

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a hodnocení zaměstnanců
ve společnosti McDonald's

Education and evaluation of employees
in McDonald's

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových
podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

TOBIÁŠOVÁ

TEREZA

2017

TOBIÁŠOVÁ, Tereza. *Vzdělávání a hodnocení zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Tobiášová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	437611
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's

Název bakalářské práce anglicky:
Education and evaluation of employees in McDonald's

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Bakalářská práce se bude zabývat problematikou vzdělávání a hodnocení ve společnosti McDonald's. Cílem je zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané provozovně s využitím dotazníkového šetření, zjištění spokojenosti se vzděláváním. PŘÍNOS: Přínosem bude návrh na zlepšení systému a efektivnosti vzdělávání v případě zjištěných nedostatků nebo potvrzení vhodnosti nastaveného systému. OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část - vysvětlení základních pojmů v oblasti vzdělávání a hodnocení zaměstnanců 3. Praktická část - představení společnosti, současný stav vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, návrh na zlepšení 4. Závěr



Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. 2. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. 3. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Eva Škorňová, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017

Datum převzetí zadání

Tobiášová
Podpis studenta(ky)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Škorňové za skvělou spolupráci, trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi po celou dobu psaní práce poskytovala. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí McDonald's Nádraží Holešovice Michaele Holubové a manažerce Martině Chaloupkové za vstřícnost, pomoc a trpělivost při hledání všech podkladů a vysvětlování principů. V neposlední řadě všem respondentům dotazníkového šetření za ochotu a také mé rodině a přátelům za trpělivost a podporu při psaní bakalářské práce i při celém mém studiu.

Abstrakt

Bakalářská práce se bude zabývat problematikou vzdělávání a hodnocení ve společnosti McDonald's. Cílem je zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané provozovně s využitím dotazníkového šetření, zjištění spokojenosti se vzděláváním. Součástí praktické části je kromě dotazníkového šetření také studium dokumentů a rozhovor s manažerkou, která má na starost vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Práce je zakončena návrhem na zlepšení systému.

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání, hodnocení zaměstnanců, McDonald's, metody hodnocení, hodnotící pohovor.

Abstract

This bachelor thesis is to discuss the problematics concerning the education and evaluation of McDonald's employees. The aim of the thesis is to valorize the current way of employee education in a particularly chosen branch, by the means of a questionnaire, and also to learn to what measure is the education satisfactory. The practical part consists of a questionnaire construction, a study of documents, and an interview with the manager responsible for the education and evaluation of employees. The very last part of the thesis contains a suggestion of enhancing the educational system in the chosen branch.

Key words

Education of employees, methods of education, evaluation of employees, McDonald's, methods of evaluation, evaluation interview.

Obsah

1	Úvod	5
2	Vymezení pojmů	7
3	Vzdělávání zaměstnanců	7
3.1	Podnikové vzdělávání.....	8
3.2	Systém podnikového vzdělávání	9
3.3	Fáze systému podnikového vzdělávání	10
3.3.1	Identifikace potřeby vzdělávání	10
3.3.2	Plánování vzdělávání pracovníků	11
3.3.3	Realizace vzdělávání pracovníků	12
3.3.4	Vyhodnocení výsledků a účinnosti	13
3.4	Metody vzdělávání pracovníků	13
3.4.1	Metody na pracovišti	14
3.4.2	Metody mimo pracoviště	15
4	Hodnocení zaměstnanců	17
4.1	Proces hodnocení.....	17
4.1.1	Kritéria hodnocení	17
4.1.2	Vztah mezi hodnocením a ostatními HR činnostmi	18
4.1.3	Metody hodnocení	19
4.1.4	Hodnotící rozhovor.....	21
4.2	Systém hodnocení v podniku	22
4.2.1	Implementace systému hodnocení pracovníků.....	22
4.2.2	Trendy v hodnocení pracovníků.....	23
5	Vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's	25
5.1	Cíl práce, výzkumné předpoklady a metody sběru dat.....	25
5.2	Představení společnosti	26
5.3	Výsledky výzkumného šetření.....	26
5.3.1	Výsledky šetření – rozhovor	26
5.3.2	Výsledky šetření – dotazníky	28
5.3.3	Shrnutí.....	35
5.4	Návrh na zlepšení.....	36

6	Závěr	37
7	Seznam použité literatury.....	38
8	Seznam obrázků.....	41
9	Seznam grafů.....	42
10	Přílohy.....	43

1 Úvod

V současné době je vzdělávání a hodnocení zaměstnanců v podniku velmi diskutováním tématem. Jsou to dva z nejdůležitějších procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Oba tyto procesy jsou velmi důležité jak pro firmu, tak pro pracovníky v ní. Proto je tedy nutné mít tyto systémy správně nastavené a neustále je zdokonalovat.

Cílem této práce je zhodnocení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané provozovně - McDonald's Nádraží Holešovice, s využitím dotazníkového šetření, zjištění spokojenosti se vzděláváním.

Teoretická část obsahuje vysvětlení základních pojmů v oblasti vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Vysvětluje fáze systému vzdělávání pracovníků a jejich metody, dále pak celý proces hodnocení až po hodnotící rozhovor a současné trendy.

V praktické části bude zanalyzován současný stav vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve společnosti, následně bude vyhodnocena spokojenost zaměstnanců se současně nastaveným systémem podle výsledků dotazníkového šetření. Následovně budou vyhodnoceny stanovené výzkumné předpoklady, a nakonec budou navrženy možnosti pro zlepšení těchto dvou procesů.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Vymezení pojmů

Lidské zdroje

Jak Palán ve své knize (2002, s. 112) definuje: nejdůležitější předpoklady pro chod podniku jsou potřebné základní zdroje – materiálové, finanční a lidské. Z těchto zdrojů jsou lidské nejdůležitější, protože uvádí do chodu a určují využívání ostatních zdrojů. A proto je velmi žádané jejich neustálé zkvalitňování.

Učení

Podle Palána (2002, s. 221) se může učení definovat jako: „proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury vzdělávaného.“ Dále podle něj může vést ke změnám chování, vědění, k nabytí nových znalostí a dovedností, postojů a hodnot.

Rozvoj

Hroník (2007, s. 31) vysvětluje rozvoj jako „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.“

3 Vzdělávání zaměstnanců

Palán (2002, s. 237) říká, že vzdělávání je „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“ Nebo také „společensky zabezpečená diferencovaná činnost vzdělávacích institucí.“

Podle Koubka (2009, s. 253) je vzdělávání personální činnost, která by měla zahrnovat tyto tři aktivity:

„přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa“, což znamená, že by pracovníci měli být pravidelně doškolení, aby mohli být flexibilní v rámci svého pracovního místa,
„zvyšování použitelnosti pracovníků“, aby zvládali alespoň některé dovednosti a znalosti, které jsou potřeba k vykonávání jiných pracovních pozic,

rekvalifikační procesy, kdy jsou pracovníci, kteří jsou na již nepotřebné pozici pro danou organizaci, přeškoleni na jinou pozici, která je pro organizaci potřebná.

3.1 Podnikové vzdělávání

„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku je podnikové vzdělávání“, (Tureckiová, 2004, str. 89).

Podle Bartoňkové (2010, s. 11) je podnikové vzdělávání zlepšování schopností pracovníků a také rozvíjení jejich kompetencí. Je nutné zjistit současný stav a definovat cílový žádoucí stav, rozdíl mezi těmito stavy napomáhá odstranit podnikové vzdělávání.

Koubek (2009, s. 206) říká, že podnikové vzdělávání se zabývá v širším měřítku formováním schopností, včetně vytvoření správných mezilidských vztahů mezi osobami pracujícími v organizaci. Podnikové vzdělávání je součástí personálních činností v podniku, jelikož tím, že podnik zabezpečuje vzdělávání svých zaměstnanců, dokazuje, že si jich cení. Podnik tím zvyšuje jejich konkurenceschopnost na pracovním trhu a zároveň si napomáhá ke zvyšování efektivity a zlepšování vnitřních procesů.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) doplňují, že podnikové vzdělávání je nedílnou součástí celoživotního vzdělávání. Aby bylo vzdělávání v podniku efektivní, musí vycházet z celopodnikové strategie a být systematické.



Obrázek č. 1 – Vztah vzdělávání a cílů organizace. Zdroj: Barták, 2007, s. 18.

Barták (2007, s. 17) uvádí, že se vzdělávání zaměstnanců v organizacích většinou zaměřuje na „zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, pravidel nebo postupu, povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním), rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů), iniciování a zvládnutí změn, řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky), odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.“

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 83) dále vysvětlují, že vzdělávání v podniku může být realizováno ve vlastním školícím centru, odborníky přímo z podniku nebo i externí institucí. Podnikové vzdělávání je dlouhodobá záležitost, a pokud je realizováno správně, měl by být tvořen těmito fázemi: „*identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, hodnocení výsledků vzdělávání.*“

3.2 Systém podnikového vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010, s. 109) je hlavní charakteristikou pro systematické vzdělávání v organizaci nepřetržitý, dokola se opakující proces. Tento proces je vlastně cyklus identifikace potřeb vzdělávání, poté plánování vzdělávání a realizace, a nakonec jeho vyhodnocení, kde se pak mohou využít nabyté zkušenosti pro budoucí cykly vzdělávání, a tak se vzdělávání nepřetržitě vylepšuje.



Obrázek č. 2 – Cyklus podnikového vzdělávání. Zdroj: Koubek 2009, s. 260.

3.3 Fáze systému podnikového vzdělávání

I Dvořáková a kol. (2012, s. 285) publikuje, že fáze podnikového vzdělávání jsou: identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizaci a vyhodnocení.

3.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 85) tvrdí, že analýza vzdělávacích potřeb spočívá hlavně ve shromažďování informací a aktuálním stavu všech pracovníků a jejich schopností, dovedností a znalostí, dále pak ve výkonnosti týmů, jednotlivců ale i celého podniku a porovnání těchto údajů s vyžadovanou úrovní. Na základě získaných informací se analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Hroník (2007, s. 135) uvádí, že pro identifikaci vzdělávacích potřeb je nezbytné mít dva vstupy, a to je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí a business strategie, která musí být rozpracovaná do cílů a způsobů, kterými je cíle potřeba splnit.

Zde se mírně neshoduje Koubek (2009, s. 261), který ve své knize publikuje, že identifikovat potřeby vzdělávání je velmi náročná činnost hlavně kvůli obtížně předpokladatelným vlastnostem člověka. Obtížně se stanovují požadavky na jednotlivá pracovní místa, soulad těchto požadavků s pracovními schopnostmi jednotlivých lidí, ale i vyhodnocuje vztah mezi kvalifikací a schopnostmi pracovníka a jeho výsledky v práci. Tyto schopnosti a kvalifikaci můžeme změřit pouze primitivními způsoby jako je například stupeň dokončeného vzdělání, vyučení v oboru, délka praxe. Specifické vlastnosti a schopnosti jednotlivých pracovníků, jejich talent, individualitu, postoje a přístup k řešení různých úkolů však nedokážeme s určitostí změřit. Právě proto má fáze identifikace potřeb spíše experimentální povahu a výsledky vyjdou najevo až v poslední fázi cyklu – vyhodnocení, a mohou tak určit potřeby pro další cyklus vzdělávání, (Koubek, 2009, s. 261).

Koubek (2009, s. 262 a 263) ještě dodává, že tyto informace se zjišťují pomocí jedné nebo více z následujících metod:

Analýza statistických údajů o podniku, jednotlivých zaměstnancích a jejich pracovních místech.

Analýza rozhovorů se zaměstnanci, dotazníků nebo jiných průzkumů, požadavků a názorů zaměstnanců.

Analýza názorů, informací a požadavků obdržných od vedoucích zaměstnanců, které se týkají potřeby rozvoje jejich podřízených.

Pozorování a vyhodnocování pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců.

Zaznamenávání výsledků z porad a diskusí o pracovních úkolech a problémech.

Analýza pracovních deníků, které vedou řídicí zaměstnanci a specialisté.

3.3.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Výsledkem identifikační fáze by měl být návrh vzdělávacího plánu. Proces tvorby plánů se skládá z následujících fází:

Přípravná fáze specifikuje potřeby, analyzuje účastníky a stanovuje cíle vzdělávacího plánu.

Realizační fáze vyvíjí jednotlivé etapy vzdělávacího plánu, úkoly a pořadí témat, určuje způsob, jak bude vzdělávání probíhat. V této fázi jsou definovány techniky vzdělávání. Při vybírání technik je potřeba zohlednit intelektuální schopnosti zúčastněných pracovníků, jejich vzdělání, zařazení v podniku, motivaci, ale i množství zúčastněných, priority organizace a potřeby spolupráce.

Fáze zdokonalování je ta část, kdy se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího plánu vzhledem k cílům, které podnik stanovil. Vyhledávají se možnosti zlepšování celého procesu s ohledem na využití správných technik a hodnotících modelů včetně zhodnocení přínosů vzdělávacího plánu. V této fázi je také důležité prověřit, zda jsou zúčastnění informováni o akci, zda jsou vybraní lektori vhodní, ale i zda je zajištěno ubytování, doprava a stravování. Na této fázi by se měli podílet manažeři, lektori, organizátoři i účastníci, (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96).

Koubek (2009, s. 265) uvádí, že správně vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl dokázat vyřešit tyto otázky:

- Jaké vzdělávání bude organizováno? – jeho obsah, kam by mělo zúčastněné posunout, jaké kompetence a zkušenosti by měli získat,
- Pro koho? – cílová skupina zúčastněných,
- Jakým způsobem? – jaké metody budou použity,
- Kým? – zda bude vzdělávání zajištěno interními pracovníky nebo vlastním školicím centrem nebo externími vzdělavateli,
- Kdy? – časový plán, termín,
- Kde? – místo konání,
- Za kolik? – rozpočet vzdělávací akce,
- Jak budou vyhodnoceny výsledky a účinnost? – jakým způsobem, kdo a kdy bude hodnotit, zvolit vhodné metody hodnocení.

Podle Bartoňkové (2010, s. 134) je velmi důležitou otázkou, jestli bude vzdělávání prováděno přímo v organizaci anebo jestli budou pracovníci vzdělávání mimo organizaci. Tato otázka je významná hlavně proto, že se musí zvážit prostorové a personální podmínky, ale také jestli má organizace vybavení, které bude potřeba na dané vzdělávací akci.

3.3.3 Realizace vzdělávání pracovníků

Armstrong (2015, s. 809) vysvětluje, že když se vzdělávací plán připraví systematicky, neměla by pak realizace způsobit vážný problém. I přesto je důležitá flexibilita, protože vzdělávací programy se liší kvůli vlastnostem zaměstnanců – každý má jiné potřeby a reakce, takže se může stát, že se bude muset něco doladit přímo při realizaci, aby vzdělávací program vyhovoval všem účastníkům.

Naopak Hroník (2007, s. 170) říká, že do „organizačního zajištění patří řada dílčích, „mravenčích“ činností podle toho, zda se kurz odehrává v prostředí firmy nebo mimo ni. Mezi tyto „mravenčí“ činnosti patří zajištění stravování, ubytování, občerstvení a podobně. To může být v kompetenci personálního oddělení, externí vzdělávací firmy s týmem, na jehož špici stojí lektor. Ten se však většinou nepodílí na organizačním zajištění kurzu.“

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99 – s. 117) se fáze realizace skládá z několika důležitých prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Cíle vzdělávacího plánu se stanoví podle určených potřeb vzdělávání. Můžou se dělit na programové cíle a cíle dané vzdělávací akce. Programové cíle jsou takové cíle, které byly stanoveny na začátku celého procesu. Cíle kurzu jsou cíle jednotlivých aktivit. Všechny cíle by měly být SMART cíle, což znamená, že by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené.

Program by měl vést k tomu, aby se zúčastnění opravdu něco naučili. V programu determinuje časový harmonogram, témata, metody a pomůcky. Aby program proběhl bez problému, měli by mít všichni zúčastnění možnost se hned na začátku vyjádřit ke všem segmentům programu, aby se nevytvořily zbytečné nejasnosti. Dále by měli účastníci říci, jaká jsou jejich očekávání – podle toho se dá ještě program doplnit. V neposlední řadě by měl být zajištěn dostatečný čas na závěrečné činnosti, zopakování nejdůležitějších věcí ze vzdělávací akce a na nezodpovězené otázky. Pro správnou motivaci zúčastněných je významné, aby nabyli pocitu, že získali nové dovednosti a vědomosti, které mohou využít na jejich pracovní pozici.

Motivace pracovníků ke vzdělávání je velmi důležitým prvkem. Motivace totiž významným způsobem ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Působí na ni hodnota, jakou zúčastnění dávají aktivitám ve vztahu k jejich pracovnímu místu, budoucí kariéře a náročnosti úkolů, které dostanou při vzdělávacím procesu. Pokud budou úkoly moc lehké, zúčastnění ztratí pozornost i zájem. Pokud budou úkoly moc náročné, jejich úsilí se začne postupně snižovat.

Metody viz kapitola 2.4.

Účastníci byli vydefinováni do skupin podle stylů učení, které zkoumali Kolb, Honey a Mumford. Tyto skupiny jsou aktivisté, reflektori, teoretici a pragmatici. Aktivisté se rádi projevují jako hasiči požárů v krizích, rádi čelí výzvám, ale nebaví je dlouhodobé činnosti. Reflektor je osoba, která radši stojí v pozadí, pozoruje a uvažuje. Pro teoretiky jsou důležité základní teorie a principy. Chtějí být objektivní a analytičtí. Pragmatici nejraději pátrají po nových myšlenkách a v problémech vidí většinou výzvu.

Lektoři – „Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků“, (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 177 a 118)

3.3.4 Vyhodnocení výsledků a účinnosti

Koubek (2009, s. 274) říká, že „základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.“

Podle Hroníka (2007, s. 176) je vyhodnocení výsledků a účinnosti nejdůležitější částí celého cyklu. Při vyhodnocování podle něj převažují průzkumy spokojenosti, protože ta se měří lépe než vliv vzdělávání na výsledky. *„Hodnocení spokojenosti s kurzem je dobré provádět s drobným odstupem, nikoli bezprostředně na závěr samotného kurzu. Vhodná doba je tři a sedm dní po ukončení kurzu“*, (Hroník, 2009, s. 179).

Koubek (2009, s. 274) uvádí, že se *„v první řadě nabízí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.“* Ovšem tento způsob je velmi problematický, protože je velmi těžké vytvořit test, který by dokázal objektivně změřit úroveň znalostí, které zúčastněný získal na kurzu. Výsledky testů by totiž mohly být ovlivněny i momentálním stavem účastníka a dalšími okolnostmi.

Dvořáková (2012, S. 294) tvrdí, že hodnocení začíná již na začátku vzdělávací aktivity, kdy zúčastnění mluví o svých očekáváních a prvních dojmech. Neformálně pak probíhá i během vzdělávací aktivity a pak by mělo proběhnout po kurzu. Toto zhodnocení má zjistit spokojenost zúčastněných s věcnou stránkou vzdělávací aktivity i kvalitu technického a organizačního zázemí (jídlo, ubytování, prostředí apod.). Dalším krokem pak je výběr metod pro porovnání výsledků se stanovenými cíli (formuláře, dotazníky, testy...), na které navazuje vyhodnocení přínosu, ke kterému je však potřeba časový odstup přibližně tři měsíce. Neméně důležitým krokem je využití výsledků hodnocení vzdělávání jako vstupních údajů pro další cyklus vzdělávání v podniku.

3.4 Metody vzdělávání pracovníků

Koubek (2009, s. 265) říká, že „jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.“

Můžeme je rozdělit do dvou větších skupin:

metody využívané na pracovišti – prováděné přímo při výkonu práce,

metody využívané mimo pracoviště – prováděné v organizaci nebo mimo ni.

3.4.1 Metody na pracovišti

Instruktáž

Instruktáž je často využívaná metoda. Je to nejjednodušší způsob, jak zaučit nového pracovníka. Zkušený pracovník předvádí pracovní postup a vzdělávaný pracovník nejprve pozoruje a později napodobuje tento postup. Postupně si takto osvojí všechny své pracovní úkoly, (Koubek, 2009, s. 267).

Koučování

Tureckiová (2004, s. 103) říká, že „podstatou koučování je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, respektive kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů, probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi účastníky koučování, během něhož dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí z nich vyplývajících ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče, který vystupuje jako rádce, pomocník nebo průvodce procesem.“

Mentoring

Mentoring je podobný koučování, ale zde si pracovník vybírá svého mentora sám. Mentor je v pozici rádce, který má být nápomocen k lepšímu začlenění nového zaměstnance do firmy, (Tureckiová, 2004, s. 104).

Koubek (2009, s. 268) publikuje, že největším rizikem je špatný výběr mentora. Mentor musí být zkušený odborník.

Counselling

Counselling vychází z konzultací a poradenství. Podřízený a nadřízený společně řeší problémy, jde o vyřešení dané situace. Hlavní výhodou je aktivita vzdělávaného pracovníka, sdílení způsobů pro vyřešení problému a zpětná vazba. Nevýhodou je časová náročnost této metody, (Tureckiová, 2004, s. 104).

Asistování

Asistování je další velmi často používaná metoda, kdy je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenému pracovníkovi a napomáhá mu při výkonu jeho práce a učí se tím nové postupy, (Koubek, 2009, s. 268).

Pověření úkolem

Tato metoda je součástí asistování. Když si je vzdělávatel jistý, že vzdělávaný zvládne vykonat nějaký úkol samostatně, tak ho jím pověří a vzdělávaného během úkolu sleduje a vyhodnocuje jeho výkon, (Koubek, 2009, s. 268).

Rotace práce (cross training)

Koubek (2009, s. 269) vysvětluje, že rotace práce je využívána hlavně pro řídicí pracovníky nebo při seznamování absolventů s podnikem. Je to vlastně takový okruh, aby nový zaměstnanec poznal chod dané organizace.

Pracovní porady

Pracovní porady jsou také využívanou metodou, protože se na nich zaměstnanec dozvídá problémy celé firmy, a tím si rozšiřuje obzor. Hlavní výhodou je sdílení zkušeností a názorů a pravidelnost porad může vést k lepší soudržnosti pracovníků v organizaci. Koubek (2009, s. 268)

3.4.2 Metody mimo pracoviště

Přednáška

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 113) vysvětlují, že přednáška je vhodná při předávání objemného množství informací větším skupinám. Podle Dvořákové (2007, s. 300) je výhodou přednášky právě obrovský tok informací od přednášejícího k posluchačům, ale jako nevýhodu vidí nemožnost interakce.

Dle Koubka (2009, s. 270) je však vhodné spojit přednášku s diskuzí, což znamená, že to bude spíše seminář, ale získá se tím postrádaná interakce. Během semináře totiž dochází k diskuzím a vyměňování názorů daného tématu.

Demonstrování

Koubek (2009, s. 270) uvádí, že demonstrování je druh praktického vzdělávání. Hlavní výhodou je důraz jak na dovednosti, tak na znalosti. Naopak nevýhodou je, že výcvikové a reálné podmínky se mohou lišit.

Případové studie

Případové studie jsou velmi častou metodou. Jsou i velmi oblíbené. Vzdělávání účastníci dostanou za úkol vyřešit nějakou problémovou situaci, kterou musí vyřešit, než jim vyprší čas. Tato metoda má však velmi náročnou přípravu, (Koubek, 2009, s. 270).

Workshop

Dvořáková (2007, s. 300) uvádí workshop jako podtyp případové studie. Zde se neshoduje s Koubkem (2009, s. 271), který ho popisuje sice jako variantu případové studie, ale samostatnou metodu. Definuje ho jako skupinové cvičení, při kterém se řeší praktické problémy. Tato metoda podporuje hlavně týmovou práci mezi vzdělávanými.

Brainstorming

Dle Koubka (2009, s. 271) je brainstorming další možnou variantou případových studií. Opět je určena pro spolupráci týmu. Skupina má vyřešit nějaký problém a každý účastník musí podat návrh na řešení a o každém návrhu musí skupina diskutovat, dokud nedojdou k optimálnímu návrhu nebo kombinaci více návrhů.

Simulace

Tato metoda má za úkol vytvořit modelovou situaci, která se podobá realitě. Vzdělávání pak podle scénáře musí danou situaci za určitý čas vyřešit. Většinou jsou to situace, které se běžně stávají v praxi. Tato metoda je vhodná pro rozvíjení rozhodovacích a vyjednávacích schopností, (Koubek, 2009, s. 271).

Dvořáková (2007, s. 301) vidí velkou nevýhodu, že zadaná situace je většinou dost daleko od reality.

Hraní rolí – manažerské hry

Koubek (2009, s. 271) popisuje hraní rolí jako metodu zaměřenou na rozvíjení praktických schopností vzdělávaných. Vzdělávání musí být aktivní, samostatní ale i hravé. Každý z účastníků dostane svou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání a musí vyřešit zadanou situaci. Dvořáková (2007, s. 301) dodává, že se tato metoda využívá především pro manažerské pozice, a proto ji můžeme nazvat i manažerskými hrami.

Assessment centre

Assessment centre nazývané také development centre (česky diagnosticko-výcvikový program) je moderní soubor metod vzdělávání (hlavně manažerů), ale využívá se i v jiných personálních činnostech, (Koubek, 2009, s. 271).

Dvořáková (2007, s. 301) vysvětluje, že „v případě využití assessment centra pro vzdělávání, je účastník konfrontován s reálnými situacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů, které mu jsou náhodně předkládány v různých časových intervalech.“ Po skončení každého úkolu je vzdělávaným vysvětleno optimální řešení a tím se učí.

Outdoor training

Koubek (2009, s. 272) popisuje outdoor training neboli adventure education nebo také učení se hrou nebo pohybovými aktivitami jako metodu, která se často používá pro manažery. Jsou to hry spojené se sportovními aktivitami. Podle něj by se tyto hry daly s přehledem uplatnit i na skautském táboře, ale v tomto případě se jimi manažeři učí manažerským dovednostem jako jsou například umění vést lidi, spolupráce s kolegy, hledání optimálních řešení určitých úkolů a další. Outdoor training se většinou pořádá ve volné přírodě nebo tělocvičnách. Podle Hroníka (2007, s. 215) se outdoor training nejčastěji zaměřuje na teambuilding, sebezpoznání, leadership a change management.

E-learning

Podle Koubka (2009, s. 273) využití e-learningu velmi vzrůstá. E-learning je učení na počítači, kdy je přes počítač simulována nějaká situace, zjednodušuje vzdělávání pomocí grafů, schémat a obrázků, poskytuje vzdělávaným velké množství informací, provádí různé testy a cvičení a umožňuje kontakt s ostatními účastníky i vzdělavatelem. Tato metoda je vhodná pro individuální i týmové vzdělávání a může se využívat jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 113) dodávají, že k dosažení větší efektivity je vhodné kombinovat různé metody vzdělávání.

4 Hodnocení zaměstnanců

4.1 Proces hodnocení

Podle Koubka (2009, s. 207 a s. 208) je hodnocení zaměstnanců velmi důležitá personální činnost, která se zabývá tím, jaké je pracovní chování zaměstnance, jeho pracovní výkonem a plněním jeho role a požadavků jeho pracovního místa. Dále pak, jaké má vztahy s ostatními pracovníky, zákazníky a jinými lidmi, se kterými při vykonávání své práce přichází do styku. Hodnocení se dále zabývá sdělováním zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům a diskuzemi o těchto výsledcích. A v neposlední řadě hledá cesty, jak zlepšit pracovní výkon a tyto cesty se pak snaží realizovat.

Armstrong (2015, s. 390) tvrdí, že pojem „hodnocení pracovního výkonu“ je spíše formální posuzování výkonů zaměstnanců, kdy je využita klasifikační stupnice. Podle něj se někteří autoři snaží docílit toho, aby se termín „hodnocení pracovního výkonu“ již nepoužíval, protože připomíná tradiční hodnocení, kdy se manažeři vysloví o svých podřízených a využívají to pak ke kontrole a přikazování. Naopak upřednostňován je pojem „přezkoumání pracovního výkonu“, který je založen spíše na dialogu a dohodě.

Pilařová (2008, s. 11-12) uvádí, že v praxi je možné se setkat s odlišnými koncepcemi hodnocení, které se opírají o různé principy, pravidla a postupy a k hodnocení používají různorodá kritéria a metody. Jedním z nich je systematické hodnocení, které je uskutečňováno v pravidelných časových intervalech (1x měsíčně, 1x ročně...), nebo za předem určených okolností, podle předem určených postupů. Dalším je nesystematické hodnocení, které se provádí podle aktuální potřeby. Většinou má neformální charakter a nemá předem definovaná kritéria, postupy ani metody.

4.1.1 Kritéria hodnocení

Pilařová (2008, s. 41) vysvětluje pojem kritérium jako „ukazatel výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme

úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace.“

S tím souhlasí i Koubek (2009, s. 212-213), který tvrdí, že pokud chceme posuzovat pracovní výkon zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců, nejdříve musíme nastavit správná kritéria, která budou adekvátní k dané práci. Pak je potřeba zvážit citlivost kritérií na nahodilé vlivy a jiné podmínky výkonu práce, ale také jejich spolehlivost. Mezi základní kritéria náleží kvalita, kvantita a včasnost plnění, ale jelikož se hodnocení zaměstnanců orientuje nejen na výsledky práce, ale i na sociální a pracovní chování, na schopnosti, dovednosti a vlastnosti, je třeba použít i jiná kritéria. Dalšími kritérii pak tedy může být vytrvalost, dodržování instrukcí, vztahy s kolegy, odolnost vůči stresu, ochota přijímat úkoly atd.

Pilařová (2008, s. 41-42) ještě doplňuje, že před definitivním zvolením kritérií by se měl brát ohled i na firemní hodnoty a strategii podniku. Jelikož strategie podniku je promítnuta do ukazatelů o pracovníkovi a jeho pracovních cílech, například počet vyrobených kusů, počet chyb, splnění termínů atd.

4.1.2 Vztah mezi hodnocením a ostatními HR činnostmi

Koubek (2009, s. 231) tvrdí, že hodnocení zaměstnanců má důležité vazby s jinými personálními činnostmi.

Hodnocení a analýza pracovních míst

Pro hodnocení zaměstnanců je analýza pracovních míst dosti důležitou základnou, ale výsledky hodnocení se dají využít i k vylepšení a předělání pracovních míst a ke zlepšení pracovních podmínek, (Koubek, 2009, s. 232).

Hodnocení a získávání a výběr pracovníků

Koubek (2009, s. 232) dále publikuje, že hodnocení pracovníků může být využito jako základna pro posouzení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců. Hlavně pro posouzení vhodnosti užívaných metod.

Hodnocení a vzdělávání a rozvoj pracovníků

Podle Koubka (2009, s. 232) může být velmi důležitým podkladem i pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jelikož dokáže identifikovat potřeby. Hroník (2007, s. 82) navazuje a tvrdí, že na základě hodnocení zaměstnanců se mohou formulovat cíle rozvoje, které se pak rozpracují do úkolů. Pilařová (2008, s. 58) doplňuje, že z hodnotícího procesu souvisejícího s rozvojem zaměstnanců vyplynou dva druhy rozvojových plánů a to: rozvíjet kompetence, které bude zaměstnanec potřebovat v budoucnu pro plnění nových cílů a úkolů v souladu s jeho kariérním plánem, a rozvíjet kompetence, které má zaměstnanec nedostačující pro svou aktuální pozici.

Hodnocení a odměňování pracovníků

Proces hodnocení se nejvíce spojuje s odměňováním zaměstnanců. Hodnocení určuje tarifní zařazení pracovníka, jaká bude výše jeho mzdy a odměn – hlavně u pracovníků, kde je mzda odvozena od jejich pracovního výkonu. Na pracovní výkon a chování zaměstnanců má spravedlivý systém odměňování velký vliv, (Koubek, 2009, s. 232).

Podle Pilařové (2008, s. 61-64) hodnocení výkonů ovlivňuje pohyblivou složku mzdy a hodnocení kompetencí pevnou složku mzdy. Hodnocení výkonu by se podle ní mělo provádět měsíčně nebo kvartálně a na základě výsledků by měla být vytvořena pohyblivé složky mzdy (prémie, bonusy). Hodnocení kompetencí by mělo probíhat jednou ročně a může pohnout s pevnou složkou mzdy.

Naopak Hroník (2006, s. 78) uvádí, že spousta podniků má systém odměňování spojen pouze s hodnocením výkonnosti. V těchto firmách se domnívají, že pokud zaměstnanec rozvine své kompetence, projeví se to i na jeho výkonech, a proto není nutné mu platit dvakrát. Existují i podniky, které se systémem hodnocení propojují jak hodnocení výkonnosti, tak hodnocení kompetencí, ale jedná se většinou o zahraniční firmy.

Hodnocení a rozmisťování pracovníků

Hodnocení zaměstnanců zasahuje i do rozmisťování pracovníků. Je totiž jedním z nejdůležitějších podkladů pro rozhodnutí o povýšení, převedení pracovníka na jinou pracovní pozici, přesunutí pracovníka na nižší funkci, propouštění nebo odchod do penze. „*Promyšlená, spravedlivá a srozumitelná politika rozmisťování může mít významný motivační účinek*“, (Koubek, 2009, s. 232).

Hodnocení a péče o pracovníky

Koubek (2009, s. 233) ještě doplňuje, že hodnocení zaměstnanců dokáže poukázat na nedostatky v péči o pracovníky. Správná péče o zaměstnance je totiž velmi důležitým motivátorem a může se velmi pozitivně odrážet na pracovních výkonech zaměstnanců.

4.1.3 Metody hodnocení

Hroník (2006, s. 54) rozřazuje metody hodnocení podle časového horizontu do tří skupin.

Metody zaměřené na minulost – orientují se na to, co už se odehrálo.

Metody zaměřené na přítomnost – mají za úkol zhodnotit aktuální situaci.

Metody zaměřené na budoucnost – předpovídají, co by se mohlo stát.

Koubek (2009, s. 219) říká, že metod určených k hodnocení pracovníků je celá řada, a ještě s více variantami, a proto uvádí nejčastěji používané metody.

Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda se nejvíce používá při hodnocení specialistů a manažerů. Určené cíle musí být SMART. Jednotlivá písmena vysvětlují znaky určených cílů. S (specific) – cíle by měly být specifické, konkrétní. M (measurable) – cíle by měly být měřitelné, mělo by být možné vyjádřit množství peněz, času nebo kvality. A (achievable) – dosažitelné pro pracovníka. R (relevant) – určené cíle by měly být relevantní a mít vazbu na cíle organizace. T (time-framed) – časově ohraničené, termínované, musí být jasně určeno, do kdy mají být splněny, (Koubek, 2009, s. 220).

Volný popis

Metoda by měla být nevhodnější pro manažery a tvůrčí pracovníky. Hodnotitel musí písemně popsat pracovní výkon zaměstnance podle předem určených položek hodnocení. Dá se použít i jako sebehodnocení, (Koubek, 2009, s. 221).

360° zpětná vazba

Tato metoda spočívá v tom, že je zaměstnanec hodnocen různými lidmi. Pracovník si udělá sebehodnocení a poté je hodnocen svými kolegy, nadřízeným, podřízeným, zákazníkem a dodavatelem, (Hroník, 2006, s. 66).

Hodnocení pomocí stupnice

Metoda hodnocení pomocí stupnice hodnotí jednotlivé aspekty práce. Je velmi využívanou metodou. Jsou známy tři typy stupnice:

Číselná stupnice – každé kritérium práce je obodováno číselnými hodnotami a jednotlivá kritéria mohou být rozlišena různým bodovým rozptylem, jinými bodovými hodnotami nebo různými váhami. K výpočtu celkového hodnocení se pak použije součet bodů nebo se vypočítá aritmetický průměr bodů všech kritérií.

Grafické – hodnocení každého kritéria se vyznačuje na úsečce. Celkové hodnocení zaměstnance pak zobrazí křivka, která spojuje body na úsečkách.

Slovní – vypadá většinou podobně jako na vysvědčení např. výborný, chvalitebný atd., (Koubek, 2009, s. 221-222).

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Tato metoda se používá pro hodnocení chování zaměstnance, které je potřeba ke správnému výkonu práce. Je zaměřeno na přístup k práci, praktičnost výkonu a dodržování určených postupů během pracovního výkonu. Je to vlastně checklist (dotazník s otázkami mířenými na zaměstnance) a hodnotící stupnice, na které se hodnotí například množství práce, kvalita, samostatnost aj., (Kociánová, 2010, s. 152).

Assessment centre/Development centre

Pilařová (2008, s. 39) popisuje assessment centre jako soubor metod hodnocení (pozorování, psychologické testy, dotazníky, rozhovory, individuální a skupinové úkoly hraní rolí atd.), používané k hodnocení jednotlivců i skupin.

Development centre se dá popsat jako metoda, která identifikuje, jaké má pracovník schopnosti, posuzuje jeho potenciál a hledá jeho silné a slabé stránky, aby byla rozpoznána potřeba vzdělávání a rozvoje daného pracovníka, (Kociánová, 2010, s. 152).

4.1.4 Hodnotící rozhovor

Dvořáková a kol. (2012, s. 274) říká, že hodnotící rozhovor je nejdůležitější částí systému hodnocení zaměstnanců. Je u něj velmi důležitá příprava, protože pokud mají být cíle rozhovoru splněny, musí být hodnotitel dokonale připraven.

S tím souhlasí Koubek (2009, s. 225) a dále tvrdí, že rozhovor by měl obsahovat tyto kroky:

- průběžné hodnocení pracovního výkonu,
- definování plánu ke zlepšení pracovního výkonu,
- prozkoumat příležitosti a problémy týkající se pracovního výkonu,
- najít faktory, které negativně ovlivňují pracovní výkon,
- zajistit podklady pro odměňování,
- hodnotitel by měl vyslechnout pracovníkův názor,
- vylepšit komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným,
- orientovat zaměstnancovu pozornost na práci,
- rozpoznat potenciál zaměstnance a možnost ho povýšit či přesunout,
- nalézt potřebu vzdělávání a rozvoje zaměstnance.

Rozhovor by měl probíhat podle předem připraveného, důkladně propracovaného scénáře. Otázky musí být pevně definované a musí být určen způsob vedení rozhovoru, postup rozhovoru a způsob zpětné vazby, (Pilařová, 2008, s. 33).

Uvedení autoři se shodují v tom, že by měl být hodnotící rozhovor zaměstnance veden jeho nadřízeným. Rozhovor může mít styl sdělovací, kdy mluví spíše hodnotitel a spíše jen zaměstnanci sděluje informace. Dalším typem rozhovoru je sdělování informací v kombinaci s přesvědčováním, což už je lepší, než když mluví pouze hodnotitel, ale jen v případě, že hodnotitel má dobré přesvědčovací schopnosti a přesvědčí zaměstnance k tomu, co se od něj vyžaduje. Dalším stylem rozhovoru je sdělování informací v kombinaci s nasloucháním, kdy už je do rozhovoru zapojen i hodnocený zaměstnanec. V tomto případě má možnost se vyjádřit k situaci a pak s hodnotitelem probrat možnosti zlepšení. Nejlepším typem rozhovoru je participativní rozhovor. Během tohoto rozhovoru jsou si hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem rovni a společně se snaží najít řešení. Zaměstnanec má vlastně možnost najít si řešení sám, (Koubek, 2009, s. 226).

Kociánová (2010, s. 153) dodává několik pravidel, která jsou velmi důležitá pro hodnotitele a to, jak povede hodnotící rozhovor: hodnotící rozhovor je oboustranná diskuse, týkající se pracovního výkonu hodnoceného. Vychází se z nároků na pracovní pozici hodnoceného zaměstnance. Hodnotitel musí mít ověřené a spravedlivé informace a zároveň musí sdělovat informace konkrétně a srozumitelně.

Koubek (2009, s. 226) ještě uvádí, že je důležité nezačínat kritikou a po celou dobu rozhovoru vychvalovat vše, co se dá. Hodnotitel musí dát najevo, že účelem rozhovoru není ponížení, ale pomoc a vyzvat hodnoceného zaměstnance k sebehodnocení, nechat ho mluvit.

4.2 Systém hodnocení v podniku

4.2.1 Implementace systému hodnocení pracovníků

Podle Pilařové (2008, s. 51) je důležité dodržovat několik pravidel pro úspěšnou implementaci systému hodnocení: sdílení strategie firmy a firemních hodnot, mít popisy pracovních pozic a požadavků na ně (klíčové kompetence a úlohy), návaznost systému hodnocení pracovníků na ostatní personální činnosti (rozvoj, odměňování atd.), systém by měl být transparentní, objektivní a srozumitelný, mít správné načasování a akceptovat systém hodnocení ve firmě (hlavně ze strany managementu).

Hroník (2006, s. 86) s Pilařovou souhlasí a doplňuje, že systém hodnocení pracovníků by měl být stále vyhodnocován – hodnocení hodnotícího procesu.

Hroník (2006, s. 88) dále uvádí, že na začátku, než bude systém zaveden, měl by si podnik zodpovědět následující klíčové otázky:

- kdo a co se bude hodnotit,
- metody hodnocení,
- jak bude systém zaváděn (najednou nebo postupně),
- kdo a jak bude kvalifikován k hodnocení,
- jak se zajistí, že hodnocení bude spravedlivé, nezávislé a nestranné,
- jak se získá důvěra,
- jak se hodnocení bude zaznamenávat,
- jak bude systém kontrolován.

Dále je třeba definovat kroky k rozvoji hodnotícího systému. Prvním je určení požadavků a oblastí hodnocení. Dále je pak nutné vybrat vhodné metody a připravit hodnotitele k hodnocení. Dalším krokem by mělo být prodiskutování vybraných metod s pracovníky, a nakonec hodnocení podle určených kritérií, (Hroník, 2006, s. 89).

4.2.2 Trendy v hodnocení pracovníků

Podle Hroníka (2003, s. 18) není hodnocení moc populární činností ani pro nadřízené ani pro podřízené. V mnoha případech se říká, že tento proces nefunguje a že nemá žádný přínos. Na druhou stranu je významné si uvědomit, že bez hodnocení zaměstnanců podnik nemůže ovlivnit výkon svých pracovníků, proto je důležité, aby se podnik zajímal o to, jak tento proces zefektivnit a aby měl pro podnik přínos.

V současnosti jsou vidět značné rozdíly v procesu hodnocení na rozdíl od minulosti. Nyní se nehodnotí pouze minulé výkony, ale hodnocení je zaměřené i na budoucnost a motivaci zaměstnanců. Místo známkování se již řeší zjištěné problémy, dále se už nepoužívá pouhé papírové hodnocení, ale rozhovor tváří v tvář, kdy hodnotitel s hodnoceným probere všechny problémy a situace a společně se snaží najít nejlepší řešení. V souvislosti s tím se i obměnily role hodnotitele a hodnoceného, kdy hodnotitel není učitelem, ale spíše porodníkem a hodnocený již není žák, ale stává se rodičem. Společně vynaloženými silami přivádějí na svět něco nového, (Hroník, 2006, s. 18).

Koubek (2009, s. 230) doplňuje, že aby mělo hodnocení pracovníků správný přínos, musí vycházet z opravdu důsledné analýzy práce a výsledky hodnocení se musí prodiskutovat s hodnoceným zaměstnancem, aby se k těmto výsledkům mohl vyjádřit a pak společně najít potřebné řešení.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's

Pro praktickou část této bakalářské práce byla vybrána společnost McDonald's, provozovna „Nádraží Holešovice“.

5.1 Cíl práce, výzkumné předpoklady a metody sběru dat

Cíl

Bakalářská práce se bude zabývat problematikou vzdělávání a hodnocení ve společnosti McDonald's. Cílem je zhodnocení současného stavu vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve vybrané provozovně s využitím dotazníkového šetření. Dále pak zjištění spokojenosti se vzděláváním.

Výzkumné předpoklady

Pro tuto bakalářskou práci byly předem stanoveny následující výzkumné předpoklady:

1. Předpokládá se, že zaměstnanci McDonald's Nádraží Holešovice považují současný vzdělávací proces za dobře nastavený pro výkon své práce.
2. Předpokládá se, že pracovníci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu na svoji práci.
3. Předpokládá se, že nadřízení konzultují se zaměstnanci po hodnocení jejich další rozvoj.
4. Předpokládá se, že hodnocení zaměstnanců probíhá v pravidelných intervalech.

Metody sběru dat

První metodou šetření bylo studium dokumentů týkající se tréninku a hodnocení zaměstnanců v McDonald's, která měla za úkol ujasnit, jak by mělo vzdělávání a hodnocení vypadat v této společnosti.

Pro samotné šetření v podniku byl zvolen výzkumný rozhovor – technika sběru informací, při které jsou informace získávány osobně pomocí cílených otázek. Tento rozhovor byl veden v dané pobočce s manažerkou, která se v podniku zabývá vzděláváním a hodnocením zaměstnanců. Rozhovor zabral přibližně tři čtvrtě hodiny.

Poslední použitou metodou bylo dotazníkové šetření – standardizovaný soubor otázek, které jsou připravené na daném formuláři. Dotazník byl sestaven na základě informací zjištěných ze studia dokumentů a rozhovoru. Cílem tohoto dotazníkového šetření

bylo zjistit, jak se jeví vzdělávání a hodnocení z pohledu zaměstnanců, zda jsou se zavedeným systémem spokojeni, jestli vidí nějaké nedostatky a jestli mají nějaké návrhy na zlepšení vzdělávání a hodnocení.

Dotazník měl 22 otázek, z toho 5 sociodemografických otázek a ostatních 17 již zaměřených na danou problematiku. Z nich 6 na vzdělávání zaměstnanců a 11 na hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald's. Respondentům byl k vyplnění rozdělán ve vytištěné podobě.

Dotazníkové šetření vyplnilo 30 respondentů. Dotazník byl strukturován do výše zmíněných 22 otázek a obsahoval jak uzavřené, tak i otevřené otázky.

5.2 Představení společnosti

Společnost McDonald's pronikla do České republiky v roce 1992. První pobočkou byla provozovna v Praze ve Vodičkově ulici. O té doby McDonald's v České republice stále roste – je největší sítí restaurací u nás. McDonald's je jedním z největších zaměstnavatelů u nás a zaměstnává všechny uchazeče bez ohledu na jejich různá „znevýhodnění“. Dále je nositelem ocenění Zaměstnavatel roku – Stejná šance a v České republice podporuje sport a mnoho různých aktivit.

McDonald's je největším provozovatelem rychlého občerstvení u nás. Dnes je v České republice již přes 100 poboček této restaurace a více než třetina z nich je v Praze.

5.3 Výsledky výzkumného šetření

5.3.1 Výsledky šetření – rozhovor

Z rozhovoru s manažerkou, která má na starost vzdělávání a hodnocení zaměstnanců v dané pobočce se potvrdila fakta, která byla nastudována v příslušných dokumentech, které jsou přiloženy přímo v textu nebo v příloze. Přepsaný rozhovor je také v příloze.

Úvodní trénink by měl postupovat podle doporučeného plánu, který je umístěn v příloze, ale je možné ho trochu poupravit například podle individuálních zkušeností jednotlivých pracovníků, aby byla jejich adaptace rychlejší. Další přílohou je systém jmenovek. Když nastoupí nový pracovník, dostane zelenou jmenovku, což znamená, že je v úvodním tréninku. Tento trénink trvá u plných úvazků 1-3 měsíce, u částečných přibližně 1-6 měsíců dle náročnosti provozu. Úvodní trénink by měl obsahovat úvodní orientaci a BOZP, hygiena (PR 00 – Úvodní orientace, v příloze), dále by měl být nový zaměstnanec zaučen na všech stanovištích. Po 1-3 měsících je provedeno takzvané interview (PR 01 – Interview během úvodního tréninku, v příloze) ohledně spokojenosti manažera i zaměstnance, jeho prvních výsledků, stanovení cílů a příležitostí ke zlepšení. V úvodním tréninku jsou ještě všechny checklisty dopředu ohlášeny, takže

zaměstnanec o všem ví dopředu. Dále je u plných úvazků po 3 měsících a u částečných úvazků po 6 měsících provedeno první hodnocení (PR 02 – Hodnocení po dokončení úvodního tréninku. Předmětem hodnocení jsou dosažené výsledky, splněné cíle, nové dovednosti, ale samozřejmě i příležitosti ke zlepšení a nové cíle na další období. Na jeho základě se může upravit mzda – vždy dle výsledků hodnocení a platného mzdového předpisu. Pokud nemá pracovník dost schopností k ukončení úvodního tréninku, proběhne hodnocení, ale úvodní trénink není ukončen a zelená jmenovka mu zůstává dokud nezíská všechny potřebné dovednosti.

Když bude vše v pořádku, zaměstnanec dostane žlutou jmenovku, což znamená, že je zkušený pracovník. Tuto jmenovku má na dobu neurčitou a je hodnocen každých 12 měsíců. Podle hodnocení a platného mzdového předpisu může být vždy upraven plat.

Pokud má pracovník potenciál k tréninku nových kolegů, dostane možnost se připravit na pozici crew trenéra. Takový pracovník získá akční plán na 1 -3 měsíce, ve kterém jsou zadány žádané cíle, dále musí splnit určité testy (všechny důležité informace se dozví od manažerů nebo v jejich e-learningovém systému) a musí se zúčastnit vzdělávacího meetingu. Pokud splní všechny body a hodnocení bude minimálně na 85 % (vypadá stejně jako po úvodním tréninku, PR 02 v příloze) dostane bílou jmenovku.

Bílá jmenovka – crew trenér je také na dobu neurčitou. Plat se také upravuje podle hodnocení a platného mzdového předpisu. Dostává akční plány na 1 – 3 měsíce, které musí splnit, dále musí plnit checklisty, kterými si manažeři kontrolují jeho znalosti. Hodnocení je u bílých jmenovek prováděno každých 12 měsíců podle hodnotícího checklistu pro crew trenéry (PR 03 - Hodnocení Crew Trenéra, v příloze). Pokud má zaměstnanec na pozici crew trenéra potenciál k vedení lidí a manažerské předpoklady, může na základě akčního plánu postoupit do managementu restaurace a začít trénovat na vedení úseků na směně.

Hostesky mají také akční plán a starají se o anketky, které vyplňují zákazníci o jejich spokojenosti v restauraci, musí mít splněné checklisty, účastnit se Ronald show (show pro děti pořádaná jednou za čtvrt roku) a účastnit se Hospitality dnů, což jsou dny, kdy chce McDonald's dát zákazníkům něco navíc, například si zaměstnanci vezmou paruky, rozdávají perníčky nebo na Velikonoce malují s dětmi vajíčka. Hostesky mají být reprezentativní a mají být vidět.

Všem zaměstnancům provádí hodnocení právě tato manažerka, a jí pak provádí hodnocení sama vedoucí restaurace. Zpětnou vazbu zaměstnanci dostávají hodnotícím rozhovorem a checklist je pak vidět ve e-learningovém systému. Do hodnocení se kromě pracovního výkonu a výše uvedených věcí zahrnuje také vzhled (vypraná uniforma), celkový přístup k práci, dodržování hygieny (přísnější podmínky při práci s jídelm) i jak pracovník vychází s kolegy. Zpětnou vazbu se pracovníkům vedoucí

směny snaží dávat i bezprostředně po odpracované směně – pochválit, když odvedou dobrou práci. Pracovníkům to pak dodává motivaci a chuť se zlepšovat.

Podle manažerky momentálně proces hodnocení ani vzdělávání nepotřebuje žádné zlepšení. Líbí se jí, že hodnocení může připravit již doma a hodnotící checklist rovnou nahrát do systému přímo z domova. Dále zmínila pana Patrika Smolu (tréninkový konzultant pro McDonald's), který má na starosti systém vzdělávání v celém McDonald's a který neustále vymýšlí inovace a žene vzdělávání kupředu. Z hlediska efektivity je s nastavenými systémy spokojená. Jediný problém vidí v tom, že je na pobočce nedostatek lidí a když nemá lidi, nemá kdo koho vzdělávat a hodnotit.

Obrázek č. 3 - Systém pracovních hodnocení – plný úvazek. Zdroj: Interní dokumenty

Obrázek č. 4 – Systém pracovních hodnocení – částečný úvazek. Zdroj: Interní dokumenty

5.3.2 Výsledky šetření – dotazníky

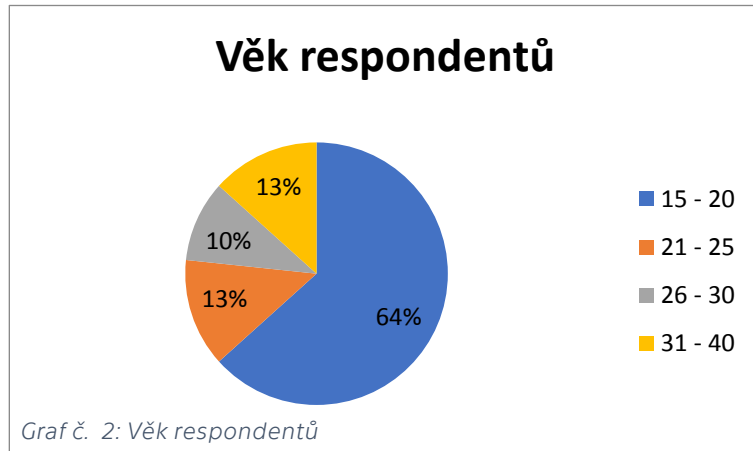
Jak již bylo uvedeno výše, dotazníkové šetření vyplnilo 30 zaměstnanců z pobočky McDonald's Nádraží Holešovice, z toho 12 mužů a 18 žen.

Na grafu č. 1 je zobrazeno jejich nejvyšší dosažené vzdělání – u více než poloviny je to základní vzdělání, jak je vidět v grafu č. 2, který ukazuje věkové složení všech respondentů, většina z nich ještě studuje střední školu. Graf č. 3 kolik z tázaných respondentů pracuje na jakých pozicích – většina z nich jsou crew, dále pak dva crew trenéři, dva manažeři, ale i vedoucí této pobočky a její asistent. Graf č. 4 vyobrazil, jak dlouho pracují ve společnosti McDonald's. Tento graf navazuje na předchozí a tím pádem vysvětluje, že většina dotázaných je crew, protože v McDonald's pracují jen 6 měsíců – 1 rok (jeden méně než 6 měsíců), dalších 5 tázaných 1–2 roky, 4 zaměstnanci 2–3 roky, 3 zaměstnanci 5–10 let a 2 dokonce více než 10 let.

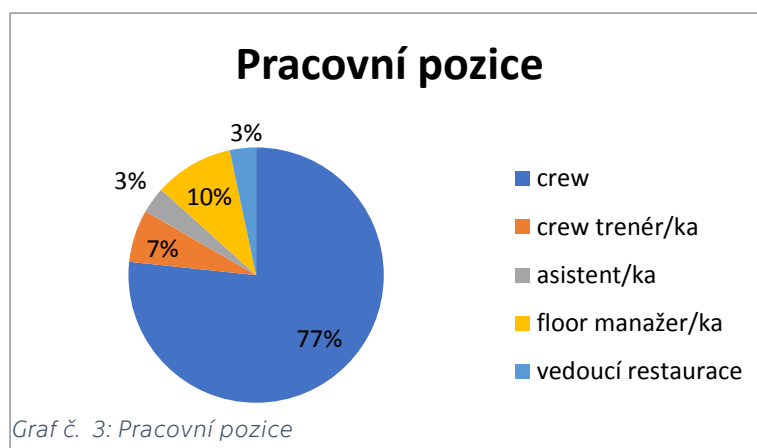


Graf č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

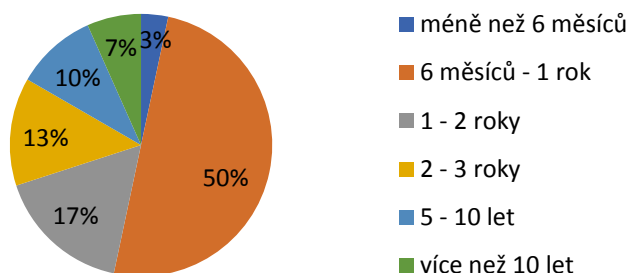


Zdroj: Vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Délka práce ve společnosti McDonald's

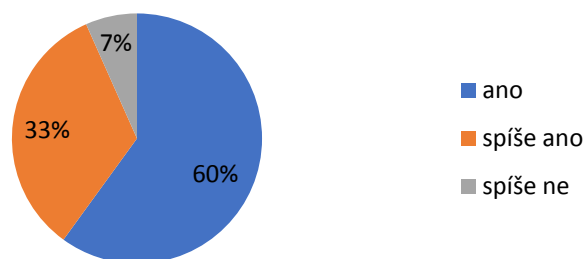


Graf č. 4: Délka práce ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala to, zda si zaměstnanci myslí, že společnost McDonald's podporuje jejich vzdělávání. V grafu č. 5 je vidět, že většina dotázaných si myslí, že ano nebo spíše ano. Pouhých 7 % z nich si myslí, že McDonald's spíše nepodporuje jejich vzdělávání.

Podpora vzdělávání u McDonald's

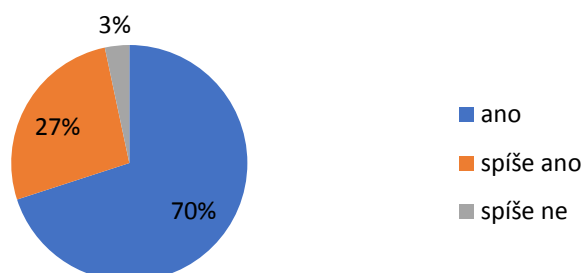


Graf č. 5: Podpora vzdělávání u McDonald's

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byli tázáni na jejich spokojenost s úvodním tréninkem. Pokud nebyli spokojeni, měli vysvětlit, proč nebo co postrádali v úvodním tréninku. Zde 70 % odpovědělo, že byli spokojeni, 27 % spíše ano a pouhé 3 % (1 zaměstnanec) nebyl spokojen, protože se musel zaučit příliš rychle, a proto by si přál, aby na úvodní zaučení měl více času.

Spokojenost s úvodním tréninkem



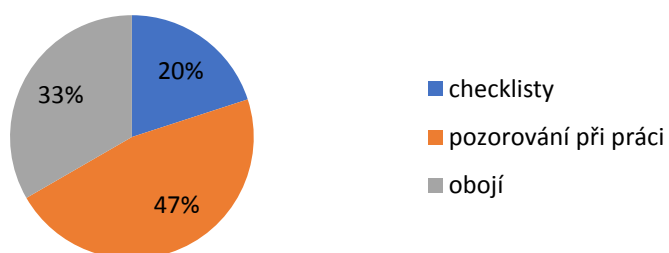
Graf č. 6: Spokojenost s úvodním tréninkem

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla směřována na ověření znalostí, které získali během tréninku, jejich nadřízenými. U této otázky 27 zaměstnanců odpovědělo, že ano a zbylí 3, že ne. Mohlo by to být právě proto, že ti 3 zaměstnanci, kteří odpověděli, že ne, ještě nemají dokončený úvodní trénink, a proto ještě ověření jejich nově nabytých znalostí a dovedností neproběhlo.

Následující otázka navazovala na ověření znalostí nadřízenými a zjišťovala, jakým způsobem jsou jejich znalosti ověřovány. Jak můžeme vidět v grafu č. 7, nadřízení pro ověření používají nejvíce metodu pozorování při práci, dále pak checklisty nebo kombinaci těchto metod.

Způsob ověřování znalostí

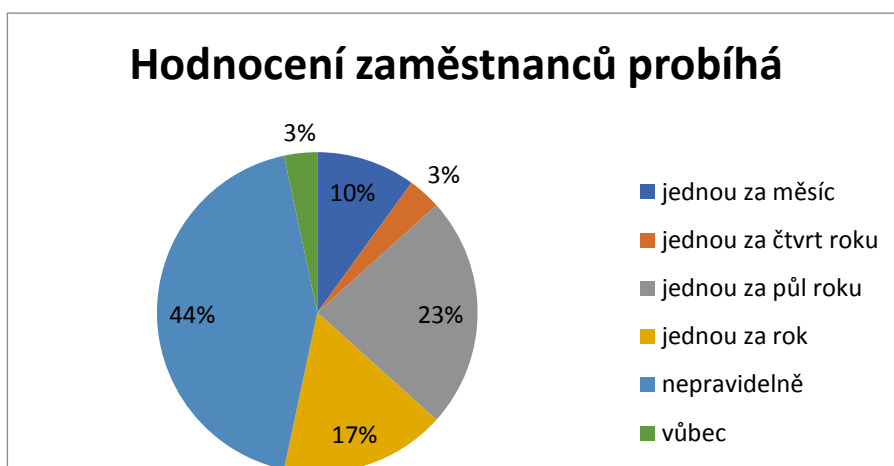


Graf č. 7: Způsob ověřování znalostí

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázkou ke vzdělávání zaměstnanců bylo, co by chtěli změnit, kdyby měli možnost upravit vzdělávání v jejich pobočce. 90 % z nich by nic neměnilo, 10 % odpověděli, že by chtěli více času na zaučení a více se věnovat rozvoji zaměstnanců – chtěli by individuálnější přístup.

Poté následovala první otázka zaměřená na hodnocení zaměstnanců a to, jak často probíhá. Zde byly očekávány sjednocenější odpovědi, ale z grafu č. 8 vyplývá, že podle toho, co zaměstnanci odpověděli, probíhá většinou nepravidelně. 3 % odpověděli, že vůbec, ale to může být opět způsobeno tím, že tento zaměstnanec je nový a ještě hodnocen nebyl.

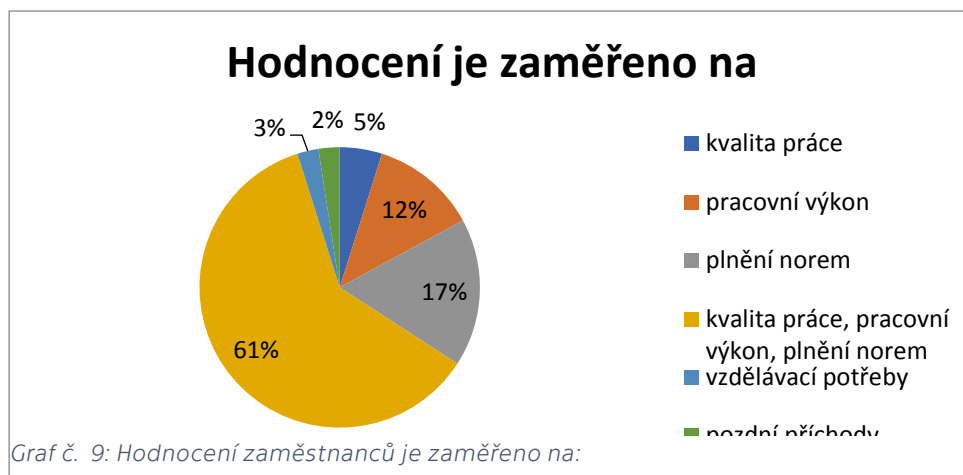


Graf č. 8: Jak často probíhá hodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

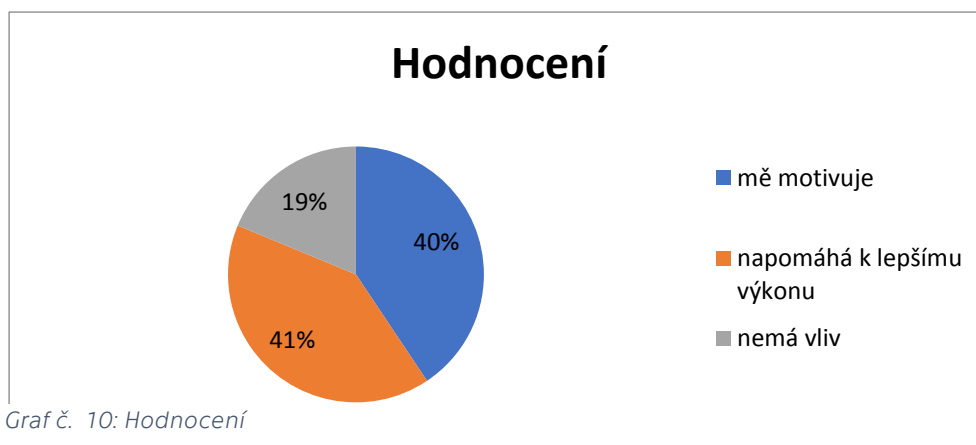
Navazující otázka se ptala, jestli jsou zaměstnanci informovaní o hodnocení s dostatečným předstihem. 73 % zaměstnanců tvrdilo, že ano, zbylá 3 %, že ne.

Další otázka zjišťovala, co je podle zaměstnanců hodnoceno. Z grafu č. 9 je patrné, že více než půlka z nich odpověděla, že na kvalitu práce, pracovní výkon i plnění norem, 17 % se přiklonilo k plnění norem, 12 % k pracovnímu výkonu, 5 % ke kvalitě výkonu. Pouhá 3 % zaškrtnla vzdělávací potřeby. Pro zajímavost jsou zde započtena i 2 %, kdy respondent připsal další předmět hodnocení, a to pozdní příchody.



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla zaměřena na motivaci zaměstnanců, přesněji, jestli je hodnocení motivuje, napomáhá k lepšímu výkonu, nepomáhá jim nebo na ně nemá žádný vliv. Jak ukazuje graf č. 10, většinu zaměstnanců hodnocení motivuje nebo jim pomáhá k lepšímu výkonu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka směřovala k tomu, jak je jejich výkon hodnocen. Graf č. 11 ukazuje, že 90 % respondentů odpovědělo, že je hodnoceno spravedlivě, 7 % si myslí, že je hodnocení subjektivní a 3 % (v tomto případě 1 respondent), že je až nespravedlivé.

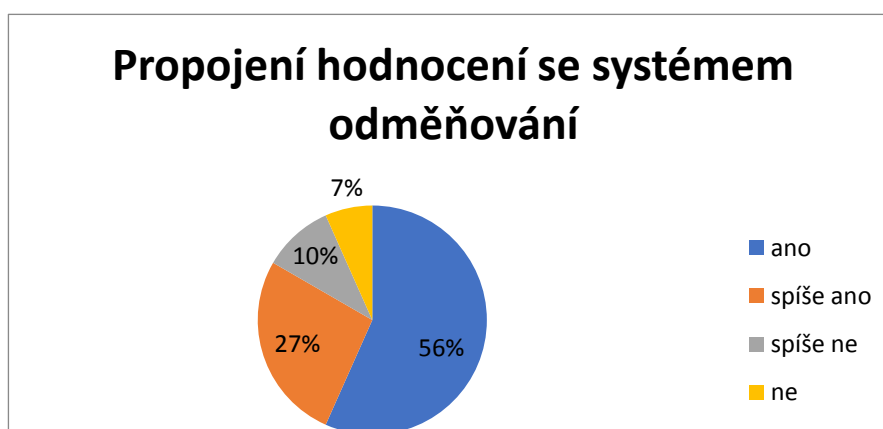


Následovala otázka, jestli se hodnocení zaměstnanců zaměřuje i na to, jak zlepšit budoucí výkon a všichni respondenti zaškrtnuli, že ano. V této otázce, jako jedině, se všichni respondenti shodli.

Další tři otázky byly zaměřené na výstup hodnocení. První, jestli dostávají výstup z hodnocení a druhá, pokud ano, jakým způsobem.

80 % odpovědělo, že výstup z hodnocení dostávají, a 20 %, že ne. Všichni zaměstnanci, kteří dostali výstup z hodnocení, pak dále uvedli, že s nimi nadřízený konzultoval výsledky při osobním setkání. Stejných 80 % respondentů se shodlo i na tom, že nadřízený s výsledky jejich hodnocení dále pracují a 20 %, že nepracují.

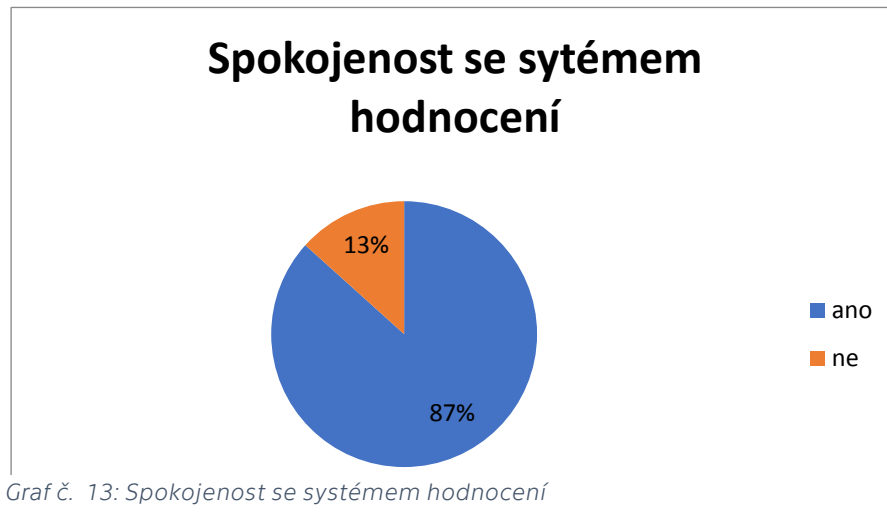
Graf č. 12 ukazuje, že 56 % respondentů si myslí, že je hodnocení propojeno se systémem odměňování, 27 % tvrdí, že spíše ano, 10 % spíše ne a 7 %, že vůbec.



Graf č. 12: Propojení hodnocení se systémem odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka směřovala na spokojenost respondentů se systémem hodnocení. Pokud spokojeni nejsou, měli napsat, proč a co by zlepšili. 87 % respondentů je spokojeno s hodnocením tak, jak je, zbylých 13 % není, ale bohužel nikdo z nich nedokázal napsat, co je důvodem jejich nespokojenosti ani co by chtěli zlepšit.



Graf č. 13: Spokojenost se systémem hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Shrnutí

Ze studia interních dokumentů i rozhovoru vyplývá, že systém vzdělávání a hodnocení je nastaven správně. Zaměstnanci by však s tímto tvrzením ne zcela souhlasili.

Na začátku byly stanoveny výzkumné předpoklady, které se měly po výzkumném šetření potvrdit nebo vyvrátit. První byl: předpokládá se, že zaměstnanci McDonald's Nádraží Holešovice považují současný vzdělávací proces za dobře nastavený pro výkon své práce. Tento předpoklad se spíše potvrdil, protože většině zaměstnanců tento systém vyhovuje.

Našlo se pouze pár výjimek. Druhým předpokladem bylo: předpokládá se, že pracovníci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu na svoji práci. Této předpoklad byl potvrzen, jelikož si nadřízení často ověřují znalosti zaměstnanců checklisty, které jsou k dispozici i pracovníkům v interním e-learningovém systému, ale i pozorováním při práci, kdy jsou po směně pochváleni nebo dostanou doporučení pro zlepšení.

Třetí předpoklad zněl: předpokládá se, že nadřízení konzultují se zaměstnanci po hodnocení jejich další rozvoj. Tento předpoklad se opět z většiny potvrdil, jen by to chtělo jít víc do hloubky.

Poslední předpoklad: předpokládá se, že hodnocení zaměstnanců probíhá v pravidelných intervalech. Tento předpoklad byl vyvrácen, protože většina respondentů odpověděla, že jsou hodnoceni nepravidelně, ale jak už zde bylo zmíněno, každý pracovník postupuje jinou rychlostí, a proto občas nelze hodnocení provést v určeném intervalu.

5.4 Návrh na zlepšení

Ze studia interních dokumentů i rozhovoru vyplývá, že systém vzdělávání a hodnocení je nastaven správně. Zaměstnanci by však s tímto tvrzením ne zcela souhlasili. Někteří z nich odpovídali, že se museli naučit všechna stanoviště až moc rychle a že by chtěli individuální přístup, což by bylo dobré jim dopřát. Každému jde něco jiného a v některých činnostech prostě někteří potřebují více času na osvojení. Je tedy třeba se zaměstnanci více komunikovat, aby se mohly zjistit jejich potřeby k dalšímu rozvoji.

Vzhledem ke vzdělávání zaměstnanců přímo při ověřování jejich znalostí by mohly být více používány checklisty, protože část respondentů si myslí, že se jejich znalosti ověřují pouze pozorováním při práci. Dále by mohlo být užitečné udělat školení kvůli internímu e-learningovému systému, jelikož se zdá, že ho zaměstnanci neumí nebo nechtějí používat. Přitom dle autorčina mínění je systém skvěle propracovaný a zaměstnanci se tam dozví vše, co potřebují. Po školení je pak třeba v určitých intervalech ověřit, zda e-learning pracovníci využili.

Z dotazníkového šetření vyšlo, že většina zaměstnanců je hodnocena nepravidelně, protože každý ve vzdělávacím procesu postupuje svou rychlostí. Další možnost pro zlepšení by mohlo být pro systém hodnocení, a to například krátká přednáška o tom, kdy, kdo a proč je hodnocen. Dále by se tam mělo zahrnout i vysvětlení propojení se systémem odměňování.

Posledním návrhem na zlepšení je více propojit hodnocení se vzdělávacími potřebami, jak už bylo uvedeno výše, mít individuálnější přístup k pracovníkům a při hodnotícím rozhovoru s nimi více řešit jejich budoucí rozvoj, možnosti zlepšení a kariérní postup.

6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současného stavu vzdělávání a hodnocení zaměstnanců ve vybrané provozovně s využitím dotazníkového šetření, zjištění spokojenosti se vzděláváním. Dílčím cílem bylo potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů, které byly předem stanoveny.

Pro analýzu současně nastavených systémů bylo použito studium interních dokumentů a rozhovor s manažerkou Martinou Chaloupkovou, která má vzdělávání a hodnocení zaměstnanců na starost.

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícími systémy bylo využito dotazníkové šetření. Dotazníky byly vytištěny pro 30 zaměstnanců McDonald's Nádraží Holešovice. Všichni zaměstnanci dotazník ochotně vyplnili.

Vyhodnocením autorka získala přehled o spokojenosti zaměstnanců s nastavenými systémy i o tom, co by oni sami chtěli zlepšit. Většina z nich však spokojená je. Dále se jí dva z výzkumných předpokladů potvrdily a dva byly naopak vyvráceny.

Jako hlavní doporučení autorka navrhla přistupovat k zaměstnancům individuálněji a více řešit jejich rozvoj. Dále pak více propojit vzdělávání s jejich e-learningovým systémem a vysvětlit propojení hodnocení s odměňováním – kdy a za co budou odměněni. V neposlední řadě celkově více propojit hodnocení zaměstnanců s jejich vzdělávacími potřebami a více se v hodnotícím rozhovoru zabývat kariérním postupem.

7 Seznam použité literatury

LITERATURA:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s., ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2006, 126 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 146, 150-155 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z.: *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-2000-950-7.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

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

INTERNETOVÉ ZDROJE:

Historie McDonald's. *McDonald's* [online]. 2017 [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/poznej/historie-mcdonalds/>

8 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Vztah vzdělávání a cílů organizace.. definována.	Chyba!	Záložka	není
Obrázek č. 2 – Cyklus podnikového vzdělávání. .	9		
Obrázek č. 3 – Systém pracovních hodnocení – plný úvazek.	28		
Obrázek č. 4 – Systém pracovních hodnocení – částečný úvazek.	28		

9 Seznam grafů

10 Přílohy

Příloha č. 1 – Doporučený plán tréninku

Doporučený plán úvodního tréninku - obecný

Úvodní orientace	Kuchyň	Saláty	Hranolky	Servis	Lobby	Ostatní
prohlídka restaurace informace RM, TM	nejdříve grilová část následně BOP		vždy předcházejí servisu		až po ostatních stanovištích	Snídaně Gril Snídaně BOP Produkční kontrola Drive Noční

Doporučený plán úvodního tréninku - detail

Úvodní orientace	Toaster	Obkládání	Gril	BOP Obkládání	BOP Fritéza	BOP UHC
prohlídka restaurace informace RM, TM 1/2 dne	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 2-3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny
BOP Iniciátor	Saláty	Hranolky	Lobby	Interview	Servis	Snídaně Gril
Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1 den	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1 den	PÚ - max. do 1 měsíce od nástupu RM, TM ČÚ/PÚz max. do 3 měsíců od nástupu RM, TM	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT cca 5 dní	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny
Snídaně BOP	Produkční kontrola	Drive příjem	Drive ostatní	Noční směny	Procvičování	Ukončení ÚT, prac. hodnocení
Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT 1-2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (pro ukončení ÚT není podmínkou) cca 5 dní	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (order taker) 2 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (cashier, runner, presenter) cca 3 dny	Seznámení Ohlášený SOC Neohlášený SOC pro ÚT (pro ukončení ÚT není podmínkou) cca 5 dní	Procvičování na stanovištích. Neohlášené čeklisty na stanovištích. Délka podle potřeby	PÚ 1 - 3 měsíce od nástupu ČÚ/PÚz 1 - 6 měsíců od nástupu RM, TM

Zkušební pracovník

Trénink na pozici crew trenéra

Zkušební pracovník - žlutá jmenovka	Možnosti postupu	Akční plán	Úvod do tréninku CT	Znalosti / testy z OaT manuálu	Trénink crew	Trénink kvality
Práce na stanovištích dle potřeb restaurace. Hodnocení 1x za 12 měsíců. Z každého stanoviště 1 neohlášený SOC pro zkušené.	Po ukončení ÚT může směřovat dále na pozice: hosteska barista crew trenér	Cí AP: Naučit se trénovat crew podle splněného čeklistu crew trenéra.	Seznámení s SOC CT Seznámení s Job Description CT	Testy z OaT manuálu Znalosti z kvalitáře Ovládnutí eTrainingu	Vytrénování nových crew v úvodním tréninku dle potřeb restaurace	Znalost práce s HACCP Dovednost v kalibraci základního equip.
Verifikace na CT	Hodnocení a jmenování	Trénink vedení úseků?	Možnosti postupu do mgr	1-3 měsíce		
Plnění akčního plánu Ohlášený SOC Neohlášený SOC na CT	Na základě splnění akčního plánu a neohlášeného čeklistu CT je crew jmenován do pozice CT. Pokud nesplní podmínky, zůstává crew.	Teprve po dokončení tréninku na CT je možné začít s tréninkem na vedení úseků.	Na základě výběrných výsledků může CT pokračovat v manažerské dráze u McDonald's - viz plán tréninku pro management - MDP.			

SYSTÉM JMENOVEK (1 / 2015)

ZELENÁ JMENOVKA - ÚVODNÍ TRÉNINK

Plný úvazek - cca 1 -3 měsíce dle náročnosti provozu → ukončení ÚT
Částečný úvazek - cca 1-6 měsíců maximálně, dle náročnosti provozu → ukončení ÚT

Plat: nástupní plat dle mzdového předpisu

⇒ úvodní orientace (BOZP, hygiena)

⇒ trénink na pracovištích dle plánu ÚT (včetně D/T, snídaně, ev. PK) - poskytování ústního feedbacku

⇒ max. po 1 měsíci u PÚ a max. po 3 měsících u částečného úvazku je provedeno **INTERVIEW** ohledně spokojenosti zaměstnance a manažera restaurace, po kterém může proběhnout úprava mzdy.

⇒ min. 1x provedené všechny přidělené SOC = čeklisty (ohlášené) a schválení práce na stanovištích CT, manažerem. Minimální výsledek 90%, hodnotí se levá strana SOC.

⇒ Při ovládní práce na všech stanovištích a po max. 3 měsících u PÚ, max. 6 měsících u ČÚ, probíhá hodnocení po úvodním tréninku. Na jeho základě se může upravit mzda - vždy dle pracovního hodnocení a platného mzdového předpisu. **Je použito pracovní hodnocení PR 02 - Pracovní hodnocení crew.**

Nemá-li pracovník dostatek schopností pro ukončení úvodního tréninku, proběhne pracovní hodnocení, není však ukončen úvodní trénink. Pracovník nadále pracuje se zelenou jmenovkou v úvodním tréninku do získání všech dovedností.

ZLUTÁ JMENOVKA VYTŘENOVANÝ/ZKUŠENÝ PRACOVNÍK

Po dobu neurčitou u plných i částečných úvazků

Plat: úprava platu vždy dle pracovního hodnocení a platného mzdového předpisu

⇒ požadavek na úspěšné SOC - 85%, trénink na PK a pokud pracovník pracuje na PK pak SOC na 85%

⇒ jedinečná obsluha

⇒ pracovní hodnocení po 12 měsících od nástupu a následovně každých 12 měsíců

PŘÍPRAVA NA CREW TRENÉRA

Má-li pracovník potenciál k tréninku nových pracovníků a kolegů, dostane možnost připravit se na pozici crew trenéra.

Získá akční plán na období 1 - 3 měsíce a možnost vypracovávat pod dohledem vedoucího směny čeklisty. Plat: nezměněn až doby jmenování do pozice crew trenéra

⇒ průvodce kvalitou - znalost

⇒ neprokáže-li pracovník požadované znalosti a dovednosti a nesplní-li akční plán, zůstává na své pozici

⇒ SOC na CT na 85%, SOC na PK na 85%. Zatím nevede úsek.

⇒ Při splnění akčního plánu je vypracováno pracovní hodnocení se jmenováním do pozice Crew Trenér

BÍLÁ JMENOVKA CREW TRENÉR

Po dobu neurčitou u plných i částečných úvazků

Plat: platové zařazení Crew trenér, úprava platu dle pracovního hodnocení a platného mzdového předpisu

⇒ bílou jmenovku dostane pracovník na **základě pracovního hodnocení PR 02**

⇒ podklady pro PR - 2x SOC na CT a PK a AP vždy na 1 - 3 měsíce (pokrytí celého hodnotícího období)

⇒ zařazení do oblasti řízení restaurace

⇒ PR každých 12 měsíců PR 03 - Crew trenér

⇒ Má-li CT potenciál k vedení lidí a manažerské předpoklady, může na základě akčního plánu postoupit do managementu restaurace. Může se začít trénovat na vedení úseků na směně.

Příloha č. 3 – Checklist úvodní orientace

PR 00 - Úvodní orientace



Jméno:
Datum nástupu:

Průvodce:
Datum úvodní orientace:

Průběh úvodní orientace

		x	✓
		Nevysvětleno	Vysvětleno
Vítej u McDonald's			
1	Nový pracovník dostal brožurku Vítejte u McDonald's?		
2	Pracovník ví, co jej dnes čeká?		
Prohlídka restaurace			
3	Crew room		
4	Zahradka, lobby a separace		
5	servis		
6	Mírný kancelář a skříňka první pomoci		
7	Kuchyně		
8	Multiplex		
9	Skлады		
10	Hasicí přístroje, únikové východy		
Uniforma			
11	Pracovník dostal kompletní uniformu		
12	Pracovník dostal jmenovku se svým jménem		
13	Pracovník zná pravidla vzhledu - čeká upravenost		
14	Kšilt se nosí v kuchyni, při přípravě salátů a u hranolek		
15	Vysvětlena osobní hygiena - mytí rukou, nehty, vlasy, deodorant		
Uschova věci			
16	Pracovník dostal svoji skříňku, má ji uzamčenou		
17	Mobily a cennosti lze uschovat v trezoru		
Píchačky, přestávky			
18	Pracovník zná číslo své píchačky		
19	Na směnu chodit včas – 5 minut před začátkem směny v kompletní uniformě, nahlásit se vedoucímu směny		
20	Jak pracovat s píchačkou: IN-BREAK-IN-OUT		
21	Ochod na přestávku po povelu vedoucího směny		
22	Kouření nikdy v uniformě		
23	Nárok na personální stravu - vysvětlena pravidla restaurace		
Plánování směn			
24	Pracovník ví, kde visí plán směn		
25	Orientace v plánu - závazný je týdenní plán, měsíční je orientační		
26	Řešení nesrovnalostí v plánech - s personálním manažerem		
27	Na částečný úvazek - hlášení požadavků nejde do úterý na následující týden		
Úvodní trénink			
28	Pracovník ví, kde visí plán směn		
29	Pracovník byl seznámen se svým CT/FM		
30	Seznámil se s vedoucím restaurace		
31	Seznámil se manažery, zejména s personálním a tréninkovým manažerem		
32	Pracovník ví, jak využít eTraining, jak vypadá jeho plán tréninku (je-li již zaveden v restauraci)		
33	Pracovník ví, kdy jej čeká Interview (nejdříve po 1 měsíci u PU, nejdříve po 3 měsících u ČU)		
34	Pracovník ví, kdy mu bude ukončen úvodní trénink - po dokončení všech stanovišť, u PU do 3 měsíců / ČU do 6 měsíců		
35	Bylo vysvětleno, jak funguje čeklist - jako podklad k pracovnímu hodnocení		
36	Pracovník zná systém jmenovek - zelená, žlutá, bílá		
37	Pracovník ví, jak se upravuje mzda dle předpisu		
Administrativa			
38	Výplatní termín je vždy 10. následujícího měsíce		
39	Seznámení s variabilním odměňováním		
40	Kontrola odpracovaných hodin je možná u RM/administrativní pracovníce do 26. v měsíci		
41	V případě nemoci je nutné toto nahlásit alespoň 4 hodin dopředu		
42	Neschopenku je nutné doručit do 3 dnů od vystavení		
43	Veškeré změny dokladů je nutné hlásit ihned (změna bydliště, číslo účtu, pojišťovna,...)		
44	Pracovník ví, kde je nástěnka a sleduje z ní informace		

Komentář, je-li potřeba:

Komentář zaměstnance, je-li potřeba:
(Např. potřeba zlepšení používání ochr.pomůček)

Konečný výsledek úvodní orientace	
Proběhlo kompletně	Není kompletní
100%	<100%

Podpis zaměstnance

Podpis průvodce

Příloha č. 4 – Interview během úvodního tréninku

PR 01 - Interview během úvodního tréninku



Jméno: _____
Datum nástupu: _____

Tazatel: _____
Datum interview: _____

Dosavadní průběh zaměstnání

		x	✓
		Nevysvětleno	Vysvětleno
Tazatel se ptá obecně:			
1	Proběhla úvodní orientace? Dostal/a také brožurku "Vítej u McDonald's" ?		
2	Jak se crew líbí pracovní prostředí? Pracuje se mu dobře s kolegy, oslovují jej jménem?		
3	Má předepsané přestávky, ví kdy má na ni nárok, zná pravidla personálního jídel? Nepracuje přesčas?		
4	Ví, že musí nahlásit nemoc nejpozději 4 hodiny před začátkem plánované směny?		
5	Ví, že doklad o pracovní neschopnosti nebo ošetřování člena rodiny musí doručit do 3 dnů po jeho vystavení?		
6	Ví, že při neschopnosti nebo ošetřování člena rodiny musí dodat doklad předposlední pracovní den v měsíci?		
7	Ví, že změny osobních údajů jako OP, zdravotní pojišťovna, bydliště atd. musí ohlásit neprodleně zaměstnavateli?		
8	Ví, že si může zkontrolovat odpracované hodiny a u koho? Ví, kdy je výplacní termín?		
Tazatel se ptá k bezpečnosti:			
9	Ví, kde je lékárníčka? Ví, kde jsou požární přístroje v restauraci?		
10	Byl vyškolen ze zásad k bezpečnosti práce?		
11	Byl seznámen s pracovním řádem a mzdovým předpisem společnosti?		
12	Byl seznámen s tím, kde uschovávat své věci a že cennosti do skříňky nepatří? Má skříňku na věci?		
Tazatel se ptá k tréninku:			
13	Má přístup k eTrainingu (po zavedení) a svému plánu tréninku? Je plán dodržován a evidován?		
14	Crew ví, kdo je jeho trenérem nebo na koho se obrátit? Má jej k dispozici na směně?		
15	Ví, kdy bude ukončen úvodní trénink a jaké má splnit podmínky?		
16	Byl seznámen s dalšími možnostmi postupu?		
Tazatel zhodnotí dosavadní práci crew:			
17	Získal crew základní pracovní návyky - čistota, hygiena, základní pracovní postupy, 6 kroků obsluhy?		
18	Dosavadní výsledky čeklostů jsou uspokojivé?		
19	Je crew spolehlivý - chodí včas na směny, ze svačín, pracuje již samostatně tam, kde byl trénován?		
20	Je přístup crew týmový, kooperativní, v efektivním tempu a svědomitý?		
21	Je vzhled crew dle očekávání - vlasy, nehty, obuv, čistá a vyžehlená uniforma, osobní hygiena?		
22	Dal tazatel prostor k vyjádření i v dalších otázkách, které nejsou předepsány?		

Dosažené výsledky - komentář:

(Např. získané nové dovednosti, pochvaly atd.)

Příležitosti ke zlepšení - komentář:

(Např. potřeba zlepšení v upravenosti atp.)

Komentář zaměstnance:

Konečný výsledek interview

Proběhlo kompletně	Není kompletní
100%	<100%

Podpis zaměstnance

Podpis tazatele

Příloha č. 5 – Hodnocení po dokončení úvodního tréninku

PR 02 - Hodnocení po dokončení úvodního tréninku



Jméno:	Hodnotitel:
Datum nástupu:	Datum hodnocení:

A. Dosažené výsledky čeklistů (SOC)

	Čeklisty (SOC)	Počet čeklistů	%
1			
2			
3			
4			
5			
6			
Total:			

Průměrný výsledek čeklistů = %

B. Osobní hodnocení

	Výjimečné (4)	Výborné (3)	Potřeba určitého zlepšení (2)	Nedostatečné (1)
Znalost práce				
1				
2				
Kvalita vykonané práce				
3				
4				
5				
6				
Spolehlivost				
7				
8				
9				
10				
Osobní kvality				
11				
12				
13				
Týmová práce a komunikace				
14				
15				
Upravenost a hygiena				
16				
17				
Celkem osobní hodnocení:	(%)			
Získaných bodů / bodů celkem:	=	=	%	=
Celkové hodnocení:	=	A x 0,6 + B x 0,4	%	=

Zhodnocení úkolů z minulého hodnocení:
(Úkoly a cíle byly plněny, jak dobře?)

Dosažené výsledky - komentář:
(Např. splněné cíle, nové dovednosti, povýšení, atd.)

Příležitosti ke zlepšení - komentář:
(Např. potřeba zlepšení používání ochr.pomůcek)

Stanovení úkolů na další období:

Komentář zaměstnance:
(je-li potřeba)

Konečný výsledek hodnocení			
Vynikající	Výborné	Dobré - standard	Nutné zlepšení, neuspokojivé
94-100%	85-93,99%	75 - 84,99 %	0 - 74,99 %

Komentář zaměstnance, je-li potřeba

Podpis zaměstnance
Podpis hodnotitele

Příloha č. 6 – Hodnocení Crew trenéra

PR 03 - Hodnocení Crew Trenéra



Jméno:	Hodnotitel:
Datum nástupu:	Datum hodnocení:

A. Dosažené výsledky čeklistů (SOC)

	Čeklisty (SOC)	Počet čeklistů	%
1	Crew trenér		
2	Produkční kontrola		
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
Total:			

Průměrný výsledek čeklistů = %

B. Výsledek práce s akčním plánem

Cíle z akčních plánů plněny	Ano	Ne
1. Byly cíle splněny?		

C. Osobní hodnocení

	Výjimečné (4)	Výborné (3)	Potřeba určitého zlepšení (2)	Nedostatečné (1)
Znalost práce				
1				
2				
Kvalita vykonané práce				
3				
4				
5				
6				
Schopnost trénovat				
7				
8				
9				
Vůdčí schopnosti				
10				
11				
12				
13				
Spolehlivost				
14				
15				
16				
17				
Osobní kvality				
18				
19				
20				
Týmová práce a komunikace				
21				
22				
Upravenost a hygiena				
23				
24				
Celkem osobní hodnocení:	(%)			

Získaných bodů / bodů celkem: = = % =

Celkové hodnocení: = $A \times 0.5 + B \times 0.1 + C \times 0.4$ = % =

Zhodnocení úkolů z minulého hodnocení:
(Úkoly a cíle byly plněny, jak dobře?)

Dosažené výsledky - komentář:
(Např. splněné cíle, nové dovednosti, povýšení, atd.)

Příležitosti ke zlepšení - komentář:
(Např. potřeba zlepšení používání ochr.pomůcek)

Stanovení úkolů na další období:

Komentář zaměstnance:
(Je-li potřeba)

Konečný výsledek hodnocení			
Vynikající	Výborné	Dobré - standard	Nutné zlepšení, neuspokojivé
94-100%	85-93,99%	75 - 84,99 %	0 - 74,99 %

Komentář zaměstnance, je-li potřeba

Podpis zaměstnance

Podpis hodnotitele

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Tereza Tobiášová

V Praze dne: 18. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/Pracoviště	Datum	Podpis