

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016–2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tereza Šmucrová

Hodnocení zaměstnanců v McDonald's

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2016–2018

DIPLOMA THESIS

Tereza Šmucrová

Evaluation of employees in McDonald's

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. března 2018

.....

Tereza Šmucrová

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr. za odborné vedení práce, cenné připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá pracovním hodnocením ve společnosti McDonald's. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá vybranými procesy řízení lidských zdrojů, které jsou spojovány s pracovním hodnocením. Na teoretickou část navazuje praktická část, kde je popsán systém pracovního hodnocení ve společnosti McDonald's, který slouží jako nástroj pro porovnání se skutečným stavem. Cílem práce je zjistit propojení hodnocení s ostatními procesy řízení lidských zdrojů, spokojenost s pracovním hodnocením a zjistit nástroj pro pracovní hodnocení. V závěru jsou uvedeny návrhy a doporučení pro společnost.

Klíčová slova

Checklist, odměňování, pracovní hodnocení, pracovní povinnosti, trénink, zaměstnanec.

Annotation

This diploma thesis deals with job evaluation in McDonald's. The thesis is divided in theoretical and practical part. The theoretical part deals with selected processes of human resources management, that are associated with the job evaluation. The theoretical part is followed by practical part, which describes system of job evaluation in McDonald's, which serves as a tool for comparison with the actual situation. The aim of the thesis is to find out the correlation between the job evaluation and other processes of human resources management, satisfaction with the job evaluation and to find the tool for the job evaluation. In the end of the thesis are stated suggestions and recommendations for the company.

Keywords

Employee, checklist, job duties, job evaluation, remuneration, training.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Obecná charakteristika.....	10
1.2 Řízení pracovního výkonu	12
1.3 Plánování lidských zdrojů.....	13
1.4 Výběr a získávání zaměstnanců	16
1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	19
1.6 Řízení kariéry	22
1.7 Odměňování.....	24
1.8 Motivace	27
1.9 Hodnocení pracovníků	32
PRAKTICKÁ ČÁST	42
2 MCDONALD'S	42
2.1 Obecné informace	42
2.2 Trénink	43
2.3 Pracovní hodnocení.....	47
3 PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	49
3.1 Zjištění stavu	49
3.2 Návrhy na doporučení a zlepšení pracovního hodnocení	53
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	57
4.1 Výsledky kvantitativního šetření	58
4.2 Závěry kvantitativního šetření	68
5 ROZHOVOR.....	70
5.1 Výsledky kvalitativního výzkum	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá pracovním hodnocením zaměstnanců společnosti McDonald's. Výběr tohoto tématu byl zvolen z důvodu osobních zkušeností ve společnosti a zjištění stavu, jak na pracovní hodnocení pohlíží samotní zaměstnanci. I když ve společnosti pracuje hodně mladých studentů, kteří mají studijní povinnosti, tak je důležité se jim věnovat a předávat jim informace o jejich plnění pracovních povinností. Práce je zaměřena pouze na určitou společnost a vybranou restauraci, ale může být návodem pro jiné společnosti nebo restaurace McDonald's.

Práce je rozdělena na 2 části. V první části jsou uvedené teoretické informace, které jsou potřebné pro pochopení následující části, která už je zaměřena konkrétně na vybranou společnost a restauraci. Vzhledem k tomu, že pracovní hodnocení je součástí řízení lidských zdrojů, tak je teoretická část zaměřena tímto směrem. Pod pojem řízení lidských zdrojů spadá mnoho procesů, které jsou součástí každé společnosti. Pro práci je vybrána pouze potřebná problematika, která souvisí s hodnocením zaměstnanců. Vybranými procesy jsou plánování lidských zdrojů, které je důležité pro obsazení potřebných pracovních pozic ve společnosti. Každá společnost potřebuje mít správný systém výběru a získávání nových zaměstnanců, aby mohlo dojít ke splnění stanovených cílů organizace. Pro každého zaměstnance a jejich nadřízené je důležité, aby se vzdělávali a rozvíjeli a tím mohli pomoci dosáhnout cílů společnosti. Jednou z potřeb jedince je dosažení určitého pracovního místa a samotná pracovní kariéra, přičemž je důležité, aby k tomu měl zaměstnanec možnosti. S pracovním hodnocením je v mnoha společnostech spojováno odměňování a motivace, z tohoto důvodu je toto téma v práci uvedeno. Nejrozsáhlejší část tvoří samotné hodnocení, které je popsáno a jsou uvedeny možnosti, jak s hodnocením ve společnosti pracovat.

Cílem diplomové práce je zjistit stav pracovního hodnocení ve vybrané restauraci, propojení pracovního hodnocení s motivací, vzděláváním, kariérním růstem a odměňováním. Dále je cílem zjistit, jaký nástroj pro pracovní hodnocení je v restauraci využíván a jeho spokojenost s ním. Nedílnou součástí cílů je navrhnout řešení pro zlepšení pracovního hodnocení. K získání informací slouží průzkumy kvantitativní

a kvalitativní. Aby bylo možné hodnotit pracovní hodnocení v konkrétní restauraci, tak je popsán způsob, jak by mělo být pracovní hodnocení využíváno.

Pro kvantitativní průzkum byla stanovena hypotéza, která je zaměřená na hodnotitele, který vypracovává pracovní hodnocení na zaměstnance. Spokojenost je předpokládána 75 % respondentů, přičemž tato hranice byla stanovena na základě ankety spokojenosti zaměstnanců, která proběhla v roce 2017. Hranice byla o 3 % navýšena oproti anketě, protože se předpokládá, že se stav bude vyvíjet.

Kvalitativní průzkum byl rozdělen na 2 části. Případová studie má za úkol zjistit stav, jak pracovní hodnocení ve společnosti probíhá, a navrhnout doporučení pro zlepšení. Druhou metodou je vybrán rozhovor s jedním zaměstnancem, aby došlo k širšímu získání informací o propojení pracovního hodnocení s motivací, kariérním růstem, vzděláním a odměňováním.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Obecná charakteristika

Každá firma ke svému fungování potřebuje lidi, aby mohla dosáhnout svých cílů, které má stanovené. K úspěšnému fungování každé organizace je potřeba využít efektivně každý lidský kapitál, kterým disponuje. Řízení lidských zdrojů spadá do manažerských aktivit, přičemž se jedná o záležitost každého vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovníci mohou některé své aktivity přenést na speciální pracovníky (např. útvary personalistiky), kteří jim pomáhají v jejich práci, ale řízení lidských zdrojů k nim ovšem nepatří, a proto tuto činnost musí vykonávat samostatně. Každá organizace, která chce uspět na trhu a být úspěšná, tak potřebuje kvalitní pracovníky, což může být spojeno s vysokými náklady. Do nákladů se počítají investice pro získání, přípravu a rozvoj kvalifikace pracovníků. Úspěšnost firmy se často odlišuje ve formování lidského potenciálu, motivaci a vztahu k samotné organizaci.¹

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je splnit cíle dané organizaci, nejčastěji se to týká v oblasti zabezpečování, rozvoji, ocenění a vztahů pracovníků. Je důležité, aby si organizace udržela kvalifikované, motivované, angažované a věrné pracovníky. Nedílnou součástí je i to, aby se předvíдалy a uspokojovaly budoucí potřeby pracovníků. S tím souvisí i rozvíjení schopností lidí (např. potenciál) a příležitosti ke vzdělávání. Věrnost a motivace zaměstnanců by měly být zvyšovány, k čemuž slouží ocenění a odměna lidí, když předvedou odpovídající pracovní výkon nebo v případě osvojení činností, které jsou užitečné pro organizaci. Pracovní vztahy slouží k udržení produktivních, harmonických a důvěrných vztahů mezi managementem a pracovníky.²

¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 156-157. ISBN 978-80-7261-200-0.

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 28, Expert. ISBN 80-247-0469-2.

S řízením lidských zdrojů je spojováno několik pojmů, kterými jsou řízení lidí, personální strategie, hodnocení pracovníků a řízení pracovní kariéry. Řízení lidí se zaměřuje na celý chod dané organizace, proces změn a kvalitu lidí. Personální strategie vymezuje cíle, které mají být splněny v oblasti lidských zdrojů, a to v oblasti struktury a kvality. Hodnocení pracovníků slouží k zjištění výkonu práce a jeho zlepšování, potenciálu pracovníka a základ pro další činnosti v personálním řízení (např. vzdělání, odměňování a komunikace). Řízení pracovní kariéry ovlivňuje zařazení zaměstnance od začátku až do konce. Je součástí pracovních i osobních předpokladů pro danou činnost. Nedílnou součástí, aby mohla být kariéra posunuta, tak je osobní aktivita a úsilí samotného zaměstnance. Organizace potřebuje mít pro své správné a úspěšné působení na trhu správnou strukturu pracovníků, ale i vedoucích pracovníků, aby všechny cíle mohly být splněny.³

Mezi hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů jsou organizace, zaměstnanecké vztahy, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, rozvoj lidských zdrojů, řízení odměňování a pracovní vztahy. Samotná podoba organizace je důležitá, aby bylo patrné k čemu je vytvořena, dále je potřeba znát pracovní úkoly a k nim pracovní pozice, které jsou vytvořeny. Nedílnou součástí je i vytvořit plán, který bude zaměřený na zaměstnance a jejich zvýšení efektivnosti práce. Při vytváření pracovních vztahů dochází k vytvoření lepšího klimatu ve společnosti. Řízení znalostí je podstatné pro zavádění postupů, jak znalosti předat, aby došlo k lepším výkonům v organizaci. Zabezpečování lidských zdrojů zahrnuje plánování, získávání a výběr zaměstnanců. Plánování musí být zaměřeno na budoucí potřeby pracovníků, a to ať už se týká počtu, ale i dovedností a schopností, ale i realizaci plánů, aby byly potřeby uspokojeny. Počet a struktura pracovníků musí být přizpůsobena organizaci při získávání a výběrů zaměstnanců. K dosahování lepších výsledků je zapotřebí zkoumat a řídit pracovní výkon z hlediska domluvených cílů a požadavků, hodnocení a uspokojování potřeb vzdělání a rozvoje. Rozvoj lidských zdrojů by měl být rozvíjen celoročně a individuálně. Organizace by měla rozvíjet i manažery, aby došlo ke zvýšení schopností, které poté pomáhají plnit cíle celé organizace. Nedílnou součástí je i samotný rozvoj zaměstnanců,

³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 157. ISBN 978-80-7261-200-0.

kterí mají potenciál. Řízení odměňování zahrnuje systémy, které jsou v organizaci využívány pro mzdové a platové struktury, přičemž by měly být srozumitelné, spravedlivé, dostupné všem a porovnatelné. Některé organizace umožňují zásluhové odměňování, které je spojeno s penězi, které jsou vyplaceny při plnění úkolů a dosažených výsledků. Nedílnou součástí je i nepeněžní odměna, což může být např. uznání, přidání pravomocí nebo příležitosti k růstu. Pracovní vztahy jsou udržovány pomocí formálních i neformálních vztahů s odborovými organizacemi a jejich členy. Komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými slouží k tomu, že pracovníci dostanou informace, které jsou pro jejich práci důležité.⁴

1.2 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je řízen z důvodu, aby došlo ke zlepšování jedinců a týmů. V případě, že má zaměstnanec dostatečné znalosti a schopnosti, tak je řízení pracovního výkonu v rámci stanovených cílů a standardů ulehčené. Jedná se o orientaci na lidi a děláni správných věcí. O tuto záležitost se starají manažeři dané organizace. Často dochází pomocí řízení pracovního výkonu ke zkrácení a dosažení daných cílů.⁵

Personální práce, která je vykonávána, má i speciálními pracovníky, kteří mají za úkol zabývat se řízením pracovního výkonu. Ve většině organizací dochází k direktivním metodám při zajištění pracovního výkonu, který je očekáván. Direktivní metoda je vykonávána pomocí příkazového řízení. Dochází zde k hodnocení pracovníků, které je zaměřené na minulost, zda byly úkoly splněny dle očekávání. Nejčastěji organizace ohodnocují výkon podle nejlepších zaměstnanců, což neumožňuje zohlednit schopnosti, zkušenosti, pohlaví nebo věk. Vzhledem k tomu, že není k pracovníkovi přistupováno individuálně, tak může dojít k přepínání, což vede zaměstnance k demotivaci a následnému odchodu ze zaměstnání.⁶

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 43-45, Expert. ISBN 80-247-0469-2.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 413. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 17. ISBN 80-7261-116-X.

Cílem řízení pracovního výkonu je zhodnocení práce daného zaměstnance, motivace ke splnění budoucích cílů organizace, aktivní řešení problémů, které se vyskytnou, a v neposlední řadě se jedná i o rozvíjení vlastních schopností a dovedností. Často je s řízením pracovního výkonu spojováno i uzavírání dohod, které jsou zaměřené na plnění úkolů a stanovených cílů. S řízením pracovního výkonu je spojováno i odměňování, stanovení pracovních úkolů a následné ohodnocení práce, způsob organizace práce, řízení a rozvoj pracovních kompetencí.⁷

1.3 Plánování lidských zdrojů

K tomu, aby mohla firma být úspěšná, tak potřebuje využívat všechny zdroje, ať už se jedná o zdroje materiální, technologické, finanční nebo lidské. Některé firmy si nemohou dovolit mít pracovní místo obsazené lidmi, kteří jsou pro firmu neefektivní anebo celé pracovní místo je neúčelné. Každá firma chce mít obsazené pracovní místo tak, aby pracovní výsledky byly na výborné úrovni a tím mohou i firmy ušetřit na počtu zaměstnanců, protože pokud pracovní místo vykonává zaměstnanec, který je výborný, tak nepotřebuje potom firma zaměstnávat další zaměstnance na stejné pozici.⁸

Samotné plánování lidských zdrojů slouží k dosažení cílů organizace, protože předpovídá vývoj, udává cíle a realizuje opatření, která směřují k zajištění úkolů organizace přiměřenou pracovní silou. Vzhledem k tomu, že plánování lidských zdrojů směřuje k dosažení cílů organizace, tak je důležité stanovit metody a cesty, jak se těchto cílů dosáhne. Výběr metod a cest je součástí samotného plánování, a proto je důležitý nástroj pro řízení organizace. Plánování lidských zdrojů se zaměřuje jak na budoucnost, tak i na současnost z pohledu toho, aby organizace měla pracovní síly. Plánování může být úspěšné, pokud proces zahrnuje předvídání, stanovení cílů, uskutečnění opatření v pohybu lidí, spojování pracovníků, formování pracovního týmu.⁹

⁷ DVORÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 252, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁸ STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 34-35. ISBN 80-7261-097-X.

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 87. ISBN 80-7261-033-3.

Optimální využití lidských zdrojů, správného počtu zaměstnanců se správnou kvalifikací v organizaci, je plánování lidských zdrojů. K tomu, aby mohlo být vše řádně využíváno, tak je potřeba určitá znalost organizace, kde je nástrojem např. personální audit. Do plánování lidských zdrojů se zahrnuje plánování všech personálních činností (nábor nebo rozvoj lidských zdrojů), charakteristika funkcí, profesí a rolí a v neposlední řadě zahrnuje i kontrolní činnost. K tomu, aby mohlo být plánování úspěšné, tak nesmí probíhat nezávazně.¹⁰

Plánování má za úkol rozpoznat a předvídat potřeby pracovních sil v organizaci a potřebné zdroje na pokrytí. Pokud je toto splněno, tak může dojít k dynamické rovnováze mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil. Dynamická rovnováha je důležitá, protože se jedná o proměnlivou rovnováhu ať už z hlediska poptávky nebo nabídky. Nedílnou součástí je i plánování rozvoje pracovníků, aby mohlo dojít k uspokojení sociálních potřeb a tím mohlo dojít k uspokojení z výkonu práce.¹¹

Personální plánování je často označováno jako plánování lidských zdrojů. Samotné plánování může být rozlišeno na tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. Přičemž tvrdé plánování má za úkol zabezpečit, aby byli správní lidi v daném počtu v potřebný okamžik k využití. Měkké plánování je zaměřeno, aby organizace disponovala lidmi, kteří mají vhodný typ postojů, příslušnou motivaci, oddanost organizaci a angažování v práci a následné jejich chování. K tomu, aby zaměstnavatel zjistil, zda daný pracovník odpovídá jeho požadavkům a představám, tak se využívá několik metod a to např. průzkum mezi pracovníky, analýza výsledků pracovního výkonu nebo tematické diskuze. Když dojde k využití některé z metod, tak je na samotné organizaci, jak k tomu přistoupí, ale má určitý návod a je nápomocná v některých otázkách. Nejčastěji se jedná o samotný plán organizace, pracovní prostředí, rozvoj zaměstnanců, vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst. Samotné plánování lidských zdrojů je složeno ze 3 kroků. Jimiž jsou předvídání budoucích potřeb lidí (zaměřeno na poptávku), předvídání budoucích zdrojů lidí (zaměřeno na nabídku) a sestavení plánu,

¹⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 33. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 87-88. ISBN 80-7261-033-3.

kteře zahrnujı poptávku i nabıdku. Plánování lidských zdrojů má určité důvody, které lze rozdělit do 3 skupin. Plánování na základě praktického dopadu, který se snaží o flexibilnější využívání zdrojů, rozvíjení dovedností a tím usiluje o minimalizaci špatných rozhodnutí. Dalším důvodem je plánování z prospěšnosti procesu, který se zakládá na porozumění současnosti a následná konfrontace s budoucností, vyvrácení odhadů, přijmutí rozhodnutí, která se zdají být jasná, ale později dojde k jejich vyvrácení, nedílnou součástí je i ohlédnutí se do minulosti z důvodu myšlení o dlouhodobém výhledu bez ovlivnění krátkodobého hlediska. Posledním důvodem pro personální plánování jsou organizační důvody. Jedná se o podporu plánů organizace samotnými zaměstnanci, kteří budou dané plány podporovat, dodržovat, předávat a následně bude probíhat kontrola.¹²

Pro kvalitní plánování je zapotřebí kvalitní prognóza (předvídání). V případě, pokud se jedná o personální plánování, tak je zapotřebí mít kvalitní prognózu v oblasti potřeb pracovních sil a zdrojů pracovních sil, kde prognóza pokryje dané potřeby. Aby mohla být prognóza kvalitní, tak je potřebná důkladná znalost stavu, vývoje, vztahů v oblasti pracovních sil. V případě, že jsou detailní informace dostatečné, tak dochází k analýze, z které vychází následující prognózy. Z prognóz vycházejí plány. Po získání informací a následné analýze dochází v organizaci ke stanovení prognóz v oblasti potřeb a zdrojů pracovních sil. Dalším krokem personálního plánování je, aby organizace měla naformulované strategické cíle a tím strategické plány, protože na těchto základech se stanovují cíle pro strategické personální řízení, které jsou součástí personálních plánů. Samotné plánování lidských zdrojů lze rozdělit do několika etap. Na počátku dochází k rozepsání plánovaných úkolů jednotlivým organizačním jednotkám. Následuje odhad celkových potřeb lidských zdrojů, přičemž k odhadu se využívají 2 metody (intuitivní a kvantitativní). Intuitivní metoda využívá znalosti, technickou a pracovní sílu a nedílnou součástí jsou zkušenosti pracovníků. Kvantitativní metoda zahrnuje matematické a statistické funkce, přičemž je potřeba k tomu určité množství dat. Následuje fáze, kdy je potřeba odhadnout počet a kvalifikační strukturu pracovníků. Tato fáze je nejobtížnější, protože se zde jedná o požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků, aby mohly být

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 305-308. ISBN 978-80-247-1407-3.

splněny plánované úkoly. Poté přichází fáze, která porovnává předešlé odhady, která stanoví přesný počet a strukturu potřebných lidských zdrojů. Následující etapa je založena na shrnutí podkladů z každé organizační jednotky. Poslední fází je vypracování plánů personálních činností, které by měly zabezpečit lidské zdroje.¹³

Aby mohly být splněny potřeby pracovníků, tak je důležité vytvořit plány v různých oblastech. Plány se mohou týkat samotného získávání a výběru pracovníků, vzdělávání, rozmístění, odměňování a propouštění pracovníků. Plán pro získávání a výběr pracovníků je důležitý pro zajištění dostatečného počtu zaměstnanců a v případě, že není počet dostatečný, tak jak doplnit pracovní tým, aby mohlo být vše řádně plněno. Může zde docházet k určitým způsobům, jak pracovní tým doplnit, např. absolventi nebo lidé důchodového věku. Další způsob, který může být odlišný, je ve výběru zaměstnanců, kde mohou být využívány např. různé instituce nebo materiály. Nedílnou součástí každé organizace je vzdělávání pracovníků. I zde jsou různé varianty, které jsou vybírány podle konkrétního pracovního místa, protože neexistuje jednotná varianta. Nejdůležitější je, aby bylo vzdělání efektivní a bylo nadále využito v praxi. Při plánu rozmisťování pracovníků je zapotřebí brát v úvahu to, co samotný zaměstnanec umí, jaké má schopnosti, jak rozvinout kvalifikaci samotného zaměstnance. Pro plán odměňování je důležitou součástí znalost toho, co samotné zaměstnance přitahuje do organizace, jak zahrnout odměnu za splněný úkol nebo jaký vztah má odměna s produktivitou práce. Součástí každé práce je i propouštění pracovníků, a to by mělo mít také svůj samostatný plán. Zde jsou nejčastěji řešeny otázky, jestli je zaměstnanec ještě potřebný pro organizaci, zda je dostatečně efektivní. Poslední otázkou, která by měla být řešena, jak samotné propuštění oznámit zaměstnanci.¹⁴

1.4 Výběr a získávání zaměstnanců

Cílem každé organizace při výběru a získávání zaměstnanců jsou minimální náklady pro získání potřebného počtu zaměstnanců s požadovanou kvalitou a zaměřením. Na začátku je potřeba mít přesně nadefinované požadavky, kde budou uvedena specifika pracovního

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 92-96. ISBN 80-7261-033-3.

¹⁴ Tamtéž, s. 108-110.

místa. Dalším krokem je přilákání uchazečů, který zahrnuje, jakým způsobem bude společnost nabízet pracovní místa, která potřebuje obsadit. Posledním krokem je samotný výběr uchazečů, který zahrnuje pohovory, protřídění žádostí, reference na uchazeče a v neposlední řadě příprava samotné pracovní smlouvy. Samotný počet potřebných zaměstnanců by měl vycházet z plánu lidských zdrojů dané organizace. K tomu, aby mohlo být vytvořené pracovní místo, tak je potřeba, aby došlo k prověření, zda je daná pozice potřebná a jaký výsledek to bude mít pro organizaci, když bude obsazena. Dále je potřeba vytvořit konkrétní požadavky, které budou vyžadovány na případné kandidáty. Pracovní místo musí být řádně popsáno, co bude náplní práce, jaké tam jsou vztahy s dalšími zaměstnanci a nedílnou součástí jsou i podmínky na pracovní místo. Samotné požadavky mohou být specifikovány, kde se nejčastěji hledí na schopnosti, odbornou způsobilost, praxi, zvláštní specifické požadavky stanovené pro konkrétní pracovní pozici nebo cestování a mnoho dalších. Vhodný kandidát se lépe vybírá, pokud je pracovní místo řádně specifikováno už na začátku.¹⁵

Společnosti mohou využívat několik způsobů, jak získat pracovníky. Každý způsob má za úkol získat zájem a oslovit lidi, aby měli zvýšenou pozornost na dané pracovní místo. Nejčastější prostředek je inzerát, který popisuje pracovní místo a podává informaci, jak se o místo ucházet. V případě, že je inzerát sestavený správně, tak může být proces získávání a výběr zaměstnanců zkrácený a tím může dojít k co nejrychlejšímu obsazení. Správně sestavený inzerát by měl popisovat pracovní místo a kvalifikaci, která je požadována po uchazečích. Nedílnou součástí inzerátu může být i popis samotné organizace, fungování v organizaci, zaměstnanecké výhody, odměna za práci a mnoho dalšího. Inzerát může být umístěn různými způsoby a pro výběr vhodného místa umístění slouží činnosti, které jsou součástí daného pracovního místa. Dalším způsobem pro získání zaměstnanců je osobní nabídka nebo žádost. Jedná se o samotnou nabídku zaměstnanců u konkrétní společnosti. Nejčastější problém nastává v oblasti neznalosti společnosti. Každá firma by měla brát tyto zájemce v úvahu a pracovat s nimi a získat více informací o nich. Dalším prostředkem pro získání zaměstnanců mohou být samotní zaměstnanci. V případě tohoto způsobu je ale potřeba, aby zaměstnanci byli dostatečně informováni.

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 353-356, Expert. ISBN 80-247-0469-2.

S tímto postupem může být i spojena odměna, když je vybrán vhodný kandidát. Nedílnou součástí pro získání zaměstnanců je spolupráce s Úřadem práce ČR. I zde je potřeba, aby informace o pracovním místě byly přesně definovány. V neposlední řadě mohou pro získání zaměstnanců pomoci agentury, které zprostředkovávají práci, přičemž pro některé organizace může být využití agentur nákladné. V současné době je nejvíce využívaný prostředek internet, kde jsou mnohé stránky, kde jsou vyjmenovány pracovní pozice, které trh nabízí, nebo přímo na internetových stránkách dané organizace. Existují i portály, kde si lidé zadají své životopisy a firmy, které mají k těmto životopisům přístup, si mohou své kandidáty vybírat.¹⁶

Pro výběr pracovníků slouží několik metod. Metodou mohou být pohovory, psychologické testy, reference, biodata, testy pracovní činnosti, grafologie a assesment centre. Pohovory patří mezi nejoblíbenější formu pro výběr zaměstnanců. Bývají používány na výběr ve všech úrovních. Pohovor může být prováděn několika tazateli, přičemž každý je zaměřený na určité odpovědi. V současné době už je pohovor strukturovaný. Přičemž pohovor může být založený na sledování chování nebo tzv. situační pohovor. V případě, že je pohovor založený na sledování chování, tak jsou otázky směřovány na situace, které by mohl kandidát na pracovní místo využít v pracovním prostředí a souvisejí s budoucí prací, která se od něj bude vyžadovat. V druhém případě, tj. situační pohovor je situován na teorii stanovení cíle. Tazatelé jsou připraveni s otázkami, na které mají odpovědi rozděleny do skupin a odpověď respondenta zařadí do dané skupiny. Po skončení pohovoru proběhne komunikace mezi tazateli a vyhodnotí odpovědi. Všechny otázky, které jsou kladeny, by měly souviset s prací.¹⁷

Metoda psychologických testů poskytuje kvantitativní hodnocení schopnosti verbálních úvah. I tato metoda se může dále dělit, a to na testy kognitivních schopností a testy osobnosti. Test kognitivních schopností může být zaměřen dle pracovní pozice např. na prostorovou orientaci, všeobecnou inteligenci nebo matematické schopnosti.

¹⁶ STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 56-64. ISBN 80-7261-097-X.

¹⁷ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007, s. 163-174, Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

Test osobnosti je nejčastěji založen na několika podobných otázkách, přičemž v závěru je patrné, zda se odpovědi liší nebo jsou stále na stejné úrovni. V případě, že se liší, tak dochází k tomu, že lidé chtějí být pro danou organizaci užiteční a být vybráni, ale to pro společnost je nevyhovující, protože tím poukazují na to, že nejsou spolehlivými. Reference pomáhají organizaci získat více informací o kandidátovi. Nejčastěji se jedná o doplňkovou metodu pro výběr pracovníků. Biodata slouží ke specifikaci informací, které jsou uvedeny v životopise v otázkách životních zkušeností. Nejčastěji jsou otázky kladeny na odbornou kvalifikaci. Testy pracovní činnosti jsou založené na praktické otázce, protože žadatel dostane úkol a k tomu potřebné instrukce a záleží, jak daný úkol splní. Grafologie je jedna z možností, která může být využita, ale je využívána jen zřídka. Jedná se o způsob, kdy kandidát napíše rukopis a pak se zkoumá jeho písmo, přičemž k tomu mohou sloužit i specialisté. Poslední možností je assesment centre, který je velmi rozšířený. Tento postup může zahrnovat již zmíněné metody. Nejčastěji se jedná o skupinovou práci, více druhů cvičení, přičemž tato metoda může probíhat i více dní.¹⁸

1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje též na pracovní schopnosti zaměstnance, přičemž mu může pomáhat ke zlepšení pracovního výkonu a splnění cílů, které si stanoví v pracovním prostředí. Dále tento směr může pomoci k lepším výsledkům organizace. Každá organizace směřuje svoje vzdělání a rozvoj zaměstnanců jiným směrem, protože záleží, na jakém trhu je součástí a co daný trh vyžaduje. Organizační rozvoj je spojen se vzděláním zaměstnanců. V případě, že má být vzdělání účinné a prospěšné, tak je potřeba, aby byl sestaven plán, který bude efektivní pro společnost.¹⁹

Každé pracovní místo má své specifické požadavky a schopnosti, které jsou potřebné pro vykonání práce. V případě, že jsou známy požadavky a schopnosti potřebné pro práci, tak je jednodušší vytvořit vzdělávací plán, aby mohli být pracovníci vzdělávání

¹⁸ ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007, s. 164-179, Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 286. ISBN 978-80-7179-893-4.

na požadovanou úroveň. K tomu, aby mohly být schopnosti vyzkoušeny v praxi, tak může organizace přistoupit k uplatnění development centrem. V tomto centru by mělo dojít k tomu, aby zaměstnanec pochopil, co bude potřebovat až už v současné době nebo v budoucnosti. Zaměstnanci mohou i přijít na vlastní plán osobního rozvoje.²⁰

Proces vzdělávání slouží k získání nebo rozvoji znalostí, dovedností, schopností a postojů. Existují 4 typy vzdělávání. Prvním typem je instrumentální vzdělávání, které je zaměřeno na lepší výkon práce v případě, že došlo na základní úroveň splnění práce. Samotné vzdělávání probíhá při výkonu práce. Druhým typem vzdělávání je poznávací vzdělávání, které je zaměřeno na zlepšení znalostí a správném chápání věcí. Třetím typem je citové vzdělávání. Tento typ není zaměřen na formální znalosti, ale na proniknutí postojů a pocitů. Posledním typem je sebereflekтуjící vzdělávání, které má za úkol vytvořit nové znalosti pracovníkovi.²¹

Pro vzdělání existuje mnoho forem, přičemž se rozumí, jaký druh procesu je zvolen pro získání nových informací a zkušeností. Mezi prvními je řízení vzdělání při výkonu práce na pracovišti, které je považováno za neformální. Jedná se o práci pod interním školitelem nebo zkušeným pracovníkem, kde se snaží zaměstnanec získat dovednosti a poznatky při běžném plnění pracovních úkolů. Druhou formou je vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti, což je formální vzdělávání. Nejčastěji pracovníci navštěvují školicí místnosti, které jsou k tomu speciálně určené. Mezi školitele patří jak interní, tak externí pracovníci. Třetí formou je tzv. institucionalizované vzdělávání, které je mimo areál zaměstnavatele. Do této kategorie patří specializované instituce a stáže. Jedná se o dlouhodobější proces, přičemž zaměstnavatel zde působí jenom jako objednatel vzdělání pro svého pracovníka a už v procesu dále nevystupuje. Další formy už jsou neřízené. Čtvrtým typem je informální vzdělávání, které je založené na pozorování zaměstnance, jak práci vykonávají druzí. K tomu, aby mohla tato forma fungovat, tak je potřeba, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni od zaměstnavatelů. Pátou formou je interpersonální vzdělávání, které je zaměřené na mezilidské vztahy. Nejčastěji zde je

²⁰ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 133. ISBN 978-80-247-5258-7.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 461. ISBN 978-80-247-1407-3.

využívána neformální komunikace, kde samotného zaměstnance zajímavé různé informace. Poslední formou je celoživotní vzdělávání. Toto vzdělání je potřeba z důvodu možnosti uplatnění na trhu práce. Většina oborů se stále vyvíjí a není možné se uplatnit, pokud by se zaměstnanci nechtěli vzdělávat.²²

Metod pro vzdělávání je několik, ale lze je rozdělit do dvou skupin, a to metody na pracovišti při výkonu práce a metody mimo pracoviště. Každá metoda má svoje pro a proti a je také důležité vybrat vhodnou metodu ke konkrétnímu pracovnímu místu. Z několika možností je i možné spojit několik metod dohromady a vytvořit to konkrétně pro danou pracovní pozici.²³

Mezi metody vzdělávání, které jsou vykonávány při výkonu práce patří např. instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, rotace práce a pracovní porady. Nejedná se o všechny metody, ale pouze vybrané. Instruktáž práce je nejjednodušší způsob, jak zacvičit nového zaměstnance, protože zkušený zaměstnanec předvádí práci, jak se má vykonávat. Jedná se o rychlé zacvičení a vytvoření dobrých pracovních vztahů. Tato metoda může být využívána pouze u jednodušších pracovních pozic. Coaching je pravidelná kontrola nadřízeným, který může sdělit své připomínky a pomoc zaměstnanci, jak lépe práci vykonávat. Při této metodě dochází k pravidelnému informování, jak je práce vykonávána, ale může být pracovník pod tlakem při plnění úkolů. Mentoring je hodně podobný coachingu, ale iniciativa vychází od samotného zaměstnance, že potřebuje s něčím pomoc a k tomu má přiděleného mentora. Counselling je formou vzájemné konzultace mezi podřízeným a nadřízeným. Asistování je metodou, která je velmi často využívána, protože pracovník je přidělen jako pomocník k zaměstnanci, který je zkušený. Postupně se z pomocníka stává samostatný pracovník. V případě, že se zaměstnanec vystřídá více pracovních pozic, tak dochází k rotaci práce, což je výhodné především pro řídicí pracovníky. Nedílnou součástí vzdělávání mohou být pracovní porady, které se zaměřují na problémy celé organizace nikoliv jednotlivce.²⁴

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 296-298, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 250-252. ISBN 80-7261-033-3.

²⁴ Tamtéž, s. 252-254.

K metodám vzdělání používaných mimo pracoviště se řadí např. přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, vzdělávání pomocí počítačů. Přednáška je využita pro rychlý přenos informací k zaměstnancům. Seminář je více zaměřený na diskuzi oproti přednášce. K demonstrování můžou být využité různé pomůcky, přičemž nejčastěji se používají počítače nebo audiovizuální techniky. Celá tato metoda je zaměřená na praktické využití zachycených znalostí. Případová studie je využívána při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Tento způsob má za úkol zjistit, jaké problémy se v dané činnosti nacházejí a navrhnout řešení. Workshop je jednou z variant případové studie, který je více zaměřený na skupinovou práci. Brainstorming také patří do varianty případové studie. V této variantě dochází k mnoha návrhům všech účastníků a po diskuzi se vybere nejlepší návrh. Simulace se používá v případě, že to má být zaměřené co nejvíce na praxi a očekává se aktivní přístup pracovníků. I na metodu hraní rolí se vyžaduje vysoká aktivita pracovníků a následně i samostatnost. V tomto případě se účastníci vžívají do různých rolí, které se v dané společnosti nacházejí. Assessment centrum je název pro diagnosticko-výcvikový program. V tomto centru může docházet k více činnostem ať už výběru samotných zaměstnanců, tak i vzdělávání. V tomto centru dochází k několika metodám vzdělávání, které se tam prolínají. Poslední zmíněnou metodou je vzdělávání pomocí počítačů, které je poslední dobou více rozšířeno. Při tomto využívání dochází k prohlubování znalostí, dovedností, ale také je zde i možnost, že lidé mohou být přes tuto metodu vyzkoušeni.²⁵

1.6 Řízení kariéry

Pracovní kariérou se rozumí životní dráha jedince, která je propojena s pracovními činnostmi, které jsou vykonávány v dané společnosti. Nejčastěji je kariéra spojována s pracovním postupem, přičemž tento postup je směřován vertikálním směrem. Rozvoj zaměstnanců může být zaměřen i na pracovníky, kterým jsou prohlubovány znalosti nebo dovednosti, aby byli více samostatní. V takovém případě je potřeba využívat týmovou spolupráci. V případě, kdy se jedná o pracovní postup či rozvoj zaměstnance,

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 254-257. ISBN 80-7261-033-3.

tak je zapotřebí, aby došlo ke shodě v oblasti plánování kariéry a řízení kariéry. Plánování kariéry by mělo vycházet z aktivity zaměstnance, protože je zaměřeno na nalezení tzv. vlastní cesty zaměstnance, přičemž může být podpořena společností. Řízení kariéry je zaměřeno na rozvinutí potenciálu a nápomoci, jak toho docílit. Cíl řízení kariéry může být zaměřen na jednotlivce či společnost. U jednotlivce je potřeba najít pracovní motivaci, která bude účinná. Přičemž pro samotnou společnost by mělo být důležité, aby docházelo k trvalému rozvoji vlastního lidského kapitálu.²⁶

Hlavním úkolem při řízení kariery je, aby daná organizace měla obsazená pracovní místa podle potřebné kvalifikace, která jsou potřebná pro rozvoj samotné organizace. Na výsledku řízení kariery se podílí samotný systém řízení kariéry, ale i jednotlivce, zvýšení kvalifikace, úsilí zaměstnance. Organizace by měla podporovat zaměstnance, aby jejich pracovní výkon byl vyšší. Samotné řízení kariéry vychází už z kvalitního výběru pracovníků. Při samotném výběru se už mohou stanovit požadavky na jednotlivce v otázkách dovedností, znalostí, osobních vlastností a v neposlední řadě, jak se má stavět k cílům dané organizace. Při shodě těchto podmínek by mělo dojít ke stanovení potřeb, které bude pracovník vyžadovat, s tím že zde může být stanoven časový horizont.²⁷

Cílem řízení kariéry je, aby lidé měli řádné vedení, byli podporováni v oblastech, které potřebují, aby uplatnili svůj potenciál a mohli dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci. Dále by jim měl být poskytnut příslib jak jejich vzdělání a získávání zkušeností bude probíhat. V neposlední řadě by měli znát, kam až se jejich kariéra může posunout. Kariéra nemusí být založena pouze na povyšování, ale může mít i funkci, že daný zaměstnanec dostane větší odpovědnost. Nejvýhodnější pro organizace je si vychovat svoje zaměstnance a dát příležitost talentům, i když některé firmy to řeší, že si vyhledají už hotového zaměstnance pro danou pracovní pozici. O tom, kam se může kariéra posunout by měly být vedeny rozhovory, nejvhodnější situace je při samotném hodnocení pracovního výkonu.²⁸

²⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 97-98, Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.

²⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, s. 180. ISBN 80-7261-029-5.

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 335-337. ISBN 978-80-247-1407-3.

Existují typy lidí, podle toho, jak se staví ke své kariéře a k tomu může pomoci i povahová orientace. Realistický typ se označuje aktivním chováním, které je spojeno s fyzickou aktivitou. Zkoumavý typ je založen na přemýšlení a poznáním před emocionální aktivitami, což může být např. matematika. Sociální typ je zaměřen na interpersonální aktivitu. Konvenční typ vyhledává daná pravidla a potřebuje ke své práci přesně dány příkazy, přičemž může dojít k omezení vlastních potřeb. Podnikavý typ chce dosáhnout své vytyčené cíle a přesvědčovat ostatní. Poslední typ je umělecký, který vykonává tvůrčí práci. Není výjimkou, že lidé mají rovnováhu dvou i více zájmů, v takovém to případě dochází ke kariérovému konfliktu. Při konfliktu je potřeba zjistit, zda není možné v pracovním životě uplatnit jeden typ a ten druhý ve volném čase.²⁹

Způsoby, jak lidé postupují v kariéře vpřed slouží dynamika kariéry. Samotný vývoj kariéry je členěn do fází, přičemž každý člověk rozvíjí a postupuje odlišným tempem. První fází je expandování na začátku kariéry, kde je vidět vysoká rychlost nárůstu znalostí a dovedností a také si zaměstnanec upevňuje svoje zájmy a následné ambice. Druhou fází je vytvoření a upevnění dráhy kariéry, kde už zaměstnanec má znalosti, které následně využívá v práci. V této fázi je pracovník v plném rozvoji svých dovedností a schopností. Poslední fází je dozrávání či vyzrávání, kde je zaměstnanec tzv. usazen a má motivaci a příležitosti, aby dosáhl, tak jak si nastavil svoji kariéru.³⁰

1.7 Odměňování

S výkonem každé práce souvisí i odměňování za práci, přičemž se to pojí s více činnostmi. K tomu, aby zaměstnanci byli ochotni pracovat pro danou společnost a vykonávali práci, která se od nich očekává, tak musí být ocenění a odměnění. Odměna může být peněžní anebo nepeněžní. Všeobecně lze říci, že odměna musí být spravedlivá a slušná, protože jenom takto budou zaměstnanci motivováni k plnění stanovených cílů organizace. Odměna může mít i formu zaměstnaneckých výhod nebo nehmotného odměňování. Samotné odměňování má také stanovené cíle, jak by mělo být využíváno.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 384-385. ISBN 80-85839-45-8.

³⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 175, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Každá odměna by měla být zaměřena na výkon dané práce, spojena s cílem organizace, správné věci, pomoc udržet kvalitní pracovníky a jako nástroj motivace.³¹

Mezi základní prvky odměňování se řadí peněžní odměna, která je dána fixním platem či mzdou, která se odvíjí od vykonané práce nebo pracovní místo. V některých případech se může jednat o hodinovou nebo denní sazbu. Na odměně se odrážejí vnitřní i vnější faktory. Vnitřní faktor je zaměřen na hodnocení práce, přičemž vnější faktor je dán trhem práce. K základní peněžní odměně můžou být přidány dodatečné odměny, které se pojí s výkonem, dovednostmi a schopnostmi zaměstnance. Tento prvek je používán jako pohyblivá složka k fixnímu platu. Existuje několik forem této odměny. Může se jednat o výkonnostní odměnu, bonus, prémii, provizi, příplatky, přičemž tyto odměny jsou často využívány v praxi. Dále se může jednat o odměnu, která je založená na délce zaměstnání v dané organizaci, předvedené dovednosti a schopnosti a v neposlední řadě za přínos ve firmě. Každý zaměstnanec by měl znát jaký, je jeho celkový výdělek, co se do něj počítá a z čeho se skládá. Zaměstnanecké výhody jsou zařazeny do odměn pro zaměstnance od společnosti. Řadí se mezi nepřímé odměny, které jsou poskytovány různou formou, kde se může jednat např. o služební automobil, penze, nemocenské dávky a může se jednat i dovolená na zotavenou. Záleží na zaměstnavateli, jak se k těmto odměnám postaví a v jakých formách je bude poskytovat. Všechny odměny, které jsou vyplaceny zaměstnanci, jsou celkové odměny. Další formou jsou nepeněžní odměny, které jsou založené na potřeby zaměstnanců, aby mohly být splněny cíle společnosti a měli možnost splnit úkoly dle zadaných kritérií a v neposlední řadě též mají vliv na osobní růst. Úroveň mezd a platů ukazuje sazby odměn za vykonanou práci, kde může být brán zřetel na formální i neformální hodnocení a také kolektivní vyjednávání. Mzdové (platové) struktury organizace má za úkol definovat úroveň mzdy či platu.³²

K tomu, aby mohlo dojít k dosažení cílů při řízení odměňování mohou být vytvořeny strategie, politiky, postupy, které vyplývají z filozofie odměňování, přičemž by měli být spravedlivé, slušné, důsledné, logické a transparentní, propojeny s podnikovou strategií,

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 20, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, s. 553-556, Expert (Grada). ISBN 8024704692.

kulturou organizace a účelné. Filozofie odměňování je představována principy, kterými se ztotožňují s hodnotami organizace. K tomu, aby mohlo být odměňování dle filozofie, tak je zapotřebí, aby odměny pro zaměstnance byly rozděleny podle přínosu pro společnost. Filozofie řízení odměňování je strategická, protože je zaměřena na dlouhodobější činnost, která se týká hodnocení a ocenění za odvedený pracovní výkon. Tato strategie by měla vycházet ze strategie společnosti. Řízení odměňování vychází z celkové odměny, protože je zaměřena komplexně. Spravedlivé splnění cílů řízení odměňování je rozděleno na distribuční a procedurální. Distribuční spravedlnost je, jak jsou lidem předány odměny, protože zaměstnanci by měly mít pocit, že jsou odměny rozděleny podle pracovního výkonu a že je splněno to, co jim bylo před pracovním úkolem slíbeno. Procedurální spravedlnost je na základně manažerského rozhodnutí a jeho následném předání zaměstnanci. Slušnost by měla být využívání s principy distribuční a procedurální spravedlnosti. K tomu, aby byli zaměstnanci odměňování přiměřeně, souvisí i rovnost mezi odměnami zaměstnanců. Peněžní odměna by neměla být rozdílná, pokud není důvod rozlišit peněžní odměny. K odměnám je potřeba v některých případech přizvat i zaměstnance, aby se k nim vyjádřili a byli tak odměny průhledné. Dále je potřeba, aby odměny byly provázané se strategií společnosti. V neposlední řadě do odměňování patří i vytváření kultury vysokého výkonu, protože výkon zaměstnanců, kteří mají informace o firmě mohou splňovat podmínky a plnit úkoly firmy i s větším očekáváním, než se od nich očekává.³³

Systém odměňování i zaměstnanecké výhody jsou ve firmách využívány jako nástroj motivace pracovního výkonu, ale nemusí zůstat jen u tohoto, protože se může jednat i o zisk a spokojené pracovníky. Při sestavování odměňování je zapotřebí dbát na legislativní činnost, která určuje např. minimální mzdu nebo příplatky za práci v noci, přesčas nebo o víkendu. Každý zaměstnavatel chce pomocí své měnové politiky získat kvalifikované pracovníky, kteří splňují požadavky a mají dostatečné znalosti a dovednosti, vyvolat výkon zaměstnanců, který je prospěšný pro společnost, být konkurenceschopný a v neposlední řadě být spravedlivý při rozdělování odměn. Každá

³³ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 20-22, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

společnost si vytváří do určité míry své mzdové systémy, protože se zde bere v úvahu, o jakou pracovní pozici se jedná.³⁴

1.8 Motivace

Proces, který využívají pracovníci, kteří mají za úkol vést skupinu zaměstnanců pro lepší výsledky v práci, se nazývá motivace. K dosažení lepších výsledků slouží správná motivace zaměstnanců. Rozlišují se dva druhy motivace, a to vnější a vnitřní. Vnější motivace působí na zaměstnance, kteří očekávají za vykonanou práci odměnu, kde nejlépe působí zvýšení platu nebo jednorázová odměna. Vnitřní motivace je založena tom, že je zaměstnanci dána odpovědnost a pravomoc, přičemž následně může dojít k pracovnímu růstu v organizaci. Každý zaměstnanec přijímá jiný druh motivace, ale nejvíce přijatelná je finanční odměna. S penězi jednotlivý zaměstnanci nakládají podle svých potřeb, které chtějí uspokojit. I když pro některé zaměstnance je důležitější pracovní místo, které vykonávají, ale i s tímto se pojí finanční odměna, protože čím vyšší je pracovní pozice, tak finanční ohodnocení je vyšší. K tomu, jaký druh motivace zvolit, je potřeba, aby byly známy potřeby jedinců a ke každému se přistupovalo individuálně.³⁵

Pro výběr zaměstnance, kterého je potřeba motivovat je složitější takový, který nedisponuje předpoklady pro výkon dané činnosti, které by firma od něj očekávala a z tohoto důvodu je zde prostor pro vedoucího, aby vybral vhodnou motivaci. Důležité je, aby zaměstnanci věděli, že práci zvládnou a odvedou požadovaný výkon. Při komunikaci mezi vedoucím a pracovníkem je potřeba, aby znal vedoucí pracovník, co může způsobit nesprávný tón hlasu nebo řeč těla.³⁶

Motivování lidí slouží k tomu, aby mohlo dojít k výsledkům, které jsou očekávány. K tomu, aby byla vysoká motivovanost v organizaci, tak je třeba si stanovit určité kroky. Každá organizace musí mít přesně definované cíle. Zaměstnanci by měly znát, jak se při výkonu své práce mají chovat. Důležitou součástí je i komunikace,

³⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009, s. 176-177. ISBN 978-80-7261-200-0.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 221 a 231. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 16. *Poradce pro praxi*. ISBN 978-80-247-1991-7.

a to převážně zpětná vazba. Každý splněný úkol by měl být řádně oceněn a popřípadě finančně odměněn a mít informace o výkonu a odměně a jejich vztahu. Důležitou součástí je rozvoj vedoucích pracovníků a posilovat určité pracovní role v týmu s tím, že je jim předána nějaká zodpovědnost a možnost využít všechny schopnosti, kterými disponují. V neposlední řadě je důležitou součástí rozvoj kariéry a možnost vzdělávat se tak, aby pak byli schopni využívat v praxi získané informace.³⁷

Společnost pro své zaměstnance, aby je více motivovala, může vytvořit motivační program, přičemž pro úspěšný program je zapotřebí znát všechny zaměstnance v kolektivu. Každý kolektiv zaměstnanců je rozdílný, a proto nelze stanovit jeden program pro všechny zaměstnance na všech pracovních pozicích. Každý kolektiv by měl zahrnovat určité znaky. Mezi tyto znaky se řadí ekonomické a společenské postavení, perspektiva zaměstnanců, pracovní podmínky pro optimální využití zaměstnanců, připravenost zaměstnanců na změny, péče o pracovníky v oblasti kulturní, sociální a zdravotní, posledním znakem je vymezení vztahů mezi zaměstnanci. Každý program by měl projít několika etapami, kde první etapou je analýza současného stavu, jak jsou zaměstnanci motivováni a stanovit si cíl motivačního programu. Etapy nadále pokračují v oblasti zpracování, jak zaměstnanci pracují, stanovit si, kdo by měl motivaci provádět, příprava na motivační program a poslední etapou je kontrola motivačního programu. Každý motivační program by měl být zveřejněn, aby zaměstnanci k němu měli přístup.³⁸

Motivaci ovlivňují faktory, které mohou mít pozitivní, tak i negativní charakter. Mezi negativní faktory se řadí administrativní činnost, kontrola, osobní vztah a život, pracovní podmínky a plat. Administrativní činnost je spojena s každou pracovní podmínkou, což u mnoha lidí může vyvolat negativní dojem, protože nejsou obeznámeni k čemu přesně slouží a nenajdou v této činnosti pochopení a užitek. V případě, že je tato činnost řádně vysvětlena, tak se z negativního postavení k práci může stát pozitivní. Některým zaměstnancům je potřeba vytvořit přesné zadání, jak se mají tyto činnosti splnit. Mezi činnosti vedoucích pracovníků je nejčastěji zahrnuta i kontrolní činnost,

³⁷ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, s. 70, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

³⁸ MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000, s. 115-117. ISBN 80-86022-65-X.

která též může vyvolat negativní dojem. Důležité je, jak se k této činnosti vedoucí pracovník postaví a jaký zanechá dojem na pracovníkovi. K tomu, aby byla kontrola vnímána pozitivně, tak musí docházet k pravidelnému střídání pracovníků, kteří jsou kontrolováni a kontrola pro všechny zaměstnance byla stejně vyhodnocována. Při skládání týmu je potřeba vytvořit skupinu z lidí, kteří se doplňují a nemají problémy se vzájemnou komunikací. Každý zaměstnanec má jiný vztah k práci, a proto je potřeba, aby tým byl postavený se stejným přístupem, i když vlastnosti mohou být různorodé. Pokud vedoucí pracovníci vyžadují určité splnění úkolů, tak je důležité, aby zaměstnanci k tomu měli řádné vybavení potřebné pro práci. V případě nedostatečného vybavení mohou být výsledky neuspokojivé. Posledním negativním faktorem může být plat, který často je pro pracovníky na prvním místě, proč práci vykonávají. Samotná motivace pro lepší výkony pomocí zvyšování platu má krátkodobý efekt, tak je i důležité, aby pracovníci byli ohodnoceni stejně na stejných pracovních pozicích. Mezi pozitivní faktory patří cíle, uznání, samotná práce, odpovědnost a kariérní růst. Zadávaní úkolů by mělo být spojeno s cíli, které jsou očekávány a měly by být sděleny i zaměstnanci, aby věděl, jak se k práci postavit a co se od něj očekává. Uznání je zpravidla ústním ohodnocením, které je nejjednodušší, protože nevyžaduje žádnou dlouhou přípravu a času též moc nezabere. Vztah k práci může působit pozitivně a motivovat zaměstnance, aby práci vykonával co nejlépe. Pro některé zaměstnance může být důležitá odpovědnost za přidělený úkol a jeho výsledek. Existují i typy zaměstnanců, kteří si zakládají na své kariéře, a proto je důležité, aby měli možnost tuto zaměstnanci postupovat v kariéře výše.³⁹

Motivace musí být využívána na každého člověka individuálně, a proto je důležité zjistit, jaký druh motivace bude nejúčinnější pro daného zaměstnance. Existuje několik teorií, které jsou různě zaměřeny, přičemž k nim patří teorie zaměřené na ekonomické chování člověka, obsah a proces. Mezi teorie zaměřené na ekonomické chování člověka patří teorie instrumentality. Tato teorie je založena na tom, že pokud člověk udělá jednu věc, tak to vede k jiné věci, což může být názorně vidět, že lidé pracují pro peníze,

³⁹ FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, viii, s. 25–44, Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.

protože to pak vede k tomu, že si za peníze mohou něco koupit. Teorie vznikla již v polovině 19. století. Motivace předpokládá, že bude účinná, pokud bude propojena odměna a trest s výkonem. Tento druh motivace může být i v současné době využíváný a úspěšný, ale jen tam, kde dochází k časté kontrole.⁴⁰

Mezi teorie zaměřené na obsah patří několik teorií. Nejznámější je Maslowova teorie nebo teorie X a Y. Maslowova teorie je založena na tom, že motivace je závislá na hierarchii potřeb, které mají uspořádání hierarchicky od základních po vyšší potřeby. V případě, že je potřeba uspokojena, tak může být jako motivující vyšší potřeba. Je důležité vědět, pokud je jedna potřeba uspokojena, tak už nadále nepůsobí jako motivátor. Další teorií, která je zaměřená na obsah je teorie X a Y. Tuto teorii vynalezl v 60. letech Douglas McGregor, kde zkoumal manažery, jaký mají přístup k vytváření pracovních míst, odměňování a pracovním úkolům a došel k závěru, že existují dvě různé skupiny o představách motivace. Každá skupina byla pojmenována jedna byla X a druhá Y. Teorie X vychází z toho, že lidé nemají potřebu mít odpovědnost nebo být pracovití. Zaměstnanci se spokojí s příkazy, usměrňováním, řízením a kontrolou, aby byl jejich výkon takový, jaký se od nich očekává. Teorie Y má opačný pohled na zadávání úkolů, protože lidé rádi pracují. V této teorii se očekává, že lidé budou chtít sami pracovat a vyhledávat odpovědnost.⁴¹

⁴⁰ DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008, s. 270, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

⁴¹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, s. 103-104, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Teorie zaměřené na proces se ještě dále dělí na teorie očekávání, spravedlivé odměny a zesílených vjemů. Teorií očekávání se zabývá Vroomova teorie, která má základní pojmy a těmi jsou hodnota, instrumentalita a očekávání. K tomu, aby byl člověk motivován, tak potřebuje, aby byly realizovány činnosti a pokud dojde k ocenění cílů, tak motivace bude stoupat. V případě, že činnost, o kterou se člověk snaží, není obsažen v cíli, ale v odměně, tak je ve hře i očekávání, že odměny dosáhne. Instrumentalita představuje činnost, kterou má být cíl dosažen. V případě, pokud má zaměstnanec nastavenou nízkou hodnotu, tak motivace je velmi nízká, i když očekávání může být vysoké, z čehož vyplývá, že pokud zaměstnanci vykonávají činnost, která se neopakuje, tak to může dojít k nízké motivaci. Tato teorie byla později rozšířena. Teorie spravedlivé odměny je založen na porovnání vkladu a zisku z práce. Spravedlivé je v případě, že dojde k rovnosti mezi vkladem a ziskem. Pokud dojde k nerovnosti a tím nespravedlnosti, tak to má negativní motivační dopady. V případě, že člověk zjistí, že došlo k nerovnosti, ale ve prospěch daného člověka, tak může být ještě více motivován. Teorie zesílených vjemů vychází z tvrzení, že chování lidí představuje situační podmíněné zvyky, což jsou naučené zvyky. Motivující je takové chování, které by přinášelo zaměstnanci odměny a mělo by být opakováno. Naopak pokud zaměstnanec bude vykonávat činnost, za kterou dostal trest, tak by se této činnosti měl vyvarovat. Co se týká odměny a trestu, tak nemusí

být pouze vyvolána z vnějšku, ale i vnitřní odměna či trest jsou velmi důležité. Vnitřní odměnou může být např. hrdost zaměstnance.⁴²

Často je s motivací spojován i pojem pochvala. V případě, že chtějí vedoucí pracovníci využít pochvalu a motivaci dohromady, tak je potřeba, aby pochvala byla upřímná a k věci. Každý vedoucí pracovník by měl mít na paměti, že motivace a pracovní výkon spolu souvisejí. Lidé by si sami měli uvědomit postoj k pochvale. Samotná pochvala, aby byla účinná, musí být konkrétní a neměla by se obrátit na kritiku.⁴³

1.9 Hodnocení pracovníků

Hodnocení má za cíl, aby nadřízení a celá organizace dostala informace o tom, jaké má pracovník výsledky, které jsou spojeny s výsledky, které se od něj očekávají. I když hodnocení je spojeno s výsledky z minulosti, tak by mělo být i součástí budoucí práce, aby zaměstnanec měl dostatečné informace, kde má slabá místa a jak na nich zapracovat. Může i dojít k situacím, kdy hodnocení má výsledek, že je vše plněno, jak je očekáváno, tak potom slouží jako ujištění pracovního výkonu a pokračování ve stejné práci. K hodnocení dochází z mnoha důvodů, přičemž mezi nejčastější patří jako zdroj pro plánování pracovních činností, odměňování, růst kariéry, rozvoj a vzdělávání pracovníka nebo zdroj motivace.⁴⁴

Existují 2 formy hodnocení, kterými jsou formální a neformální hodnocení. Do neformálního hodnocení je nejčastěji zařazeno průběžné hodnocení od nadřízených pracovníků směrem k vykonávání práce. Hodnocení je vykonáváno na základě pocitů nadřízeného, jak se staví k současným výkonům zaměstnance, přičemž toto hodnocení nemusí být ničím potvrzené, že má nadřízený pravdu, a tudíž výsledek nemusí být jistý. Neformální hodnocení může být vykonáváno každý den. V takovémto hodnocení nesmí chybět pochvala za výkon, který zaměstnanec vykonává. Nevýhodou neformálního

⁴² BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 166–168, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

⁴³ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008, s. 100-103, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

⁴⁴ ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, s. 144. ISBN 8024410850.

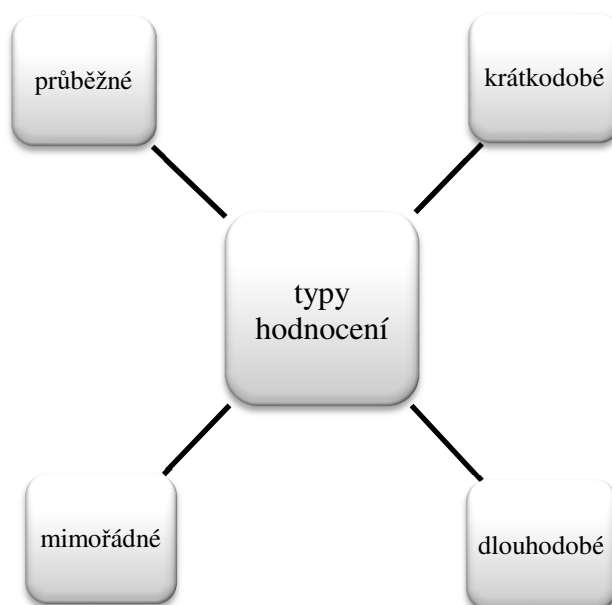
hodnocení je, že nemusí být objektivní, protože se nejčastěji jedná o subjektivní dojem. Na druhou stranu formální hodnocení je více objektivní, pravidelně se opakuje a systematické. Z tohoto hodnocení je i vytvořen zápis, který je zařazen do osobní složky zaměstnance. V některých případech může být vytvořeno příležitostné hodnocení, které vypracuje zaměstnavatel pro budoucího zaměstnavatele. Pokud se hodnocení provádí formálně a pravidelně, tak dochází k mnoha výhodám. Pracovníci mají větší možnost rozvíjet svoje silné stránky, pracovat na slabých stránkách, lépe zapojit vzdělávání zaměstnance a dochází k vyšší morálce ve společnosti. Samotné hodnocení je spojeno s ostatními činnostmi ve firmě, ať už je to rozvoj zaměstnance, růst kariéry, odměňování, tak i motivaci zaměstnance.⁴⁵

Společnosti mohou využívat několik typů hodnocení, přičemž nejčastěji dochází k průběžnému hodnocení, které je využíváno, když je možné něco hodnotit. Každá společnost by měla mít stanovené, jak bude probíhat pravidelné hodnocení, které může být krátkodobé a dlouhodobé. V některých případech je důležité provést mimořádné hodnocení. Krátkodobé hodnocení je prováděno zpravidla jednou měsíčně, kde se řeší pouze výkon, který byl v daném období odveden. V případě, pokud je krátkodobé hodnocení zachováno, tak může sloužit i k dlouhodobému hodnocení. Při dlouhodobém hodnocení je posuzován výkon i zdroje. Toto hodnocení probíhá jednou za čtvrt nebo půl roku, i když v mnoha společnostech dochází k hodnocení pouze jednou ročně. Při tomto hodnocení se probírají výkony, vývoj, možnost kariérního růstu. Před tímto hodnocením je důležité se řádně připravit. Posledním typem je mimořádné hodnocení, které může nastat v případě, že dojde k rozporu mezi hodnoceným a hodnotícím v otázkách kompetencí. Dalším důvodem mohou být nedostatečné výsledky.⁴⁶

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 124-125, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

⁴⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009, s. 117-118, Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

Obrázek 2: Typy hodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Proces hodnocení zaměstnanců je rozdělen do několika fází, které jsou rozčleněny ještě do tří období. Prvním obdobím je přípravné období, které má 4 fáze. Na začátku je důležité stanovit předmět hodnocení a vytvořit formulář, který se k tomu bude používat. Dále přichází na řadu analýza pracovních míst, aby bylo možné představit typy výkonu a představit požadavky, které budou na pracovníky vyžadovány. Zformovat kritéria výkonu a následné hodnocení též patří do tohoto období, protože na tomto základu se můžou vytvořit metody hodnocení. Poslední fází v tomto období je informovanost zaměstnanců a sdělení důvodů, proč k tomuto hodnocení bude docházet a jakým způsobem se to bude hodnotit. Druhým obdobím je získávání informací, které je rozděleno pouze na 2 fáze. Zpočátku je důležité zjistit informace, přičemž nejčastěji se jedná o pozorování pracovníků, které slouží ke zjištění výsledků práce. V této fázi je důležité, aby zaměstnanci byli informováni, kdo bude tyto činnosti provádět. Druhou fází je dokumentace pořízených informací. Důležité je pořízení písemného záznamu, aby na pozdější diskuzi mezi zaměstnancem a nadřízeným nedocházelo k rozporům. Posledním obdobím je vyhodnocení informací, které se rozděluje do 3 fází. Na začátku by mělo dojít k vyhodnocení výsledků, schopnostech a dovednostech. Často dochází ke srovnání mezi očekávaným a skutečným výsledkem. Zde by mělo dojít k písemné

podobě. Následuje rozhovor s pracovníkem o jeho výsledcích. Tato fáze je velmi důležitá, jak budou zaměstnanci předány informace o výsledcích. Poslední fází je pozorování zaměstnance a pomoc pro zlepšení pracovního výkonu.⁴⁷

Pro každé hodnocení musí být stanovena kritéria na základě, kterých se bude práce zaměstnanců hodnotit. Ke stanovení kritérií je důležité, aby byly známy požadavky na zaměstnance. Kritérií nemusí být mnoho, ale je důležité, aby byla řádně rozlišená. Kritéria lze rozdělit do několika okruhů. První je předpoklad pro práci, což zahrnuje znalosti, pracovní metody nebo organizační schopnosti. Druhým okruhem je postoj k práci, který se zabývá morálkou, nápady a návrhy. Třetím okruhem je výsledek práce, který je představen ohodnocením činnosti, kterou pracovník vykonává. Posledním okruhem je sociální úroveň, jak zaměstnanec vychází s ostatními lidmi. Pro každého zaměstnance můžou být stanovena kritéria odlišně, protože je rozdíl, zda hodnocení je vypracováváno na nového pracovníka, stálého pracovníka nebo zjištění profesionality při výkonu práce.⁴⁸

Hodnocení může být zaměřené na přítomnost, minulost nebo budoucnost a podle toho se rozdělují metody, jaké se používají. Metody jsou nápomocny ve sledování, jestli zaměstnanci si plní svoje povinnosti podle předem stanovených standardů. K tomu, aby mohlo být hodnocení optimální, tak je určeno několik metod a je na každé společnosti, jakou metodu si vybere. Metody, které jsou zaměřené na minulost, tak hodnotí práci, naopak metody zaměřené na budoucnost se zaměřují na rozvoj pracovníka. Mezi metody zaměřené na budoucnost je sebehodnocení, assessment centre a zpětná vazba. Sebehodnocení je metoda, kde nejprve vypracuje hodnocení samotný zaměstnanec na sebe a potom dochází k diskuzi s nadřízeným. Při této metodě je větší možnost pro sdělení vlastních plánů osobního rozvoje. Assessment centre jsou využívána nejen k hodnocení, přičemž jsou využívány případové studie k hodnocení a sledování zaměstnanců. K posuzování slouží několik hodnotitelů. Cvičení, která jsou prováděna, mohou být individuální, tak i kolektivní. Po absolvování cvičení dochází ke zprávě,

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 202-203. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁸ CHADT, Karel a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální management*. Praha: Akademie Jana Ámose Komenského, 1993, s. 16-17. ISBN 8070480599.

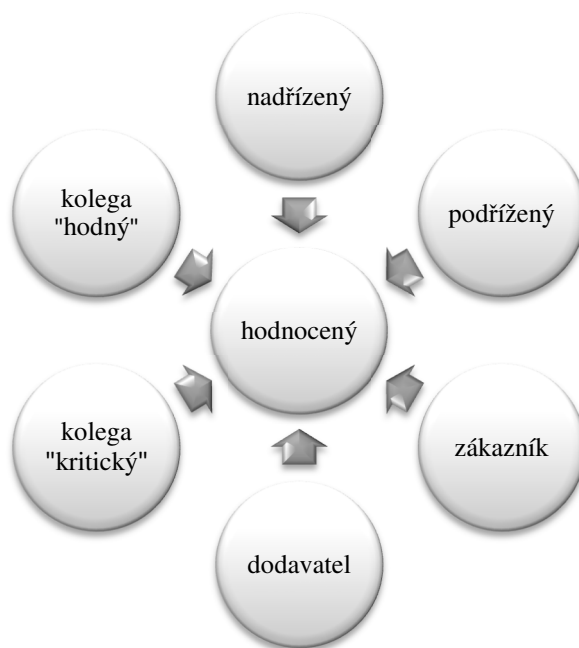
která je zaměstnanci prezentována, a jsou zde stanoveny silné a slabé stránky, přičemž nechybí doporučení, jak pracovat dále.⁴⁹

Při hodnocení, které je zaměřené na přítomnost je nejčastěji využívána metoda 360° zpětná vazba. Tato metoda je někdy pojmenována jako vícezdrojové hodnocení. Principem je, že na základě stejných kritérií hodnotí jednoho zaměstnance více pracovníků. Počet hodnotitelů je neomezený a záleží na každé organizaci, kolik zaměstnanců jako hodnotitele zvolí. Níže na obrázku je uvedeno, kdo se může zařadit do hodnocení, přičemž skupiny mohou být dále členěny. Nejdříve je vypracováno sebehodnocení a následuje hodnocení od nadřízených, kolegů, podřízených, zákazníků, dodavatelů a nechybí hodnocení od zaměstnance, kterého si vybere hodnocený. Při hodnocení od kolegů se nejčastěji vybírají 2 zaměstnanci, přičemž jeden je hodný a druhý kritický. Zpětná vazba může mít 3 formy, a to plně anonymní, částečně anonymní a odkrytou. Toto hodnocení umožňuje získat informace od více zdrojů a mít je roztržené. Informace slouží ke konkrétním cílům při rozvojovém plánu zaměstnance.⁵⁰

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 269-270, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁰ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 66-68, Vedení lidí v praxi. ISBN 8024714582.

Obrázek 3: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: vlastní zpracování

Existuje několik metod, které jsou zaměřené na minulost. Řízení podle stanovených cílů, někdy označováno jako MBO, je metodou, kde je dohoda mezi pracovníkem a nadřízeným. Dohoda obsahuje hlavní cíl práce, období, plán a kritéria pro hodnocení. Po ukončení období dojde ke zhodnocení celého cíle, zda byl úspěšný či nikoliv a následuje stanovení nového cíle na další období. Tato metoda může pomáhat zaměstnancům k jejich rozvoji, úspěchu společnosti a nadřízených. Důležité je, aby cíle měly posloupnost a nebyly náhodně přidělovány. Testování a pozorování pracovního výkonu je hodnocení, které probíhá na základě prozkoušení a testování specifických znalostí nebo dodržování pracovních předpisů. Přezkoušení může probíhat formou testu, rozhovoru, pozorováním nebo lékařským vyšetřením. Dotazník též může posloužit jako hodnotící metoda, kde jsou vypracovány pracovní povinnosti a k nim hodnotitel zaškrťává příslušnou odpověď podle toho, jak se práce plní. Tento dotazník slouží jako podklad pro celkové hodnocení. Hodnotící stupnice je vytvořena na základě pracovních

povinností a následuje ohodnocení na základě stupnice. Stupnic může být několik, a tak záleží, jak si organizace stupnici nastaví.⁵¹

Hodnocení na základě kritických případů je metodou, kde je důležité, aby hodnotitel zaznamenával případy a události, které proběhly při výkonu práce. Zaznamenané události mohou být pozitivní i negativní. K tomu, aby bylo hodnocení objektivní je potřeba pravidelně zaznamenávat události. Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování je metodou označovanou jako BARS. Metoda hodnotí chování zaměstnance, které je vyžadováno pro úspěšné vykonávání práce. Zaměřuje se na přístup k práci a dodržování pracovních postupů. Vedoucí pracovníci před každým hodnocením určí stupnice, nejčastěji 5 až 7 bodů, které jsou slovně popsány. Následuje přidělení bodů ke každému pracovnímu úkolu, který je popsán a poté je vyhodnocení. Pro hodnocení může sloužit i porovnávání dvou nebo více pracovníků. Hodnocení mohou být jen dva zaměstnanci, kde ten lepší je porovnáván s dalšími zaměstnanci, ale vždy ve dvojici. Dalším porovnáním je, že ze všech zaměstnanců je určené pořadí na základě pracovního výkonu.⁵²

Checklist často používaný i ve spojení jako kontrolní seznam je metoda, která se skládá z přesně popsaného postupu práce. Pro hodnotitele slouží jako návod, co se má kontrolovat a co by měl pracovník dodržovat. Tyto seznamy nemusí vykonávat vedoucí pracovník, s kterým probíhá pracovní hodnocení, ale může k tomu mít hodnotitele, kteří pouze předají vedoucímu pracovníkovi výsledky. Při tomto hodnocení ihned zaměstnanec má informace, jak pracuje, ale neexistuje mnoho příležitostí pro diskuzi.⁵³

Při sestavování cílů je důležité, aby byl ve shodě s metodou SMART, což je v překladu specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a termínovaný. Specifický cíl je takový, který je konkrétní, srozumitelný pro zaměstnance. K tomu, aby byl vedoucí pracovník přesvědčen, že zaměstnanec rozumí svému cíli, tak je potřeba pokládat

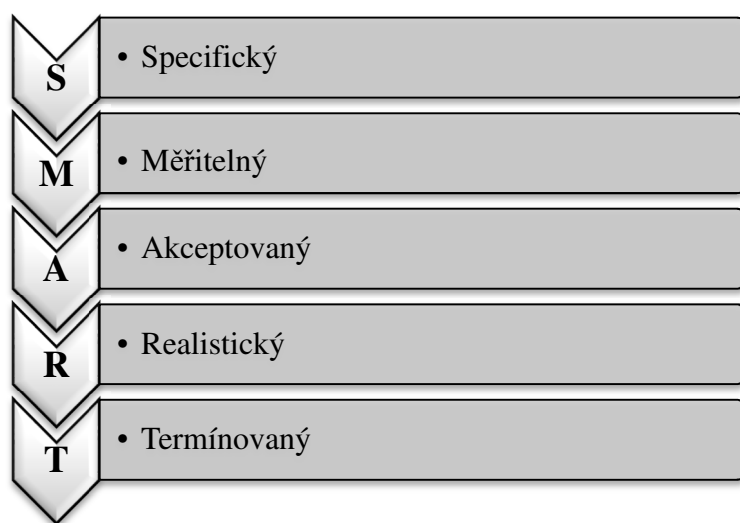
⁵¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s.263-266, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 207-210. ISBN 80-7261-033-3.

⁵³ MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 9th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub., c2000, s. 395. ISBN 0538890045.

otevřené otázky, z kterých vyplyne, zda je cíl srozumitelný. Ke splnění měřitelnosti je zapotřebí nastavit kritéria, podle kterých mu bude určeno, zda byl cíl splněn či nikoliv. Akceptovaný cíl musí být motivující pro zaměstnance a na základě diskuze s vedoucím. Reálný musí být z hlediska finančních nebo lidských možností. Důležité je mít i konkrétně definovaný termín pro daný cíl, kdy má být splněn.⁵⁴

Obrázek 4: SMART



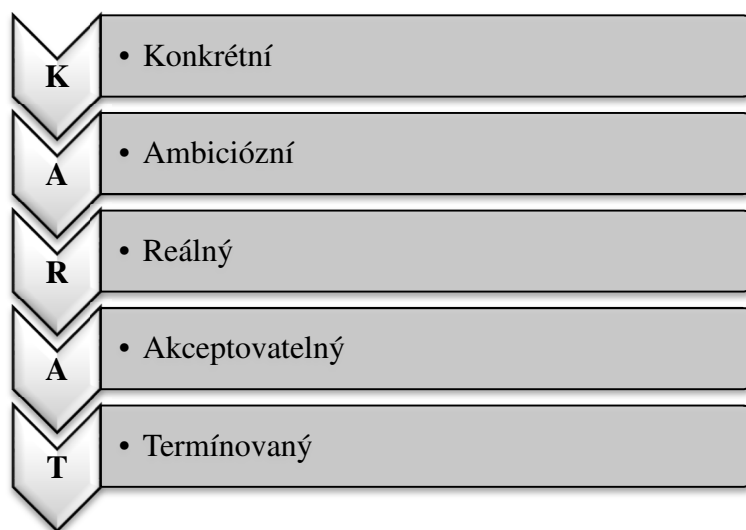
Zdroj: vlastní zpracování

V některých případech může být i metoda KARAT, která je stejná s metodou SMART. V překladu znamená, že cíl je konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný, termínovaný. Konkrétní je v definování cíle a následném změření výstupu. Každý cíl musí být ambiciózní, což znamená, že není nesplnitelný anebo lehce splnitelný. Realnost je v dosažitelnosti. K motivaci zaměstnance pomáhá akceptovatelnost, protože vychází z dohody mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Poslední věcí je mít cíl konkrétně ohraničený, do kdy musí být splněn.⁵⁵

⁵⁴ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008, s. 27-29, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁵⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, s. 51-52, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Obrázek 5: KARAT



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotící období je často ukončeno hodnotícím rozhovorem. Tento rozhovor je zapotřebí řádně naplánovat a připravit se na něj. Každý zaměstnanec by si měl stanovit cíle, které bude chtít splnit anebo prokonzultovat s vedoucím pracovníkem. Tento rozhovor bývá zpravidla minimálně jednou ročně, ale záleží na organizaci. Délka hodnotícího rozhovoru je závislá na společnosti a přípravě. Důležitou součástí je prostor pro hodnoceného, aby se mohl vyjádřit a předat informace vedoucímu pracovníkovi. Místo, kde se rozhovor provádí, může být u hodnotitele, hodnoceného nebo na neutrální půdě.⁵⁶

V některých organizacích mohou mít zaměstnanci pro svoji pracovní pozici vytvořený popis práce, přičemž se používá i v anglickém jazyce jako job description. Tento popis práce vymezuje hlavní úkoly, činnosti a povinnosti které musí vykonávat. Obsahuje organizační informaci v podobě umístění do organizační struktury a funkční informaci, což je práce, která má být vykonána. Popis práce slouží jako základ pro hodnocení pracovníka, zda jsou vykonávány standardy a cíle. Popis práce slouží k vytvoření specifikaci práce (plánování, nábor, školení a přijímání pracovníků),

⁵⁶ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 102-104, Vedení lidí v praxi. ISBN 8024714582.

orientace pro nové pracovníky, kteří tak zjistí, co budou mít za povinnosti, dále slouží k vytvoření standardu výkonnosti a v neposlední řadě jako základ pro hodnocení zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že pracovní místa jsou dynamická, tak je důležité tyto popisy práce pravidelně aktualizovat.⁵⁷

⁵⁷ LALL, Madhurima a SAKINA QASIM ZAIDI. *Human resources management*. New Delhi: Excel Books, 2010, s. 66-68. ISBN 9788174466853.

PRAKTICKÁ ČÁST

2 MCDONALD'S

2.1 Obecné informace

Celosvětově známá společnost, která je známa provozováním restaurací s rychlým občerstvením. Základy byly položeny už v roce 1940, když bratři Richard a Maurice McDonalldové otevřeli restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, přičemž ještě vypadala jako stánek s občerstvením. První nabídkou byl hamburger, hranolky a shake, což je mléčný koktejl. V roce 1955 byla otevřena restaurace v Des Plaines v Illionois Rayem Krocem, což je zakladatel společnosti McDonald's corporation. Jednalo se o syna českého imigranta pocházejícího ze Stupna u Plzně. Jeho začátky byly spojeny se smlouvou, kterou měl sjednanou s bratry McDonalldovými. Celosvětová práva si odkoupil až v roce 1961, kdy i vzniklo první školící centrum. Postupně se restaurace šířily po Spojených státech, což bylo málo pro Kroca a tak se restaurace začala šířit po celém světě, ať už to byla Kanada, Austrálie, Japonsko nebo Evropa, i když zde to bylo se zpožděním z politického důvodu. Nabídka se hodně měnila, jak byly otevírány nové restaurace. Jak se rozšiřovala nabídka produktů, tak se rozšiřovaly i aktivity a zázemí restaurace. V roce 1963 byla představena postava Ronalda McDonalda. Jedná se o klauna, který se stará o děti v restauraci. V roce 1968 byl představen sendvič Big Mac, který je ikonou pro společnost. V roce 1984 umírá zakladatel Ray Kroc, který je i považován za průkopníka franšizingu. Franšizing je podnikání pod známou značkou. Rok po smrti zakladatele byla restaurace přestavěna na muzeum, které je do současné doby možné navštívit.⁵⁸

V České republice byla první restaurace otevřena v roce 1992 ve Vodičkově ulici v Praze. Postupně se restaurace rozrůstala po celém území ČR. S rozrůstáním restaurací se i činnosti a nabídka společnosti rozšiřovaly. Nabídka se rozšířila o McCafé, kde je k dostání káva a dezerty. V České republice byla první kavárna McCafé otevřena v roce 2009. Restaurace na území České republiky procházely mnoha rekonstrukcemi

⁵⁸ MCDONALD'S ČR. *Průvodce hostesingem*. [s.l.]: McDonald's ČR. ©2010, s. 18.

a modernizací, přičemž nejzásadnější je koncept z roku 2015 nazvaný jako restaurace nové generace. O rok později při přestavbě restaurací dochází i k zavádění tzv. By McCafé. Restaurace nové generace, které nemají vlastní McCafé, tak nabízí vybrané produkty z něj.⁵⁹

Existuje 7 typů restaurací, které je možno navštívit. Typ freestander je budova, která je vystavěna samostatně nejčastěji u dálnice. Součástí je nejčastěji i Drive Thru, kde je zákazník obsloužen, aniž by musel vystoupit z auta. Dalším typem je Instore, kde je restaurace umístěna v budově s vlastním posezením pro zákazníky. Ve food courtu je restaurace umístěna v nákupním centru s ostatními restauracemi. V některých nákupních centrech můžou být umístěny restaurace Satellite, které mají omezenou nabídku. Káva s dezerty je nejčastěji nabízena v restauracích McCafé. Posledním typem jsou restaurace nové generace označovány jako SPA (service production assembly), které jsou vybaveny speciálním systémem příjmu při objednávání, které má zrychlit obsluhu zákazníků.⁶⁰

Všichni zaměstnanci by měli dodržovat základní standard, kterým je QSC a V. Pod touto zkratkou se skrývá kvalita, servis, čistota a hodnota. Pod kvalitou si lze představit používání čerstvých a kvalitních surovin na přípravu produktů, které si zákazník z restaurace odnese. Servis by měl probíhat rychle, přesně a přátelsky. Čistota restaurace a upravenost zaměstnanců je též součástí. Pod hodnotou si může každý zákazník představit něco jiného, ale nejvíce je v této části zmiňován poměr ceny výrobků se zaplacenou objednávkou. S tímto standardem je seznámen každý zaměstnanec, který nastoupí.⁶¹

2.2 Trénink

K zajištění vysokého standardu v péči o zákazníky je kvalitní zaškolení zaměstnanců, což je často nazýváno jako trénink zaměstnanců. Dalším důvodem je to, že dochází v této

⁵⁹ Historie McDonald's. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/historie-mcdonalds/>

⁶⁰ Typy restaurací. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/typy-restauraci1>

⁶¹ MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *Management development program 1: QSC*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2013, s. 3.

společnosti k vysoké fluktuaci zaměstnanců, tak je důležité, aby každý zaměstnanec znal a vykonával svoje pracovní povinnosti co nejkvalitněji a rychle. K úspěchu restaurace slouží organizovaný a přesně nastavený program tréninku a rozvoj zaměstnanců. V případě, že jsou zaměstnanci správně vytrénovaní, tak mohou přinášet úspěch restauraci, potažmo celé společnosti. Při úspěšném tréninku dochází i k lepší atmosféře na pracovišti, motivaci, menší fluktuaci zaměstnanců a posílení managementu v restauraci. K tomu, aby mohl trénink na restauraci fungovat je důležité, aby se na něm podílel celý management restaurace, dostatečné časové období pro zaměstnance a k němu přiděleného crew trenéra a v neposlední řadě je důležité, aby probíhal v klasickém provozu restaurace.⁶²

Každá restaurace je v obsazení zaměstnanců trochu odlišná, i přesto lze stanovit, jak zaměstnanci postupují dle pracovního zařazení a výkonu činností. K popisu pracovní pozice slouží tzv. systém jmenovek. Nový zaměstnanec si musí projít úvodním tréninkem na všech stanovištích restaurace. Tento zaměstnanec je označen jmenovkou školím se a zelenou jmenovkou. Úvodní trénink probíhá u plných úvazků 3 měsíce a u částečných úvazků 6 měsíců. Během tohoto období probíhá tzv. interview, přičemž u plných úvazků je to po měsíci a u částečných úvazků po 3 měsících. Na této pozici vykonává přesně stanovené postupy. V případě, že je zaměstnanec dostatečně vytrénovaný, tak po hodnocení přechází na pozici zkušeného zaměstnance. Od této doby probíhá pracovní hodnocení každých 6 měsíců a je označen žlutou jmenovkou. V případě, že má potenciál, tak může postoupit na přípravu na crew trenéra. Crew trenér má na starosti trénovat nové zaměstnance a kontrolovat stávající zaměstnance. Na této pozici se vyžadují i znalosti, které mu jsou uvedeny v akčním plánu. V případě, že i tuto pozici ovládá bez větších problémů, tak může přejít do managementu restaurace. Nejdříve má manažer na starosti vedení úseku v restauraci, což je pozice Floor manažer, který je označen stříbrnou jmenovkou. Následuje II. asistent, který má za úkol vést celou směnu a k tomu má na starosti oblast v restauraci (profit, QSC, trénink, personál, marketing,

⁶² MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *CT příručka*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2016, s. 3-4.

equipment). Je označený zlatou jmenovkou. Následuje I. asistent, který je zástupcem vedoucího restaurace a pomáhá mu s různými činnostmi, kterými je pověřen. Vedoucí restaurace zodpovídá za celý provoz restaurace a zaměstnance.⁶³

V případě, že má restaurace McCafé, tak po úvodním tréninku zaměstnanec přechází do pozice baristy, který má na starosti přípravu kávy, komunikace se zákazníky a udržování příjemné atmosféry v restauraci. Dále může být po úvodním tréninku zaměstnanec zařazen na pozici hostess, kde je hlavní náplní péče o zákazníky a pořádání narozeninových oslav pro děti.⁶⁴

K tomu, aby mohlo být prováděno školení, slouží tréninkový tým, který má každá restaurace. Počet zaměstnanců v tréninkovém týmu je závislý od velikosti restaurace a počtu zaměstnanců. Tréninkový tým zahrnuje tréninkového manažera, koordinátora a crew trenéry. Tréninkového manažera zastává I. asistent, který má příslušný kurz, odpovídá za probíhající trénink v restauraci, organizaci, plánuje trénink zaměstnanců i manažerů, připravuje manažery na kurzy, zavádí nové pracovní postupy, provádění pracovní hodnocení pro zaměstnance. Jedná se o nejzkušenějšího manažera po vedoucím restaurace. Tréninkový koordinátor může být na pozici floor manažera nebo II. asistenta. Jeho činnost je v pomáhání s administrativou, kontrolou tréninkových materiálů, organizací crew trenérských mítinků a zajištění podkladů pro pracovní hodnocení. Tuto pozici mohou na větších restauracích vykonávat manažeři ve větším počtu. Crew trenér má za úkol trénovat a kontrolovat ostatní zaměstnance, účastnit se mítinků, provádět pracovní postupy dle standardu a podporovat ostatní zaměstnance. Každý crew trenér má přidělený počet zaměstnanců, za které zodpovídá v jejich tréninku. Počet crew trenérů se odvíjí od počtu zaměstnanců, přičemž crew trenér by neměl mít na starost více než 8 lidí.⁶⁵

⁶³ MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *Management development program 1: Trénink*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2013, s. 14-15.

⁶⁴ Pracovní příležitosti u McDonald's. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/documents/25323/74971799/Pracovni+prilezitosti+u+McDonalds+CZ.pdf/0e046381-f507-4a8a-a40f-32b3ff5241a1>

⁶⁵ MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *Management development program 1: Trénink*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2013, s. 4-5.

Nejčastějším tréninkovým materiálem, který je využíván v restauracích, je checklist (viz Příloha A). Může být označován i jako kontrolní formulář, kde jsou uvedeny všechny činnosti, které mají být vykonány, přičemž jsou v souladu se všemi standardy. V checklistu jsou uvedeny všechny činnosti krok po kroku. Důležitou součástí jsou i v případě pracovního hodnocení, protože slouží jako podklad. Tyto checklisty mohou vykonávat crew trenéři a management restaurace. Checklisty jsou vyhodnoceny v procentuálním vyjádření. Rozlišují se na tři druhy. Prvním je vysvětlovací checklist, který je vypracován při první směně na stanovišti. Následuje ohlášený a poté neohlášený checklist. Rozdíl mezi nimi je, zda zaměstnanec má informaci o tom, že je kontrolován. V případě, že se jedná o ohlášený checklist, tak pro úspěšné absolvování checklistu je nastaven limit 90 %. Po splnění ohlášeného checklistu následuje neohlášený, kde procentuální úspěšnost je nastavena pro první neohlášený checklist na 90 % a po splnění je tato hranice snížena na 85 %. K objektivnímu pracovnímu hodnocení je důležité, aby checklisty vypracovávali všichni zaměstnanci, kteří k tomu mají kompetence.⁶⁶

Tréninková karta slouží pro ucelený souhrn informací. Tréninková karta je přístupná samotnému zaměstnanci a zaměstnancům, kteří mají za úkol vypracovávat checklisty. V tréninkové kartě jsou uvedeny informace o zaměstnanci, zodpovědná osoba za trénink (crew trenér), výsledky checklistů, pracovní pozice a přehled pracovních hodnocení.⁶⁷

Při nástupu nového zaměstnance je důležité vypracovat plán úvodního tréninku. Úvodní trénink je důležitý z důvodů plnění pracovních postupů, produktivity práce, motivaci zaměstnance a správně vynaložených nákladů. V případě, že je plán plněn, tak i pro samotného zaměstnance to má pozitivní účinky. Existuje přesně stanovený plán pro úvodní trénink, ale je potřeba dbát na možnosti zaměstnance, protože každý pracovník má jiné schopnosti. Není důležité vše stihnout rychle a do přesně stanoveného termínu, ale kvalitně a s řádným procvičením. Úvodní trénink začíná v den nástupu, kdy je vykonána úvodní orientace (viz Příloha B), která slouží k seznámení s restaurací a základními informacemi. Součástí plánu je i rozpis tréninku po jednotlivých

⁶⁶ MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *CT příručka*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2016, s. 8

⁶⁷ Tamtéž.

stanovištích, kde jsou uvedeni crew trenéři, kteří budou nápomocni v průběhu směny. Poté už dochází k seznámení se stanovištěm a vypracováváním checklistů. Po stanovené době dochází k interview s vedoucím restaurace. Posledním krokem je vypracování pracovního hodnocení (viz Příloha C) a následující přeřazení na pozici zkušeného zaměstnance.⁶⁸

Pro zaměstnance na pozici crew trenéra a managementu restaurace jsou vypracovávány akční plány. Tyto akční plány pomáhají rozvíjet zaměstnance. Obsahují 1 – 3 cíle, které splňují pravidlo SMART. Ke každému cíli jsou uvedeny kroky, které slouží ke splnění. Jedná se o krátkodobý cíl, ale pomáhá dlouhodobě v oblasti rozvoje zaměstnance a plnění cílů restaurace. Pozice crew trenéra a manažeri mají své job description, kde jsou uvedeny podrobně činnosti pro řádné plnění. Z tohoto job description poté vyplývá pracovní hodnocení. Při sestavování akčního plánu může být job description nápomocné při odhalení nedostatků zaměstnance.⁶⁹

2.3 Pracovní hodnocení

Pro práci ve společnosti McDonald's je vyžadován důraz na výkonost. V případě správně odvedené práce mohou být zaměstnanci lépe odměněni. Pracovní hodnocení je vytvářeno dle časového harmonogramu. Při pracovním hodnocení se střetává manažer a zaměstnanec, kteří spolu vedou dialog o plnění standardů. Pracovní hodnocení je projednáváno po ukončení úvodního tréninku a dále se opakuje minimálně každých 12 měsíců. Pracovní hodnocení by měl zpracovávat manažer po kurzu, který je založený na personální rozvoj, přičemž prezentace by měla proběhnout od vedoucího restaurace.⁷⁰

K vykonávání pracovního hodnocení jsou nejdůležitější součástí checklisty, které by měly být vyvážené, a nikoliv z posledního měsíce. Druhou částí je osobní hodnocení, které vyplňuje manažer, který zpracovává hodnocení. V případě, že se jedná o pozici crew trenéra, tak je i třetí část, kde je uvedeno, zda splnil akční plán. Osobní

⁶⁸ MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *Management development program 1: Trénink*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2013, s. 7.

⁶⁹ MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *CT příručka*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2016, s. 9.

⁷⁰ Pracovní hodnocení. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/pracovni-hodnoceni?inheritRedirect=true>

hodnocení obsahuje informace o znalosti práce, kvalitě vykonané práce, spolehlivosti, osobní kvality, týmové práce, komunikace a dodržování hygienických zásad. Při vytváření hodnocení musí manažer doplnit vhodný komentář, dosažené výsledky, příležitosti ke zlepšení, cíl pro následující období a vyhodnocení cílů minulých. Na základě jednotlivých částí je vypočítáno celkové procentuální vyjádření, které je rozloženo na jednotlivé části. Část checklistů tvoří 60 % hodnocení a osobní hodnocení tvoří 40 %. Pokud se jedná o hodnocení crew trenérů, tak je hodnocení rozděleno na 50 % z checklistů, 40 % osobní hodnocení a 10 % splnění akčního plánu. V případě, že se jedná o celkové hodnocení do 94 % tak je vynikající, kde se předpokládá že zaměstnanec ovládá všechna stanoviště na vysoké úrovni. Následuje výborné hodnocení do 85 %, kde splňuje cíle, ale má možnost se ještě posunout. Pokud je pracovní výkon kolísavý, tak dochází k hodnocení s označením potřeby určitého zlepšení, který je do 75 %. Posledním typem je nepřijatelný výkon, který je od 74,99 % níže. Po tomto hodnocení by mělo dojít k sestavení plánu pro lepší výkon a v případě, že se tak nestane, tak k ukončení pracovního poměru.⁷¹

⁷¹ Pracovní hodnocení. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/pracovni-hodnoceni?inheritRedirect=true>

3 PŘÍPADOVÁ STUDIE

3.1 Zjištění stavu

K tomu, aby bylo možné zjistit informace o využití hodnocení pracovníků, byla vybrána jedna z restaurací McDonald's a vybraní zaměstnanci, kteří poskytli interview. Případová studie má za cíl popsat stav hodnocení v restauraci a navrhnou doporučení a řešení ve zlepšení pracovního hodnocení. Otázky byly podány většinou ústní formou, i když v některých případech byla přidána papírová podoba. Některé otázky byly předem připraveny, i když některé vyplynuly z předchozích odpovědí, pro zjištění širších informací. Aby bylo možné řádně vyhodnotit, zda je hodnocení efektivní pro zaměstnance, tak bylo vybráno více zaměstnanců na různých pozicích. Jednalo se o 5 zaměstnanců po úvodním tréninku, 2 crew trenéry a 2 manažery. Všichni dotazující byli předem informováni, k jakým účelům tyto otázky slouží a tím i souhlasili se zpracováním.

Pro každého zaměstnance byly začátky velmi obtížné, protože museli vstřebávat mnoho informací o tom, jak práce bude probíhat a co všechno se budou muset naučit. Z tohoto důvodu si všichni pamatují na svůj první den v práci. S každým zaměstnancem neproběhla úvodní orientace v den nástupu. Pokud se toto nestihlo, tak k nápravě došlo do 3 měsíců. Manažeři tuto otázku doplnili tím, že úvodní orientace není prováděna z provozních důvodů.

Zaměstnanci, kterým byly kladeny otázky, tak v restauraci pracují minimálně 6 měsíců, aby bylo možné zjistit všechny informace. Pro začátek bylo důležité zjistit, zda mají potřebné informace o tréninku v restauraci. Vybraní zaměstnanci měli potřebnou znalost o tréninku v restauraci. Každý zaměstnanec zná svého crew trenéra, ale nejčastěji došlo k tomu, že nemají společné směny, a tudíž se o trénink starají jiní zaměstnanci. V případě crew trenérů byly odpovědi shodné a došlo k doplnění, že přiděleného zaměstnance poznají až po delším čase. Vzhledem k tomu, že každý crew trenér je zodpovědný za trénink a vyplňování checklistů, tak není moc správné, aby docházelo k seznámení až po delší době. Manažeři se shodli na tom, že není úplně možné naplánovat

zaměstnance se svým crew trenérem, ale že se o tuto činnost podílí sami manažeři, jiní crew trenéři nebo zkušení zaměstnanci.

Při zjištění, kolik crew trenérů má vybraná restaurace, tak došlo ke shodě v odpovědích, což bylo 4, přičemž to vycházelo na přibližně 7 zaměstnanců na crew trenéra. Počet byl odpovídající, ale problém je viděn v tom, že 3 z nich jsou pouze brigádníci, a tudíž netráví tolik času v restauraci.

Otázky na znalost tréninkového týmu byly pouze pro manažery a crew trenéry, kteří mají potřebné informace o tom, kdo jakou funkci vykonává a co má na starost. Na základě této znalosti mají možnost se i s případnými dotazy k tréninku zaměstnanců obrátit na kompetentní osoby. K dotazům nejčastěji dochází na mítinku manažerů nebo crew trenérů. Všichni znají svoje povinnosti, jak se o trénink zaměstnanců starat a mají k tomu i dostupné materiály. Většina dotazů směřuje na tréninkového koordinátora, který v případě neznalosti odpovědi vyhledává tréninkového manažera, který je v dané restauraci vykonáván vedoucím restaurace.

Vzhledem k tomu, když nastoupí nový zaměstnanec, měl by být vytvořen plán úvodního tréninku. O plánu úvodního tréninku měli manažeři a crew trenéři informaci, že existuje, ale vůbec neměli ponětí, jak s ním zacházet a jak ho využít. Zaměstnancům bylo vysvětleno, co plán představuje, ale vůbec nikdo tento plán neviděl. Při doplňujících otázkách, na kterém stanovišti začínal jejich trénink, byly odpovědi rozdílné, protože pro 5 dotazovaných se jednalo o kuchyň a u 4 začínal za pokladnou. Zaměstnanci, kteří začínali na kuchyni, toto stanoviště jako první uvítali, protože došli k závěrům, že je to pro ně později jednodušší. Zaměstnanci začínající na pokladně zmínili, že na začátku docházelo k situacím, kdy nedokázali zákazníkovi poradit, protože sami neměli informace o tom, co daný produkt obsahuje.

K tréninkové kartě a informacím, které poskytuje, mají všichni zaměstnanci přístup a využívají ji. Při využívání slouží ke zjištění výsledku vypracovaného checklistu a pracovního hodnocení pro zaměstnance. Crew trenéři a manažeři ji využívají, když vypracovávají checklist a pro zjištění, zda daný zaměstnanec prošel tréninkem na daném stanovišti a popřípadě, jak práci vykonává.

Každý zaměstnanec má povinnost nosit jmenovku, a tak je důležité, aby zaměstnanci měli informaci o tom, proč není jednotná, ale je rozdílná. O tom, co která jmenovka znamená mají všichni zaměstnanci dostatečné informace, přičemž k tomu mají informaci i v šatně, kde jsou stručně popsány pracovní pozice v restauraci. O možnostech kariérního růstu jsou informováni všichni. Z odpovědí vyplynulo, že záleží jen na jedinci, jak se k práci postaví a jak bude práci vykonávat. Součástí bylo i zjištění, zda při úvodním tréninku si zaměstnanci vyzkoušeli všechna stanoviště, aby mohli dostat jinou jmenovku. Všichni se shodli na tom, že tomu tak není, že se jen řeší období, ale nikoliv zda zaměstnanec umí na všech stanovištích samostatně.

Následovaly otázky zaměřené na pracovní hodnocení. Jak je známo, tak pracovní hodnocení probíhá převážně z checklistů, tak byly otázky zaměřeny na tento tréninkový materiál. O důležitosti checklistů byli obeznámeni všichni dotazující. Zaměstnanci mají znalost checklistů, mají možnost si prohlédnou vypracované checklisty a vědí, že jsou důležité pro pracovní hodnocení. V otázkách, zda jsou seznámeni s vypracovaným checklistem, o jeho výsledcích a připomínkami, došlo i k negativním odpovědím, kdy se tuto informaci dozvěděli až z tréninkové karty, i když to není pravidlem, ale jen v určitých případech. Na manažery a crew trenéry byla otázka zaměřena na to, zda vypracovávají checklisty a jak často. Všichni odpověděli, že je nastavené nepsané pravidlo, co 1 směna, to 1 checklist. Následovala otázka, zda se tím řídí. Tam se odpovědi lišily. Crew trenéři souhlasili s jejich vypracováváním na každé směně. Zato manažeři toto pravidlo řádně nerespektují, kde za důvod je uváděn nedostatek času. Součástí bylo i zjištění, jak má být checklist správně vyplněn, co by mělo být jeho součástí a jak by měla být předána informace o výsledcích. Informace vyplývající z odpovědí je, že informovanost je dostatečná, ale využívání v praxi není úplně ideální. Největší problém nastává ve vyplňování checklistu, kdy jsou upřednostňovány teoretické znalosti na úkol praktických.

Vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci mají po úvodním tréninku, tak dle stanovených standardů společnosti mělo dojít k minimálně jednomu pracovnímu hodnocení a interview s vedoucím restaurace. Otázky byly zaměřeny pouze na zaměstnance a crew trenéry. Nejdříve bylo uvedené interview. S dotazovanými zaměstnanci interview proběhlo ve stanoveném termínu, ale nikoliv s vedoucím

restaurace. Tuto činnost vykonával tréninkový koordinátor. Došlo při něm k mnoha otázkám, zda mají informace o fungování společnosti, které jsou předávány v úvodní orientaci. Co se týká pracovního hodnocení, tak bylo též řádně provedeno, ale i zde došlo k tomu, že hodnocení bylo prezentováno tréninkovým koordinátorem. Checklisty nebyly rozloženy na celé hodnotící období, ale více byly vypracovávány ke konci pracovního hodnocení. O procentuálním rozložení byli všichni zaměstnanci informováni. Co bylo překvapivé, tak je to, že ve vybrané společnosti dochází k pracovnímu hodnocení od ukončení úvodního tréninku každých 6 měsíců, přičemž toto zjištění bylo potvrzeno i manažery. Při položení otázky, jak probíhá pracovní hodnocení, tak došlo k tomu, že se všichni shodli, že jim jsou předány informace o tom, jak celé hodnotící období pracovali. Možnost dotazů je zaměstnancům umožněna, ale jsou vyřešeny s časovým zpožděním, protože tréninkový koordinátor nezná všechny informace a skutečnosti.

Na pracovní hodnocení jsem se ptala i manažerů, kteří měli sdělit informaci, kdo rozhoduje o části pracovního hodnocení – osobní hodnocení. Manažeři se shodli na tom, že je to pouze na posouzení toho, kdo píše pracovní hodnocení, což je tréninkový koordinátor. Vzhledem k tomu, že jeden z manažerů je přímo tréninkový koordinátor, tak následovala otázka, podle čeho jsou odpovědi na osobní hodnocení vybírány. Odpověď byla velmi stručná, a to na základě vlastních zkušeností se zaměstnanci a občasných připomínek k zaměstnancům na manažerském mítinku.

Další otázky byly zaměřené na to, jak s pracovním hodnocením nakládají a jak ho vnímají. Odpovědi byly velice podobné, a to že ho vnímají jako možnost zvýšení platu, které je možné na základě hodnocení provést, což bylo potvrzeno manažery. Dále bylo i uvedeno, že při pracovním hodnocení, pokud je na výjimečné úrovni, dochází k nabídnutí vyšší pracovní pozice. Došlo i k negativním odpovědím, kde bylo zmíněno to, že hodnocení dělá jeden manažer a že záleží, zda s ním vychází, či nikoliv, že větší možnost mají zaměstnanci, kteří si s tréninkovým manažerem více rozumí.

Všichni zaměstnanci by ocenili hodnocení, na kterém by se podíleli všichni manažeři restaurace s tím, že předání by probíhalo od vedoucího restaurace. Pokud by to takto fungovalo, tak by bylo z toho patrné, jak pracovník doopravdy pracuje. Nedochozelo by k zaujetí hodnotitele. Všechny návrhy by bylo vhodné zpracovat vedoucím restaurace, protože má největší přehled o restauraci.

Pro Crew trenéry a manažery byl zmíněný ještě jako tréninkový materiál akční plán. Všichni souhlasili s tím, že jsou v restauraci využívány a že ho sami vlastní. Otázky na strukturu, jak je sestaven, tak byl dle standardu. Problém byl spatřen v plnění akčního plánu, protože když není splněn, tak dochází k jeho opakování. Toto opakování se mnohdy opakuje i několikrát. Pro zaměstnance slouží jako rozvoj v jeho pracovní náplni a doplnění si znalostí potřebných pro vykonávání pracovní pozice. V případě, že se už akční plán opakuje, tak působí negativním dojmem a zaměstnanci ztrácejí zájem o doplnění si znalostí. Opakovaný akční plán je předán pouze na papíru a není s ním nadále pracováno s nadřazeným, aby bylo možné si doplnit informace, jak v následujícím období uspět. Crew trenéři se shodli na tom, že cíl je zaměřen na trénink nových zaměstnanců s rozšířením znalostí, které využijí v pracovním provozu. Manažéři se shodli na tom, že akční plán je zaměřený na oblast, kterou mají na starosti. Celkově cíle akčních plánů slouží k plnění plánů celé restaurace.

3.2 Návrhy na doporučení a zlepšení pracovního hodnocení

Ze získaných informací je patrné, že dochází k mnoha odchylkám v oblasti hodnocení pracovníků. Rozdíl je zřejmý. Některé části pracovního hodnocení neprobíhají ani dle pravidel společnosti. Pracovníci mají možnost zjistit z interních zdrojů, jak by mělo být správně s hodnocením nakládáno, a tak je důležité to respektovat. Problém není jenom v plnění hodnocení, ale i v přístupu celé restaurace.

Každý zaměstnanec by v novém prostředí ocenil větší seznámení s restaurací, která je prováděno úvodní orientací. I když k této činnosti dochází, tak není vhodné, aby byla provedena až po 3 měsících, což není šťastné, protože v té době už má zaměstnanec určitý přehled. Tato činnost může být prováděná jakýmkoliv manažerem, protože se jedná o zaměstnance, kteří restauraci dostatečně znají a mají informace o dění v restauraci. V případě nástupu nového pracovníka je důležité mít předem naplánovaný správný počet zaměstnanců, kteří budou mít možnost se o nového pracovníka postarat, a tudíž pak by nebyl problém vykonání úvodní orientace z provozních důvodů.

Informace o tréninku v restauraci byly dostačující a je to i vhodné, aby je zaměstnanci měli. Seznámení se s crew trenérem je obtížné naplánovat, protože jak je známo, tak v restauraci často pracují zaměstnanci na brigádu a každý z nich má jinou možnost

docházení na směny. V takovýchto záležitostech by měla probíhat komunikace mezi manažery, a to převážně těch, kteří mají na starosti plánování směn a tréninku. Vhodné je i to, že manažeři se sami podílejí na tréninku zaměstnanců a v určitých chvílích přecházejí do pozice crew trenéra. Vzhledem k tomu, že každý manažer má zájem o to, aby zaměstnanci byli řádně vytrénováni, tak musí zastávat i nižší pracovní pozici. Počet crew trenérů by se měl rozšířit, aby bylo možné trénovat na každé směně v jakoukoliv pracovní dobu. I když počet je dostačující, tak by mělo být bráno v úvahu, jakou mají pracovní dostupnost a podle toho tréninkový tým rozšířit na pozicích crew trenérů.

Všechny pracovní pozice v trenérském týmu jsou správně rozděleny, jen je více činností směřováno na tréninkového koordinátora, který by měl být pouze nápomocný, a nikoliv vykonávat veškerou činnost. V případě neznalosti všech informací musí tréninkový koordinátor vyhledat správné řešení, a tím prodloužení doby, kdy bude otázka vyřešena. Kdyby tuto činnost vykonával tréninkový manažer, tak jsou všechny záležitosti ihned vyřešeny.

Všichni zaměstnanci by si měli doplnit informace o fungování plánu úvodního tréninku, aby u každého zaměstnance fungoval na podobném principu, a to převážně v otázce prvního stanoviště. Žádoucí je, aby si každý prošel na začátku stanoviště na kuchyni, kde dojde i k zapojení do pracovního prostředí. Tím zaměstnanci zjistí potřebné informace, které budou moci využít i na jiných stanovištích. Před dnem nástupu by mělo dojít k předání informací, že nastoupí nový zaměstnanec a připravit si pro něj crew trenéra, který bude mít možnost se mu věnovat v provozu.

Tréninkové karty jsou využívány podle potřeb restaurace. Správné je i to, že s tímto tréninkovým materiálem pracují všichni zaměstnanci. Nejčastěji slouží k zjištění úspěšnosti checklistů a tím si zaměstnanec může udělat představu o tom, jak vykonává práci.

Každý zaměstnanec má možnost kariérního růstu ve společnosti, což může sloužit i jako motivace při výkonu práce. Ale tato motivace může být zmenšena z důvodu, že převedení na vyšší pracovní pozici probíhá převážně na základě hodnotícího období z pohledu času, a nikoliv z pohledu, jaké stanoviště zaměstnanec vykonává samostatně. V případě, že se jedná o automatické převedení na jinou pozici, aniž by byly splněny

podmínky, tak může u zaměstnance dojít k pocitům neférového jednání ze strany společnosti. Při prvním hodnocení, což je ukončení úvodního tréninku, by měl být s vedoucím restaurace probrán cenný průběh tréninku a na všech stanovištích. Každý zaměstnanec má svoje klady a zápory, a to by mělo být předáno zaměstnanci.

Vzhledem k tomu, že nejfrekventovanější tréninkový materiál je checklist, který později slouží jako podklad pro pracovní hodnocení, tak je důležité, aby s ním byli seznámeni všichni zaměstnanci. Informace o materiálu jsou dostatečné, jen je potřeba se více zaměřit na to, když je vypracován, tak aby zaměstnanec znal, že byl kontrolován a popřípadě mu bylo sděleno, jak úspěš. Mezery jsou patrné v pravidelném vyplňování checklistů, protože potom dochází i k tomu, že hodnocení je vypracováno pouze z posledního měsíce, a nikoliv z celého hodnotícího období. Na restauraci má každý zaměstnanec svoji pozici, ale je důležité, aby se manažeři zapojili do tréninku a začali vyplňovat checklisty stejně jako crew trenéři. Pravidlo 1 směna se rovná 1 checklist je určitou pomůckou, aby se zvýšila aktivita ve vypracování checklistů. Jen je zapotřebí zajistit správné dodržování. Toto pravidlo by mělo být nejvíce podporováno od vedoucího restaurace, aby každému manažerovi vysvětlil potřebu vyplňování.

K interview dochází po správném časovém období, ale osoba, která ho provádí by měla být změněna. Vzhledem k tomu, že vedoucí restaurace má největší příležitosti zjistit, jak pracovník zapadl do pracovního prostředí a může okamžitě reagovat na případné otázky. Z odpovědí je patrné, že interview probíhá jen pro zjištění, zda byla správně provedena úvodní orientace. Větší příležitost by měla být dána i samotnému zaměstnanci. Výhoda je vidět v tom, že pracovní hodnocení probíhá každých 6 měsíců, což je přínosné pro zaměstnance z mnoha ohledů. Pracovníci nemusí čekat, že až po roce se jim bude někdo z restaurace věnovat, aby mu bylo sděleno, jak pracuje a také může mít motivační charakter pracovní hodnocení. Nevýhoda je v tom, že checklisty nejsou rozloženy do celého hodnotícího období, na čem je určitě potřeba zapracovat. Každý zaměstnanec se postupem času zlepšuje, tak není moc dobré, aby se hodnocení vypracovalo pouze na základě jednoho měsíce. Druhá část pracovního hodnocení, která je založena na osobním hodnocení je velmi nešťastně vyplňována. Zde by mělo dojít k dohodě mezi všemi manažery, protože tak dojde k objektivnějším výsledkům.

V případě, že to vyplňuje pouze jedna osoba, tak je to hodnocení pouze jedné osoby, a nikoliv celého manažerského týmu v restauraci.

Vzhledem k tomu, že v restauraci pracuje hodně mladých lidí, kteří nedisponují vysokými finančními prostředky, tak je pro ně hodnocení spojené s finančním polepšením. Jedná se o druh odměny za práci, kterou získají po dosažených výsledcích. Je vidět, že zaměstnanci nevnímají jenom peníze, ale i možnost vyšší pracovní pozice. Jen je důležité zapracovat na tom, aby hodnocení bylo vypracováno od více nadřízených, aby zaměstnanci neměli negativní pocit, že se jedná o hodnocení jednoho hodnotitele. Určitě by bylo vhodné zapojení více manažerů.

Poslední tréninkový materiál, který byl zmíněn, byl akční plán, který je využíván manažery a crew trenéry. I když je využíván, tak je potřeba, aby byl efektivně využíván, protože opakování není úplně vhodné z hlediska motivace. Cíle jsou správně nastavené, protože pomáhají k rozvoji jednotlivého zaměstnance a dohromady souvisejí s cíli restaurace. Největší problém je v opakovanosti nesplněného akčního plánu, který by měl být znovu probrán s vedoucím pracovníkem. K tomu, aby mohlo dojít k jeho splnění, v případě, že se tak neděje měly by být hledány příčiny proč k tomu dochází.

K tomu, aby bylo hodnocení zaměstnanců ve vybrané restauraci, musí dojít k několika úpravám, ať už se jedná plnění úkonů, které má nastavené společnost, tak i zapojení dalších činností. Největší změny by měly nastat ve vhodném plánování nástupu nového zaměstnance, aby bylo možné vše řádně vysvětlit a probrat důležité činnosti ve společnosti. Zamyšlení na zajištění většího počtu crew trenérů, aby mohlo být pracovní hodnocení vypracováno na základě celého pracovního hodnocení. Tréninkový koordinátor by se měl zaměřit pouze na svoji administrativní činnost a nevykonávat práci tréninkového manažera, která by měla být přidělena vedoucímu restaurace. V případě, že tyto činnosti se zlepší, bude již restaurace na velmi dobré cestě k tomu mít efektivní hodnocení. Poslední činností, která by měla být zlepšena, je zapojení více manažerů do pracovního hodnocení zaměstnance, protože je výhodou, že probíhá každých 6 měsíců.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Ke kvantitativnímu průzkumu, který proběhl pomocí dotazníkové šetření (viz Příloha D), z důvodu získání většího počtu respondentů. Dotazník byl sestaven pro zjištění stavu, jaké nástroje jsou využívány pro hodnocení zaměstnanců. Nedílnou součástí jsou i otázky zaměřené na spokojenost s hodnocením. Poslední součástí dotazníku je, jak často by ocenili pracovní hodnocení a s kým by ho chtěli probírat.

Na základě Ankety spokojenosti zaměstnanců McDonald's byla stanovena hypotéza, že více než 75 % respondentů bude souhlasit s hodnotitelem, který vypracovává pracovní hodnocení. Anketa proběhla v roce 2017, přičemž byla zaměřena na rok 2016. Ankety se zúčastnilo 85 % zaměstnanců společnosti McDonald's. V oblasti, která byla zaměřena na pracovní hodnocení vyplynulo, že s hodnocením je spokojeno pouze 72 %, z tohoto důvodu bylo vybráno procentuální kritérium, protože by mělo během roku 2017 dojít ke zlepšení této oblasti.

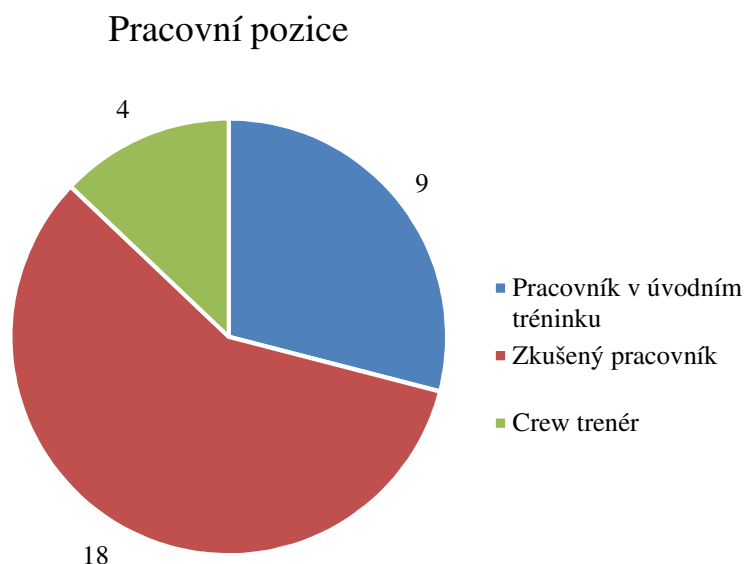
Hypotéza vyplynula primárně z Ankety spokojenosti zaměstnanců McDonald's, ale byla do ní zahrnuta i vlastní zkušenost s pracovním prostředím. Vzhledem k tomu, že velmi často je hodnocení zaměstnanců připomínáno při konzultacích, kdy pracovníci z centrálního oddělení navštěvují restaurace, aby pomohli zlepšit tuto oblast. Z tohoto důvodu je zařazena do průzkumné části.

Dotazník byl určen pouze pro zaměstnance na pozici: pracovník v úvodním tréninku, zkušený pracovník a crew trenér. Management restaurace byl vynechán z důvodu toho, že pracovní hodnocení manažerů probíhá odlišným způsobem a není součástí této práce. Otázky byly převážně uzavřené, z důvodu větší ochoty vyplnění těchto otázek. Některé byly polouzavřené a záleželo na zaměstnanci jakou odpověď si zvolil a zda zde byla možnost vlastního vyjádření.

4.1 Výsledky kvantitativního šetření

Otázka č. 1: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Graf 1: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Z této otázky došlo ke zjištění, s kolika zaměstnanci restaurace pracuje. Došlo zde k potvrzení toho, že na každého crew trenéra připadá přibližně 7 zaměstnanců. Potvrzuje to i to, že v restauraci se nacházejí pracovníci, kteří nemají mnoho pracovních zkušeností a z tohoto důvodu je potřeba, aby probíhal trénink podle stanovených pravidel. Rozložení je adekvátní k tomu, aby mohl provoz restaurace probíhat bez větších komplikací. Důležité je, aby převládali zkušení zaměstnanci oproti novým a nezkušeným pracovníkům. Počet zaměstnanců přiřazený ke crew trenérovi je odpovídající, aby bylo možné se zaměstnanci věnovat.

Otázka č. 2: Znáte tréninkový tým v restauraci?

Graf 2: Znalost tréninkového týmu



Zdroj: vlastní zpracování

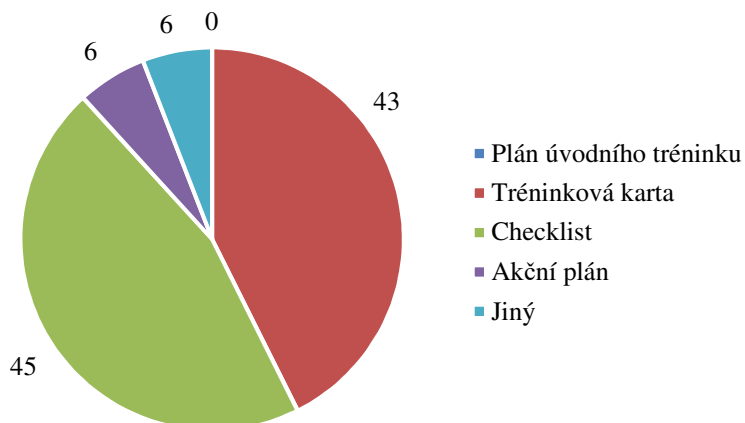
Komentář:

Z odpovědí je patrné, že znalost tréninkového týmu v restauraci je na dobré úrovni. Pouze jeden respondent odpověděl, že tuto informaci nemá, což může být způsobeno tím, že je velmi krátce v pracovním prostředí, a ještě nemá tolik informací. Vzhledem k tomu, že odpověď je velmi pozitivní, tak je velká pravděpodobnost, že trénink na restauraci může fungovat podle předem nastavených kritérií. Tímto mají zaměstnanci možnost obrátit se na kompetentní osobu, co se týká jeho tréninku. Zaměstnanci mají i možnost řešit otázky týkající se jejich tréninku, pokud s ním jsou nespokojeni. Jediné, co musí zaměstnanci udělat, je položit pracovníkovi v tréninkovém týmu otázku, na kterou chtějí znát odpověď. Nejčastěji se otázky mohou týkat oblasti změny stanoviště, aby se jejich práce nestala rutinní. Podstatné je potom, jak se k tomu zaměstnanci tréninkového týmu postaví a přistoupí k aktivitě, která je vnášena samotným zaměstnancem.

Otázka č. 3: Jaký tréninkový materiál využíváte? (více možných odpovědí)

Graf 3: Tréninkové materiály

Tréninkové materiály (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

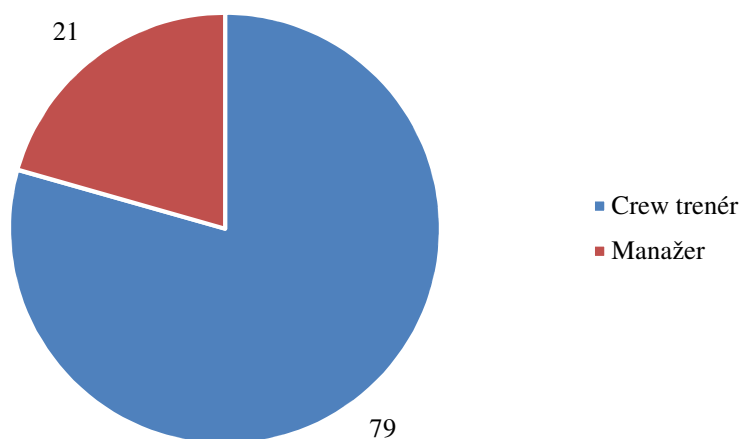
Komentář:

V této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí. Z odpovědí vyplývá to, že nejčastěji je zastoupen checklist, přičemž tuto variantu zvolili všichni respondenti. Vzhledem k tomu, že je tak početné zastoupení, tak je patrné, že se používá během provozu v restauraci. Není nejvhodnější využívání pouze jediného materiálu, ale tomu tak není, protože druhým nejvíce zastoupeným materiálem je tréninková karta, která souvisí i s vyplňováním checklistů. Vzhledem k tomu, že z dotazovaných jsou pouze 4 crew trenéři, tak je pochopitelné to, že akční plán jako tréninkový materiál mohli zvolit pouze ti respondenti. Využívání akčního plánu pro crew trenéry se potvrdilo v plné míře, protože bylo zvoleno všemi. Možnosti využívat plán úvodního tréninku nezvolil nikdo, což by bylo potřeba zlepšit, aby byl úvodní trénink systematický a probíhal podle předem stanovených pravidel. Poslední z možností bylo napsání jiného tréninkového materiálu, což bylo zvoleno čtyřmi respondenty, kteří uvedli tzv. job description. I tuto možnost zvolili pouze crew trenéři. Job description představuje popis činností, které mají být dodržovány. Je užitečné job description využívat pro crew trenéry, kteří mají větší zodpovědnost a rozšířené povinnosti než zkušený zaměstnanec.

Otázka č. 4: Kdo na Vás vypracovává checklist? (více možných odpovědí)

Graf 4: Zaměstnanec, který vytváří checklisty

Zaměstnanec, který vytváří checklisty (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Tato otázka měla také možnost zaškrtnutí více možností, přičemž odpovědi byly pouze dvě, a tak bylo na výběr buď zaškrtnou jednu možnost, nebo obě. Z dotazníku vyplynulo, že na všechny zaměstnance vytvářejí checklisty crew trenéři, protože tuto možnost zvolili všichni respondenti. Že vytvářejí checklisty manažeři, bylo zvoleno pouze 7 respondenty, z čehož 4 respondenti pracují na pozici crew trenéra, a tudíž si nevypracovávají checklisty na sebe. Určitě je na dobré úrovni vypracovávání checklistů crew trenéry, ale chtělo by to větší zapojení managementu restaurace. Vzhledem k tomu, že na restauraci působí pouze 4 crew trenéři, tak by to chtělo rozšířit okruh hodnotitelů, kteří se podílejí na pracovním hodnocení v části checklistů. Pokud manažeři nevypracovávají checklisty, tak nemá pracovník, co vypracovává pracovní hodnocení, dostatečné informace o práci daného zaměstnance. Vzhledem k tomu, že checklist má část, kde je možné dopsat slovní ohodnocení, tak zde mohou být sděleny důležité informace pro hodnotitele. Pro restauraci je důležité udržet si aktivitu crew trenérů ve vypracovávání checklistů.

Otázka č. 5: Myslíte si, že checklisty jsou objektivní nástroj pro pracovní hodnocení?

Graf 5: Objektivita checklistů



Zdroj: vlastní zpracování

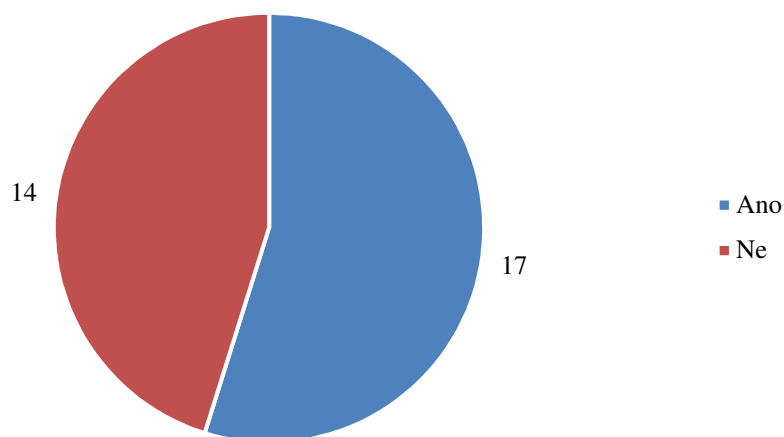
Komentář:

Pro zjištění názoru zaměstnanců na checklisty, tak byla zvolena otázka, která se zabývá objektivitou. S objektivním hodnocením na základě checklistů souhlasilo 24 zaměstnanců. Počet zaměstnanců, kteří s tím nesouvisí nebyl vysoký, i tak je potřeba se nad tím zamyslet, proč k takovému to názoru došlo. Jednou z možných odpovědí pro 7 nespokojených respondentů může být to, kdo checklisty vypracovává. Všichni crew trenéři si procházejí školením, jak se na zaměstnance zaměřit a jak vyplňovat checklisty. Důležitou součástí je i to, aby měl zaměstnanec možnost se vyjádřit k vypracovanému checklistu. V případě, že se jeho připomínky opomíjejí, tak je pocit nespravedlnosti pochopitelný. Každá připomínka by měla být brána v úvahu a zodpovězena. Některé případy mohou přinést dobré připomínky, ale důležité je, aby byly přeneseny na zodpovědného pracovníka, který s nimi řádně naloží. Dotazy nesmějí být bez odpovědi, protože potom už zaměstnanec žádné nevznese a nebude se na nic ptát a bude smířený s tím, že nic neudělá. Pro některé může být důvod neobjektivnosti z pohledu toho, pokud si mimo pracovní prostředí nerozumí, tak mu to tzv. spočítají při checklistu.

Otázka č. 6: Probíhá pracovní hodnocení v řádném termínu?

Graf 6: Pracovní hodnocení v řádném termínu

Pracovní hodnocení v řádném termínu



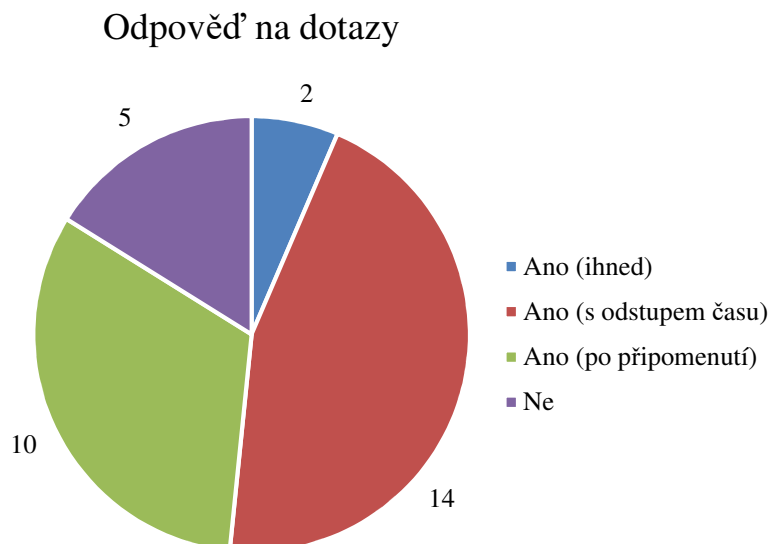
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Vzhledem k tomu, že je pracovní hodnocení vytvářeno každých 6 měsíců, tak je důležité, aby byl dodržen tento termín, což na základě výsledku není úplně pravdivé. Pokud dochází k posunu pracovního hodnocení a neprobrání pracovních záležitostí se zaměstnancem, tak dochází ke ztrátě motivace k výkonu pracovních záležitostí. V restauraci nepůsobí příliš velké množství zaměstnanců, aby nebylo možné tuto činnost dodržet. Možné důvody, proč dochází k odsouvání pracovního hodnocení, tak může být způsobeno zdravotními potížemi. V případě, že současný hodnotitel nesplňuje předem nastavené časové období hodnocení, tak by bylo možná přínosné pro restauraci rozšířit nebo vyměnit hodnotitele. Pro zlepšení, aby bylo pracovní hodnocení řádně prezentováno, je důležitý zásah vedoucí pracovníka, který by měl zjistit, proč k tomuto dochází.

Otázka č. 7: Mají Vaše dotazy při pracovním hodnocení včasnou odpověď?

Graf 7: Odpověď na dotazy



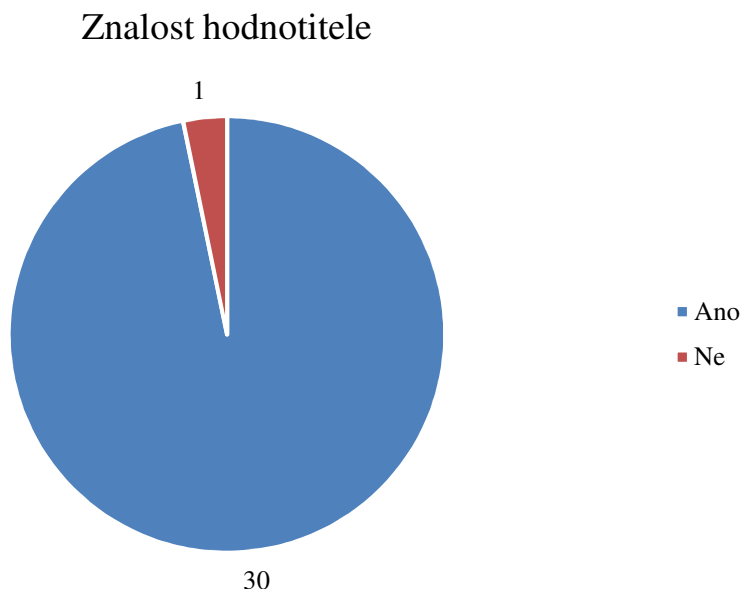
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Z této otázky vyplývá, že dotazy nejsou okamžitě odpovězeny, ale až po nějakém čase. Není žádná jistota, zda odpověď přijde ihned při prezentaci pracovního hodnocení, ale záleží pouze, na co je otázka zaměřena a zda má hodnotitel možnost okamžitě na to reagovat. V 5 případech nedošlo k vysvětlení problematiky ani po čase, ale byla zamítnuta a nikdo se jí nezabýval, což může mít vliv na pozdější dotazy. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí byla potřebná připomínka. Není to nejlepší řešení, ale je důležité, aby došlo k odpovědi, i když se jí musí vícekrát domáhat. Kdyby hodnocení pracovníků vykonával vedoucí restaurace, tak k prodlevám vůbec nemusí docházet, protože by mohl ihned reagovat. V případě, že jsou dotazy vyřešeny, tak zaměstnanci pokračují v dotazování, což je výhodné, jak pro stranu zaměstnavatele, tak i zaměstnance. V opačném případě je od zaměstnance odpor k dotazování, protože si umí představit, jak to bude pokračovat.

Otázka č. 8: Znáte hodnotitele, který vypracovává pracovní hodnocení?

Graf 8: Znalost hodnotitele



Zdroj: vlastní zpracování

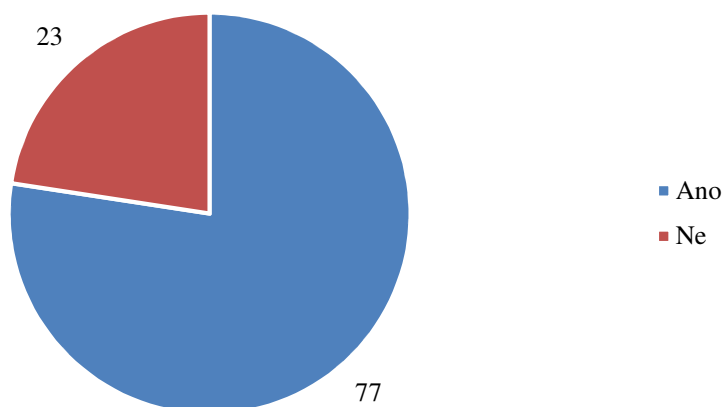
Komentář:

Informace o tom, kdo vypracovává pracovní hodnocení mají zaměstnanci dostatečné. Přičemž pouze jeden neznal tuto informaci. I v této otázce se může jednat o nového zaměstnance, který je nový a nemá zkušenosti. Vzhledem k tomu, že je větší počet zaměstnanců, kteří mají tuto informaci, tak je potřeba se na to podívat z pohledu toho, zda je to dobré. Jak v současné době probíhá pracovní hodnocení, tak je důležité, aby nedocházelo k tomu, že zaměstnanci se budou chovat odlišně před tímto pracovníkem. V takovémto případě, by se mohlo jednat o osobní hodnocení hodnotitele. Znalost má i svoje výhody, protože pokud zaměstnance znají, tak dochází k lepší komunikaci při hodnocení a zaměstnanec se necítí tolik nervózní, tak jak by tomu mohlo být v době, kdyby ho neznal. Potřeba je jen udržet si úroveň jednání mezi nadřízeným a podřízeným. Dále je potřeba zapojit nejen vlastní zkušenost, ale i zkušenosti ostatních nadřízených.

Otázka č 9: Jste s hodnotitelem spokojen?

Graf 9: Spokojenost s hodnotitelem

Spokojenost s hodnotitelem (v %)



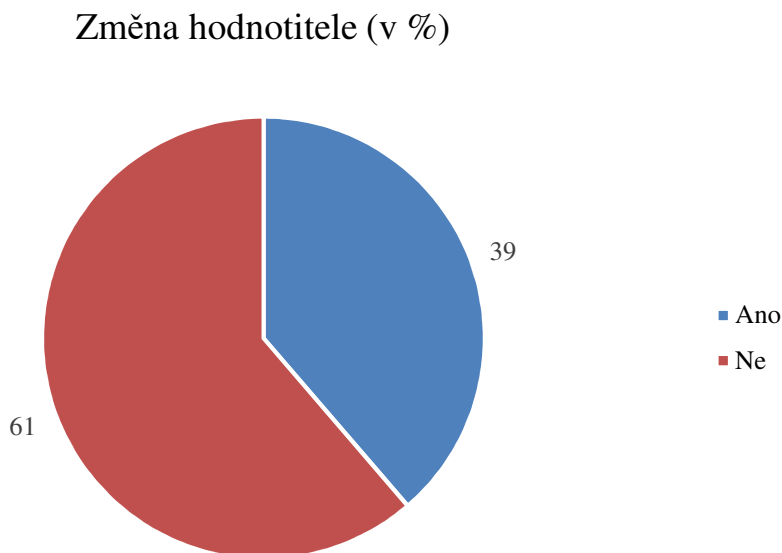
Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

S předchozí otázkou se pojí spokojenost s hodnotitelem. Jak je patrné z odpovědí, tak zde je více pozitivních odpovědí. Spokojených respondentů bylo 24, což odpovídá 77 % z dotazovaných. Zbýlých 7 respondentů není s hodnotitelem spokojeno. K této otázce se vázala hypotéza, která byla předem stanovena tak, že spokojených zaměstnanců bude 75 %. Hypotéza byla potvrzena v plném rozsahu, protože přesáhla i nastavenou hranici. Není možné, aby byl každý zaměstnanec spojen, ale došlo i ke zlepšení výsledku oproti Anketě spokojenosti zaměstnanců McDonald's. V restauraci dochází k pomalému zlepšování v této oblasti, i když nějaké rozdíly oproti standardu existují. V případě, že je zaměstnanec nespokojen, tak je potřeba, aby tuto informaci předal vedoucímu restaurace, který by měl mít možnost tuto spokojenost zlepšit. Pokud nespokojenost vyplývá z toho, že se o tuto činnost stará osoba, s kterou nemá vhodné pracovní vztahy, tak by mělo dojít k rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem. V případě, že rozhovor nepomůže, tak pak je možnost, aby hodnocení pro daného pracovníka vykonával někdo jiný. Pozitivní je, že hranice spokojenosti oproti roku 2016 vzrostla o 5 %, protože pokud takto bude spokojenost růst, tak může dojít v budoucnu k vysoké spokojenosti.

Otázka č. 10: Chtěli byste změnit hodnotitele?

Graf 10: Změna hodnotitele



Zdroj: vlastní zpracování

Komentář:

Pro změnu hodnotitele se přiklonilo 12 respondentů, což je větší počet, než kolik jich bylo nespokojeno, tudíž někteří mají určité výhrady, které akceptují. Pro stávající stav, který se v restauraci nachází, je 19 respondentů. I když je více než polovina pro zachování současného stavu, tak je důležité s touto informací řádně naložit. V případě, že respondenti vyžadují změnu, měli možnost uvést, kým by měla být současně obsazená pozice nahrazena. Ze všech odpovědí vyplynulo, že by uvítali, kdyby pracovní hodnocení vypracovával a prezentoval vedoucí restaurace. V případě, že je zájem takto jednoznačný, tak by mělo dojít ke změně, aby se spokojenost s hodnocením zaměstnanců ještě navýšila. Důležitou součástí je i zjištění, proč by zaměstnanci chtěli změnu, jestli není ještě možné učinit nějaké kroky ke zlepšení práce současného hodnotitele. Rozhodně není žádoucí, aby nedošlo k nějakému řešení problému, protože jestli tento stav zůstane neměnný, tak se v brzké době může očekávat odchod zaměstnanců ze společnosti.

4.2 Závěry kvantitativního šetření

Všichni respondenti, které bylo možné oslovit, dotazník vyplnili, tudíž je možné vyvodit určité závěry a doporučení pro zlepšení pracovního hodnocení. Z odpovědí je patrné, že pracovní hodnocení na restauraci je vypracováváno, ale je tam několik odchylek, na kterých je potřeba zapracovat. Největší změny by měly vzejít od vedoucího restaurace. Po zjištění, zda trénink na restauraci probíhá dle pravidel společnosti McDonald's, bylo zjištěno, že i některé tréninkové materiály nejsou využívány vůbec nebo s menší pravidelností. Nejčtenější využívání materiálů jsou checklisty, ale i u nich je několik nedostatků. Dále byl dotazník zaměřen na hodnotitele, který vypracovává pracovní hodnocení. Zde jsou největší nesrovnalosti se stavem, který vyžaduje společnost McDonald's.

Vybraná restaurace by měla zlepšit znalost všech tréninkových materiálů. Vzhledem k tomu, že nejsou všechny využívány. Jedná se o plán úvodního tréninku, který může odstranit i nedostatky v tom, že o zaměstnance se nikdo nestará a pracovník pracuje podle sebe. Využití checklistů je ve velkém počtu, ale je potřeba doladit, aby se více zapojovali manažeři na směnách, a nikoliv jen crew trenéři.

Stanovená hypotéza byla v celém rozsahu splněna, protože byla nastavena na 75 % respondentů, že budou souhlasit s hodnotitelem, který provádí pracovní hodnocení. Výsledek byl ještě o 2 % lepší. I když je výsledek velmi vysoký, tak je důležité brát v úvahu i otázku zaměřenou na změnu hodnotitele. Je několik indicií, které napovídají, že výměna by určitě byla nejlepší cestou. Vzhledem k tomu, že i samotní zaměstnanci by ocenili hodnocení přímo od vedoucího restaurace, tak by to stálo za zvážení. Mnoho negativních odpovědí by mohlo být vyřešeno změnou hodnotitele. Největší problém je předpokládán v tom, že spokojenost není na úrovni, která by se očekávala.

V případě, že dojde ke změnám, tak to může mít i samotný efekt na celé fungování společnosti. Na začátku by se mělo jednat o změnu ve vyplňování checklistů od manažerů, kteří by měli být motivováni, aby tuto činnost vykonávali. Druhá, a to větší, změna by měla nastat v oblasti toho, kdo hodnocení vypracovává a prezentuje zaměstnancům. Tato změna může být v personálním obsazení hodnotitele, a to v přenesení činností na vedoucího pracovníka restaurace. Menší zásah může být

pouze v poučení a zaškolení současného hodnotitele, jak pracovní hodnocení vykonávat a předávat pracovníkům. Důležité je, aby případné školení bylo provedeno vhodným způsobem. V případě špatného způsobu může dojít k demotivaci současného hodnotitele. Nejvhodnější způsob by byl, přihlášení na speciální kurz, který je určen pro pracovníky vykonávající tuto činnost.

5 ROZHOVOR

Níže je uvedený rozhovor v podobě, jak probíhal. Zaměstnanec měl informace o tom, k jakým účelům poslouží. Celý rozhovor probíhal v přátelské atmosféře, protože to patří k zásadám společnosti McDonald's. Cílem rozhovoru je zjistit informace o tom, zda s pracovním hodnocením probíhá motivace, možnost kariérního růstu, vzdělávání a odměňování. Rozhovor probíhal se zaměstnancem Lukášem.

1) Na jaké pracovní pozici pracuješ?

„Crew trenér.“

2) Jak dlouho pracuješ u společnosti McDonald's?

„Příští měsíc to budou tři roky.“

3) Jaké máš informace o tréninkovém týmu v restauraci?

„Znám náš tréninkový tým.“

4) Kdy jsi měl pracovní hodnocení?

„V listopadu.“

5) Kdo ho s tebou probíral?

„Manažerka, která má na starosti trénink.“

6) Pamatuješ si někoho jiného, s kým bylo probíráno pracovní hodnocení?

„Před tím to byl jiný manažer.“

7) Zažil jsi hodnocení, které by prezentoval vedoucí restaurace?

„Ne.“

8) Za jak dlouho ses dostal na pozici crew trenéra?

„Po přibližně roce a půl.“

9) Jaké výhody má tato pozice?

„Pro mě to byla změna a chtěl jsem si vyzkoušet něco nového.“

10) Dochází k úpravám hodinové mzdy?

„Následující měsíc po hodnocení.“

11) Vždy dojde k navýšení platu?

„To ne. Záleží na tom, jaké to hodnocení je a jak zaměstnanec pracuje.“

12) Dostáváš nějaké jiné benefity?

„Tak benefitů máme více např. svačinu za půlku, pití na směně zdarma, Benefit kartu nebo crew akce.“

13) Jak probíhal tvůj trénink na crew trenéra?

„Nejdříve mi byla tato pozice nabídnuta, kde mi bylo řečeno, co to obnáší a co bych musel dělat. Protože jsem na to kývl, tak mi byl předán akční plán, který když jsem splnil, tak jsem byl právoplatným crew trenérem.“

14) Co ti pomohlo při tréninku?

„Na začátku asi manažerka, která mi vše vysvětlila.“

15) Máš možnost ještě kariérního růstu?

„Určitě ano.“

16) Jaké a co pro to musíš udělat?

„Plnit si akční plán, mít chuť učit se nové věci a být šikovný a pak bych mohl být i manažer.“

17) Motivují Vás manažeři při práci?

„Motivaci jsou zažil převážně, když jsem se učil na crew trenéra.“

18) Motivuješ ostatní zaměstnance ty?

„Snažím se o to, ale někdy je to těžké. Vždy chci, aby pracovali co nejlépe, tak se jim to snažím vysvětlovat proč to tak je a proč to musí dělat podle standardů.“

19) Potřebuješ se vzdělávat pro pracovní účely?

„Nějaké speciální nepotřebujeme, jen mít základní školu. Později možná nějaké bude potřeba.“

20) Jaké?

„K tomu, aby mohli manažeři vykonávat svoji činnost, tak chodí na kurzy, které jsou přesně zaměřené na manažerskou činnost.“

5.1 Výsledky kvalitativního výzkum

Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda s pracovním hodnocením souvisí motivace, odměňování, vzdělávání a kariérní růst. Pro rozhovor byl vybrán zaměstnanec, který pracuje ve společnosti delší dobu a má větší přehled. Z odpovědí vyplynulo to, že vybraný zaměstnanec má dostatečné informace pro poskytnutí všech odpovědí, které byly potřeba položit, aby mohlo dojít k závěrům.

Z rozhovoru vyplynulo, že motivace je využívána, když zaměstnanci mají zastávat vyšší pozici. V případě, kdy na zaměstnance jsou kladeny větší nároky, tak je určité potřeba podpory ostatních nadřízených pracovníků. Je patrné, že motivace není využívána pouze při pracovním hodnocení. Crew trenér se o tuto činnost také stará, ale je potřeba brát v úvahu, že není speciálně zaškolen a záleží jen na manažerovi, který mu předává informace, jak k motivaci přistupuje. Pro ostatní zaměstnance může být motivující hodnocení a to tím, že pokud má dobré výsledky, tak je navýšena mzda.

Odměn, které restaurace poskytuje je více. Většina odměn jsou pro všechny zaměstnance stejná. Jedinou odměnou, která je rozdílná je úprava mzdy po pracovním hodnocení, kde se přistupuje individuálně k zaměstnancům. Je důležité, aby takto poskytovaná odměna byla spravedlivá a nedocházelo k rozporům. Za určitou odměnu se dá považovat i to, že mají možnost povýšení.

Kariéra je pro mnohé velmi důležitá v pracovních záležitostech a v této společnosti mají všichni zaměstnanci velkou možnost ve svém rozvoji. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců má ještě školní povinnosti, tak zkušeností a dovedností nemají mnoho, ale mají možnost se něco nového přiučit. Důležité je to, že není nic specifického, co by měl zaměstnanec umět, aby mohl kariérně růst. K povyšování může docházet na základě plnění pracovních povinností, které jsou uvedené v pracovním hodnocení. Dále je zapotřebí mít podporu v práci, což z rozhovoru vyplynulo, že pracovník zodpovědný za trénink podporu zaměstnanci poskytuje.

Vzdělávání poskytuje společnost pouze zaměstnancům na manažerské pozici. Základní vzdělávání probíhá v restauraci, a to převážně v úvodním tréninku, kdy se zaměstnanec snaží naučit všechny standardy potřebné pro výkon pracovních povinností. Vzhledem k tomu, že manažerská funkce vyžaduje větší práci s lidmi, tak je vzdělání manažerů žádoucí.

ZÁVĚR

Začátek práce popisuje procesy, které jsou spojeny s řízením lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů zahrnuje i hodnocení zaměstnanců, z tohoto důvodu došlo k jeho zařazení. Vzhledem k tomu, že existuje mnoho způsobů, jak pracovní hodnocení využívat a s čím může být spojeno, tak je důležité, aby si každá společnost vybrala ten nejvhodnější způsob. Není stanoven určitý druh hodnocení, který by byl ideální pro všechny pracovní pozice, a tak záleží na každé společnosti. S pracovním hodnocením souvisí více procesů, které byly vybrány pro zjištění více informací. K tomu, aby mohlo dojít k výběru zaměstnanců, je nejdříve potřeba naplánovat si určitý počet zaměstnanců, které společnost bude vyžadovat. Když dojde k samotnému vybrání zaměstnanců, tak je důležité s nimi pracovat individuálně, protože potřeby jsou rozdílné. Existují společnosti, kde je potřebné se neustále vzdělávat a doplňovat informace, které jsou následně využity v pracovním procesu. Pro některé jedince je důležité, aby měli možnost povýšení a zvýšení povinností. Nejčastěji se s hodnocením pojí odměňování a z tohoto důvodu je důležité, aby tyto procesy spolu souvisely a doplňovaly se. Nedílnou součástí hodnocení je i motivace a z tohoto důvodu byla zařazena do procesů, které s hodnocením souvisejí.

Stanovený cíl, který byl zaměřen na zjištění stavu pracovního hodnocení ve vybrané restauraci, byl naplněn, protože došlo k popsání stavu, zjištění odchylek a následným závěrům. Vzhledem k tomu, že zaškolení nových zaměstnanců je ve společnosti McDonald's velmi propracované, tak není pro samotné restaurace nic jednoduššího než se stanovených pravidel jen držet. Z průzkumu vyplývá, že tomu tak ale není, protože došlo k mnoha odchylkám. Dalším cílem bylo zjištění nejčastěji využívaného nástroje pro pracovní hodnocení, kterým se podle průzkumu stal checklist. Názory se na tento materiál liší, přičemž je akceptovaný. Největší problém spočívá v tom, kdo checklist vypracovává, protože podle průzkumu vyplývá, že se jedná pouze o vybrané osoby a že není vypracováván všemi kompetentními osobami z restaurace. Poslední cíl, který byl stanoven na propojenost pracovního hodnocení se vzděláváním, kariérním růstem, motivací a odměňování byl splněn provedeným rozhovorem se zaměstnancem.

Ke kvantitativnímu průzkumu byla stanovena hypotéza, která byla zvolena na 75 % spokojenost zaměstnanců s hodnotitelem, který vypracovává pracovní hodnocení. Vycházela z ankety, která probíhala v celé společnosti McDonald's v roce 2017. Tato hypotéza byla v plném rozsahu potvrzena, protože spokojených zaměstnanců bylo 77 %. I když byla hypotéza potvrzena, tak následující otázky byly překvapivě negativní a respondenti se klonili k výměně zaměstnance, který vypracovává pracovní hodnocení.

Kvantitativní průzkum byl vykonán případovou studií a rozhovorem. Případová studie přináší potřebné informace o tom, jak ve vybrané restauraci jsou využívány materiály pro pracovní hodnocení. Vzhledem k tomu, že restaurace nevyužívá všechny tréninkové materiály, tak nemůže splnit i požadavky vytváření pracovního hodnocení podle standardů. Největší problém nastává v plánování nových zaměstnanců, aby měli možnost být trénováni zaměstnanci, kteří jsou k tomu určeni. K tomu, aby byl trénink efektivní, tak musí dojít ke zlepšení komunikace mezi zaměstnancem, který plánuje zaměstnance a zaměstnancem, který má na starosti trénink v restauraci. Do těchto záležitostí by měl zasáhnout i vedoucí restaurace, aby měl přehled. Další velmi negativně vnímaná činnost je tréninkového koordinátora, který dělá vše, co se týká tréninku a nikdo jiný do toho nezasahuje. V případě nejasností dochází k mnoha prodlevám mezi otázkou a odpovědí, protože koordinátor není vedoucí restaurace a nezná všechny činnosti. Bylo by na zamyšlenou, jestli by nebylo výhodné pro restauraci, aby hodnocení pracovníků přebral do své kompetence vedoucí restaurace. Dochází i k odchylkám, které nejsou zásadního rázu. V případě, že něco funguje dle stanovených pravidel, ale jediný problém je v časném plnění, tak tento problém se dá odstranit velmi rychle. Když dojde k rozšíření tréninkového týmu, tak může být vše včasné a podle předem stanovených pravidel. Dalším případem je nedodržování pracovních povinností, kterou by měl potrestat nadřízený.

Rozhovor byl zaměřen na propojení pracovního hodnocení s motivací, kariérním růstem, vzděláváním a odměnou. Z rozhovoru vyplynulo, že jsou propojeny. Motivace je zaměřena na finanční odměnu, protože záleží na pracovním hodnocení, aby mohl mít zaměstnanec vyšší mzdu. Rozvoj kariéry je umožněn všem, ale záleží pouze na jedincích. Některé druhy odměny existují a nejsou jen krátkodobé, ale i dlouhodobé. Co se týká vzdělání, tak to je více zaměřeno na vyšší pracovní pozice.

K tomu, aby bylo pracovní hodnocení na vybrané restauraci zlepšeno, tak je potřeba udělat několik změn. Největší a nejzásadnější změna by měla být ve změně tréninkového manažera. Tuto činnost by měl vykonávat vedoucí restaurace. Zapojení více zaměstnanců do pracovního hodnocení může být pomocí checklistů, které vykonávají pouze někteří zaměstnanci. Co se týká propojenosti pracovního hodnocení s ostatními procesy řízení lidských zdrojů, tak je na dobré úrovni.

Jak bylo popráno hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's, tak by bylo možné udělat určité změny, které by měly být zaměřené na to, aby bylo hodnocení vypracovááno více manažery. Každý manažer může mít jiný náhled na zaměstnance, a tak by bylo objektivnější. I když činnost vykonává vedoucí restaurace, tak i ten nemusí mít přehled o všem. V případě, že by se každý manažer vyjádřil ke každému zaměstnanci, tak by bylo více podkladů a první část hodnocení by mohla být na základě skutečností, a nikoliv pouze na jednom zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692.

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

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

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

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

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

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, viii, Všechny cesty k informacím. ISBN 80-7226-386-2.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024714582.

CHADT, Karel a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální management*. Praha: Akademie Jana Ámose Komenského, 1993. ISBN 8070480599.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

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

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MCDONALD'S ČR. *Průvodce hostesingem*. [s.l.]: McDonald's ČR. ©2010

MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *Management development program 1: QSC*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2013.

MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *Management development program 1: Trénink*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2013.

MCDONALD'S ČR, SR S R. O. *CT příručka*. [s.l.]: McDonald's ČR, SR s r. o., ©2016.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005. ISBN 8024410850.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

LALL, Madhurima a SAKINA QASIM ZAIDI. *Human resources management*. New Delhi: Excel Books, 2010. ISBN 9788174466853.

MATHIS, Robert L. a John Harold. JACKSON. *Human resource management*. 9th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub., c2000. ISBN 0538890045.

Seznam použitých internetových zdrojů

Pracovní příležitosti u McDonald's. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/documents/25323/74971799/Pracovni+prilezitosti+u+McDonalds+CZ.pdf/0e046381-f507-4a8a-a40f-32b3ff5241a1>

Historie McDonald's. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/historie-mcdonalds/>

Typy restaurací. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/typy-restauraci1>

Pracovní hodnocení. *Ourlounge* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.ourlounge.cz/group/ourlounge-cz/pracovni-hodnoceni?inheritRedirect=true>

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	31
Obrázek 2: Typy hodnocení	34
Obrázek 3: Model 360° zpětné vazby	37
Obrázek 4: SMART	39
Obrázek 5: KARAT	40

Seznam grafů

Graf 1: Pracovní pozice	58
Graf 2: Znalost tréninkového týmu	59
Graf 3: Tréninkové materiály	60
Graf 4: Zaměstnanec, který vytváří checklisty	61
Graf 5: Objektivita checklistů	62
Graf 6: Pracovní hodnocení v řádném termínu	63
Graf 7: Odpověď na dotazy	64
Graf 8: Znalost hodnotitele	65
Graf 9: Spokojenost s hodnotitelem	66
Graf 10: Změna hodnotitele	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Checklist	I
Příloha B – Úvodní orientace	II
Příloha C – Pracovní hodnocení	IV
Příloha D – Dotazník	VI

HRANOLKY / HASH

Procedura	Informace
Příprava košů	Udrží dostatečné množství hranolek ke smažení v dávkovači nebo stojanu.
	Není – li dávkovač, rozsype jeden sáček rovnoměrně do 4-7 košů. V případě hash browns připravuje jen aktuální potřebné množství do koše a hned jej dává smažit.
	Koš na smažení zbavuje zbytků hranolek. Koše nemají prasklé drátky.
	Hranolky, které nejsou v mraženém dávkovači, mají maximální udržitelnost 30 minut a tu dodržuje.
Smažení	Naplněný košík vloží do oleje a aktivuje časovač.
	Zachovává pravidlo rotace smažicích van. První košík vloží do první vany, druhý do druhé atd. Do stejné vany nedává další košík dříve, než za 30 sekund.
	Po zaznění prvního signálu (shake) zatřepe s košíkem nad hladinou oleje, aby se hranolky během smažení neslepily.
	Po zaznění druhého signálu (remove/pull) vyndá košík nad vanu a nechá maximálně 5- 10 sekund okapat.
Solení	Po odkapání přendá hranolky/hash brown do solící vany. Zachovává však pravidlo rotace. Nesmíchá nikdy starší hranolky s novými.
	Otočí jednou dávkovač Accusalter nad 1 várkou hranolek přibližně 20 cm nad hranolky. Dávkovačem nehýbe. Nechá sůl spadnout volně na hranolky a pak je pomocí lopatky promíchá. Hash brown se nesolí.
	Udrží Accusalter čistý a v dobrém a funkčním stavu.
Balení	Vsune lopatku do sáčku nebo krabičky (dno krabičky promáčkne). Nabere na lopatku hranolky a nechá je volně sjet do krabičky. Pokud nabral málo hranolek, tak stejným způsobem krabičku doplní.
	Hash brown – nabírá do sáčku kleštěmi.
	Udrží správnou porci - plná krabička.
	U naplněných porcí hranolek zachovává rotaci. První naplněná krabička bude první prodaná.
Kvalita, čistota	Dodržuje dobu udržitelnosti hranolek - 7 minut, hash browns 10 minut.
	Nevyhovující produkty nepodává zákazníkovi, ale ihned likviduje.
	Udrží hladinu oleje na rysku a pravidelně z něj vybírá nečistoty sítkem.
	Vanu pro hranolky udržuje v čistotě, bez množství soli.
Uprava a osobní hygiena. Čistota a bezpečnost na pracovišti	Před začátkem práce si minimálně 20 sekund myje ruce s použitím desinfekčního mýdla. Toto opakuje vždy dle potřeby, minimálně však jednou za hodinu.
	Pracovník je upraven dle checklistu upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jmenovkou, páskem a kšiletem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují bříška prstů a nejsou nalakované.
	V případě zranění má zaměstnanec dané zranění (př. řezná rána) řádně ošetřeno. Viz Hygienické minimum.
	Pracovník má připravené dostatečné množství dezinfikovaných čistých hadrů Na jedno použití nebo při slabém znečištění na maximálně 1 hodinu.
	Používá CAYG – v průběhu směny i při opouštění stanoviště.
Hospodaření s odpady a zásobení pracoviště. Spolupráce	Dodržuje pravidla separace. Počitatelný odpad oznámí manažerovi a zaznamená.
	Má připraveno dostatečné množství kondimentů pro své stanoviště. Má-li surovina druhotnou dobu spotřeby, je vyznačena zřetelně na obalu. Pracovník pak používá FIFO.
	Pomáhá ostatním. Dodržuje 3K.
	Je-li prostor, plní si samostatně své sekundární úkoly.
	Chce-li se vzdálit z pracoviště, informuje manažera.

03/03/2018

PR 00 - Úvodní orientace

PRIEBEH PH
Vítej u McDonalds - Nový zaměstnanec dostal brožurku Vítej u McDonald's - Vysvětlena práce s eTrainingem a Ourlouge, dostal přístup a hesla
Prohlídka restaurace - Crew room - Zahrádka, lobby a separace - Servis - Mngr kancelář a skříňka první pomoci - Kuchyň - Multiplex, CO2, hasicí přístroje, únikové východy - Sklady - Zaměstnanec byl proškolený o BOZP v daných prostorech
Uniforma - Zaměstnanec dostal kompletní uniform v souladu s pravidly restaurace - Zaměstnanec dostal jmenovku se svým jménem - Zaměstnanec zná pravidla vzhledu - čeklist upravenosti - Kšilt se nosí v kuchyni, při přípravě salátů a u hranolek - Vysvětlena osobní hygiena - mytí rukou, nehty, vlasy, vousy, deodorant
Úschova věcí - Zaměstnanec dostal svoji skříňku, má ji uzamčenou - Ví, kde se v restauraci ukládají mobily a cennosti
Píchačky, přestávky - Zaměstnanec zná číslo své píchačky - Na směnu chodit včas – v kompletní uniformě, nahlásit se vedoucímu směny - Jak pracovat s píchačkou: IN-BREAK-IN-OUT - Odchod na přestávku po pokynu od vedoucího směny - Kouření nikdy v uniformě - Nárok na personální stravu - vysvětlena pravidla restaurace
Plánování směn - Zaměstnanec ví, kde najde informaci o plánu směn - Orientace v plánu - závazný je vyvěšený plan schválený příslušným manažerem - Řešení nesrovnalostí v plánech - s personálním manažerem - Na částečný úvazek - hlášení požadavků nejdéle do úterý na následující týden

Úvodní trénink

1. Zaměstnanec ví, kdo se stará o jeho Úvodní trénink
2. Zaměstnanec byl seznámen se svým CT/FM
3. Seznámil se s vedoucím restaurace
4. Seznámil se s manažery, zejména s personálním a tréninkovým manžerem
5. Zaměstnanec ví, jak vypadá jeho plán tréninku
6. Zaměstnanec ví, kdy jej čeká Interview (nejdéle po 1 měsíci u PÚ, nejdéle po 3 měsících u ČÚ)
7. Zaměstnanec ví, kdy mu bude ukončen úvodní trénink - po dokončení všech stanovišť, u PÚ do 3 měsíců / ČÚ do 6 měsíců
8. Bylo vysvětleno, jak funguje čeklist - jako podklad k pracovnímu hodnocení
9. Zaměstnanec zná možnosti svého postupu
10. Zaměstnanec ví, jak se upravuje mzda dle předpisu, ví kde předpis najde

Administrativa

1. Zaměstnanec ví, kdy je dle pravidel restaurace výplatní termín
2. Seznámení s variabilním odměňováním
3. Kontrola odpracovaných hodin je možná u RM/administrativní pracovníce do 26. v měsíci
4. V případě nemoci je nutné toto nahlásit alespoň 4 hodiny dopředu
5. Neschopenku je nutné doručit do 3 dnů od vystavení
6. Veškeré změny dokladů je nutné hlásit ihned (změna bydliště, číslo účtu, pojišťovna,...)
7. Zaměstnanec ví, kde je nástěnka či jiný zdroj informací, sleduje je

Celkem: - %

Komentář:

Výsledek:

Výjimečné 94-100% | Výborné 85-93,99% | Potřeba určitého zlepšení 75-84,99% | Nedostatečný výsledek 0-74,99%

03/03/2018

PR 02 - Po úvodním tréninku

A. DOSÁHNUTÉ VÝSLEDKY CHECKLISTŮ (SOC)		
SOC	ks	%
SOC průměrný výsledek		

B. OSOBNÍ HODNOCENÍ
Znalost práce
1. Umí vysvětlit, jak vykonávat práci na stanovištích 2. Má další teoretické znalosti (eLearning, eTraining, přezkoušení ústně atd.)
Kvalita vykonané práce
1. Je zákaznický orientovaný(á), příjemně a přátelsky se chová při obsluze 2. Při práci je rychlý (á) a přesný (á) (ovládá a dodržuje pracovní postupy) 3. Zachovává kvalitu produktů, doby použitelnosti, FIFO 4. Udržuje průběžně své stanoviště čisté, dodržuje CAYG
Spolehlivost
1. Dodržuje stanovené časy nástupu, příchody z přestávek 2. Je flexibilní při plánování směn 3. Pracuje samostatně, plní si sekundární úkoly bez přímé kontroly, plní úkoly vedoucích pracovníků 4. Pomůže ve výjimečných situacích
Osobní kvality
1. Sebevzdělávání se, má chuť učit se novým věcem 2. Pracovní výkon má vyrovnaný, je fyzicky odolný (á) 3. Ovládá své emoce, je šetrný (á) k vybavení restaurace, je loajální
Týmová práce a komunikace
1. Podporuje týmovou práci, pomáhá ostatním kdykoli má možnost 2. Komunikuje se všemi členy týmu (kolegové, zákazníci, nadřízení) s úctou a používá prosím a děkuji
Upravenost a hygiena
1. Dodržuje hygienické zásady (př. mytí rukou) a bezpečnost (ochranné pomůcky, reflexní vesta atp.) 2. Vzhled odpovídá čekatelnosti upravenosti (vyžehlená uniforma, vlasy, vousy, šperky, deodorant atd.)
Celkem: - %

Komentář:

Dosáhnuté výsledky:

Příležitosti ke zlepšení:

Nové cíle:

Vyhodnocení minulých cílů:

Výsledek:

Výjimečné 94-100% | Výborné 85-93,99% | Potřeba určitého zlepšení 75-84,99% | Nedostatečný výsledek 0-74,99%

Příloha D - Dotazník

Průzkum o využívání pracovního hodnocení zaměstnanců společnosti McDonald's

Vážené kolegyně a kolegové,

chtěla bych poprosit o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro vypracování mé diplomové práce, která je zaměřena na hodnocení zaměstnanců v McDonald's. Dotazník je anonymní, dobrovolný a poslouží pouze k účelům zpracování diplomové práce.

Děkuji za poskytnutí informací.

Tereza Šmucrová

- 1) Na jaké pracovní pozici pracujete?
 - a) Pracovník v úvodním tréninku
 - b) Zkušený pracovník
 - c) Crew trenér
- 2) Znáte tréninkový tým v restauraci?
 - a) Ano
 - b) Ne
- 3) Jaký tréninkový materiál využíváte? (více možných odpovědí)
 - a) Plán úvodního tréninku
 - b) Tréninková karta
 - c) Checklist
 - d) Akční plán
 - e) Jiný,
- 4) Kdo na Vás vypracovává checklist? (více možných odpovědí)
 - a) Crew trenér
 - b) Manažer
- 5) Myslíte si, že checklisty jsou objektivní nástroj pro pracovní hodnocení?
 - a) Ano
 - b) Ne
- 6) Probíhá pracovní hodnocení v řádném termínu?
 - a) Ano
 - b) Ne

- 7) Mají Vaše dotazy při pracovním hodnocení včasnou odpověď?
- a) Ano (ihned)
 - b) Ano (s odstupem času)
 - c) Ano (po připomenutí)
 - d) Ne
- 8) Znáte hodnotitele, který vypracovává pracovní hodnocení?
- a) Ano
 - b) Ne
- 9) Jste s hodnotitelem spokojen?
- a) Ano
 - b) Ne
- 10) Chtěli byste změnit hodnotitele?
- a) Ano, koho.....
 - b) Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Šmucrová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Hodnocení zaměstnanců v McDonald's

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 69

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 35

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.