

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Katedra inženýrské pedagogiky



**HODNOTÍCÍ METODY VE VYBRANÉ
RESTAURACI RYCHLÉHO OBČERSTVENÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Vendula Kotíková

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Coops

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Vendula Kotíková
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Hodnotící metody ve vybrané restauraci rychlého občerstvení
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Employee evaluation in a selected fast food restaurant

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky hodnocení zaměstnanců.
- Ve vybrané organizaci proveďte průzkum mezi zaměstnanci, který se bude týkat spokojenosti se současným hodnocením ve společnosti.
- Zpracujte data získaná z průzkumu, který byl mezi zaměstnanci proveden.
- Analyzujte výsledky získané z průzkumu.
- Navrhněte případná řešení, která by vedla ke zlepšení hodnocení pracovníků v organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucí bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

STÝBLO, Jiří. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.


Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Kateřina Coops

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 6. prosince 2013

Termín odevzdání práce: 6. května 2014

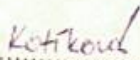

.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



KOTÍKOVÁ, Vendula. *Hodnotící metody ve vybrané restauraci rychlého občerstvení*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

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 zpřístupňování 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

podpis:

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Kateřině Coops a Ing. Liborovi Cupalovi za jejich ochotu, trpělivost a cenné rady, které mi při psaní této bakalářské práce věnovali. Poděkování patří též mé rodině a blízkým za podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá metodami hodnocení, které se využívají ve společnosti rychlého občerstvení. Je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá hodnocením pracovníků, systémy a kritérii hodnocení pracovníků. Je zde popsána úloha hodnotitelů, zpětná vazba a analyzovány metody hodnocení pracovníků. V praktické části je analýza systému hodnocení ve společnosti rychlého občerstvení, pro tuto část jsem si vybrala společnost McDonald's.

Klíčová slova

hodnocení zaměstnanců, systémy a kritéria hodnocení pracovníků, metody hodnocení pracovníků, hodnotitelé, zpětná vazba

Abstract

This bachelor thesis deals with the methods of evaluation which are used in a fast food company. It is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part deals with the evaluation of employees, with the systems and the criteria of evaluation. There are described the role of evaluators, the feedback and there are analysed the methods of evaluation in this part. In the practical part there is the analysis of evaluation system in a fast food company, I have chosen the company McDonald's for this part.

Key words

employees evaluation, systems and criteria of employee evaluation, methods of employee evaluation, evaluators, feedback

1	ÚVOD	1
2	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	2
2.1	PROCES HODNOCENÍ	3
2.2	SYSTÉMY HODNOCENÍ	4
2.2.1	<i>Systematické hodnocení</i>	4
2.2.2	<i>Nesystematické hodnocení</i>	4
2.2.3	<i>Hodnocení kompetencí</i>	4
2.3	KRITÉRIA HODNOCENÍ	5
3	HODNOTITELÉ	6
4	ZPĚTNÁ VAZBA	7
5	TŘISTAŠEDESÁTISTUPŇOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA	8
6	SEBEHODNOCENÍ	9
7	HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	10
7.1	FÁZE HODNOCENÍ	10
7.1.1	<i>Příprava na hodnotící rozhovor</i>	10
7.1.2	<i>Hodnotící rozhovor</i>	11
7.1.3	<i>Realizace postupů hodnotícího rozhovoru a jejich kontrola</i>	11
8	ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRA	12
9	MYSTERY SHOPPING	13
9.1	OMYLY O MYSTERY SHOPPINGU	14
10	PROBLÉMY A CHYBY V PROCESU HODNOCENÍ	16
10.1	PROBLÉMOVÉ SITUACE PRO HODNOTITELE	16
10.2	PROBLÉMOVÉ SITUACE PRO HODNOCENĚHO	17
10.3	CHYBY V HODNOCENÍ	18
11	SYSTÉM HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD`S	20
11.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE SPOLEČNOSTI MCDONALD`S	20
11.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA JEDNOTLIVÝCH RESTAURACÍ MCDONALD`S	21
11.3	SYSTÉM JMENOVEK	21
11.3.1	<i>Zelená jmenovka</i>	22
11.3.2	<i>Žlutá jmenovka</i>	22
11.3.3	<i>Bílá jmenovka</i>	23
12	HODNOTÍCÍ METODY VYUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD`S	24
12.1	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ	24
12.1.1	<i>Interview</i>	24
12.1.2	<i>Hodnotící dotazníky</i>	24
12.1.3	<i>Pracovní hodnocení</i>	25
12.2	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU MANAŽERŮ RESTAURACÍ MCDONALD`S	25
12.2.1	<i>Akční plány</i>	25
12.2.2	<i>Development centrum</i>	26
12.2.3	<i>Systém rozvoje výkonu</i>	26
12.3	HODNOCENÍ VÝKONU RESTAURACE JAKO CELKU	31
12.3.1	<i>Mystery shopping</i>	32
12.4	ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI MCDONALD`S	33
12.4.1	<i>Otázky a odpovědi dotazníkového šetření</i>	34
12.4.2	<i>Výzkumné předpoklady</i>	35
13	DOPORUČENÍ	39
14	ZÁVĚR	40
15	POUŽITÁ LITERATURA	41
16	SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ	42
17	SEZNAM PŘÍLOH	43

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá metodami hodnocení zaměstnanců ve společnosti rychlého občerstvení.

První část bakalářské práce je věnována hodnocení zaměstnanců, jaké jsou systémy a kritéria hodnocení, je zde popsána úloha hodnotitelů a zpětná vazba. Jsou zde rozebrány metody využívané ve společnosti rychlého občerstvení, v závěru jsou popsány omyly a chyby v procesu hodnocení zaměstnanců.

V praktické části jsou analyzovány metody využívané ve společnosti rychlého občerstvení, pro tuto část jsem si vybrala společnost McDonald`s. Bylo provedeno šetření mezi zaměstnanci pomocí dotazníku, výsledky tohoto šetření odhalí případné nedostatky v procesu hodnocení zaměstnanců. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení hodnotícího systému společnosti McDonald`s.

2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí personálního řízení firmy. Musí být prováděno správným způsobem, je důležité pro rozvoj pracovníků, plánování kariéry, jejich motivaci a odměňování. Michael Armstrong cituje ve své knize Řízení lidských zdrojů Cascia, který definuje hodnocení výkonu jako „*systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin.*“ (Armstrong, 2007, str. 73, podle Cascia, 1991, str. 73).

Bělohlávek a kol. ve své publikaci Management uvádějí, že: „*Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci.*“ Účelem hodnocení pracovníků je udělit podstatu systému odměňování, se kterým je spjata i mzdová struktura, mzdové tarify a tarifové stupně, určit minimální standard vykonávané práce za kterou bude pracovník odměňován, zajistit stejnou odměnu za stejně vykonávanou práci různými zaměstnanci. (Bělohlávek a kol., 2001, str. 567)

Autoři knihy Management rozdělili hodnocení pracovníků na čtyři integrované procesy:

- a) komparativní proces, který se zabývá recipročními postoji,
- b) posuzovací proces vyžaduje používání vlastního rozumu při objasňování údajů o práci (s čímž jsou spjaty i popisy pracovních míst), při srovnávání pracovních pozic,
- c) analytický proces, který je spjat s hodnocením práce jako s posuzováním pracovního výkonu, při tomto procesu je však důležité klást důraz na informovanost hodnocených i hodnotitelů,
- d) strukturovaný proces, který schematizuje hodnocení práce s jedním cílem, a to racionalizovat odůvodněné úsudky hodnotitelů. (Bělohlávek a kol., 2001, str. 568)

Hodnocení zaměstnanců je spjata s odměňováním, podle vykonávaného pracovního výkonu zaměstnance a hodnocení jeho práce je za tuto práci finančně odměněn. Hodnocení zaměstnanců může být i motivujícím faktorem pro pracovníka související s jeho povýšením či přeřazením na jinou pracovní pozici. Nedílnou funkcí hodnocení pracovního výkonu je poskytování zpětné vazby pro zaměstnance, rozvíjení jeho práce a případného potenciálu.

Pokud pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě chybí nebo je děláno nesprávně (příliš kritické, subjektivní), pracovníci bývají demotivováni ke zlepšení

jejich svého pracovního výkonu, chybí jim zpětná vazba, jistota, zda práci vykonávají správně (nebo naopak nejsou upozorněni na nesprávně vykonávanou práci). Jiří Stýblo uvádí, že: *„Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení mohou v neposlední řadě posloužit i k odhalování pracovních rezerv, cest jak a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, ...“* (Stýblo, 1993, str. 297)

2.1 Proces hodnocení

Zavádění nového systému hodnocení práce nebo změna toho stávajícího je otázkou dlouhodobého časového horizontu. Jedná se o systematický proces, který má svoji strategii a, musí mít určené cíle. I v tomto případě platí, že cíle musí být SMART – tedy konkrétní, měřitelné, přijatelné, vzhledem ke zdrojům relevantní a časově sledovatelné. Nelze proto při navrhování cílů hodnotícího systému tuto analytickou techniku opomenout.

Při zavádění hodnotícího systému je důležité, aby s ním byli obeznámeni všichni zaměstnanci firmy, není přípustné, aby pracovníci nevěděli, jak bude jejich práce hodnocena.

František Hroník uvádí několik otázek, které je třeba si zodpovědět při zavádění systému hodnocení.

- Kdo bude hodnocen?
- Co vše bude hodnoceno?
- Jaké metody budou využívány pro hodnocení zaměstnanců?
- Kdo bude hodnotitelem?
- Jakým způsobem bude zajištěna nestrannost hodnotitele?
- Jak proběhne dokumentace hodnotícího systému?
- Kdo zajistí kontrolu kvality hodnotícího systému? (Hroník, 2006, str. 88)

Pro nalezení odpovědí na tyto otázky je zapotřebí definice kroků rozvoje hodnotícího systému zaměstnanců. Je třeba si určit požadavky na vykonávanou práci a vybrat vhodné metody pro hodnocení pracovníků. Je třeba vybrat hodnotitele, seznámit je a připravit na daný hodnotící systém, prodiskutovat s nimi metody a kritéria hodnocení. Na závěr je třeba připravit implementaci systému hodnocení zaměstnancům firmy. (Hroník, 2006, str. 89)

Výběr správného systému hodnocení pracovníků je závislý na mnoha faktorech (např. typu pracovní pozice, hodnocení top managementu, apod.). Je významné, aby vybraný systém hodnocení pracovního výkonu byl:

- validní, tedy měřil ty hlediska výkonnosti, na jejichž základě chce organizace své pracovníky odměňovat,
 - reliabilní – nezávislý na hodnotiteli, spolehlivý a stabilní,
 - nezaujatý a minimálně chybný, pokud vůbec organizace připouští nějaké hodnotitelské chyby,
 - praktický a efektivní, jak pro hodnotitele, tak i pro zaměstnance a celou organizaci.
- (Wagnerová, 2011, str. 24)

2.2 Systémy hodnocení

Jedná se o možnosti, jakými způsoby a jak často je možné hodnocení pracovníků provádět. Zaměstnance lze hodnotit systematicky, nesystematicky nebo na základě hodnocení kompetencí.

2.2.1 Systematické hodnocení

Toto hodnocení se provádí v pravidelných intervalech (např. pololetní, roční hodnocení), může se jednat ale také o hodnocení při přeřazení na jinou pracovní pozici nebo při náhlém snížení pracovního výkonu zaměstnance. Postupy a kritéria hodnocení jsou jasně určeny, hodnocení je písemné a je součástí složky zaměstnance.

2.2.2 Nesystematické hodnocení

Nesystematické hodnocení se provádí nepravidelně nebo dle situace, která hodnocení vyžaduje. Nejsou zde určeny postupy a kritéria hodnocení, většinou se jedná o zpětnou vazbu výkonu zaměstnance.

2.2.3 Hodnocení kompetencí

Autoři Plamínek a Fišer v knize *Řízení podle kompetencí* vycházejí z logického popisu pracovního místa pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Kompetence jsou podle definice autorů „*vlastnosti, schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje člověka,*

hodnocení kompetencí se tedy týká všech těchto faktorů zaměstnance.” (Plamínek a kol., 2005, str. 49)

Provádí se v delších časových úsecích, má vliv na odměňování zaměstnance, ale také na jeho další kariéru a rozvoj.

2.3 Kritéria hodnocení

Pracovní hodnocení může vycházet jak z produktivity zaměstnance (např. počet prodaných kusů určitého zboží), tak i z posuzování hodnotitelů. Při hodnocení je důležité dbát na to, aby bylo co nejvíce objektivní, vztahovalo se k danému výkonu práce a pracovní pozici, posuzovalo se pracovní chování zaměstnance a ne jeho osobnostní vlastnosti. Kritéria hodnocení musí být pracovníkovi včas sděleny. (Wagnerová, 2008, str. 48)

3 Hodnotitelé

Pro efektivnost systému hodnocení pracovního výkonu a minimalizaci hodnotitelských chyb je třeba dobře zaškolených hodnotitelů, kteří komunikují efektivně a jsou zdatní při stanovování cílů.

Mezi vlastnosti hodnocení by se měla zařadit přiměřená kritika, pracovníci musí být hodnoceni podle stejných zásad. Hodnotitelé se nesmějí nechávat ovlivňovat svými osobními sympatiemi nebo naopak antipatiemi či předsudky, měli by se vyvarovat tendence hodnotit pracovníky podle vlastních měřítek. Mezi další problém hodnotitelů patří tzv. halo efekt, což znamená, že se hodnotitel zaměřuje na určitý pozitivní nebo naopak negativní rys hodnoceného, a pod tímto vlivem hodnotí pracovní výkon zaměstnance. Hodnotitel samozřejmě nesmí hodnotit pracovníka na základě jeho sociálního postavení, etnické příslušnosti, jeho pohlaví, apod. To, co nemá bezprostřední vztah s pracovním výkonem zaměstnance, taktéž nesmí ovlivňovat jeho hodnocení. (Koubek, 2011, str. 135)

Lidé, kteří hodnotí práci ostatních, jim musí dokázat poskytnout účelnou zpětnou vazbu, jsou do jisté míry leadrem, mentorem a koučem. Je zapotřebí, aby hodnotitelé byli proškoleni ve vyplňování hodnotících formulářů a v provádění hodnotících rozhovorů. Při potížích pracovní výkonnosti zaměstnance musí být schopni diagnostikovat problém.

4 Zpětná vazba

Na téma zpětná vazba neboli feedback je třeba nahlížet v kontextu širšího tématu, a to je komunikace jako taková. V kontextu rétoriky je zpětná vazba nějaké sdělení, a to verbální a nonverbální, mezi dvěma a více osobami. V komunikačním procesu se objevují problémy, které tento proces narušují, snižují efektivnost komunikace a omezují ji, jde o tzv. šumy. Šumy mohou dokonce celý význam procesu komunikace potlačit. Pokud se tyto potíže vyskytnou ve firmě, mohou být až nebezpečné pro její fungování, rozvoj i existenci. Jako prevence takovýchto problémů slouží zpětná vazba.

Waltraud Allhoff ve své knize *Rétorika a komunikace* uvádí deset důležitých pravidel rozhovoru a zpětné vazby:

- *„vjemy mají být sdělovány jako vjemy, domněnky jako domněnky a emoce jako emoce,*
- *zpětná vazba má být co možná nejkonkrétnější a dostatečně podrobná. Má otevřít dialog mezi partnery...,*
- *zpětná vazba se vztahuje ke zcela konkrétnímu chování ve zcela konkrétní situaci, čím více je konkrétnější, tím méně podléhá nebezpečí zobecňujícího hodnocení,*
- *zpětná vazba nemá partnera analyzovat, člověk by se neměl pokoušet psychologizovat,*
- *zpětná vazba by měla obsahovat pouze to, co partner v konkrétní situaci také dokáže vnímat,*
- *zpětnou vazbu je třeba dávat pouze tehdy, když je partner také vnitřně připraven zpětnou vazbu přijímat,*
- *zpětná vazba by měla být svou formou obousměrná, to znamená, že i v případě, kdy oba partneři mají různé postavení, by měl mít druhý možnost odpovědět stejným způsobem,*
- *ten, kdo přijímá zpětnou vazbu, by měl nejprve jen klidně naslouchat, nejedná se o útok - proto také není důvod, aby člověk sebe nebo své chování obhajoval,*
- *zpětná vazba znamená pouze podávání informací druhému a nikoli snahu ho měnit,*
- *zpětná vazba se nerovná kritice, právě proto také zahrnuje pozitivní vjemy a emoce.“*
(Allhoff, 2008, s. 137)

5 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Tato metoda hodnocení bývá někdy nazývána jako třistašedesátistupňové vícekriteriální hodnocení výkonnosti nebo také vícezdrojové hodnocení. Michael Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů cituje definici zpětné vazby od Warda: „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ Jedná se tedy o klasifikaci pracovního výkonu, který je posuzován více hodnotiteli. (Armstrong, 2007, str. 457, podle Warda, 1995).

Hodnocení pracovníka tímto způsobem je získáváno jak manažerem – tedy přímým nadřízeným, tak i přímými podřízenými zaměstnanci, dále jeho kolegy a interními i externími zákazníky organizace. Mezi hodnotitele tedy patří všichni ti, kteří jsou v kontaktu s hodnoceným zaměstnancem v rámci pracovních vztahů. Součástí tohoto systému bývá také sebehodnocení.

Při hodnocení pracovníka touto metodou se obvykle využívá strukturovaných dotazníků, které jsou zaměřeny spíše na charakteristiku jeho pracovního chování než na posuzování pracovního výkonu.

Přínosnost a úspěšnost této metody hodnocení motivuje zaměstnance ke zlepšení pracovního výkonu a podporuje soustavné zlepšování jak jeho individuální práce, tak i práce všech pracovníků. Podle Wagnerové vyvolává zajištění úspěšného programu vícezdrojového hodnocení důvěru a kladné pocity tím, že zaměstnanci mají spravedlivou zpětnou vazbu a jasnější perspektivu profesního rozvoje, manažerům jsou poskytnuty informace o schopnostech a potřebách personálu a tím je vytvářena důvěra v organizaci. Třistašedesátistupňová zpětná vazba zajišťuje a stanovuje priority pro školení zaměstnanců a jejich následný rozvoj, podniková kultura se zaměřuje na výkonnost a lepší službu interním i externím zákazníkům. (Wagnerová, 2011, str. 91)

Třistašedesátistupňová zpětná vazba se v praxi používá z mnoha důvodů. Mezi ten nejčastější patří další vzdělávání a rozvoj pracovníka. Používá se také pro řadu personálních činností, jako je hodnocení pracovníků související s jejich odměňováním a plánování následnictví. (Armstrong, 2007, str. 458)

6 Sebehodnocení

Do procesu hodnocení zaměstnanců může být zahrnuto i tzv. sebehodnocení, kdy nadřízený požaduje po svém zaměstnanci, aby sám zhodnotil svůj pracovní výkon za uplynulé období. Tato metoda pomáhá porovnávat to, jak svoji dosavadní práci vidí sám zaměstnanec oproti hodnocení svého nadřízeného. Diane Arthur ve své publikaci 70 tipů pro hodnocení pracovníků uvádí, že *“Vedoucí, kteří ještě nikdy zaměstnance nežádali o sebehodnocení, často předpokládají, že výsledky budou přehnaně pochvalné s vynikajícími úspěchy v každé kategorii. Je však zajímavé, že k ničemu takovému většinou nedochází, zvláště když jsou zaměstnanci vyzváni, aby svá hodnocení fakticky doložili. Vychloubání se vlastními úspěchy může být někdy těžké a ještě těžší může být doložit je konkrétními příklady.”* (Arthur, 2010, s.53)

7 Hodnotící rozhovor

Jiří Bláha ve své knize Pokročilé řízení lidských zdrojů uvádí, že *“Hodnotící rozhovor je jedním z nejnáročnějších úkolů manažerů. Pravidelná formální setkání nabízejí příležitost otevřeně hovořit o výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a identifikovat potřeby v oblasti rozvoje a kariéry. Důležitou součástí hodnotících rozhovorů je rovněž dohoda o možné pomoci a podpoře ze strany manažera.”* (Bláha, 2013, s. 60)

7.1 Fáze hodnocení

Hodnotící rozhovor lze rozdělit na tři fáze – příprava, samotný hodnotící rozhovor, realizace a kontrola postupů hodnotícího rozhovoru.

7.1.1 Příprava na hodnotící rozhovor

Příprava na hodnotící rozhovor je důležitá jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného. Je třeba, aby se oba účastníci hodnotícího rozhovoru dohodli na místě a termínu konání. Je třeba také upřesnit, jak dlouho bude hodnotící rozhovor trvat a jakou bude mít strukturu. Osoba, která hodnotící pohovor povede, by se měla zamyslet nad celkovými výsledky hodnoceného pracovníka za uplynulé období, nad jeho silnými stránkami, zhodnotit i slabé stránky a navrhnout případná opatření pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance (např. školení). Hodnotitel by měl také pracovníkovi předat potřebné dokumenty k hodnotícímu rozhovoru, aby se hodnocený mohl dostatečně připravit. Hodnocený by se měl zamyslet nad svým dosavadním pracovním výkonem, co se mu za uplynulé pracovní období podařilo, na co je třeba se naopak ještě zaměřit. Měl by také popřemýšlet nad svou budoucí kariérou, zda má nějaké potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje. Pro hodnotící pohovor je vhodné vybrat místo, kde budou mít účastníci hodnotícího rozhovoru soukromí, nebudou rušeni ať už vnějšími či vnitřními vlivy.

Je třeba, aby se účastníci připravili především na vhodné formulování otázek a odpovědí, musí také brát ohled na to, jakou otázku by mohla položit druhá strana. Je důležité připravit si vhodné argumenty, podklady pro zhodnocení výkonu, a také analyzovat cíle, kterých je třeba hodnocením dosáhnout.

7.1.2 Hodnotící rozhovor

Samotný hodnotící rozhovor lze dále rozložit na tři části – úvod, hlavní část a závěr.

Záměrem úvodní části hodnotícího rozhovoru je uvítání a vytvoření přátelské atmosféry, připomenutí účelu a strukturu hodnocení. Účastníci by si také měli sdělit vymezený čas pro hodnotící rozhovor.

Co se týče hlavní části hodnocení, hodnotitel i hodnocený by měli dodržovat strukturu, se kterou se seznámili na začátku hodnotícího rozhovoru. Je důležité myslet na to, že hodnocení výkonů provádí pouze hodnotitel, protože má daná pravidla hodnocení, a právě hodnotitel také celý hodnotící rozhovor vede, jedná se však o dialog dvou stran.

Na závěr je důležité, aby hodnocený neodcházel s negativním pocitem. Je vhodné stručně zopakovat klíčové informace z hodnotícího pohovoru, při nedostačujících výsledcích by měl pohovor obsahovat jasné zadání požadovaných výsledků pro příští období.

7.1.3 Realizace postupů hodnotícího rozhovoru a jejich kontrola

Poslední fází hodnotícího rozhovoru je realizace a kontrola provedení sjednaných dohod a opatření. Je důležité dbát na to, aby dané pracovní a rozvojové cíle byly také realizovány. Nesmí být opomíjeny také cíle dlouhodobé. (Pilařová, 2008, s. 85)

8 Assessment a development centra

Assessment a development centrum bylo poprvé aplikováno v polovině 20. století ve Spojených státech amerických. Rozdíl mezi těmito dvěma výrazy je v tom, že assessment centrum pomáhá s výběrem zaměstnanců na dané pracovní pozice, development slouží pro rozvoj zaměstnanců stávajících. Někdy jsou používány zkratky AC/DC. (Wagnerová, 2011, s. 18)

Bývají aplikovány různé metody pro hodnocení pracovníků, řeší se případové studie a modelové situace, jsou využívány psychologické testy a metoda hraní rolí, probíhají strukturované rozhovory a prezentace, aj. Tyto metody probíhají jak individuálně, ve dvojici či skupinově.

Mezi hodnotiteli jsou jak internisté - personalisté a nadřízení, tak i externisté - psychologové a specializovaní hodnotitelé. (Bláha a kol. 2013, s. 59)

Irena Wagnerová ve své publikaci Psychologie práce a organizace: Nové poznatky uvádí několik úskalí AC/DC. Jedná se zejména o to, že úloha používaná v assessment a development centru přímo nesouvisí s pracovní náplní účastníků. *“... špičkové firmy používají AC/DC, ve kterém úlohy nemají souvislost s pracovní náplní pozice, na nichž jsou uchazeči vybíráni. Například na pozici facility manager (správce budov) byla použita úloha, kdy ze tří balíčků špaget měli uchazeči vytvořit most mezi stoly. Údajně zde byla měřena kreativita, flexibilita, a schopnost týmové práce. Není nutné dodávat, že face validita, tedy zjevná validita, této metody je zcela nepřijatelná.”* Je tedy důležité, aby metody v assessment a development centru souvisely s pracovním místem, na které se uchazeč hlásí, (Wagnerová, 2011, s. 18)

Co se týče výstupu a poznámek vytvořených hodnotitelem během AC/DC, slouží k hodnocení výkonu uchazeče AC/DC, tyto informace se nesdílejí s ostatními uchazeči, hodnotitelé se respektují navzájem, jsou kvalitně proškoleni, musí dodržovat instrukce a časové lhůty. (Kyrianová, 2003, s. 92)

9 Mystery shopping

Mystery shopping je jednou z dalších metod hodnocení výkonu pracovníků, ale i metodou marketingového výzkumu. Do češtiny lze tento termín přeložit jako testovací nákup nebo tajný nákup. Jedná se behaviorální systém hodnocení, kdy hodnotitel bývá nejčastěji odborně vyškolený externista. Tato hodnotící metoda bývá nejčastěji využívána v oblasti prodeje a služeb (např. v bankovníctví, poradenství, občerstvení a stravování).

Podobně jako u assessment centra se i u mystery shoppingu využívá pozorování zaměstnance při jeho výkonu práce. Hodnotitel má jasně strukturovaný scénář, při kterém pozoruje chování zaměstnance.

Autoři Věra Mulačová a Petr Mulač ve své knize *Obchodní podnikání ve 21. století* uvádějí, že *“Mystery shopping pracuje na principu utajovaného nakupování, kdy mystery shopper hraje roli skutečného zákazníka, který má zájem o vybraný produkt či službu a při prováděném fiktivním nákupu hodnotí celý proces nákupu dle kritérií požadovaných zadavatelem.”* Výstupy z tohoto šetření poté slouží jako podklad pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jak je jejich práce efektivní, jaká je míra kvality poskytovaných služeb. (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 283)

Tato hodnotící metoda má několik variant – může být prováděna jako testovací nákup (mystery shopping), testovací telefonáty (mystery calls) či písemné nebo elektronické objednávky zboží (v případě nákupu zboží prostřednictvím internetu se jedná o mystery e-shopping).

Mystery shopping je také nástrojem pro odhalení problémů, slabých stránek organizace. Nejdříve je nutné problém definovat, upřesnit cíle výzkumu a určit hodnotící kritéria, to vše musí být v souladu se strategií organizace a jejími cíly. Je třeba také určit účel hodnocení a jaké pracovní pozice budou do této metody hodnocení zahrnuty. Je podstatné neopomenout naplánování časového harmonogramu, při kterém bude mystery shopping prováděn. Aby bylo hodnocení touto metodou efektivní, je třeba vytvořit záznamové dokumenty a scénáře, dle kterých se bude hodnotitel řídit. Důležitou částí je výběr a správné školení mystery hodnotitelů, kteří musí být objektivní a nesmí být odhaleni. Mystery shoppeři by měli být nezávislí, komunikačně schopní, flexibilní a kritičtí. Po provedení mystery shoppingu se daná data zhodnotí, proběhne jejich analýza a navrhnou se následná opatření.

Mystery shopping je efektivní hodnotící metodou pro zajištění spokojenosti zákazníků a zhodnocení pracovního výkonu pracovníků, zhodnocuje plnění cílů organizace, může odhalit její slabé stránky.

9.1 Omyly o mystery shoppingu

Wagnerová ve své knize Psychologie práce a organizace uvádí analýzu Floriana Bauera a jeho kolegů deseti nejčastějších omylů o mystery shoppingu:

1) Nahrazuje jiné klasické metody hodnocení

Je třeba nezapomínat na to, že mystery shopping je specifická metoda, která může odpovídat jen na některé výzkumné otázky. Hodnotitelé musí být co do nejvyšší míry objektivní, na rozdíl např. od dotazování mezi zákazníky, kde je kladen důraz na jejich subjektivní dojmy.

2) Probíhá vždy dle stejného schématu

Mystery shopping nemá stejné dílčí cíle, je třeba jejich detailní definice.

3) Hodnotí pouze kvalitu přímého kontaktu zákazníka a personálu

Mezi další předsudek patří i to, že při mystery shoppingu jsou hodnoceny především soft skills pracovníka. Záleží na cíli hodnocení, lze využít i hodnocení profesní kompetentnosti pracovníka, jeho odborné způsobilosti.

4) Je třeba realizace stejného počtu hodnocení jako při dotazování mezi zákazníky

Díky vysoce intenzivního tréninku mystery shopperů bývá dosaženo výsledků s výrazně nižší chybovostí, shoda hodnotitelů bývá pak vyšší.

5) Mystery shopping musí být prováděn velkým počtem „nepoučených“ hodnotitelů

I při mystery shoppingu neznamena větší množství získaných dat vyšší kvalitu. Je lepší se zaměřit na menší počet hodnotitelů, kteří budou kvalitně proškoleni, a tím jsou pak schopni lépe posoudit kvalitu výkonu práce hodnoceného zaměstnance.

6) Soubor testovacích otázek a scénáře jsou snadno a rychle hotové

Jen zcela promyšlený a detailně připravený koncept mystery shoppingu může zaručit spolehlivé výsledky hodnocení. Z hlediska rizika odhalení mystery shoppera lze říci, že by situace hodnocení neměla být neobvyklá nebo nějak specificky výrazná.

7) Mystery shopper nemusí znát správný postup výkonu práce zaměstnanců

Správné postupy a především správné odpovědi na otázky, které jsou součástí mystery shoppingu, musí hodnotitel znát zejména tehdy, je-li hodnocena odborná způsobilost personálu. Měl by také vědět, zdali problém, se kterým se na pracovníka obrací, je možno vyřešit vícero způsoby.

8) Organizace průběhu mystery shoppingu není náročná

Jak již bylo řečeno, kvalitní provedení mystery shoppingu a jeho organizace patří k náročným operativním aspektům. Celková organizace a i organizace dílčích procesů jsou velmi náročné. Zde je třeba opět zmínit kvalitně proškolené hodnotitele, kteří mohou zásadně ovlivnit úroveň celého hodnocení výkonu personálu.

9) Technické faktory nejsou důležité

S postupujícím technologickým vývojem je důležité, aby i mystery shoppeři na tento aspekt myslely. Především při mystery callingu a mystery mailingu se musí myslet na to, aby tyto druhy hodnocení nebyly odhaleny.

10) Mystery shopping není legislativně omezen

Stejně jako při jakémkoli dotazování či anketě, je třeba i při mystery shoppingu myslet na ochranu osobních dat. (Wagnerová, 2011, str. 87)

10 Problémy a chyby v procesu hodnocení

Při hodnocení se mohou vyskytnout různé problémy, které se objevují jak na straně hodnotitele, tak samozřejmě i na straně hodnoceného.

10.1 Problémové situace pro hodnotitele

Nadhodnocování se hodnoceného

Vyhnutí se tohoto problému je možné poskytováním dostatečné a průběžné zpětné vazby hodnotitele po dobu pracovního výkonu hodnoceného. Tento problém může souviset i se systémem hodnocení či firemní kulturou ve společnosti, jejími kritérii, které si mohou zaměstnanci vyložit jinak, než jak jsou daná (např. pracovní výkon hodnoceného může hodnotitel klasifikovat jako nízký, i když sám hodnocený ho považuje za standard). Problém samozřejmě může vycházet i z charakteru hodnoceného, pokud není schopen přijmout kritiku nebo nevidí ve svém pracovním výkonu chyby. V tomto případě se doporučuje přizvat třetí osobu, a to vyššího nadřízeného nebo personalistu, kteří se ovšem nepodílejí na hodnocení, pouze zaručují objektivitu hodnotitele. Využívá se i 360° zpětná vazba, která snižuje riziko i váhu případného subjektivního hodnocení.

Podhodnocování se hodnoceného

Pokud se hodnocený podhodnocuje, může na to mít vliv i hodnotitel – např. nevyváženou a nedostačující zpětnou vazbou a přílišnou kritikou. Hodnocený si poté o svém výkonu či kompetencích vytvoří negativní úsudek. Má Toto samozřejmě má pak vliv i na sebevědomí pracovníka. V této situaci je třeba, aby hodnotitel nezapomínal na pochvalu, podporoval a motivoval hodnoceného k pozitivnímu přístupu.

Hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem

I v tomto případě se může jednat o špatnou zpětnou vazbu hodnotitele. Autorka knihy *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost* Pilařová uvádí, že: „*Velmi častým důvodem nesouhlasu hodnoceného s hodnotitelem jsou objektivní překážky na straně firmy, které znemožňují zaměstnanci plnit požadované cíle.*“ (Pilařová, 2008, s. 88) V neposlední řadě se samozřejmě může také jednat o nekvalitní vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem, což může způsobit neefektivní komunikaci. Je důležité, aby hodnocený

zaměstnanec při hodnotícím rozhovoru dostal prostor pro vyjádření se k příčinám nepostačujícího pracovního výkonu. Pokud jsou nějaké objektivní zábrany na straně firmy, je třeba, aby je hodnotitel zohlednil při hodnocení.

Nereálné požadavky hodnoceného

S hodnoceným, který má nereálné požadavky, je možné se setkat v případě žádosti o jinou, nejčastěji lépe placenou, pozici nebo při žádosti o nějaké pracovní výhody, jako např. samostatná kancelář, firemní notebook, apod. Společnost se může těchto problémů vyvarovat tím, že bude své zaměstnance informovat o pravidlech, možnostech a standardech, které se vztahují k dané pozici. Hodnocený může mít i nereálné nároky také z toho důvodu, že má o své osobě přehnané sebevědomí.

Hodnocený nemá motivaci ke změně

Postoje zaměstnanců ke změnám ve firmách jsou ve většině případů negativní. Je to z toho důvodu, že naznačí pravou příčinu změn, nejsou dostatečně informováni, mohou ztratit jistotu, často mají pohled, že o něco přicházejí, avšak už nepřemýšlejí nad tím, co mohou díky změnám získat. Autor Jan Lojda ve své knize Manažerské dovednosti uvádí: *“Odpor ke změně se neprojeví naráz, ale začíná postupně tichým odmítáním. Rozpoznat tyto jevy je poměrně snadné, protože se projevují častou absencí v zaměstnání, snížením pracovního výkonu, vznikem konfliktních situací, odmítáním příkazů, apod. Po tomto počátečním období se dostaví období zkoumání nových podmínek a postupné přijetí změny.”* (Lojda, 2011, s. 150)

10.2 Problémové situace pro hodnoceného

Neobjektivnost hodnotitele

V tomto případě je třeba, aby hodnocený znal konkrétní případy, kdy byl hodnotitel nespokojený s jeho pracovním výkonem. Je důležité znát hodnotící kritéria. Zaměstnanec může požadovat, aby jeho pracovní výsledky byly srovnány s výsledky jeho kolegů.

Hodnotitel neumí ocenit práci ostatních lidí, popř. nerozumí jejich práci

V tomto případě je důležitá pravidelná zpětná vazba hodnotitele, aby se předešlo případným nejasnostem. Je možné do hodnocení zapojit i externího experta.

10.3 Chyby v hodnocení

Nesprávná interpretace informací

Způsob, jakým jsou informace interpretovány, ovlivňuje několik faktorů. Může se jednat o nedostatečné naslouchání jak ze strany hodnotitele, tak i ze strany hodnotícího, názory druhé strany se mohou zdát nezajímavé či nedůležité, v tomto případě se osvědčí zpětná vazba, tedy kontrola toho, že jsou dané informace správně chápány.

Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepcce

Hodnocení může být ovlivněno předchozími zkušenostmi hodnotitele, jeho hodnotami.

Zde je uvedeno několik typických chyb, které vycházejí z osobnosti hodnotitele a úrovně jeho sociální percepcce:

a) Osobní vztah

Sympatie a antipatie k hodnocenému mohou významně ovlivnit hodnocení. Zaměstnanci, kteří jsou hodnotiteli sympatičtí, bývají mírněji a pozitivněji hodnoceni než naopak ti, kteří jsou hodnotiteli nesympatičtí. Hodnocení pak bývá více kritické.

b) Chyba mírnosti – přísnosti

Pokud je hodnotitel zaměřený na výsledky, bývá často v hodnocení přísnější než ten, který je zaměřený na vztahy.

c) Neoprávněná generalizace

V tomto případě se jedná o tendenci zobecňovat ojedinělé projevy jedince.

d) Haló efekt

Při této chybě bývá hodnocení ovlivněno výraznou vlastností či rysem hodnoceného.

e) Chyba kontrastu

Chyba kontrastu je chápána jako tendence hodnotitele porovnávat výkony a kompetence hodnoceného s výkony či kompetencemi samotného hodnotitele, namísto toho, aby byly porovnávány s požadavky na danou pracovní pozici.

f) Logická chyba

Zde se jedná o tendenci spojovat zdánlivě související fakta, ty ovšem nemusejí mít žádný společný vztah.

g) Tendence k průměrnosti

Tento případ chyby je nejčastěji zaznamenáván při hodnocení prostřednictvím číselných škál, kdy má jak hodnotitel, tak i hodnocený, tendenci zaškrtnout střední hodnotu.

h) Efekt nedávnosti

Hodnotitel je ovlivňován aktuálním chováním jedince, ne však jeho celkovým pracovním výkonem za uplynulé období.

i) Předsudky

Hodnotitel může být velmi ovlivněn předsudky o určitých skupinách (např. muži a ženy, etnické skupiny, apod.). Podobný dojem může mít také pověst zaměstnance.

j) Projekce

V tomto případě má hodnotitel sklon vidět, projektovat vlastní chyby do hodnoceného.

k) Konformita

Jedná se o snahu vyhovět druhým. Hodnotitel má tendenci hodnotit zaměstnance tak, jak by si to přáli nebo tak, jak by si to přáli jejich nadřízení.

l) Atribuční chyby

Tyto chyby souvisejí s nesprávným chápáním chování zaměstnance a příčin, které s tímto chováním souvisejí. Může se jednat o podceňování závažnosti situačních a osobnostních faktorů při hodnocení zaměstnance, tendence nápadnosti, tedy že se snaží připsat větší odpovědnost za úspěch nebo naopak neúspěch těm, kdo se odlišuje od ostatních spolupracujících zaměstnanců.

11 Systém hodnocení ve společnosti McDonald`s

V druhé části své bakalářské práce bych ráda představila systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald`s, jak systém hodnocení vnímají řadoví pracovníci firmy a uvedla případná zlepšení v systému hodnocení, které pomohou zaměstnancům i manažerům v pochopení důležitosti fungujícího systému hodnocení.

11.1 Základní informace společnosti McDonald`s

Původní majitelé bratři Dick a Mac McDonalldové, měli jednoduchou vizi: důslednost a standardizované metody, omezený počet jídel na jídelníčku a kvalitní a přitom levné jídlo pro všechny, kteří spěchají. Toto všechno splňovala jejich zájezdní restaurace s názvem McDonald v kalifornském městě San Bernardino, která byla otevřena v roce 1948.

Ray Kroc, zakladatel společnosti McDonald`s Corporation rozpoznal možnosti, které nabízí systém umožňující rychle podávat kvalitní jídla. Bratrům McDonalldovým navrhl k rozšíření restaurací rychlého občerstvení využít franšizingu. Bratři to ovšem odmítli, ale prodali mu licenci na obchodní jméno McDonald`s. Kroc metody rychlého občerstvení zdokonalil a v roce 1955 si otevřel svou první restauraci McDonald`s ve státě Illinois v USA.

V roce 1960 Ray Kroc oslavuje pět let provozování restaurací McDonald`s. V tomto roce dosáhl počet restaurací 200 a roční tržby 37 miliónů amerických dolarů.

V současné době existuje více než 25 zemí, které mají 100 nebo více poboček McDonald`s.

V České republice se první restaurace otevřela v březnu 1992 v Praze, ve Vodičkově ulici. V témže roce byl zahájen provoz v dalších dvou pražských restauracích. První zaměstnanci firmy absolvovali školení v Rakousku, Německu a Kanadě. O šest let později, v roce 1998, provozoval McDonald`s v České republice již 48 restaurací, ve kterých pracovalo 2700 zaměstnanců. Za rok 1999 navštívilo restaurace v České republice přes 27 miliónů zákazníků. Společnost McDonald`s se v České republice stále rozšiřuje, počet zákazníků, které ji navštíví je každým dnem vyšší.

11.2 Organizační struktura jednotlivých restaurací

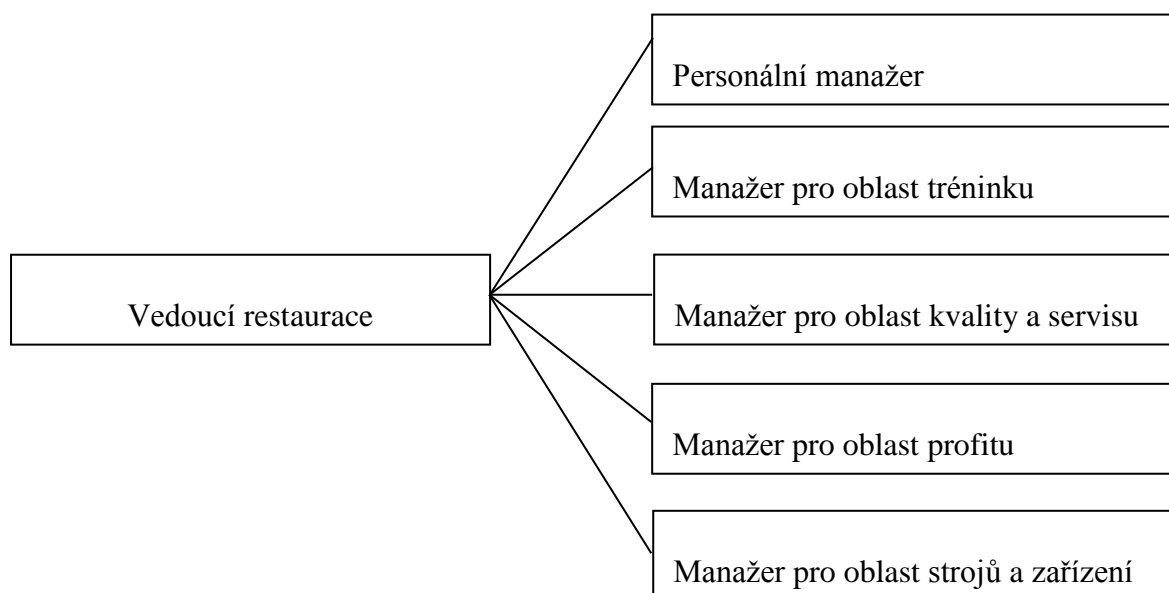
McDonald`s

Organizační struktura každé restaurace je jasně daná, počet vedoucích pracovníků se však může na jednotlivých restauracích lišit dle náročnosti provozu.

Každý z vedoucích pracovníků ve společnosti McDonald`s má na starosti určitou oblast, za jejíž fungování po určité období zodpovídá. Oblast je manažerovi přidělena po dobu šesti měsíců, poté probíhá rotace oblastí a jejich předávání jiným manažerům. Platí tedy, že každý vedoucí pracovník vystřídá dvě oblasti během jednoho roku.

Organizační struktura restaurací McDonald`s je znázorněna v následujícím schématu:

Schéma č. 1 Organizační struktura restaurace



11.3 Systém jmenovek

Systém jmenovek vychází z programu rozvoje zaměstnanců, skládá se ze tří jmenovek - zelené, což je tzv. úvodní trénink, žluté, kterou dostávají již zkušení zaměstnanci a bílé - jedná se o crew trenéry, kteří se podílí na tréninku a rozvoji jmenovek zelených a žlutých. Cílem tohoto systému je zajistit, aby zaměstnanci získali znalosti a dovednosti nezbytné pro plnění spokojenosti zákazníků.

11.3.1 Zelená jmenovka

Jedná se o úvodní trénink, který u plného úvazku trvá jeden až tři měsíce od nástupu do práce, u částečného jeden, maximálně však šest měsíců. Během tohoto období je zaměstnanec proveden tzv. úvodní orientací, kde se dozví vše o chodu restaurace. Je také proškolen BOZP a hygienickým minimem.

Po jednom měsíci u plných úvazků (u částečných nejpozději do tří měsíců) provede vedoucí restaurace se zaměstnancem tzv. interview, které se týká spokojenosti jak zaměstnance, tak i vedoucího pracovníka, jsou shrnuty jeho klady, ale také příležitosti ke zlepšení.

V tomto období je zaměstnanec hodnocen na základě ohlášených check-listů - dopředu tedy ví, že jeho práce bude hodnocena pomocí hodnotících dotazníků, jejichž minimální výsledek musí být 90%. Po uplynutí třech měsíců u plných úvazků, šesti měsíců u zaměstnanců s částečným úvazkem probíhá hodnocení po úvodním tréninku (na jeho základě se také dle interních mzdových předpisů upravuje i mzda). Nemá-li pracovník dostatek schopností pro ukončení úvodního tréninku, pracovní hodnocení proběhne, avšak úvodní trénink není ukončen, a to až do doby, kdy pracovník nezíská všechny potřebné dovednosti.

11.3.2 Žlutá jmenovka

Pracovník je již zkušený a dostatečně vytrénovaný pro danou práci. Toto období není nijak časově omezeno.

Pracovníci jsou hodnoceni na základě neohlášených (ověřovacích) check-listů, které aby byly úspěšné, musejí být splněny minimálně na 85%. Pracovní hodnocení probíhá jak u plných, tak i u částečných úvazků vždy nejpozději do šesti měsíců.

Má-li pracovník potenciál k tréninku nových pracovníků, dostane možnost připravit se na pozici crew trenéra. Získá zkušební akční plán na období třech měsíců a možnost vypracovávat pod dohledem vedoucího směny check-listy. Pracovník musí také dokázat teoretické znalosti. Pokud tomu tak není a zaměstnanci chybí i dostatek dovedností, tedy nesplní zkušební akční plán, zůstává na žluté jmenovce.

11.3.3 Bílá jmenovka

Pracovník je jmenován do pozice crew trenéra při splnění zkušebního tříměsíčního akčního plánu, jmenování je po dobu neurčitou jak u plných, tak i u částečných úvazků.

Na crew trenéra vypracovávají manažeři check-listy, které musí mít úspěšnost minimálně 90%. Crew trenéři musejí také na 90% splnit své měsíční akční plány, na jejichž základě je každých šest měsíců vypracovááno pracovní hodnocení. Při neplnění akčních plánů crew trenér sestupuje na žlutou jmenovku, může se však znovu pokusit o splnění tříměsíčního zkušebního akčního plánu, a tím tak získat pozici crew trenéra zpět.

Crew trenér má čtyři důležité role - expert na postupy a povinnosti na pracovišti, je vzorem pro ostatní zaměstnance, učitelem, který trénuje zaměstnance ve správných postupech a kouč, který podporuje a vede ostatní zaměstnance.

Má-li crew trenér potenciál k vedení lidí a manažerské předpoklady, je zařazen do oblasti řízení restaurace, může také vstoupit do managementu restaurace, a to opět na základě akčního plánu.

12 Hodnotící metody využívané ve společnosti

McDonald`s

Ve společnosti McDonald`s se využívají metody pro hodnocení pracovního výkonu jak řadových zaměstnanců, tak i manažerů. Výkon restaurace je hodnocen pomocí metody mystery shopping.

12.1 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

V McDonald`s existují určité postupy, jak zaměstnance povzbudit, motivovat a podpořit v jeho pracovním výkonu. Pomocí těchto metod je práce zaměstnance také hodnocena.

12.1.1 Interview

S každým zaměstnancem je provedeno orientační interview, které má za úkol zaměstnance motivovat a samozřejmě získat zpětnou vazbu jak pro samotného zaměstnance, tak i pro management restaurace. Interview probíhá před ukončením úvodního tréninku, avšak není podkladem pro zvyšování mzdy zaměstnance. Ideálně by měl interview provádět vedoucí manažer restaurace nebo co nezkušenější manažer, jehož slovo i pozice ve společnosti má váhu.

12.1.2 Hodnotící dotazníky

Hodnotící dotazníky (check-listy), ve společnosti se také používá název Kontrolní seznam stanoviště, je základem tréninkového a hodnotícího materiálu, na jejichž základě se ověřují schopnosti zaměstnanců. Na této metodě je také postaveno pracovní hodnocení zaměstnance. Check-list obsahuje popis činností, které je třeba v daném stanovišti vykonávat pro dosažení co nejvyšší kvality, služeb a výrobků McDonald`s. Výkon zaměstnance je hodnocen na základě plnění jasných kroků, které zaměstnanec na jednotlivých stanovištích provádí. V McDonald`s je zaveden elektronický systém check-listů, které se ukládají do složky k danému zaměstnanci, na kterého byl hodnotící dotazník vypracován.

Kontrolní seznam stanoviště je základem pro objektivní hodnocení na všech úrovních zaměstnanců, důležitá je konkrétní zpětná vazba, která se zaměstnanci poskytuje v komentáři.

Pro udržení nebo zlepšení výkonu je komentář naprosto nezbytný, a to právě z důvodu konkrétnosti.

12.1.3 Pracovní hodnocení

Pracovním hodnocením se rozumí hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců pracujících v systému McDonald`s za určité časové období. Jedná se o nástroj pro zlepšení výkonu pracovníků a vzájemnou komunikaci mezi manažery a zaměstnanci. Umožňuje zaměstnancům plně si uvědomit jejich vlastní pracovní výkonnost, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, zároveň je jedním z nástrojů pro udržení nebo zlepšení standardů McDonald`s.

Pracovní hodnocení je prováděno každému zaměstnanci jednou za půl roku na základě vypracovaných check-listů. Výsledek pracovního hodnocení je založen na známkování dle stupnice:

4 = vynikající,

3 = výborný,

2 = dobrý/standard,

1 = neuspokojivé/nutné zlepšení.

Cílem pracovního hodnocení je jak posouzení a ohodnocení pracovního výkonu zaměstnance, tak i otevřená komunikace mezi zaměstnanci a manažery, která slouží ke vzájemnému porozumění. Pracovní hodnocení by mělo ukázat cestu, jak dále zaměstnance rozvíjet.

12.2 Hodnocení pracovního výkonu manažerů restaurací

McDonald`s

12.2.1 Akční plány

Akční plány musí splňovat charakteristiku SMART - musejí být tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, náležité a časově ohraničené, což vše slouží k ověření a kontrole plnění akčního plánu. Ve společnosti McDonald`s se akční plány sestavují pro časový horizont třech měsíců, obsahují jeden až dva cíle (jedná se tedy o krátkodobé cíle), k jejichž

splnění vede cesta o minimálně pěti bodech. Co všechno obsahuje pracovní list pro cíl - akční plán, je znázorněno v následující tabulce:

Tabulka č. 1 Pracovní list akčního plánu

Pracovní list pro krátkodobý cíl					
co	kdo	zdroje	datum zahájení	datum ukončení	follow up
kroky ke splnění stanoveného cíle	osoba odpovědná za splnění	jaké jsou potřebné materiály ke splnění kroku	kdy bude krok zahájen	kdy bude krok ukončen	kontrola výsledku

Splnění akčního plánu má vliv na celkové hodnocení pracovního výkonu manažera.

12.2.2 Development centrum

Development centrum je určeno pro budoucí manažery restaurace, jedná se o tzv. Management development program, tedy program profesního rozvoje vedoucích pracovníků. Jeho struktura odpovídá jednotlivým úrovním vedení v restauraci, kurzy jsou vedeny pro rozvoj manažerských schopností v oblasti úseků (kuchyň a servis), vedení restaurace jako celku, kurzy zaměřené pro rozvoj v oblasti tréninku zaměstnanců, obsluhy strojů a administrativy (zaměření na nábor zaměstnanců a vedení personální agendy).

Proces development programu vyžaduje individuální samostudium pomocí firemních příruček a účast na kurzu v učebně, kde se probírá daná problematika speciálně zaměřená na upevnění znalostí získaných při práci v restauraci. Tento kurz je zakončen testem znalostí a tzv. provozním dnem, který účastníci kurzu stráví na určité restauraci, kde jsou pod dohledem hodnotitele.

12.2.3 Systém rozvoje výkonu

Jedná se o pracovní hodnocení managementu, ucelený rámec pro řízení výkonnosti a rozvoje manažerů společnosti. Vzhledem k tomu, že tento systém hodnocení je z hlediska proveditelnosti a času náročnější, pro lepší pochopení, mu budu věnovat větší část své bakalářské práce. Cyklus zahrnuje sestavení plánu systému rozvoje výkonu každým manažerem a posouzení výkonnosti jeho nadřízeným. Jedná se tedy o dokument pro hodnocení a plánování rozvoje, je zaměřen na obchodní cíle pro výkon manažera a na individuální kariérové cíle. V systému plánu rozvoje výkonnosti pro řízení restaurací

McDonald's vytváří toto pracovní hodnocení každý manažer restaurace ve spolupráci se svým nadřízeným, a to v rámci půlročního období.

Samotný výstup - pracovní hodnocení, obsahuje následující tři části:

plán a hodnocení výsledků výkonu,

kritéria výkonu,

plán rozvoje kariéry.

Plán a hodnocení výsledků výkonu

Jedná se o první část systému rozvoje výkonu, která pomáhá hodnotit pracovní výkonnost manažerů ve čtyřech klíčových oblastech - lidé, kvalita, servis a čistota (používá se zkratka QSC), profit a sales. Pro tuto část je nutná, aby si manažer ve spolupráci se svým nadřízeným, stanovil cíle právě pro výše uvedené oblasti. Stanovené cíle samozřejmě musejí splňovat metodu SMART a je nutné určit datum očekávaného splnění cíle společně s popisem měřitelnosti. Tyto cíle pomáhají zaměřovat se na to, čeho má manažer dosáhnout způsobem, který zaručuje úspěšnost.

Na začátku hodnocení výsledků výkonu hodnocený manažer okomentuje svůj pracovní výkon, který ohodnotí známkou. Stupnice známek je od 1 do 4:

4 = výjimečné výsledky,

3 = výborné výsledky,

2 = požadováno určité zlepšení,

1 = nepřijatelné výsledky.

Poté, co vedoucí restaurace obdrží hodnocení od hodnoceného manažera, provede své vlastní hodnocení výsledků výkonu. Znamky se zaznamenávají do tabulky přehledu, kde každá oblast má určitou váhu.

Tabulka č. 2 Shrnutí hodnocení výsledků výkonu

Shrnutí hodnocení výsledků výkonu				
		hodnocení nadřízeného	váha	celkem
Lidé	zaměstnanci	1-4	0,15	
	zákazníci	1-4	0,15	
QSC		1-4	0,3	
Profit		1-4	0,2	
Sales		1-4	0,2	
Známka výsledků výkonu				

Po přepočtu vyjde známka, která musí splňovat charakteristiku v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 3 Celkové hodnocení výsledků výkonu

Celkové hodnocení výsledků výkonu	
Známka 3,5 - 4	Dosažené výsledky podstatným způsobem překročily stanovené cíle úrovně výkonu. Dosažené výsledky výkonu pomohly nejen restauraci, ale také celému systému.
Známka 2,5 - 3,49	Dosažené výsledky splnily, či dokonce v některých oblastech předčily stanovené cíle úrovně výkonu. Všechny požadavky a očekávání pracovní pozice byly splněny.
Známka 1,5 - 2,49	Dosažené výsledky splnily některé, ale ne všechny stanovené cíle. Základní požadavky pracovní pozice nebyly splněny důsledně. Výkon je neuspokojivý a požaduje zlepšení.
Známka 1,0 - 1,49	Několik cílů bylo splněno, avšak základní požadavky pracovní pozice nebyly splněny. Je třeba dosáhnout zlepšení výkonu.

Tímto způsobem se dosáhne známky - výsledku výkonu, který má váhu 75% na celkovém výsledku hodnocení manažera.

Kritéria výkonu

Jedná se o konkrétní hodnoty, hodnocení probíhá v oblastech, kde se posuzuje očekávané chování hodnoceného manažera. Hodnocení opět vypracuje sám manažer, poté

hodnotí kritéria výkonu jeho nadřízený. Stupnice známek je stejná jako v první části hodnocení.

Při hodnocení kritérií výkonu je uvedeno šest oblastí, u kterých je rozepsáno očekávané chování. Hodnocený manažer a poté i jeho nadřízený musí zvážit, na kolik manažer splňuje danou definici, jak se u něj očekávané chování projevuje a co je třeba zlepšit. U každého kritéria výkonu hodnocený manažer a vedoucí restaurace napíše komentář a přiřadí známku.

Oblasti hodnocení kritérií výkonu a očekávaná chování hodnoceného manažera jsou rozepsána v následující tabulce.

Tabulka č. 4 Kritéria výkonu

Kritéria výkonu	
Oblast hodnocení kritérií	Očekávané chování
Stanovení jasných cílů a odpovědnost za výsledky	<ul style="list-style-type: none"> - zajištění plnění stanovených cílů během vedení směny, podílení se na hodnocení zaměstnanců - vyhledávání zpětné vazby za účelem zlepšení vlastního výkonu - rozpoznání výjimečných výsledků svých zaměstnanců
Trénink a rozvoj zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - pomoc zaměstnanců a ostatním manažerům v jejich rozvoji - pravidelná, včasná a konstruktivní zpětná vazba - podpora plánování rozvoje a činnosti zaměstnanců
Jednání v nejlepším zájmu systému	<ul style="list-style-type: none"> - stoprocentní podpora stanovených cílů - aktivní podpora jednotlivců, kteří jsou schopni dalšího profesního růstu - dodržování všech norem společnosti McDonald`s
Efektivní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - aktivní povzbuzování ostatních, přijímání názorů druhých - upřímná a konstruktivní komunikace, schopnost naslouchat svým zaměstnancům - implementace změn svým zaměstnancům, které se týkají vývoje, výsledků a plánů restaurace jako celku
Proaktivní přístup ke změnám	<ul style="list-style-type: none"> - loajální reakce na změny - schopnost vyjádření racionálních a konstruktivních podnětů - cílená a stálá podpora změn prováděných v restauraci
Zaměření se na zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> - snaha jít svým zaměstnancům příkladem v poskytování služeb zákazníkovi - diplomatické řešení stížností - rozvoj vztahů se zákazníky, získání důvěry a respektu

Výsledná známka z této části hodnocení vzejde z výpočtu aritmetického průměru daných známek, které byly přiřazeny k jednotlivým oblastem hodnocení kritérií. Celková

výsledná známka opět odpovídá charakteristice v následující tabulce, na celkovém výsledku má váhu 25%

Tabulka č. 5 Celkové hodnocení kritérií výkonu

Celkové hodnocení kritérií výkonu	
Známka 3,5 - 4 výjimečný projev	Dosažené výsledky jsou na výrazně vyšší úrovni, než je běžně očekáváno. Lze u zaměstnance hovořit o trvalém zdokonalování sebe, druhých a své práce? Jaký dopad má práce tohoto zaměstnance na celou restauraci?
Známka 2,5 - 3,49 výborný projev	Zaměstnanec nemá problém se zvládnutím všech výše uvedených oblastí.
Známka 1,5 - 2,49 potřeba zlepšení	Zaměstnanec dané oblasti splňuje, avšak stále je třeba zapracovat na odstranění nedostatků.
Známka 1,0 - 1,49 nepřijatelný projev	Projev zaměstnance je nepřijatelný, pokud v kterékoli oblasti hodnocení kritérií obsahuje známku 1 - nepřijatelné.

Plán kariérního rozvoje

Poslední částí pracovního hodnocení manažerů je plán kariérního rozvoje, který sice nemá dopad na hodnocení ve smyslu známky, avšak hraje velmi důležitou roli v celkovém hodnotícím systému manažerů restaurace, pomáhá hodnotit klíčové, vůdcovské a funkční kompetence, které jsou součástí pracovní pozice manažera, tvoří tedy kompetenční model.

Mezi klíčové kompetence patří schopnost orientace na změny, efektivní komunikace, průběžné vedení, orientace na zákazníka, snaha vyniknout, odpovědnost, řešení problémů a inovace, týmová práce a splupráce a ocenění ostatních. Do vůdcovských kompetencí lze zahrnout vedení a rozvíjení zaměstnanců a maximalizace efektivnosti týmu. Do funkčních kompetencí patří řízení dané oblasti restaurace (každý manažer má na starosti danou oblast - viz organizační struktura restaurace), zpětné získávání zákazníků, rozhodnost, znalost systému cen produktů, sběr a využívání informací, řízení energetických zdrojů, vyjednávání a řešení konfliktů, provozní zkušenosti, znalost programu odměn, zajištění bezpečnosti chodu restaurace, řízení směny a řízení času. Hodnocený manažer a poté i jeho vedoucí určí, jak jsou dané kompetence manažerem vykazovány, a to pomocí stupnice:

0 = úroveň kompetence není vykazována konzistentně,

1 = manažer je zkušený,

2 = manažer je pokročilý,

3 = kompetence manažera jsou na úrovni experta,

4 = manažerovy kompetence jsou na úrovni strategického vůdce.

Druhou částí plánu kariérního rozvoje jsou kariérní cíle, hodnocený manažer zde uvede, kde se vidí v horizontu 1 až 3 let, jaké dovednosti potřebuje k uskutečnění kariérního cíle. V následující tabulce jsou uvedeny kroky, které manažerovi pomohou v rozvoji jeho kariéry.

Tabulka č. 6 Plán rozvoje

Plán rozvoje kariéry			
	Činnosti (co je třeba udělat pro zlepšení výkonu stávající práce nebo při přípravě na budoucí práci)	Zdroje (co je potřebné ke splnění výsledku)	Časový plán pro dosažení
Cíle v oblasti vzdělávání (kurzy, elektronické vzdělávání, apod.)			
Profesní cíle (pracovní úkoly, projekty)			
Cíle v oblasti manažerských dovedností (komunikace, styly řízení, prezentační dovednosti, apod.)			

12.3 Hodnocení výkonu restaurace jako celku

Pro hodnocení výkonu restaurace jako celku se využívá mystery shopping, tedy neznámý zákazník. Pomocí této metody je hodnoceno jak fungování celé restaurace McDonald's, tak i pracovní výkon manažerů a jejich zaměstnanců.

12.3.1 Mystery shopping

Hodnocením výkonu pomocí mystery shoppingu je pověřená externí firma. Metoda mystery shoppingu je v restauraci využívána dvakrát do měsíce. Neznámý zákazník hodnotí tři hlavní oblasti - kvalitu, servis a čistotu. V oblasti kvality je hodnocen objednaný produkt, jeho vzhled a chuť. Co se týče servisu, je zde více kritérií, kterých je třeba dosáhnout:

- přátelskost (přátelský pozdrav a rozloučení, pozornost a efektivní komunikace),
- přesnost (zda neznámý zákazník obdržel správné jídlo a nápoj a správné kondimenty - ubrousky, brčka)
- rychlost (hodnotí se celkový čas obsluhy od příchodu do fronty a celkový čas obsluhy strávený u pokladny).

Poslední hodnocenou oblastí je čistota, a to jak interiéru restaurace (včetně toalet a prostoru před restaurací), tak i čistota a upravenost zaměstnanců.

Dotazník vyplněný neznámým zákazníkem obsahuje i závěrečný komentář (tzv. zprávu o kontrole), v případě nedosažení stoprocentního výsledku jsou zde uvedeny i příležitosti ke zlepšení.

Některé restaurace McDonald`s provozují i kavárny McCafé, kde se také využívá metoda mystery shoppingu. I zde se hodnotí tři hlavní kritéria - tedy kvalita, servis a čistota, formulář obsahuje zprávu o kontrole. Navíc hodnotící formulář neznámého zákazníka obsahuje ještě kritéria spokojenosti zákazníka, která jsou rozdělena na dvě části, a to na hlavní a podpůrná.

Mezi hlavní kritéria hodnocená neznámým zákazníkem patří:

- teplota, chuť a vzhled nápoje,
- čerstvost a vzhled dezertu,
- přátelské přivítání a rozloučení,
- pozornost a pečlivosti,
- jasná a srozumitelná komunikace,
- správný dezert a nápoj,

- čas obsluhy, který nesmí přesáhnout pět minut,
- čistotu uvnitř McCafé a čistotu a upravenost zaměstnanců.

Podpůrná kritéria se skládají ze tří bodů:

- informování zákazníka o možnosti nabídnutí cukru a smetany, které jsou volně k dispozici na konci objednávkového pultu,
- čistota dortové vitríny, která musí obsahovat dostatečné množství produktů,
- čistota talířů a příborů, které jsou servírovány k produktům.

Vyplněné dotazníky od neznámých zákazníků, které kontroluje pověřená firma, obdrží restaurace nejpozději do jednoho týdne od návštěvy. Na základě zjištěných nedostatků je poté vypracován akční plán, kde se pracuje na jejich odstranění.

12.4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti

McDonald`s

Ve své bakalářské práci jsem se pomocí vlastního dotazníkového šetření pokusila analyzovat funkčnost systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald`s, jaký názor na tento systém hodnocení mají její zaměstnanci. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybrané restaurace trvalo jeden měsíc.

V první části jsem pro vlastní výzkum spokojenosti zaměstnanců s hodnotícím systémem McDonald`s použila dotazník, který obsahuje deset otázek. Dotazník byl rozšířen mezi zaměstnance pomocí sociální sítě a interní komunikace společnosti. Dle statistiky dotazník navštívilo 56 respondentů, počet dokončených dotazníků je však pouze 36, dotazník byl rozeslán mezi 72 zaměstnanců McDonald`s. Závěry vzniklé z dotazníkového šetření mohou být kvůli nízkému počtu respondentů částečně zkresleny.

Výzkumný vzorek se skládal z dvaceti čtyř crew, sedmi crew trenérů a pěti baristů. Mezi dotázanými jsou ženy i muži ve věku od šestnácti do dvaceti šesti let. Dotazník obsahuje osm uzavřených otázek, jedna otázka je zaměřena na subjektivní seřazení typů hodnocení dle váhy pro zaměstnance. Dotazník také obsahuje jednu otevřenou otázku týkající se popisu systému hodnocení v McDonald`s, tato otázka byla vytvořena za účelem zjištění, zda zaměstnanci vůbec správně chápou systém hodnocení ve firmě.

12.4.1 Otázky a odpovědi dotazníkového šetření

V první otázce respondenti odpovídali, jak dlouho pracují u firmy. 14 zaměstnanců zvolilo možnost déle než 12 měsíců, 11 zaměstnanců pracuje ve společnosti 6 – 12 měsíců. V období od 3 do šesti měsíců je v restauraci zaměstnáno 7 dotázaných, nejkratší dobu (3 měsíce a méně) zvolili 4 respondenti.

Druhá otázka byla zaměřena na pracovní pozici ve firmě. Nejvíce zaměstnanců, a to 24, zvolilo možnost crew. 7 dotazovaných jsou crew trenéři a 5 respondentů z výzkumného celku pracují v restauraci na pozici barista.

Třetí otázka byla otevřená, zaměstnanci měli popsat systém hodnocení ve firmě. Na tuto otázku odpovědělo 24 respondentů, 8 odpovědí je však irelevantní.

Ve čtvrté otázce respondenti odpovídali, kdo by měl hodnotit jejich pracovní výkon. Pouze dva dotazovaní zvolili možnost hodnocení pracovního výkonu pouze od vedoucího restaurace, tři z celkového počtu respondentů zvolili možnost, že by uvítali, kdyby byli hodnoceni od zaměstnanců, kteří jsou na stejné pozici jako oni. Možnost být hodnocen pouze vedoucím směn si vybralo 19 dotazovaných pracovníků, zbylých 12 respondentů by hodnotitele pracovního výkonu neměnilo.

Pátá otázka zkoumala spokojenost zaměstnanců společnosti se způsobem hodnocení jejich pracovního výkonu. 19 respondentů zvolilo možnost ano, tedy že jsou spokojeni se způsobem hodnocení, zbylých 17 dotazovaných je nespokojeno.

Šestá otázka se týkala právě těch zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s hodnocením jejich pracovního výkonu, respondenti v této otázce měli na výběr ze čtyř možností. Na otázku, proč tomu tedy tak není, jich 12 zvolilo možnost neobjektivního hodnocení a nezahrnutí veškeré jejich vykonávané práce v hodnotících dotaznících. 6 nespokojených zaměstnanců si myslí, že jsou hodnoceni pouze v případě neúspěchu. Možnost příliš přísného hodnocení si nevybral žádný z dotázaných.

V sedmé otázce byli respondenti dotazováni, jaký způsob hodnocení má pro ně větší váhu. 10 pracovníků z celkového výzkumného souboru zvolilo možnost komentář hodnotitele, pouze 2 respondenti odpověděli, že větší váhu pro ně má úspěšnost v procentech. Nejvíce dotazovaných (a to 24) uvedlo, že má pro ně komentář hodnotitele i procentuální úspěšnost stejnou váhu.

V osmé otázce měli respondenti seřadit typy hodnocení od nejdůležitější po nejméně důležité. Na posledním místě jsou možnosti úspěšný check-list a písemná pochvala, poté si zaměstnanci nejméně volili možnosti ústní pochvaly. Největší váhu má pro dotazované zvýšení mzdy a písemná pochvala s peněžním bonusem.

Devátá otázka se týkala pouze crew a baristů, kteří odpovídali, zda by ocenili možnost být součástí hodnotícího týmu. Odpověď ne si zvolila většina zaměstnanců, a to 17 z dotazovaných. Naopak 12 respondentů by ocenilo být součástí hodnotícího týmu restaurace.

Na poslední otázku odpovídali pouze crew trenéři, a to zda jsou spokojeni s tím, že jsou součástí hodnotícího týmu společnosti. 8 crew trenérů zvolilo možnost ano, 1 z nich uvedl, že není spokojen s tím, že je součástí hodnotícího týmu.

12.4.2 Výzkumné předpoklady

Vytvořila jsem čtyři výzkumné předpoklady, které bych na základě dotazníkového šetření chtěla potvrdit.

- 1.) Zaměstnanci znají systém hodnocení v McDonald`s a orientují se v něm.
- 2.) Více jak polovina respondentů nevyžaduje změnu hodnotitele, jsou spokojeni také se způsobem hodnocení pracovního výkonu.
- 3.) Možnost být součástí hodnotícího týmu by ocenila alespoň jedna třetina dotázaných.
- 4.) Nikdo crew trenérů, kteří se podílejí na hodnocení zaměstnanců, nemají výhrady s jejich začleněním do hodnotícího týmu.

Výzkumný předpoklad č. 1

Zaměstnanci znají systém hodnocení v McDonald`s a orientují se v něm.

Pro získání informací tohoto výzkumného předpokladu jsem v dotazníku použila otevřenou otázku číslo 3, kde zaměstnanci měli popsat systém hodnocení ve společnosti McDonald`s. Z šetření vyplývá, že zaměstnanci znají metodu hodnocení pomocí check-listů, které jsou ve firmě využívány. Deset zaměstnanců z celkového výzkumného souboru uvedlo, že je prováděno pracovní hodnocení, šest z nich ví, že na základě pracovního hodnocení je jejich práce hodnocena jednou za půl roku.

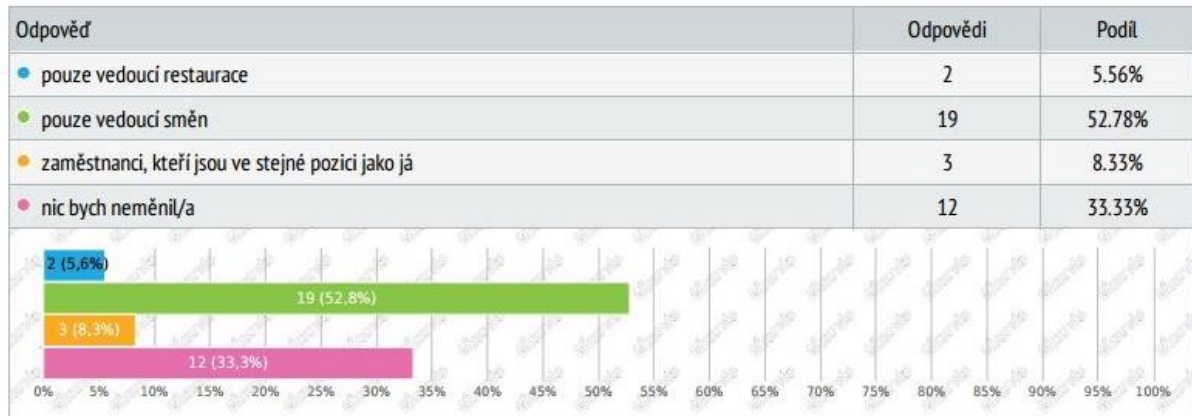
V tomto případě výzkumný předpoklad nelze ani potvrdit, ani vyvrátit - zaměstnanci mají povědomí o tom, jakým způsobem je jejich práce hodnocena, ovšem ne všichni se v hodnotícím systému McDonald`s orientují.

Výzkumný předpoklad č. 2

Více jak polovina respondentů nevyžaduje změnu hodnotitele, jsou spokojeni také se způsobem hodnocení pracovního výkonu.

Tento výzkumný předpoklad se vztahuje k otázkám č. 4, 5, a 6.

Graf. č. 1 Hodnotitelé pracovního výkonu



V otázce číslo 4 respondenti odpovídali, kdo by měl hodnotit jejich pracovní výkon. Celkem 52,8% respondentů, což je celkem 19 dotázaných odpovědělo, že jejich pracovní výkon by měli hodnotit pouze vedoucí směn. Dva zaměstnanci restaurace (5,56%) zvolili možnost hodnocení pouze od vedoucího směny, naopak 8,33%, tedy 3 zaměstnanci, by chtěli být hodnoceni pouze jinými zaměstnanci, kteří zastávají stejnou pozici, tato možnost je však zcela nereálná, a to z důvodu konceptu hodnotícího systému společnosti McDonald`s. Možnost žádné změny hodnotitele uvedlo 12 pracovníků (33,33%), což je třetina respondentů z celkového výzkumného souboru.

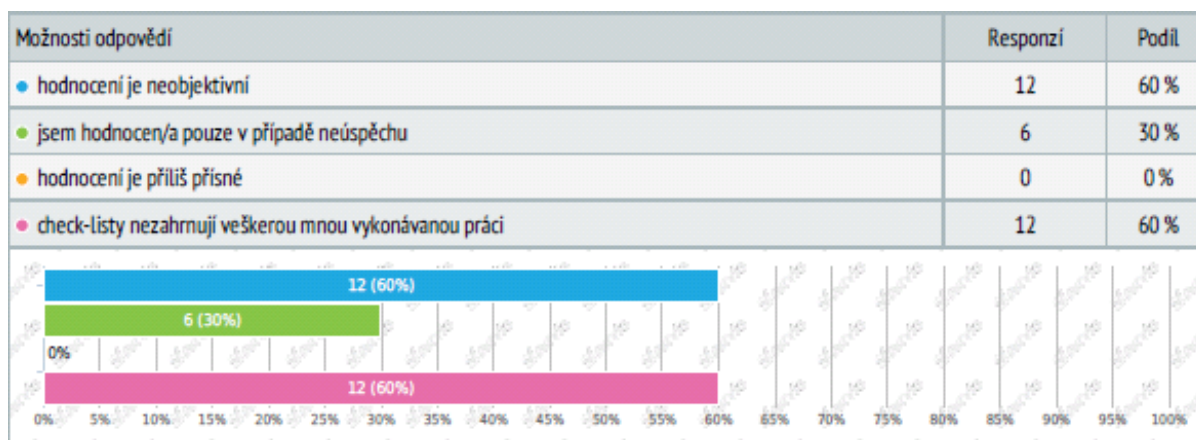
První část výzkumného předpokladu se nepotvrdila, změnu hodnotitele nevyžaduje pouze jedna třetina dotázaných.

Graf č. 2 Spokojenost se způsobem hodnocení



Tento graf se vztahuje k otázce číslo 5, která se týká spokojenosti se způsobem hodnocení ve společnosti McDonald`s. Celkem 52,78% z celkového počtu dotázaných, což je 19 respondentů si zvolilo možnost ano, tedy způsob hodnocení by neměnili. Naopak změnu vyžaduje 17 zaměstnanců (47,22%). Z jakého důvodu zaměstnanci nejsou spokojeni se způsobem hodnocení znázorňuje následující graf.

Graf č. 3 Důvod nespokojenosti se způsobem hodnocení



Důvod nespokojenosti se způsobem hodnocení pracovního výkonu uvedli respondenti v otázce číslo 6, kde bylo možné zvolit více odpovědí. Možnosti příliš přísného hodnocení neuvedl ani jeden ze zaměstnanců. Z grafu plyne, že 12 zaměstnanců uvedlo nespokojenost s hodnocením kvůli objektivitě. Stejný počet zaměstnanců uvedl, že hodnotící dotazníky nezahrnují veškerou jejich vykonávanou práci. Poslední možnost otázky, tedy hodnocení pouze v případě neúspěchu, zvolilo 6 zaměstnanců z celkového počtu dotázaných.

Druhá část výzkumného předpokladu č. 2, tedy více jak polovina respondentů je spokojena se způsobem hodnocení pracovního výkonu je tedy na základě grafu č. 3 potvrzena.

Výzkumný předpoklad č. 3

Možnost být součástí hodnotícího týmu by ocenila alespoň jedna třetina dotázaných.

Tento výzkumný předpoklad se vztahuje k otázce číslo 9, kde respondenti odpovídali, zda-li by ocenili být součástí hodnotícího systému společnosti McDonald`s.

Graf č. 4 Součást systému hodnocení - crew a baristi



Z grafu plyne, že 58,62% dotázaných, což je 17 respondentů, by nechtělo být součástí hodnotícího týmu. Možnost ano, tedy že by zaměstnanci ocenili být součástí hodnotícího systému McDonald`s si zvolilo 12 dotázaných (41,38%).

Tento výzkumný předpoklad lze potvrdit - alespoň jedna třetina respondentů by ocenila být součástí hodnotícího týmu McDonald`s, chtěli by se tedy podílet na hodnocení pracovního výkonu svých kolegů.

Výzkumný předpoklad č. 4

Nikdo z crew trenérů, kteří se podílejí na honocení zaměstnanců, nemají výhrady se začleněním do hodnotícího týmu.

Poslední výsledný předpoklad vychází z otázky číslo 10, kde byli respondenti dotazováni, zda mají výhrady se začleněním do hodnotícího týmu. Na tuto otázku odpovídali pouze crew trenéři, kteří podílejí na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců formou vyplňování check-listů.

Graf č. 5 Součást systému hodnocení - crew trenéři



Na tuto otázku odpovědělo 9 crew trenérů, z nichž 8 dotázaných (88,89%) zvolilo odpověď ano, tedy nemají výhrady se začleněním do hodnotícího týmu. Jeden z respondentů, což je 11,11% z dotázaných crew trenérů, zvolil opačnou odpověď, a to že má výhrady se začleněním do hodnotícího týmu.

Ze získaných informací vyplývá, že poslední výzkumný předpoklad nebyla potvrzena, jeden z dotazovaných má výhrady se začleněním do hodnotícího týmu, po hlubším zkoumání této odpovědi jsem se dozvěděla, že právě tento zaměstnanec z firmy odchází, tudíž jeho odpověď je irelevantní. Z tohoto důvodu bych výzkumný předpoklad označila za potvrzenou.

13 Doporučení

Jako vážný nedostatek v systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti McDonald`s bych uvedla neznalost tohoto systému. Zaměstnanci sice vědí, kdo jejich práci hodnotí a jakou metodou, ovšem se v systému hodnocení zcela neorientují. Pro odstranění tohoto nedostatku by měla být vytvořena tabulka přehledu systému hodnocení, která by visela na nástěnce v prostorách společnosti, kde by se pracovníci již první den nástupu do práce mohli s hodnotícím systémem seznámit.

Zaměstnanci vidí problém ve struktuře hodnotících dotazníků, jejichž body ne vždy odpovídají pracovnímu výkonu na daném stanovišti, proto by bylo třeba hodnotící dotazníky aktualizovat. Dále je třeba zaměřit se na objektivitu, v tomto bodu by mohlo pomoci proškolení hodnotitelů, jak s hodnotícími dotazníky pracovat. Jako velké plus bych uvedla, že nikdo z respondentů, kteří odpovídali na otázku ohledně důvodu nespokojenosti s hodnocením pracovního výkonu, nevedl možnost příliš přísného hodnocení.

Systém hodnocení bych rozšířila o metodu sebehodnocení, která by pomohla vedoucímu restaurace v hledání tzv. "high-potential", jednalo by se tedy o rozšíření týmu crew trenérů, popř. manažerů. Metoda sebehodnocení by spočívala v sebehodnotícím dotazníku, který by zaměstnanci vyplňovali každých šest měsíců. Zaměstnanci by pomocí stupnice ohodnotili svoji samostatnost, kvalitu práce a produktivitu, zamysleli by se nad svými slabými a silnými stránkami, v závěru by nadřizované nastínili, kde vidí svoji kariéru za dva roky. Tímto způsobem by vedoucí restaurace i manažeři mohli pomoci v kariérním růstu svých zaměstnanců.

Lze konstatovat, že hodnotící systém ve společnosti McDonald`s je zpracován na vysoké úrovni, je efektivní. Na systému hodnocení zaměstnanců se aktivně a zodpovědně podílí i řadoví zaměstnanci - crew trenéři.

14 Závěr

Koubek ve své publikaci *Personální práce v malých a středních firmách* poukazuje na určité zásady, které je dobré neopomíjet. Mezi první patří otevřenost organizace před zaměstnanci a informovanost o účelu hodnocení, jak bude probíhat a jaká jsou jeho kritéria. Je důležité myslet na to, že hodnocení je jak pro firmu, tak i pro její zaměstnance prospěšné. Při pracovním hodnocení je také třeba dodržovat určitá pravidla, při jejichž dodržování se firma nedostane do rozporu se zákony a lidskými právy. Práci zaměstnanců je třeba hodnotit pouze na základě dostatečných a relevantních informací, dát prostor samotnému zaměstnanci k sebehodnocení jeho výkonu práce, nechat ho vyjádřit k práci samotné, k přístupu vedení jeho nadřízeného, popř. vedení celé firmy. Je dobré pamatovat na to, že hodnocení zaměstnance má být součástí jeho osobní složky a neslouží k jeho zveřejňování mezi jednotlivými pracovníky. Důležitá je několikrát již zmiňovaná objektivita hodnotitele, který musí být dostatečně kritický, nesmí hodnotit všechny pracovníky průměrnými hodnotami či dle svých vlastních měřítek. Organizace by měla umožnit pracovníkovi, aby se na hodnocení podílel, dát mu výsledek hodnocení jeho práce k dispozici, a zaměstnanec má pak právo vyjádřit se k hodnocení, domáhat se jeho změny, argumentovat ve svůj prospěch. (Koubek, 2011, s. 135)

Hodnocení práce je nezbytné a nutné pro správné fungování a prosperitu firmy. Na hodnocení práce existuje pohled jako na hodnocení hodnoty vykonané práci, nikoliv jako na hodnocení výkonu pracovníků, kteří tuto práci skutečně vykonávají, jedná se o tzv. tradiční hodnocení. Dle mého názoru jsou to však lidské zdroje, které vytvářejí hodnotu vykonávané práce, nikoliv práce samotná.

15 Použitá literatura

ALLHOFF, Dieter. ALLHOFF, Waltraud. 2008. *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2283-2.

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

ARTHUR, Diane. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

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

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KYRIANOVÁ, Hana. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.

MULAČOVÁ, Věra. MULAČ, Petr. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

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

PLAMÍNEK, Jiří. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1074-9.

STÝBLO, Jiří. 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4.

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

WAGNEROVÁ, Irena. 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

Interní směrnice společnosti McDonald`s Česká republika s. r. o.

16 Seznam schémat, tabulek a grafů

Schéma č. 1 Organizační struktura restaurace

Tabulka č. 1 Pracovní list akčního plánu

Tabulka č. 2 Shrnutí hodnocení výsledků výkonu

Tabulka č. 3 Celkové hodnocení výsledků výkonu

Tabulka č. 4 Kritéria výkonu

Tabulka č. 5 Celkové hodnocení kritérií výkonu

Tabulka č. 6 Plán rozvoje

Graf č. 1 Hodnotitelé pracovního výkonu

Graf č. 2 Spokojenost se způsobem hodnocení

Graf č. 3 Důvod nespokojenosti se způsobem hodnocení

Graf č. 4 Součást systému hodnocení - crew a baristi

Graf č. 5 Součást systému hodnocení - crew trenéři

17 Seznam příloh

Příloha č. 1 Check-list pracovníka na úseku hranolky

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Odpovědi respondentů – popis systému hodnocení ve firmě

Příloha č. 4 Návrh sebehodnotícího dotazníku pro zaměstnance

Příloha č. 1 Check-list pracovníka na úseku hranolky

HRANOLKY HASH 8-2011 – SOC ČEKLIST

Pracovník:
Pozorovatel:

Datum:
Čas:

PROCEDURA		INFORMACE	
Příprava košů	15	Udržuje dostatečné množství hranolek ke smažení v dávkovači nebo stojanu.	4
		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.	4
		Koš na smažení zbavuje zbytků hranolek. Koše nemají prasklé drátky.	3
		Hranolky, které nejsou v mraženém dávkovači, mají maximální udržitelnost 30 minut a tu dodržuje.	4
Smažení	15	Naplněný košík vloží do oleje a aktivuje časovač.	3
		Zachovává pravidlo rotace smažících van. První košík vloží do první vany, druhý do druhé atd. Do stejné vany nedává další košík dříve, než za 30 sekund.	4
		Po zaznění prvního signálu (shake) zatřepe s košíkem nad hladinou oleje, aby se hranolky během smažení neslepily.	4
		Po zaznění druhého signálu (remove/pull) vyndá košík nad vanu a nechá maximálně 5-10 sekund okapat.	4
Solení	10	Po odkapání přendá hranolky/hash brown do solící vany. Zachovává však pravidlo rotace. Nesmíchá nikdy starší hranolky s novými.	3
		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.	4
		Udržuje Accusalter čistý a v dobrém a funkčním stavu.	3
Balení	15	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.	4
		Hash brown – nabírá do sáčku kleštěmi.	3
		Udržuje správnou porci = plná krabička.	4
		U naplněných porcí hranolek zachovává rotaci. První naplněná krabička bude první prodaná.	4
Kvalita, čistota	15	Dodržuje dobu udržitelnosti hranolek - 7 minut, hash browns 10 minut.	4
		Nevyhovující produkty nepodává zákazníkovi, ale ihned likviduje.	4
		Udržuje hladinu oleje na rysku a pravidelně z něj vybírá nečistoty sítkem.	4
		Vanu pro hranolky udržuje v čistotě, bez množství soli.	3
Úprava a osobní hygiena Čistota a bezpečnost na pracovišti	15	Před začátkem práce si minimálně 20 sekund myje ruce s použitím desinfekčního mýdla. Toto opakuje vždy dle potřeby, minimálně však jednou za hodinu.	3
		Pracovník je upraven dle čelistu upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jmenovkou, páskem a kšiltem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují břížka prstů a nejsou nalakované.	3
		V případě zranění má zaměstnanec dané zranění (př.: řezná rána) řádně ošetřeno. Viz Hygienické minimum.	3
		Pracovník má připravené dostatečné množství dezinfikovaných čistých hadrů „na jedno použití“ nebo při slabém znečištění na maximálně 1 hodinu.	3
		Používá CAYG – v průběhu směny i při opouštění stanoviště.	3
Hospodaření s odpady a zásobení pracoviště Spolupráce	15	Dodržuje pravidla separace. Počítatelný odpad oznámí manažerovi a zaznamená.	3
		Má připraveno dostatečné množství kondimentů pro své stanoviště. Má-li surovina druhotnou dobu spotřeby, je vyznačena zřetelně na obalu. Pracovník pak používá FIFO.	3
		Pomáhá ostatním. Dodržuje 3K.	3
		Je-li prostor, plní si samostatně své sekundární úkoly.	3
Chce-li se vzdálit z pracoviště, informuje manažera.	3		

Příloha č. 2 Dotazník

Metody hodnocení ve společnosti McDonald's

1. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) méně než 3 měsíce
- b) 3 až 6 měsíců
- c) 6 až 12 měsíců
- d) déle než 12 měsíců

2. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

- a) crew
- b) crew trenér
- c) barista

3.) Stručně popište systém hodnocení ve Vaší firmě:

4.) Kdo by měl hodnotit Váš pracovní výkon?

- a) pouze vedoucí restaurace
- b) pouze vedoucí směn
- c) zaměstnanci, kteří jsou ve stejné pozici jako já
- d) nic bych neměnil/a

5.) Jste spokojeni s tím, jakým způsobem jste hodnoceni?

- a) ano
- b) ne

6.) Pokud nejste spokojeni se způsobem hodnocení, proč?

- a) hodnocení je neobjektivní
- b) jsem hodnocen/a pouze v případě neúspěchu
- c) hodnocení je příliš přísné
- d) check-listy nezahrnují veškerou mnou vykonávanou práci

7.) Větší váhu pro Vás má:

- a) komentář hodnotitele
- b) úspěšnost v procentech
- c) obojí má pro mne stejnou váhu

8.) Seřad'te následující typy hodnocení, které pro Vás mají nejvyšší váhu

(1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité):

- a) ústní pochvala
- b) zvýšení mzdy
- c) písemná pochvala
- d) písemná pochvala s peněžním bonusem
- e) úspěšný check-list

9.) Pro crew a baristy: ocenili byste možnost být součástí hodnotícího týmu?

- a) ano
- b) ne

10.) Pro crew trenéry: jste spokojeni s tím, že jste součástí hodnotícího týmu?

- a) ano
- b) ne

Příloha č. 3 Odpovědi respondentů – popis systému hodnocení ve firmě

Pokud budeme odvádět práci, tak jak se má, tak můžeme dostat 100% check-list a díky dobře odvedené práci, nám vedoucí může zvýšit o pár korun plat, záleží na našich ambicích a i na tom, jak se chováme. Hodnocení dělá crew trenér, který by měl být na směně, a nebo manažer nebo dokonce vedoucí restaurace. Měl by nás sledovat minimálně 4 hodiny.

Crew trenéři anebo manažeři vypracovávají na zaměstnance check-listy, které jsou ukládány a uchovávány v tréninkovém systému, tzv. e-treninku. Každý zaměstnanec si své check-listy v tomto systému může prohlédnout.

Dostávám check-listy, jednou za rok pracovní hodnocení. Občas po směně je mi vytknuto nebo oceněno pár poznatků.

Crew trenéři nebo manažeři píší čeklisty, kde mou práci hodnotí.

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě čeklistů, které píší manažeři nebo crew trenéři

Crew trenéři a manažeři píší čeklisty, kde je hodnocena práce zaměstnanců. Na crew trenéry mohou psát čeklisty pouze manažeři, popřípadě vedoucí restaurace. Jednou za rok je vypracováno pracovní hodnocení, kde je shrnuta a celkově shodnocena práce zaměstnance za celý rok.

Manažeři a crew trenéři píší na zaměstnance čeklisty.

Moje práce je hodnocena na základě čeklistů, které vypracovávají crew trenéři a manažeři, čeklisty mohu najít v počítači, kde se mohu podívat na mé výsledky.

Při hodnocení zaměstnance se bere v potaz aktuální pracovní výkonnost; zda-li se ten člověk oproti posledního hodnocení zlepšil či nikoliv a také to, jestli zaměstnanec bere na vědomí čeklisty.

Pomocí hodnotících formulářů, každý půlrok souhrn odváděné práce a cíle k povýšení či zlepšení. Hodnotí se pomocí e-treninku, tam se píší úspěšné a neúspěšné check-listy.

Práce je hodnocena na základě čeklistů.

Manažeři a crew trenéři vypracovávají čeklisty, kde hodnotí moji práci.

Na moji práci jsou dělány čeklisty, jednou za půl roku je provedeno pracovní hodnocení.

Crew trenéři a manažeři hodnotí moji práci pomocí čeklistů, kde jsou body, podle kterých mají moji práci hodnotit. Jednou za půl roku mám pracovní hodnocení, kde je shrnuta moje práce.

Jsou psány čeklisty, které se ukládají do e-trainingu, na jejich základě je pak vypracováno pracovní hodnocení se známkami 1 (nejhorší) – 4 (nejlepší).

Hodnocení na základě čeklistů, píší je manažeři a crew trenéři, čeklisty jsou na každé stanoviště.

Příloha č. 4 Návrh sebehodnotícího dotazníku pro zaměstnance

1. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) 6 až 12 měsíců
- b) 12 - 24 měsíců
- c) 24 měsíců a déle

2. Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?

- a) crew
- b) crew trenér
- c) barista

3. Jak jste spokojen/a se svou stávající pracovní pozicí?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

4. Ohodnoťte se v následujících kategoriích:

(1 - výborné, 2 - dobré, 3 - neutrální, 4 - uspokojivé, 5 - špatné)

Celková míra samostatnosti

Celková míra kvality práce

Celková míra produktivity

5. Vyjmenujte prosím 3 Vaše vlastnosti, které vidíte jako přínosné pro Vaši firmu:

6. Vyjmenujte prosím 3 Vaše vlastnosti týkající se Vaší pracovní náplně, které byste chtěl/a zdokonalit:

7. Kde se vidíte za 2 roky?

- a) ve stejné firmě, na stejné pracovní pozici
- b) ve stejné firmě, na vyšší pracovní pozici
- c) v jiné firmě, ale ve stejném oboru
- d) v jiné firmě, v jiném oboru

