabídka, protože značka je stabilní, důvěryhodná a známá po celém světě. Důležité je plnění standardů, ke kterým se franšizant zavázal a absolvování veškerých kontrol a návštěv s kladným hodnocením. Výsledky kontrol a spokojenosti zákazníků záleží především na kvalitě managementu restaurace a následně na tréninku zaměstnanců, za které nese odpovědnost vedoucí restaurace, potažmo licenční partner. Pokud licenční partner vykazuje dobré provozní, finanční i kapitálové výsledky stává se expandibilní a může tak provozovat více poboček. Důležitou součástí je oblast Lidé, protože pokud management nevykazuje dobré výsledky, franšizant nemůže získat další pobočku. V případě špatných výsledků a nedodržování podmínek stanovených ve smlouvě může být licence odebrána.

Dle společnosti McDonald's by měl být franšizant dobrý v komunikaci se zákazníky, zaměstnanci, kolegy, ale i s vedením společnosti. Dále rozumět financím, být orientovaný na zákazníky a ochotný angažovat se ve své dané lokalitě (viz Obr. 11).



Obr. 11 Franšizant společnosti McDonald's

Zdroj: oficiální stránky McDonald's ČR, 2018

6 Empirický výzkum

V předchozí kapitole byl představen tréninkový systém společnosti McDonald's, který je na všech provozovnách využíván stejně. Tréninkový systém na restauracích funguje, na některých bezchybně, na některých s problémy. Některé problémy byly zahrnuty v kapitole tréninkový systém, avšak problémy v tréninkovém systému se tato práce zabývat nebude. Jednotlivé pozice v kariérním řádu byly popsány a spolu s nimi i vzdělávací programy. Součástí této práce je dotazníkové šetření mezi pěti vybranými licenčními partnery. Licenční partneři byli vybráni na základě ochoty odpovědět na položené otázky, to ovlivnilo výsledky dotazníkového šetření, které byly velmi pozitivní. Pokud by měli odpovídat všichni, bylo by nutné schválení od společnosti McDonald's a ani tak by nebyla jistota, zda všichni odpoví, protože by záleželo na jejich svobodné volbě. V případě, že by se dotazníkového šetření zúčastnili všichni licenční partneři, mělo by to zajisté vliv na končený výsledek dotazníků. Těchto pět licenčních partnerů vlastní restaurace přes celou Českou republiku, tudíž nelze vyvozovat závěry, kde a v jaké části ČR funguje tréninkový systém. Otázky se týkaly dodržování standardů společnosti McDonald's, možnosti kariérního postupu, využití vzdělávání a hodnocení vedoucích restaurací a supervizorů.

Na začátku práce byly položeny výzkumné otázky, odpovědi na ně budou zodpovězeny na konci této kapitoly.

Výzkumné otázky:

1. Existuje propojení mezi vzděláváním a kariérním řádem ve společnosti McDonald's?
2. Jakým způsobem hodnotí vybraní licenční partneři své vedoucí restaurací a supervizory?
3. Jsou využívány nepovinné kurzy pro vybrané pracovníky?

6.1 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo pět licenčních partnerů, kteří byli ochotni na otázky odpovědět a pomoci mi tak se zpracováním diplomové práce.

První otázka se týkala počtu restaurací, které licenčně provozují. Z odpovědí vyšlo najevo, že 80 % provozuje 1 – 3 restaurace, pouze jeden z dotazovaných provozuje 4 – 6 restaurací.

Následující otázky se týkaly obsazení pozice supervizora, která je doporučená, pokud licenční partner provozuje více jak tři restaurace. Na tuto otázku odpovědělo 80 % kladně, pouze jeden záporně. Otázka, zda má každá restaurace vlastního vedoucího byla zodpovězena kladně, je to jedna z podmínek, která musí být při kontrolních reportech splněna. Na veškeré otázky, zda je dodržováno standardů McDonald's týkajících se vedoucích a manažerských pozic (jmenování, hodnocení) bylo zodpovězeno taktéž kladně.

Z odpovědí bylo zjištěno, že hodnocení vedoucího restaurace probíhá dle doporučených metod společnosti McDonald's. Dalším parametrem pro hodnocení práce vedoucího restaurace jsou především hospodářský výsledek restaurace, provozní výsledky restaurace hodnocené konzultantem a také výsledky hodnocení restaurace samotnými zákazníky. Zákazníci při návštěvě obdrží na účtence kód, který zadají do aplikace „Váš názor“ a mohou tak ohodnotit svou spokojenost s návštěvou konkrétní restaurace.

Hodnocení supervizora se u licenčních partnerů liší, protože tato pozice nemusí být nutně obsazena a v restauracích vlastněných přímo společnostmi McDonald's tato pozice není zastoupena vůbec. První dotazovaný svého supervizora hodnotí na základě provozních znalostí, vyjednávacích schopností a pozitivního vedení. Druhý dle výsledků QSC, hospodářského výsledku restaurací a vedení lidí. Další má pozici supervizora obsazenou jen krátce, a proto společně s ním pracují na řízení jeho času, komunikaci s vedoucími či plánování úkolů. Poslední odpověděl podle finančních a provozních výsledků restaurací a plnění business plánu společnosti. Jedno mají odpovědi společného, vždy záleží na výsledcích restaurace.

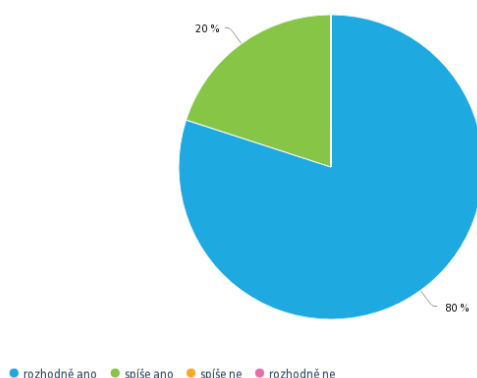
Při hodnocení managementu je využíváno doporučených standardů společnosti McDonald's. Na restauracích probíhají komunikační dny s managementem a hodnocení probíhá jednou (40 %) nebo dvakrát (60 %) za rok.

Na otázku, podle čeho si vybírají pracovníka na pozici vedoucí restaurace respondenti odpověděli podle dovedností (60 %), podle dovedností a délky spolupráce (20 %) a jiné (20 %). Jiné znamenalo podle dovedností, které bývají odvislé od délky spolupráce, za kterou načerpal dostatek zkušeností. Pracovník se do pozice vedoucí restaurace dostane, pokud prokáže dostatečné dovednosti a licenční partner s ním má zkušenosti, které jsou závislé na délce spolupráce.

Podle 80 % je plně využit osobní potenciál pracovníků ke kariérnímu růstu. Všichni dotazovaní umožňují kariérní růst pracovníkům i když mají všechny manažerské pozice obsazeny, je vhodné mít vytrénované nástupce, kteří mohou daného pracovníka nahradit, pokud odejde z jakýkoliv důvodů (výpověď, mateřská apod.). Na otázku, zda nadřízení pracují na kariérním růstu svých podřízených všichni odpověděli kladně.

Další část byla věnována vzdělávání a využití kurzů, které zajišťuje společnost McDonald's. Absolvované kurzy dle dotazovaných mají významný přínos pro provozovnu (viz Obr. 12), nejvíce kurzy EMP a RLP, na druhém místě se umístil kurz BLP a na posledním kurz SMC. Čtyři licenční partneři využívají i jiné než povinné kurzy od McDonald's, a to výhradně kurzy nepovinné (doplňkové). Pouze jeden uvedl, že žádné další kurzy nevyužívá. Jiného zprostředkovatele vzdělávacích programů, než společnost McDonald's nevyužívají.

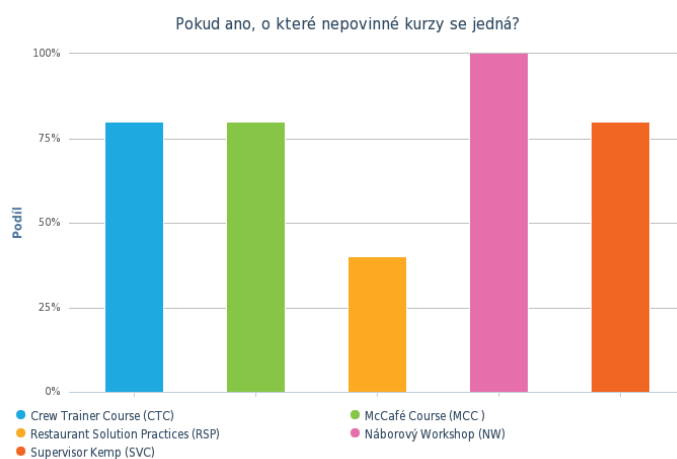
Mají kurzy absolvované Vašimi pracovníky významný přínos pro provozovnu?



Obr. 12 Graf na přínos pro provozovnu

Zdroj: vlastní výzkum, 2018.

Doplňkové kurzy jako Náborový workshop, Crew Trainer Course a McCafé Course byly uvedeny, že mají významný přínos pro restauraci, a proto jsou využívány nejčastěji (viz. Obr 13). V nabídce programů Soft Skills převládá využití kurzu Efektivní komunikace.

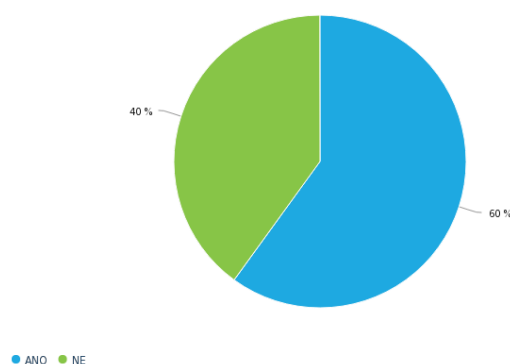


Obr. 13 Graf na využití nepovinných kurzů

Zdroj: vlastní výzkum, 2018.

Pokud pracovník dosáhne pozice vedoucí restaurace, neprobíhá už u něj další vzdělávání a rozvoj (60 %), u některých licenčních partnerů rozvoj a vzdělávání probíhá i po dosažení pozice (40 %). U pozice supervizor vzdělávání a rozvoj již další neprobíhá (80 %). Vedoucí restaurace a supervizoři absolvují nejčastěji kurz Supervisor Kemp nebo Náborový workshop. Všichni dotazovaní uvedli, že motivují své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, a to především tím, že pracovníci získají nové znalosti (100 %), budou povýšeni (80 %) nebo dostanou lepší plat (80 %).

Po dosažení pozice RM a absolvování všech povinných kurzů probíhá další vzdělávání a rozvoj?



Obr. 14 Graf na vzdělávání a rozvoj RM

Zdroj: vlastní výzkum, 2018.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vybraní licenční partneři dodržují doporučené standardy společnosti McDonald's při jmenování a hodnocení managementu. Při oslovení všech licenčních partnerů v České republice by mohlo být zjištěno, že ne všude jsou standardy dodržovány. Zda dodržují doporučené standardy pro jmenování a hodnocení ověřují konzultanti, kteří úzce spolupracují s licenčním partnerem, supervizorem i vedoucím restaurace. Ročně probíhá na restauracích Tréninková konzultace s pracovníky servisního centra z oddělení trénink, kde je ověřeno, jak restaurace vzdělává a rozvíjí své zaměstnance. Dále bylo zjištěno, jak licenční partneři hodnotí své vedoucí restaurací a supervizory. Licenční partneři využívají i nepovinných kurzů od McDonald's, protože to vnímají jako přínos pro svou restauraci. Jiného zprostředkovatele vzdělávacích programů nevyužívají. Veškeré otázky dotazníku jsou k dispozici v příloze této diplomové práce.

6.2 Odpovědi na výzkumné otázky

1. Existuje propojení mezi vzděláváním a kariéřním řádem ve společnosti McDonald's?

Ano, samozřejmě, propojení mezi vzděláváním a kariéřním řádem ve společnosti McDonald's existuje. Pracovník se nedostane na vyšší pracovní pozici, pokud nemá dostatečné znalosti a dovednosti, které získá jedině tím, že se bude vzdělávat a rozvíjet. U manažerských pozic je povinností úspěšně absolvovat vzdělávací program, neboť bez něj nemůže tuto pozici vykonávat. S každým dalším posunem v kariéřním řádu musí zaměstnanec získat nové a nové znalosti. Tyto znalosti získá pomocí e-learningu, materiálů, které byly k tomuto účelu zhotoveny a tréninkem od pověřených osob. Získané znalosti jsou následně ověřeny na vzdělávacím kurzu a poté při kontrolních návštěvách konzultanta na restauraci.

2. Jakým způsobem hodnotí vybraní licenční partneři své vedoucí restaurací a supervizory?

Licenční partneři své vedoucí restaurací hodnotí dle doporučených metod stanovených společností McDonald's. Zároveň od nich očekávají dobré výsledky hospodaření restaurace, dobré provozní výsledky restaurace založené na návštěvách konzultanta a hygieny, a také kladné hodnocení od zákazníků.

U hodnocení práce supervizora se přístupy liší, avšak vždy opět záleží na provozních výsledcích restaurace, na přístupu a vedení lidí, komunikaci s vedoucími restaurací a plnění business plánu společnosti.

3. Jsou využívány nepovinné kurzy pro vybrané pracovníky?

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vybraní licenční partneři nepovinné kurzy od společnosti využívají. Především náborový workshop, protože je čím dál těžší najít vhodné uchazeče o práci a následně je na restauraci udržet. Na dalších místech se umístil crew trenérský kurz a kurz McCafé, protože tyto kurzy zlepšují tréninkový systém na restauraci a celkově přístup zaměstnanců ať už k zákazníkům či zaměstnancům. Bohužel se méně využívají kurzy Soft Skills, ty jsou určeny pro vedoucí restaurací, supervizory a pracovníky servisního centra. Tyto kurzy pořádá externí firma ve spolupráci s McDonald's a kurzy se musejí zaplatit navíc. Pokud licenční partner využije tohoto kurzu, většinou se rozhodne o lekce Efektivní komunikace. V roce 2019 bude k dispozici nové téma Jak udržet zaměstnance. Myslím si, že účastí na tomto kurzu by licenční partneři mohli získat nový pohled na současnou situaci a udržet si tak své zaměstnance.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat propojení systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti McDonald's ČR spol. s r. o. s kariérním řádem a navrhnout opatření zaměřená na integraci obou uvedených oblastí personální práce v této organizaci.

Propojení systému vzdělávání a rozvoje s kariérním řádem bylo v této společnosti analyzováno a toto propojení zde existuje. Na každé pracovní pozici musí mít zaměstnanec odpovídající znalosti a dovednosti, pokud se chce v kariérním řádu posunout na vyšší pozici, musí absolvovat různé vzdělávací programy a naučit se novým věcem, znalostem a dovednostem. Při nesplnění tohoto požadavku nemůže pokročit na vyšší pracovní pozici. V práci byl popsán tréninkový systém společnosti McDonald's, který se používá v České republice, ale obdobně i v jiných státech. Historie tohoto systému sahá k založení první restaurace McDonald's v San Bernardinu v Kalifornii v USA, kde byly jednoduché a jasné principy využívány a jsou využívány dodnes. Jen jednoduchými pracovními postupy je možné rychle a kvalitně proškolit personál, který se rychle obměňuje (sezónní pracovníci přes léto, studenti, matky na rodičovské dovolené apod.). Tréninkový systém je do detailu zpracovaný a nové věci přicházejí spíše s moderní technologií než se změnou v základech. Společnost se zaměřuje především na dostupnost tréninkových materiálů, které je možné studovat kdekoliv, kde je připojení k internetu. Zároveň usnadňuje práci manažerům, kteří mohou využívat portál i mimo pracovní dobu a z pohodlí domova.

Součástí diplomové práce bylo dotazníkové šetření mezi pěti vybranými licenčními partnery. Licenční partneři byli vybráni na základě ochoty se dotazníkového šetření zúčastnit, proto jsou nejspíše výsledky tolik pozitivní, jelikož je možné, že ne všude se dodržují standardy v rámci tréninkového systému. Ovšem tyto standardy jsou kontrolovány společností McDonald's pomocí kontrolních návštěv konzultantů či tréninkové konzultace. Standardy jsou doporučené a nejsou stanoveny v licenční smlouvě, jejich nedodržení však licenčního partnera poněkud svazuje, protože pokud nebude mít dostatečně kvalifikovaný personál, nemůže počítat s nabídkou další provozovny. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že všech pět licenčních partnerů dodržuje doporučené standardy společnosti McDonald's, pravidelně pořádají komunikační dny s managementem, vytvářejí managementu akční plány a alespoň jednou ročně probíhá pracovní hodnocení.

U vedoucích pracovníků probíhá hodnocení na základě doporučených metod společnosti McDonald's, ale také na provozních a finančních výsledcích restaurace. Příležitost mají také zákazníci, kteří pomocí aplikace „Váš názor“ mohou informovat konkrétní restauraci, jak byli s návštěvou spokojeni. I tento bod se objevil jako jeden z možných pro výsledné hodnocení vedoucího restaurace. U hodnocení supervizora se informace liší, protože tato pozice není v kariérním řádu společnosti McDonald's zastoupena a nejsou u ní žádné doporučené parametry pro hodnocení. Supervizoři jsou hodnoceni na základě provozních, finančních i kapitálových výsledků restaurací, také na plnění Business plánu a jeho přístupu k vedení lidí. Odrazem vedení licenčního partnera jsou právě vedoucí restaurací a supervizoři. V práci bylo dále zjišťováno, zda licenční partneři využívají nepovinné kurzy pro své zaměstnance. Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nepovinné kurzy jsou využívány, a to především kurzy Crew trenér, McCafé a Náborový workshop. U kurzů Soft Skills je nejčastěji využíváno lekce Efektivní komunikace. Tyto kurzy však nejsou na tolik žádané, např. na rok 2019 je k lekcím přihlášen management pouze od dvou licenčních partnerů. Přítom účast na vzdělávacích programech přináší nový pohled na situaci, motivaci, a především prohloubení znalostí v dané oblasti.

Navrhnutá opatření pro integraci vzdělávání a rozvoje s kariérním řádem jsou především využívání vzdělávacích programů (kurzů), které společnost McDonald's pořádá a jejich obsazenost je limitována. Pokud je zaměstnanec na vzdělávací program poslán, měl by následně po návratu informovat své kolegy o tom, co nového se naučil a s čím se seznámil. Pro motivaci pracovníků učit se novým věcem by mělo být nabídnuto absolvování vybraného kurzu a následně finanční odměna (např. vyšší mzda na hodinu) a také zamezení stereotypu, který může po určité době nastat. Tomu je snadné předejít pomocí rotace pracovníků a díky tomu tento stereotyp odstranit, pokud však pracovník pracuje u společnosti mnoho let je možné, že je pro něj stereotyp i rotace, proto by mu měl být umožněn další rozvoj. Problémem na restauracích bývá trénink nových zaměstnanců, kteří se naučí jedno stanoviště a na jiném už se netrénují. Pro manažera je tato situace pohodlnější, protože nemusí k zaměstnanci nikoho dalšího přidělovat, aby ho nové věci naučil, ale problém nastane až v následujícím období, jelikož zaměstnanec nebude mít dostatečné podklady pro pracovní hodnocení a nemůže se tak

přesunout z úvodního tréninku na vyškoleného zaměstnance (crew). Těmto situacím by se mělo na restauracích zabránit, a to především ze strany manažerů, ale také od vedoucího restaurace. Každá restaurace je však originál, a tak může na každé restauraci docházet k jiným problémům. Společnost McDonald's má základy v lidské práci, a bez ní by tento systém vůbec nefungoval, proto by si měli, ať už licenční partneři nebo manažeři, vážít svých zaměstnanců a vytvářet jim dobré pracovní podmínky.

Druhé doporučení je zaměřené na pracovní hodnocení, protože manažeři provádějí sebehodnocení a následně je hodnotí pouze jejich vedoucí. Proto bych navrhovala využití 360° zpětné vazby, která by mohla pomoci vedoucímu restaurace vidět dané situace z jiného pohledu a umožnila tak vyjádření zaměstnanců ke svým nadřízeným, především k manažerům. Jedinou příležitostí vyjádřit se k nadřízeným mají pracovníci jednou za rok při anonymní anketě, kterou provádí třetí strana a výsledky se dozví pouze licenční partner s vedoucí. Tato anketa mi však připadá velmi zkreslená a neosobní. Zvolením 360° zpětné vazby by bylo získáno více informací o daném manažerovi, a to by mohlo zlepšit pracovní výkony a mezilidské vztahy.

Společnost McDonald's funguje na velmi propracovaném systému vzdělávání, rozvoje, kariéry i pracovním hodnocení, které jsou obdobné na celém světě. Zároveň jsou tyto oblasti personální činnosti navzájem propojené a nelze z procesu žádnou vyloučit. Kolébkou všeho je Amerika, která zajišťuje nové podklady a informace do všech ostatních zemí a ty musejí novinky implementovat do svých provozoven. Při nástupu do provozovny by měl být proces vždy stejný, každý má stejnou příležitost a záleží jen na jeho výkonech a nasazením. Kolik lidí si může říct, že se stali manažerem v osmnácti letech?

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. ISBN 978-07-494-7412-6.

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

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

Český institut pro franchising [online]. 2016. [cit. 20. 3. 2018]. Dostupný z URL: <<http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>>.

Franchising.cz [online]. 2017. [cit. 20. 3. 2018]. Dostupný z URL: <<http://franchising.cz/katalog/vsechny/>>.

Franchising v ČR [online]. 2016. [cit. 20. 3. 2018]. Dostupný z URL: <<http://www.czech-franchise.cz/franchising-v-cr>>.

GARRISON, D. Randy. *E-Learning in the 21st Century: A Framework for Research and Practice*. Taylor & Francis, 2011. ISBN 978-11-368-7991-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

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

Interní materiály McDonald's ČR s r. o., 2018.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

McDonald's ČR: *Historie McDonald's* [online]. 2018. [cit. 6. 4. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.mcdonalds.cz/posnej/o-mcdonalds/historie-mcdonalds/>>.

McDonald's ČR: *Naše hodnoty* [online]. 2018. [cit. 10. 4. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.mcdonalds.cz/posnej/o-mcdonalds/nase-hodnoty/>>.

McDonald's ČR: *Naši lidé* [online]. 2018. [cit. 24. 11. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.mcdonalds.cz/pridej-se/nasi-lide/>>.

McDonald's ČR: *Příležitosti pro franšizanty* [online]. 2017. [cit. 12. 12. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.mcdonalds.cz/pridej-se/prilezitosti-pro-fransizanty/>>.

McDonald's: *History* [online]. 2017. [cit. 6. 4. 2018]. Dostupný z URL: <<http://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/about-us/history.html>>.

Ourlounge: *Historie McD v ČR* [online]. 2018. [cit. 6. 4. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/x-a-je-to-tady-historie-mcd-v-cr>>.

Ourlounge: *Kariéra u McDonald's* [online]. 2018. [cit. 20. 11. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/x-kariera-u-mcdonald-s>>.

Ourlounge: *Tréninkové materiály* [online]. 2018. [cit. 20. 11. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/x-treninkove-materialy>>.

Ourlounge: *Vítej v McDonald's* [online]. 2018. [cit. 20. 11. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/x-vitej-v-mcdonalds>>.

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

Příručka Crew Trenéra, McDonald's ČR, SR s r. o., 2016.

Ronald McDonald's House Charity: *Our Impact* [online]. 2017. [cit. 10. 4. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.rmhc.org/our-impact>>.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-740-0174-1.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0318-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0944-9.

The Statistic Portal [online]. 2018. [cit. 6. 4. 2018]. Dostupný z URL: <<https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide/>>.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Kolbův cyklus učení	13
Obr. 2	Model 360° zpětné vazby	28
Obr. 3	Maslowova pyramida potřeb	30
Obr. 4	Restaurace Dicka a Maca McDonalových, San Bernardino	37
Obr. 5	Restaurace McDonald's Des Plaines, Illinois, USA	38
Obr. 6	Ronald McDonald House Charities, logo	39
Obr. 7	Denní nabídka McDonald's v roce 1992	40
Obr. 8	Restaurace nové generace	41
Obr. 9	Doporučený plán úvodního tréninku	53
Obr. 10	Organizační struktura na restauraci	61
Obr. 11	Franchisant společnosti McDonald's	69
Obr. 12	Graf na přínos pro provozovnu	72
Obr. 13	Graf na využití nepovinných kurzů	73
Obr. 14	Graf na vzdělávání a rozvoj RM	73

Seznam tabulek

Tab. 1	Oblasti pro průběžné sledování pracovních výsledků	26
--------	--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	84
-----------------------------	----

Příloha č. 1 Dotazník

1. Kolik v současné době provozujete poboček McDonald's?

- 1-3
- 4-6
- 7-8
- 8 a více

2. Máte ve Vašem regionu obsazenou pozici Supervizora? ANO/NE

3. Má každá restaurace vlastního vedoucího? ANO/NE

4. Splňují manažeři požadavky stanovené společností McDonald's na danou pozici? ANO/NE

5. Probíhá jmenování do pozice manažera podle doporučených metod společnosti McDonald's? ANO/NE

6. Podle jakých požadavků vybíráte pracovníka na pozici RM a supervizora?

- pouze podle dovedností
- podle dovedností a délky spolupráce
- jiné

7. Podle Vašeho názoru je plně využít osobní potenciál pracovníků k jejich kariérenímu růstu? ANO/NE

8. Umožňujete kariérení růst manažerů i v případě, že pozice, které by mohl manažer dosáhnout je v danou chvíli obsazena v celém Vašem regionu (2. Ass., 1. Ass., RM)? ANO/NE

9. Pracují nadřizení na kariérenímu růstu svých podřízených? ANO/NE

10. Využíváte i jiné formy vzdělávání a rozvoje Vašich zaměstnanců než povinné kurzy od McDonald's? ANO/NE

11. Pokud ano, jaké?

- nepovinné kurzy od McDonald's
- vzdělávací kurzy od jiného zprostředkovatele
- obojí

12. Mají kurzy absolvované Vašimi pracovníky významný přínos pro provozovnu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Pokud ano, o které povinné kurzy se jedná?

14. Pokud ano, o které nepovinné kurzy se jedná?

15. Pokud ano, o které kurzy Soft Skills se jedná?

16. Po dosažení pozice RM a absolvování všech povinných kurzů probíhá další vzdělávání a rozvoj? ANO/NE

17. Jaký kurz naposledy absolvovali vedoucí restaurací?

18. Po dosažení pozice Supervizor a absolvování všech povinných kurzů probíhá další vzdělávání a rozvoj? ANO/NE

19. Jaký kurz naposledy absolvovali supervizoři?

20. Motivujete své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji? ANO/NE

21. Pokud ano, jakým způsobem?

- povýšení
- nové znalosti
- finanční odměna
- jinak

22. Podle jakých parametrů hodnotíte práci supervizora?

23. Probíhá hodnocení RM podle doporučených parametrů McDonald's?

ANO/NE

24. Jaké další parametry používáte pro hodnocení práce RM?

- hospodářský výsledek restaurace
- provozní výsledky restaurace hodnocené Business Consultantem
- hodnocení restaurace zákazníky (aplikace Váš názor)
- jiné

25. Probíhá hodnocení managementu podle doporučených parametrů McDonald's?

ANO/NE

26. Probíhají na Vašich restauracích komunikační dny s managementem?

ANO/NE

27. Kolikrát za rok probíhá hodnocení manažerů?

28. Které funkce využíváte v programu mymcd.cz k hodnocení managementu?

- komunikační dny
- pracovní hodnocení
- focusy
- akční plány
- jiné

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Kateřina Bašusová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti McDonald's ČR spol. s r.o. a jeho propojení s kariérním řádem		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	85		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce je zaměřená na systém vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti McDonald's ČR spol. s r. o. a jeho propojení s kariérním řádem.</p> <p>V teoretické části jsou popsány pojmy vzdělávání, rozvoj, kariéra, motivace a s tím spojené vnitropodnikové vzdělávání.</p> <p>Praktická část přináší kombinaci teoretických přístupů uplatněných na konkrétní společnosti, především seznámení s tréninkovým systémem. Zda je využíváno doporučených standardů společnosti McDonald's bylo zkoumáno pomocí dotazníkového šetření mezi licenčními partnery společnosti. Jako výzkumná metoda byly využity výzkumné otázky.</p> <p>Závěr práce obsahuje celkové shrnutí a doporučení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, rozvoj, kariérní řád, motivace, McDonald's		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Kateřina Bašusová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	System of training and development of employees in McDonald's ČR spol. s r. o. and interconnection with career order		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES			
	85		
NUMBER OF PICTURES			
	14		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>This diploma thesis is focused on system of training and development of employees in McDonald's ČR spol. s r. o. and interconnection with career order.</p> <p>The theoretical part describes the concepts of education, development, careers, motivation and realted education in companies.</p> <p>The practical part is dedicated to a research. The research is conducted via combination of theoretical approaches applied to particular company, especially the training systém. The survey focussed to licence partners. Research questions have been used as a research method.</p> <p>The conclusion of the thesis contains a general summary and recommendations.</p>		
KEY WORDS	Training, development, career order, motivation, McDonald's		

