

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Personální procesy rozvoje zaměstnanců
společnosti**

**Personnel Developmet Processes of Company
Emloyees**

Denisa Zacpalová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Personální procesy rozvoje zaměstnanců společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne duben 2022

Denisa Zaccalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc. za cenné rady a poznámky, které mi napomohly k napsání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým za trpělivost a Bc. Kláře Švejdové za psychickou podporu během tvorby této práce.

Obsah

Úvod	6
1 Personální práce a procesy v ní	7
1.1 Personalistika	7
1.2 Personální procesy	7
1.2.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	8
1.2.2 Hodnocení pracovníků	8
1.2.3 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	9
1.2.4 Odměňování pracovníků	9
1.2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	10
1.2.6 Personální informační systém	13
2 Smysl vzdělávání zaměstnanců	15
2.1 Cíle vyplývající ze vzdělávání zaměstnanců	15
2.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců	16
2.3 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců	17
2.4 Plánování vzdělávání zaměstnanců	18
2.5 Realizace vzdělávání zaměstnanců	19
2.5.1 Příprava	20
2.5.2 Vlastní realizace	21
2.5.3 Transfer	21
2.6 Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců	21
3 Představení společnosti	23
3.1 Základní informace o vzniku společnosti	23
3.2 Společnost MC Donald's v České republice	24
3.3 Personální procesy v MC Donald's	24

3.3.1	Získávání a přijímání pracovníků	24
3.3.2	Hodnocení pracovníků	25
3.3.3	Rozmíst'ování pracovníků	25
3.3.4	Ukončování pracovního poměru	26
3.3.5	Odměňování zaměstnanců	26
3.3.6	Vzdělávání a rozvoj	26
3.3.7	Personální informační systém	27
4	Fungování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MC Donald's...	28
4.1	Rozdělení pracovních pozic	28
4.2	Crew v tréninku	28
4.3	Crew	29
4.4	Crew trenér	29
4.5	Barista	30
4.6	LPOH	31
4.7	Floor manager	31
4.8	Shift manager	32
4.9	První a druhý asistent	32
4.10	Vedoucí restaurace	32
4.11	Zaměstnanci mimo restauraci	33
5	Dotazníkové šetření.....	34
5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	35
5.2	Výsledky dotazníkového šetření	35
5.3	Návrhy pro zlepšení fungování personální činnosti v MCD.....	51
	Závěr	53
	Seznam použitých zdrojů	54
	Seznam obrázků.....	56

Úvod

Personální procesy jsou nedílnou součástí fungování každého podniku u nás, není tomu jinak ani v případě společnosti MC Donald's, která klade na spokojenost svých zaměstnanců velký důraz a to především na rodinné a přátelské prostředí na pracovišti. Jelikož se personální procesy stále rozvíjejí, je nezbytné tento rozvoj zohledňovat i při fungování personálních procesů ve společnosti.

Cílem této bakalářské práce je analyzování personálních procesů ve společnosti, která byla zvolena pro tuto bakalářskou práci, MC Donald's. Společnost v České republice zaměstnává kolem 5000 zaměstnanců, z toho 70 z nich pracuje na centrále společnosti se sídlem v Praze.

V první kapitole jsou popsány personální procesy a s pojmy, které s nimi souvisí včetně jejich pojmenování. Tato kapitola obsahuje i popis procesů, které budou ve třetí kapitole analyzovány přímo ve společnosti MC Donald's. K vypracování této práce byla využita uvedená bibliografie.

Druhá kapitola je věnována podrobnějšímu rozvedení procesu vzdělávání zaměstnanců, což se odrazí ve třetí kapitole při analýze procesů ve společnosti a také ve čtvrté kapitole při popisu jednotlivých pozic a jejich fungování.

Třetí kapitola se zaměřuje na představení společnosti a personálních procesů v ní. Jsou zde popsány jednotlivé personální procesy a jejich fungování ve společnosti MC Donald's. Ke zpracování této části byly využity informace získané pozorováním a praxí přímo ve zvolené společnosti, konkrétně pak na pobočkách v Plzni a Rozvadově.

Pátá kapitola je věnována výsledkům provedeného dotazníkového šetření mezi současnými i bývalými zaměstnanci společnosti a to jak z restaurací, tak i z centrály. Šetření se zúčastnilo celkově 357 respondentů. Z dotazníku jsou odvozeny odpovědi na základní výzkumné otázky. Na základě výsledků dotazníku jsou pak také navrženy oblasti s potřebou zlepšení a možné způsoby, které by k němu vedly.

Pro vypracování dotazníkového šetření v této bakalářské práci byly využity tyto metody:

- dotazníkové šetření provedené mezi současnými a bývalými zaměstnanci
- osobní pozorování a zkušenosti s praxí v této společnosti.

1 Personální práce a procesy v ní

Tato kapitola se zabývá významem personální práce a procesy, které s ní souvisí. Podrobnější rozbor jednotlivých procesů, které jsou nezbytné k fungování společnosti a rozvoji zaměstnanců, je proveden v této kapitole.

1.1 Personalistika

Personalistika neboli personální práce je jedna z částí řízení organizace. Zaměřuje se na vše co je **spojené s člověkem** a jeho pracovním procesem. Od získání člověka, přes jeho fungování a formování, dále organizování, fungování a propojování činnosti jedince. Dále pak souvisí s výsledky jeho práce a pracovními schopnostmi, ale také s jeho pracovním chováním či vztahem k vykonávané práci, organizaci a ostatním spolupracovníkům. Důležité je osobní uspokojení z pracovního výkonu, tak i jeho rozvoj v rovině personální i sociální (Koubek, 2009, s. 13).

Složení a fungování personálního útvaru v dané organizaci **závisí na několika faktorech**, jako je například velikost organizace, typu zaměstnávaných lidí, druhu prováděné práce, ale také na roli, která je přiznána tomuto útvaru (Koubek, 2009).

1.2 Personální procesy

V různých zdrojích literatury nalezneme rozdílné pojetí, ale také počet personálních procesů. Jak uvádí Koubek (2009), je definováno celkem **14 personálních procesů**.

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmíst'ování pracovníků.
- Ukončení pracovního poměru.
- Odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj.
- Péče o pracovníky (zahrnuje kontrolu délky pracovní doby, bezpečnost a zdraví při práci atd.).
- Zdravotní péče o pracovníky (pravidelné a vstupní lékařské prohlídky).

- Průzkum trhu práce.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.
- Personální informační systém (zajišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se personalistiky).

1.2.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Proces, vedoucí k získávání pracovníků, má za úkol zajistit **dostatek uchazečů** s odpovídající kvalifikací k zaplnění volných pracovních míst a to včas a s přiměřenými náklady. Jedná se tedy o rozpoznání a vyhledání ideálních pracovních zdrojů, podávání informací o volných pracovních pozicích v podniku, nabídnutí těchto míst (může se jednat i o přesvědčování nejvhodnějších kandidátů), komunikaci s uchazeči, o získání informací o uchazeči potřebných k dalšímu výběru nejvhodnějšího kandidáta a o zajištění těchto aktivit jak organizačně, tak administrativně (Koubek, 2009, s. 126).

Tento proces je považován za **jeden z nejdůležitějších**. Určuje složení zaměstnanců a souvisí s efektivním fungováním lidí ve společnosti (Proces získávání a výběru pracovníků, 2015).

Získání zaměstnanců bývá často zaměňováno s náborem zaměstnanců. Zatímco nábor zaměstnanců v pojetí moderní teorie řízení lidských zdrojů je specifikován jako získání nového pracovníka z vnějšího zdroje, tak získávání pracovníka je myšleno z vlastních řad již stávajících zaměstnanců (Koubek, 2009).

1.2.2 Hodnocení pracovníků

Tento personální proces je jeden z nejdůležitějších. Obsahuje v sobě vše od zjištění kvality odvedené práce, přes naplnění požadavků pracovní pozice a hodnocení pracovního chování daného pracovníka, tak i prokonzultování zjištěných výsledků přímo se zaměstnanci a hledání případných opatření a způsobů vedoucích k ještě lepším pracovním výkonům (Koubek, 2009).

Hodnocení pracovníků lze dělit na **neformální** a **formální**. Neformální hodnocení bývá příležitostné, jelikož vyplývá z daného okamžiku a situace, která se zrovna děje. Bývá tedy častější než hodnocení formální. S tímto hodnocením se setkáváme v pravidelných

periodách a je dokumentováno. Dokumenty pořízené při formálním hodnocení bývají archivovány (Koubek, 2009).

1.2.3 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Nejpřesnější definicí rozmíst'ování pracovníků je kvalitativní, časové, kvantitativní. Dále prostorové spojení zaměstnance s pracovními činnostmi a místy za cílem optimalizace vztahu mezi člověkem, jeho činností a místem práce. Cílem je díky tomuto dosáhnout zlepšení jak individuálního, tak celo-organizačního a týmového výkonu práce (Koubek, 2009, s. 235).

Ve spojení s vnitřní mobilitou pracovních sil je možné používat několik **forem rozmíst'ování**: povýšení, přeřazení na nižší funkci nebo převedení zaměstnance na jinou práci. Vnější mobilitu lze dále specifikovat dvěma stranami. Jednou je strana aktivní, do které patří procesy získávání, vybírání, přijímání a orientování pracovníků. Druhou je strana pasivní, kterou naopak tvoří varianty ukončování pracovních poměrů. Jde o propouštění, výpověď ze strany zaměstnance neboli rezignaci nebo úmrtí pracovníka (Koubek, 2009).

Důvodem **propuštění** pracovníka může být například nadbytečnost. Některé podniky se tento problém snaží řešit lákavým odstupným, aby eliminovaly počet nedobrovolně propuštěných pracovníků. Další možností je propouštění z důvodu neplnění požadavků vedení, například na zlepšení výkonu nebo kvality práce (Koubek, 2009).

Ukončení pracovního poměru musí být vždy v souladu se zákoníkem práce. Může k němu dojít na základě právního úkonu z podnětů ze strany zaměstnavatele ale i zaměstnance. Jde o způsob dohodou, výpovědí, okamžitým rozvázáním pracovního poměru nebo zrušením ve zkušební době. Dále pak na základě právní události a to buď smrtí pracovníka, nebo z důvodu vypršení doby, na kterou byl pracovní poměr sjednán. V poslední řadě pak z důvodu úředního rozhodnutí, což se týká osob bez státní příslušnosti, následně dnem, kterým jim končí pobyt na území České republiky nebo dnem, kdy daný rozsudek nabyl právní moci a byl daným osobám uložen trest vyhoštění z území státu (d' Ambrosová, 2005).

1.2.4 Odměňování pracovníků

Často dochází k nesprávnému úsudku, že odměnou mohou být pouze finanční prostředky v podobě bonusů, nebo mzdy. Jako způsob odměny je možné využít také

formální pochvalu například písemnou formou, dále se může jednat o **povýšení** nebo jakoukoli formu **zaměstnaneckého benefitu**. Příkladem je možnost vzdělávání nebo lepší vybavení pracoviště. Způsobem odměny může pro zaměstnance být také účast na prestižních akcích společnosti, či dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Základem systému odměňování pracovníků je ale spravedlnost mezi všemi jedinci (Walker, 2003).

System finančních odměn lze dělit na dvě složky a to **variabilní** a **fixní**. Složka fixní je neměnná a pracovník ji dostane každý měsíc s výplatou. Zahrnuje veškeré úpravy a změny základní mzdy. Složka variabilní je naopak nestálá, jedná se o finanční bonus, který je nad rámec fixní mzdy a závisí například na výkonu, odvedené práci, dosažených výsledcích, či se může jednat o mimořádné prémie například o Vánocích (Walker, 2003).

1.2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V současné době je vzdělávání snad **nejdůležitější částí personální práce**. Základem každé úspěšné společnosti je správné fungování vzdělávání pracovníků a jejich schopnost se přizpůsobovat novým změnám. S tím souvisí samozřejmě flexibilita pracovníků a jejich chuť se vzdělávat, rozšiřovat své dosavadní znalosti a vědomosti. Dalším důvodem je častější a větší orientace společností na zákazníka. Díky rychle se měnícím potřebám lidí se rychleji mění i trh s výrobky a službami (Tureckiová, 2004).

Nutností k dosahování vysokého pracovního výkonu je sounáležitost mezi chutí obětovat čas k získávání nových vědomostí a zkušeností, schopností přizpůsobit se a přijmout nové pracovní postupy a šanci být součástí vzdělávání ve společnosti (Tureckiová, 2004).

Jednou z aktivit, která je součástí vzdělávání pracovníků, je **prohlubování jejich pracovních schopností**, což lze vyjádřit také pojmem doškolení. Jedná se o jeden z hlavních úkolů vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, který se díky vývoji stále opakuje (Koubek, 2009).

Další z aktivit je pak rozšiřování pracovních schopností zaměstnance, což znamená rozšíření znalostí a dovedností pracovníka takovým způsobem, aby zvládl vykonávat práci na dalších pracovních pozicích (Koubek, 2009).

Společnost může také využít přeškolení stávajících pracovníků na jiné zaměření, které firma vyžaduje. Takováto aktivita se nazývá **rekvalifikační proces**. Dále se vyskytuje pojem orientace pracovníka, což označuje proces, kdy je nový zaměstnanec přizpůsobován konkrétnímu pracovnímu místu nebo pracovní technice. Určitým způsobem se společnost většinou snaží vytvářet i osobnost svých zaměstnanců (Koubek, 2009).

Vzdělávání zaměstnanců můžeme rozčlenit do tří oblastí (Koubek, 2009):

- všeobecné vzdělávání – vytváření znalostí a schopností jedince od základních přes všeobecné, rozvíjení jednotlivce
- odborné vzdělávání – počáteční příprava na danou profesi, proces doškolení a rozšiřování kvalifikace nebo přeškolení zaměstnance
- rozvoj – zaměření na kariérní růst a postup více než na současnou pozici, rozvíjení hlubšího potenciálu.

V rámci vzdělávání pracovníků firmy často využívají spolupráce se vzdělávacími centry a odborníky zvenčí. Díky tomu může vzdělávání probíhat buď přímo v prostorách pracoviště, nebo v místě působení externí firmy.

Na obrázku je vyobrazen cyklus systematického vzdělávání pracovníků, jak uvádí Koubek (2009).

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek (2009)

Při vykonávání práce se využívají různé metody pro vzdělávání přímo na pracovišti, patří mezi ně tyto (Metody vzdělávání na pracovišti, 2017):

- **instruktáž** – proces, při kterém zkušený zaměstnanec předvádí novému pracovníkovi konkrétní postup, jakým bude svou práci vykonávat, nový pracovník jej pozoruje a snaží se jej napodobit
- **coaching** – jedná se dlouhotrvající instruktáž, která obsahuje kontrolu kvality vykonané práce v pravidelných intervalech, práci vykonává pracovník v procesu vzdělávání
- **mentoring** – pracovník v procesu vzdělávání si zvolí svého mentora, který je mu nápomocný a poskytuje mu potřebné rady, je k tomu speciálně školen.

Mimo pracoviště se využívají metody jiné, mezi ty patří (Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště, 2015):

- přednášky
- přednášky se skupinovou diskusí
- demonstrování – za použití techniky se demonstrují různé situace, jedná se o zaměření na praktické dovednosti zaměstnanců
- brainstorming – hledání návrhů vedoucích k řešení situace a následná diskuse
- skupinové cvičení – řešení problémových situací v týmu
- vzdělávání pomocí odborné literatury.

System vzdělávání společnosti často souvisí i s procesem získávání pracovníků. Pro potenciální uchazeče může být určitou motivací pro výběr práce v dané organizaci. Tento systém souvisí ale také s odměňováním a hodnocením, plánováním a rozmisťováním pracovníků. Během procesu vzdělávání je důležitá spolupráce vzdělávacího útvaru s vedoucími pracovníky, kteří mají na starost kontrolu zaměstnanců a zda jejich výkony odpovídají požadované kvalifikaci na dané pracovní místo. Dále je jejich povinností zaštitění správného chování a pracovního výkonu podřízených. Personální oddělení má tedy na starost zajištění systematického programu vzdělávání pro zaměstnance a to jak uvnitř, tak i mimo společnost dle informací od vedoucích pracovníků, kteří dávají podněty k oblastem, ve kterých je potřeba zaměstnance vzdělávat a rozvíjet (Koubek, 2009).

1.2.6 Personální informační systém

V každé organizaci je potřeba mít zřízený a neustále rozvíjený informační systém. Souvisí s ním celkové fungování personální práce, a proto potřebuje personální oddělení co nejaktuálnější informace (Armstrong, 2007).

Existuje řada definic pro personální informační systém, jednou z nich je, že tento systém je tvořen „celoorganizační a plně integrovanou sítí dat a informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů“. Tento systém se pak nazývá elektronickou personalistikou, což znamená „aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů“ (Armstrong, 2007, s. 723).

Podle Armstronga (2007) existuje hned několik důvodů, proč se tak zvaná **elektronická personalistika** ve firmách využívá mnohem častěji než dříve. Je to například z důvodu snížení nákladů nebo vylepšení personálních služeb co se týká efektivity či celkovým zkvalitněním.

Podle Koubka (2009) mohou dalšími výhodami být usnadnění aktualizace údajů a zefektivnění propojení mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem. Díky tomu je umožněno zapojování těchto zaměstnanců do práce personálního charakteru.

Jednotlivá pracoviště lze propojit díky počítačům a informačnímu systému, z kterého lze čerpat informace nebo na druhou stranu do něj informace vkládat. Velmi důležitá je pak následná kontrola a neustálá aktualizace vstupních i výstupních dat (Koubek, 2009).

V rámci spolupráce mezi podnikem a ostatními institucemi může dojít k propojení informačních systémů s personálním. Konkrétně například s institucí trhu práce (Koubek, 2009).

Personální informační systémy by měly obsahovat například všechny informace, které se týkají zaměstnance, jako jsou osobní údaje, informace o vykonané práci či kvalifikaci jedince a jeho vzdělání, pracovní smlouva a její dodatky, nebo výsledky prohlídek od lékaře. Dalším bodem, který nesmí chybět, jsou informace o nových volných pracovních místech, ale i o těch stávajících, informace o fungování personální činnosti a o vnějších faktorech ovlivňujících fungování společnosti. Je možné také zahrnout

formování pracovní síly organizace, což zahrnuje například mzdové šetření vývoj obyvatelstva či aktuální situaci na trhu práce (Koubek, 2009).

Personální informační systém s sebou přináší i řadu výhod například u procesu hodnocení zaměstnanců mohou mít nadřazení větší a podrobnější přehled o pracovních výkonech jednotlivce. U procesu vzdělávání může systém pomoci s doporučením nejvhodnějšího pracovníka pro daný vzdělávací program či pro vyšší pozici (Koubek, 2009).

2 Smysl vzdělávání zaměstnanců

V této kapitole se pojednává o oblastech vzdělávání zaměstnanců, ale také o konkrétních cílech, kterými se vzdělávání zaměstnanců řídí.

2.1 Cíle vyplývající ze vzdělávání zaměstnanců

Každý cíl vedoucí ke vzdělávání zaměstnanců je určitou proměnnou, kterou by žádná organizace neměla podceňovat, pokud je v jejím zájmu úspěch vzdělávací akce nebo aktivity. To, co cíle vymezují, představuje vše, co je potřeba aktéra naučit, jaké dovednosti a znalosti je nutné si osvojit, případně na jaké úrovni je nezbytné jejich ovládnutí pro správný výkon práce (Jain, 2019, s. 13-14).

Jednou z nejuznávanějších metod pro snazší stanovení cílů je metoda **SMART**. Je to zkratka anglických slov pro definici jednotlivých oblastí cíle (Prukner, 2014):

- **S** – specific (specifický)
- **M** – measurable (měřitelný)
- **A** – accepted (dosažitelný)
- **R** – realistic (reálný)
- **T** – timed (časově ohraničený)

Cíle vzdělávání by tedy měly být (Barták, 2007, s. 17-18):

- specifické vzhledem k daným potřebám
- v souladu s výkonovými standarty na daném pracovišti
- schopné vyjádřit podmínky pro vyhodnocení a časové ohraničení
- při hodnocení schopné odlišit individuální studijní výsledky a hodnocení rozvojových či vzdělávacích aktivit
- schopné poskytnout všem osobám podílejícím se na vzdělávání jasný směr, kam vzdělávání směřovat.

Pro navrhování hodnotících metod, ale i pro vytváření učebních činností, se mohou použít dílčí cíle, které jsou však správně formulované. U návrhu těchto cílů nesmíme zapomenout popsat způsob, kterým prokáže absolvent vzdělávací akce dosažení daného cíle. (Bartoňková, 2010, s. 136)

Jak uvádí Hrašková (2006), konkrétní cíle vzdělávání lze rozdělit takto:

- rozvoj znalostí, schopností, dovedností a zlepšení jejich výkonu
- snaha zefektivnit rozvoj a růst zaměstnanců ve společnosti natolik, aby v budoucnu mohly být potřeby společnosti uspokojeny z řad vlastních zaměstnanců
- snaha o zkrácení doby nutné k zaškolení pracovníka na konkrétní pracovní pozici.

2.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Podle Dvořákové a kol. (2007) lze oblasti vzdělávání pojmenovat čtyřmi pojmy a to zaškolování, doškolení, rekvalifikace a rozvoj. V některých publikacích lze najít i pátou oblast, takzvanou profesní rehabilitaci.

Zaškolení zaměstnanců se dá označit také jako orientace a je prvním krokem v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Nový zaměstnanec si osvojí znalosti a dovednosti, které budou potřeba pro vykonávání jeho práce na dané pozici. Může se také jednat o situaci, kdy je stávající zaměstnanec povýšen a je i u něj nutné si osvojit pracovní náplň nové pozice. V praxi to může být povýšení řadového zaměstnance na vyšší pozici, ten je pak nucen naučit se práci s firemními programy, ale také je nucen rozdávat a kontrolovat úkoly svým podřízeným (Dvořáková a kol., 2007).

Dalším bodem vzdělávání zaměstnanců je **doškolení** neboli trénink. Smyslem tohoto bodu je získávání dalších informací a prohlubování dosavadních vědomostí a znalostí, formování člověka přímo pro danou pozici a vykonávanou práci, ale také získávání nových poznatků a zkušeností díky rozvoji a vývoji pracovních postupů. Například po zavedení nového způsobu výroby je nutné tento způsob ukázat a naučit své podřízené, dát jim potřebný trénink, aby zvládli danou činnost vykonávat samostatně (Dvořáková a kol., 2007).

Následovat může **rekvalifikace**, což člověka přeformuje na jinou pozici a rozšíří o potřebné znalosti a dovednosti k jejímu vykonávání. Může se jednat třeba o člověka, který je dlouhodobě nezaměstnaný a rozhodne se pro rekvalifikační kurz na pozici, která je nabízena a pro něj zajímavá a motivující (Dvořáková a kol., 2007).

Posledním bodem z nejčastějšího dělení je **rozvoj**, který je jednou z nedůležitějších složek vzdělávání, a to především pokud se jedná o rozvoj sebe samotného, kdy člověk

dobrovolně a svévolně získává nové vědomosti a zkušenosti proto, aby se mohl kariérně posunout ať už v současné instituci, či někde mimo ni. Většinou se jedná o rozvoj nad rámec pracovní náplně, pokud to zaměstnavatel nevyžaduje. Může jít o získání vyššího vzdělání pro vykonávání vyšší pozice, nebo o doplnění vzdělání. Pokud nestačí několikaletá praxe, což se dotklo například před několika lety pedagogů, když vešel v platnost nový zákon o vzdělání v této profesi (Dvořáková a kol., 2007).

Posledním bodem, který není uveden ve všech zdrojích literatury je **profesní rehabilitace**, která má za cíl zpětné zařazení zaměstnanců, kterým zdravotní stav dlouhodobě či trvale bránil ve výkonu jejich profese zpět do procesu společnosti. Může se jednat o zaměstnance po úrazu či těžké nemoci (Dvořáková a kol., 2007).

2.3 Analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců

Tento bod je prvním z několika fází cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců. Jelikož se jedná o první fázi, tak je jednou z nejdůležitějších. Pokud nastane chyba již v této fázi vzdělávání, může to mít nepříznivý vliv jak na průběh, tak i na celkový výsledek. Jakmile jedinec nemá dostatečné znalosti a dovednosti pro vykonávání vlastní práce, tak tento stav nazýváme vzdělávací potřebou. Lze jej ale také specifikovat jako „interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti“ (Bartoňková, 2010).

Jak uvádí Koubek (2000), ke vzniku analýzy a identifikace potřeb je nutné mít dostatečné množství informací a zdrojů. Ty můžeme obvykle získat ze tří základních skupin:

- Celopodnikové údaje (podnikové plány a cíle podniku, struktura podniku, informace o výrobních procesech a zdrojích, personální údaje o počtu zaměstnanců, struktuře pracovníků či pracovních neschopnostech).
- Údaje o pracovním místě (veškeré informace o volných pracovních pozicích, o vztazích na mezi zaměstnanci a nadřízenými, kulturou společnosti, či stylem vedení podniku).
- Údaje o jednotlivých pracovnících (kvalifikace, výstupy z hodnocení, dosažené vzdělání, či výsledky různých testů a dotazníků).

Proces analýzy získaných údajů může začít jen tehdy, shromáždí-li se dostatek informací ze všech bodů, které jsou zmíněny výše.

K **analýze** můžeme využít jednu z těchto variant (Bartoňková, 2010):

- Komplexní analýza (zabývá se všemi aspekty konkrétní firmy nebo pracovní pozice, jejím cílem je tvorba komplexního výstupu o každém provedeném úkolu i jeho součástech, z nichž se společně s dovednostmi, znalostmi a přístupy pro efektivní vykonávání dané pozice skládá, její velkou nevýhodou je však časová i finanční náročnost).
- Analýza klíčových otázek (zabývá se základními otázkami konkrétního pracovního místa, využívaná u manažerských pozic, jelikož jejich výkon práce obsahuje mnoho úkolů a všechny jsou podstatné pro efektivní výkon, může se využívat i u pozic, kde dochází ke změnám v náplni práce, slouží ke stanovení důležitých úkolů a najití potřebných znalostí a dovedností, za výsledek této analýzy považujeme osvojení základních úkolů a potřebných znalostí a dovedností).
- Analýza zaměřená na problémy (zaměřuje se na konkrétní aspekty, které sahají pod úroveň normy, hledá tedy výkonnostní nedostatky, které mohou ovlivnit kvalitu či množství vyrobených produktů, čas nezbytný pro výrobu, nebo výkon pracovníka).

2.4 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Druhou fází cyklu systematického vzdělávání je **plánování vzdělávání zaměstnanců**. Cílem této fáze je zaplnění mezer ve vzdělávání ve smyslu pokrytí rozdílů mezi tím co máme a co potřebujeme pro hladký chod společnosti. S plánem vzdělávání je spojeno osm základních otázek, na které by měl být schopný dát odpověď, jsou známé jako tzv. „8W“ (Dvořáková a kol., 2007):

- What content? (Co?)
- Who to? (Kdo?)
- Which way? (Jak?)
- Who delivers? (Kým?)
- When and how long? (Kdy?)
- Where? (Kde?)
- What price? (Za kolik?)
- What is effective? (Proč?)

Odpověď na otázku Co a Kdo můžeme najít již v první fázi, najdeme zde konkrétní osobu, u které je potřeba vzdělávání a v čem konkrétně by se měl tento člověk vzdělávat. Cílem je také přijít na to, zda se bude jednat o formu vzdělávání individuální či skupinovou. Další otázky mají odpovědi v metodách vzdělávání, konkrétně otázky Jak, Kým, Kdy a Kde. Na volbě metody záleží, jelikož na jejím výběru závisí **celková efektivita vzdělávání**. Důležitá je také otázka Za kolik, pro ni je nezbytné vyčlenění rozpočtu pro rozvoj vzdělávání v podniku. V celkovém rozpočtu, který má firma většinou vyčleněný na jeden rok, je nutné volit takové vzdělávání, které podnik posune, ale nezadluží. Rozpočet, který je vyčleněný na vzdělávání by se měl skládat ze tří základních složek (Dvořáková a kol., 2007):

- Fixní – tato složka zabezpečuje dlouhodobý program vzdělávání, který je zaměřený na střednědobé a dlouhodobé cíle společnosti.
- Variabilní – zaměřuje se na krátkodobé cíle společnosti, zabezpečuje jednorázové programy pro vzdělávání.
- Rezervní – tato složka by měla pokrýt případné neplánované náklady, nebo minimálně jejich část pro nižší zadlužení.

Poslední otázkou je otázka Proč?. Tato otázka může zaznít na konci plánování, ale také na jeho začátku. Odpovědí by měl být **určitý cíl**, který očekáváme a chceme jej dosáhnout. Další možnou odpovědí je důvod, zda naše rozhodnutí bylo správné nebo ne. Pokud tuto otázku vezmeme podle Dvořákové (2007), tedy What is effective?, tak je to otázka pokládaná převážně na konci. Hodnotí efektivnost plánu a přínos pro zaměstnance, splnění očekávání, která byla stanovena v první fázi (Dvořáková a kol., 2007).

2.5 Realizace vzdělávání zaměstnanců

Realizace vzdělávacích aktivit je třetí fází cyklu vzdělávání, i přes stanovené cíle a jasně daný program se nejedná o vlastní realizaci. Proces realizace se dělí v cyklu vzdělávání na tři fáze (Hroník, 2007):

- Příprava
- Vlastní realizace
- Transfer

Podrobnější popis těchto fází bude představen v následujících podkapitolách.

2.5.1 Příprava

Fáze **přípravy je tou nejdůležitější**, ale zároveň nejnáročnější. Jedná se v ní převážně o zajištění z pohledu organizace, což znamená vše od výběru společnosti, sjednání dohody o vzdělávání, domluvě místa a termínu konání vzdělávání, až po výběr správného studijního materiálu a technických pomůcek ke vzdělávání (Hroník, 2007).

Dalším bodem, jenž je nutné zařídit, je vše, co bude potřeba pro naše zaměstnance. Jedná se tedy o občerstvení během programu vzdělávání, pokud to situace vyžaduje a je vzdělávání prováděno mimo firmu, tak i věci spojené s ubytováním a dopravou do místa průběhu vzdělávacího programu. Důležitým bodem přípravy je také komunikace s účastníky vzdělávacího programu z řad zaměstnanců. Je nutné jim předat veškeré potřebné informace, a to v první řadě včas. Důležité jsou pro ně například informace, kdy a kde bude vzdělávání probíhat, dále také důvod konání akce a jaký by pro ně měla mít přínos či vše co budou potřebovat s sebou a to jak v případě vícedenního programu, tak i jednodenního. V neposlední řadě je důležité neopomenout informaci s kontaktem na vedoucího daného vzdělávacího programu (Hroník, 2007).

Posledním a velmi důležitým bodem v rámci realizace vzdělávání je **výběr přednášejícího lektora**, a to buď externího, nebo interního. Volba souvisí s typem kurzu, záleží, zda jde o kurz zakázkový nebo standardizovaný. Jedná-li se o kurz zakázkový, je to forma kurzu zaměřená na převádění aktivit do praxe či přímo příklady z praxe. Nadřizený, který sjednává kurz je většinou i přímým účastníkem. Druhou možností je kurz standardizovaný, v tomto případě se kurzu účastní zaměstnanci ze všech oddělení společnosti. V tomto typu kurzu se nelze setkat s konkrétními příklady ani s převáděním do praxe. Lektor může mít různá zaměření a na tom záleží jeho výběr (Horník, 2007).

Jak uvádí Horník (2007), může se jednat o tato zaměření:

- Na proces – cílem je získání odpovědí na kladené otázky od účastníků kurzu, lektor je koučem, tento typ se využívá například při teambuildingu.
- Na obsah - vybraný lektor je profesionál a expert, který umí reagovat na otázky, které vyplynou v průběhu vzdělávacího kurzu a tím předává účastníkům plno podstatných a nových informací, jde o produktová školení případně o různě řízené kurzy.

- Na proces i obsah – lektor je spojením experta i kouče v jednom, snaží se získat od účastníků odpovědi na otázky přes své zkušenosti z praxe, ale stále si udržuje profesionální úroveň.

2.5.2 Vlastní realizace

Vlastní realizace vzdělávání je zahájena ve chvíli, kdy se dostaví lektor na místo, kde se kurz bude konat. Na začátku nesmí opomenout si s účastníky projít cíle kurzu, kompletní program kurzu, ale také si ujasnit základní pravidla fungování kurzu, jako jsou například přestávky nebo forma oslovování účastníků (Hroník, 2007).

Aby kurz přinesl očekávané výsledky, musí lektor dodržet náplň programu a zajistit, aby byl kurz efektivní a v účastnících vzbudil pocit užitečnosti a úspěchu (Hroník, 2007).

K **vlastní realizaci** patří také řešení náhlých situací během kurzu, což může být například pasivita účastníků, kterou je nutné však řešit individuálně. Další situací může být přítomnost takzvaného rušiče, ten může mít na skupinu vliv pozitivní, ale i negativní. Rozhodnutí, o který přínos se jedná, je přímo na lektorovi. Ten musí situaci správně vyhodnotit a buď jeho poznámky využívat, nebo ignorovat. Problém může nastat i u složení účastníků kurzu, mezi účastníky mohou vyplynout různé rozdíly, které způsobí nevyváženost. Může se jednat o dva, ale i více lidí (Hroník, 2007).

2.5.3 Transfer

Jedná se o činnost, díky níž se účastníci kurzu pokoušejí zapamatovat nově nabyté dovednosti a znalosti i po konci vzdělávací akce. Těsně po skončení kurzu dochází k vytváření takzvané databanky know-how, což zahrnuje soubor získaných poznatků, odpovědí na otázky a všeho, co bylo řečeno během průběhu kurz. Toto vše může být součástí závěrečné zprávy z kurzu. Za předpokládaného souhlasu všech účastníků kurzu lze zařadit do výsledků také videozáznamy či fotodokumentaci pořízenou během kurzu. Motivace účastníků k tomu, aby sami předvedli nabyté dovednosti a znalosti je nedílnou součástí každého kurzu (Hroník, 2007).

2.6 Vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocování výsledků je poslední fází ze systematického cyklu vzdělávání. Tato část cyklu je podobně jako fáze první **těžko měřitelná a kvantifikovatelná**. Je tedy velmi

důležité si již ve fázi plánování zvolit ideální hodnotící kritéria, aby bylo možné správně vybrat metody pro vyhodnocování. Nedílnou součástí pro vyhodnocování výsledků je sběr informací. K tomu jsou zapotřebí jasné instrukce, jaké informace jsou důležité ke správnému vyhodnocování důležitosti vzdělávacích kurzů a následné zpětné vazbě a závěrečné zprávě. Smyslem vyhodnocování je provádění srovnání mezi stanoveným cíli a výsledky vzdělávání, v neposlední řadě ale také zhodnocení splnění účelu (Armstrong, 2007).

3 Představení společnosti

Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena společnost MC Donald's Corporation (dále jen MCD) se zaměřením na provozovny v České republice. V této společnosti jsem osobně pracovala téměř sedm let a to od začátku až po pozici manažerky pro oblast personálu, což bylo důvodem zvolení této společnosti. Začínala jsem na pobočce na **Rozvadově** a postupem času se trvale přesunula do Plzně. Domovskou restaurací se pro mne stala provozovna v obchodním **centru Olympie Plzeň**. Měla jsem však možnost si vyzkoušet provoz několikrát i na všech ostatních pobočkách po Plzni. V následující kapitole bude představena společnost a její fungování, ale také personální procesy, které jsou v této společnosti využívány.

3.1 Základní informace o vzniku společnosti

Společnost byla založena v roce 1940 v San Bernardinu v Kalifornii bratry **Dickem a Mackem McDonaldovými** pod názvem MC Donald's a fungovala na bázi Drive in restaurace. V roce 1948 bratři svou restauraci uzavřeli a předělali na výdej přes okénko, ale ne pro auta, nýbrž pro pěší návštěvníky. Základem nabídky bylo devět produktů a základem byl tzv. 15 centový hamburger. V roce 1954 firmu objevil, tehdy jako prodejce mixérů, **Ray Kroc**. Koncept bratrů jej tak zaujal, že se chtěl stát jeho součástí. Nejvíce jej uchvátil způsob obsluhy, který je založený na rychlosti a kvalitě. Stal se tedy franšizantem společnosti a v roce 1955 otevřel první restauraci v Illinois. Pomohl otevřít řadu dalších poboček po USA s pomocí provozovatelů. Jeho cílem bylo rozšíření MC Donaldu po celém světě. Ray Kroc založil svou společnost s názvem MC Donald's Corporation a odcizil nápad bratrům MC Donaldovým. V roce 1962 od bratrů odkoupil firmu MC Donald za 2,7 milionu dolarů. MCD se rozrůstá a expanduje do dalších zemí jako například Kanada, Japonsko, Austrálie nebo Německo. V Evropě se MCD objevuje v 90. letech. **Dne 20. 3. 1993** byla otevřena první restaurace v České republice a to **v Praze- pobočka Vodičkova**. Následovaly další, v současné době má MCD po republice přes 100 provozoven. Je největším zaměstnavatelem u nás a to i z důvodu, že zaměstnává lidi bez rozdílu věku, ale také vzdělání. Firma je rozšířena na pěti světadílech a má více než 1600 poboček, ve kterých je však základní nabídka jednotná (Historie MC Donald's, 2022).

3.2 Společnost MC Donald's v České republice

V České republice se společnost MCD drží již několik let na pozici největšího zaměstnavatele. Stala se vítězem v anketě Zaměstnavatel roku s dodatkem stejná šance. Počet provozoven v České republice stále narůstá, nejnovější otevřenou pobočkou je restaurace v Chebu. Většina provozoven po České republice je franchisa a vlastníky provozoven jsou investoři. MCD je i díky tomu v dnešní době největší sítí restaurací na našem trhu. Zájem ze strany zákazníků stále roste, proto se MCD rozšiřuje i do menších měst.

Společnost se pyšní cílem **zaměstnávat lidi bez rozdílů**. Většinu pracovníků tak tvoří mladí lidé od 15 let věku a to buď jako brigádníci nebo na zkrácený úvazek. MCD je pro mladou generaci většinou první pracovní zkušeností a dává mladým lidem přípravu do budoucího pracovního života. Další skupinou, kterou MCD zaměstnává, jsou tělesně postižení nebo například maminky s malými dětmi, které mají problém najít práci právě kvůli dětem. Společnost svým zaměstnancům nabízí také kariérní růst a více, jak polovina zaměstnanců ředitelství firmy se sídlem v Praze začínalo na některé z restaurací a postupně se vypracovali.

Dalším z cílů MCD je snaha **být pro zákazníky co nejzajímavější** a to hlavně na základě rychlosti, kvality a ceny nabízeného sortimentu a obsluhy. Proto restaurace procházejí neustálým rozvojem a v nedávné době prošli všechny remodelingem na systém **SPA: Service (servis), Production(výroba), Assembly(sestavení)**.

3.3 Personální procesy v MC Donald's

V následující podkapitole jsou popsány jednotlivé personální procesy přímo ve společnosti MCD. Tyto informace byly získány pozorováním a samotnou prací ve společnosti.

3.3.1 Získávání a přijímání pracovníků

Pobočky MCD po České republice jsou rozděleny mezi řadu franchisantů. Každý z nich může mít trochu odlišný způsob získávání zaměstnanců. Pobočky, na kterých jsem pracovala, své zaměstnance získávají z řad studentů převážně tím, že si o této možnosti práce mladí lidé řeknou mezi sebou, jako velkou výhodou této práce shledávají možnost **flexibilního plánování směn**, které MCD ve svých inzercích nabízí. Dalším způsobem

je pak **spolupráce s webovými portály**, které nabízejí práci, například jobs.cz. Zde mají plzeňské pobočky vystavovány náborové inzeráty a to, jak na hlavní pracovní poměr, tak i na brigádu. MCD zaměstnává lidi již od věku patnácti let. Celkově je tedy věkový průměr zaměstnanců nízký. Ve většině poboček je nevyvážený také poměr mezi zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a brigádníky. Jde o smysl společnosti, jelikož svůj koncept staví na mladých lidech a to převážně na brigádnících. Přijímání zaměstnanců následně funguje bez ohledu na vzdělání a šanci dostane každý, kdo projeví o práci zájem. K tomu, aby mohl být zaměstnanec přijat, stačí mu vyplnit jen několik dokumentů. Jsou jimi vstupní dotazník, osobní dotazník, podstoupení vstupní prohlídky a získání potravinářského průkazu, který je pro tuto práci nezbytný.

3.3.2 Hodnocení pracovníků

Společnost MCD používá k hodnocení svých zaměstnanců své interní materiály. Rozdílné se používají pro hodnocení zaměstnanců na nižších pracovních pozicích, ti jsou hodnoceni tzv. **čeklistem** pro danou část provozu, do níž jsou v daný den umístěni. Pro hodnocení manažerských pozic jsou to pak verifikační čeklisty, které hodnotí manažerské dovednosti jako celek, zaměřující se hlavně na vedení a fungování celé směny. Každý zaměstnanec má v pravidelných půlročních intervalech vlastní hodnocení, na kterém jsou probrány výsledky čeklistů. Manažer, jenž má daného zaměstnance na starost, s ním projde oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit a stanoví mu tréninkový plán, který má jasný cíl a odpovídá definici SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný a časově ohraničený) - viz kapitola 2.1. Tento cíl je pak zadán do dalšího hodnocení. U manažerských pozic probíhají tzv. **komunikační dny** (dále jen KD), kdy manažer vypracuje sám na sebe posudek o vlastních výkonech za uplynulý půlrok. Během KD s vedoucím restaurace tyto dokumenty projde s tím, že vedoucí je má vypracované ze svého pohledu také. Ve výsledku pak zhodnotí odvedenou práci známkou od 1 do 4, kdy známka 1 je nejlepší a stanoví si cíle pro další půlrok.

3.3.3 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování zaměstnanců ve společnosti MCD je každodenní prací manažera, který vede směnu. Žádný ze zaměstnanců není určen pouze pro jedno stanoviště a tím se pro něj práce stává zajímavější. Vedoucí směny ale zodpovídá za to, že rozloží

zaměstnance tak, aby byl provoz hladký a plynulý. Slouží mu k tomu tzv. **position guide** (poziční průvodce), který manažerovi pomáhá rozmístit správný počet zaměstnanců na jednotlivá stanoviště.

3.3.4 Ukončování pracovního poměru

Jako každá firma, tak i MCD se setkává s ukončováním pracovního poměru. Nejčastějším důvodem bývá dokončení vzdělání, jelikož je většina zaměstnanců z řad studentů. V krajních případech se vyskytnou ukončení z důvodu opakovaného porušení pracovní kázně či hodinové výpovědi za hrubé porušení pracovní kázně. MCD se snaží pracovat s lidmi tak, aby jim dávalo dostatečný prostor a příležitosti k rozvoji, aby minimalizovali fluktuaci zaměstnanců.

3.3.5 Odměňování zaměstnanců

MCD svým zaměstnancům nabízí nejen stabilní příjem, ale také různé benefity. Jedním z nich je tzv. „**Benefitka**“. Je to karta zaměstnance, která umožňuje prokázat se v jakékoli restauraci po České republice a tím získat slevu na jídlo. V současné chvíli funguje v online podobě přes interní systém mymcd. Další formou odměny jsou různé firemní akce, ať už se jedná o teambuldingy nebo například sportovní den MC Donald's, kde se setkávají zaměstnanci ze všech poboček po republice a soutěží v týmech ve sportovních disciplínách (volejbal, badminton, fotbal). Posledním způsobem odměňování jsou finanční bonusy za plnění výsledků restaurace, ty se však týkají pouze manažerského týmu.

3.3.6 Vzdělávání a rozvoj

Společnost ke vzdělávání zaměstnanců na pracovišti využívá svých čeklistů, které později slouží k hodnocení. Každý nově příchozí zaměstnanec má přiděleného vlastního zaučujícího pracovníka, jenž mu je nápomocen a vše mu vysvětlí. Zde se odráží kapitola 2.2, jelikož všechny čtyři fáze popsané v této kapitole se využívají také ve společnosti MCD. Fáze **zaškolování** probíhá při vstupu zaměstnance do restaurace, kdy je proveden celým provozem a seznámen s prostředím. **Doškolování** probíhá formou tréninku po celou dobu jeho práce na pozici úvodního tréninku. Dalšími fázemi jsou **rekvalifikace a rozvoj**, které jsou v rámci společnosti MCD více popsány v následující kapitole. **Analýza potřeb vzdělávání** vyplývá s potřeb provozu například v rozšiřování

manažerského týmu. Vedoucí restaurace se svými asistenty vyberou vhodné kandidáty pro tuto pozici a zvolený jedinec absolvuje potřebné kurzy připravené společností. S tím souvisí samozřejmě i plánování vzdělávání, které je ve společnosti MCD podmíněno vypracováváním přípravných materiálů před absolvováním kurzů. Tyto materiály jsou pro zaměstnance dostupné na interním portálu *mymcd*. Samotná realizace vzdělávání zaměstnanců ve společnosti MCD pak probíhá na centrále v Praze. Jedná se tedy o vzdělávání mimo pracoviště, ale pod vedením interních pracovníků. Tréninkové oddělení zajišťuje potřebné kurzy pro všechny pracovní pozice, což bude popsáno v následující kapitole u jednotlivých pracovních pozic. Vyhodnocování vzdělávání je následně zajištěno pomocí akčních plánů a plnění verifikačních čekistů, které jsou nejprve dva ohlášené a následují dva neohlášené, teprve po jejich splnění může být zaměstnanec jmenován do vyšší pozice.

3.3.7 Personální informační systém

MCD má svůj vlastní systém s názvem **mymcd**, kde jsou pro zaměstnance k dispozici veškeré potřebné informace od plánu směn až po seznam zaměstnanců s telefonními čísly. Slouží tak k uchovávání informací a dat, které zaměstnanec potřebuje využívat. Díky programu si může naplánovat vlastní možnosti chození do práce, vždy k určitému datu a manažer, který je za plánování směn zodpovědný pak sestaví směny danému zaměstnanci dle jeho možností uvedených v systému. Jsou zde k dispozici i denní plány směn. Telefonní kontakt může využít v případě, kdy je například nemocný a nemůže se dostavit na směnu. Má možnost si za sebe sehnat náhradu, případně kontaktovat přímo manažera s prosbou o vyřešení celé situace. Dále jsou zde uchovávány výsledky hodnotících čekistů, což pomáhá k vyhodnocování potřeb vzdělávání zaměstnanců.

4 Fungování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti MC Donald's

V následující kapitole bude rozebrán proces a rozvoj zaměstnance od jeho nástupu až po nejvyšší pozice, kterých je ve společnosti MCD možné dosáhnout.

4.1 Rozdělení pracovních pozic

Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti MCD, mají každý svou pracovní pozici, na níž jsou schopni vykonávat určitou práci.

Rozdělení je následovné:

- Crew v tréninku
- Crew
- Crew trenér
- Barista (MC Café)
- LPOH (lídr péče o hosty)
- Floor manager
- Shift manager
- 1. asistent
- 2. asistent
- Vedoucí restaurace.

Mimo restauraci pak pracují supervizoři a lidé z centrály MCD. Supervizor je pravou rukou franchisanta, jezdí po restauracích a kontroluje fungování restaurací. Účastní se manažerských meetingů a je hlavním spojovatelem mezi restaurací a franchisantem.

4.2 Crew v tréninku

Tímto pojmenováním označujeme zaměstnance, který právě nastoupil do restaurace. Před svým nástupem vyplnil všechny potřebné dokumenty jako je vstupní dotazník, osobní dotazník a absolvoval vstupní lékařskou prohlídku u smluvního lékaře. Po absolvování tohoto všeho je zaměstnanci firemní personalistkou naplánována první směna. Na první směně je nováček proveden celým provozem a následně umístěn na jedno ze stanovišť. Po celou dobu zaškolení je pod dohledem crew trenéra (CT),

každý má přiděleného vlastního hlavního, ale během jednotlivých směn však nemusí být vždy přítomný ten stejný. Náplň práce na jednotlivých stanovištích je zaměstnanci vysvětlena pomocí čeklistů. CT nejprve pomocí čeklistu projde se zaměstnancem jednotlivé body, které je nutné dodržovat a následně mu vše ukáže i prakticky. Po celou dobu první směny je u zaměstnance přítomen, stejně tak ale i při posunu na jiné nové stanoviště. Trénink na jednotlivých stanovištích je nováčkovi uzavřen ve chvíli, kdy obdrží 3 čeklisty s výsledkem nad 90 % - úvodní, ohlášený a neohlášený. Doba úvodního tréninku, při kterém by zaměstnanec měl zvládnout uzavřít a naučit se práci na všech stanovištích je odlišná pro hlavní pracovní poměr a pro brigádníka. U zaměstnance na hlavní pracovní poměr je tato doba maximálně tři měsíce a u brigádníka půl roku. Po ukončení úvodního tréninku následuje pracovní hodnocení, kdy může dojít ke zvýšení platu a následnému jmenování do pozice crew. Pokud zaměstnanec neuzavře svůj úvodní trénink v tomto časovém horizontu, je při hodnocení stanoven plán, jak trénink dokončit a hodnocení probíhá znovu po jeho dokončení. Hlavním zdrojem informací pro zaměstnance v úvodním tréninku jsou čeklisty, crew trenéři, ale také manažeři.

4.3 Crew

Do pozice crew přechází zaměstnanec po dokončeném úvodním tréninku. Předpokládá se, že tento zaměstnanec je schopný samostatně fungovat na všech stanovištích v restauraci. I nadále je jeho pracovní výkon hodnocen čeklisty, které může vypracovat crew trenér nebo manažer, jen už nejsou ohlášené, ale všechny jen neohlášené. Na základě čeklistů je pak zaměstnanci vytvořeno roční hodnocení, při kterém je možné zvýšení platu, ale také kariérní postup na vyšší pozice a to buď na crew trenéra, LPOH nebo na baristu. Zaměstnanec, jenž nedosahuje výsledků odpovídajících povýšení, může na pozici crew zůstat i několik let. Případně zde zůstávají tací jedinci, kteří o povýšení nemají zájem.

4.4 Crew trenér

Tato pozice je jedna z nejdůležitějších, jelikož CT je jeden z prvních lidí, se kterými přijde nováček do kontaktu. Výběr vhodných kandidátů na tuto pozici má na starost manažerský tým, jelikož tato pozice není pro každého. Má notnou míru zodpovědnosti, tento člověk musí být trpělivý, pečlivý, důsledný, ale také zodpovědný. Hlavní náplň

práce CT je zaučení nových kolegů, ale také rozvíjení pracovních dovedností těch dlouhodobějších na nižší pozici. Je pravou rukou manažerského týmu, jelikož další náplní práce je vedení úseků (servis či kuchyň). Stejně tak jako CT vytvářejí čeklisty pro zaměstnance, jsou čeklisty i pro ně samotné, které jim udělují manažeři. Každý CT má od manažera, který má na starost oblast tréninku, sestavený svůj akční plán, jenž obsahuje cíle. Tyto cíle by měl splnit za určité období. Další jeho povinností je pravidelná účast na meetingách přímo pro jeho pozici. Pokud se CT prokáže ve zvládnutí i stresových situací během provozu a ukáže svůj potenciál, je možný další kariérní postup a to do pozice Floor manager. Je samozřejmě možný posun i pro ty, kteří nemají takové ambice, aby vedli směny. Je možné se posunout na pozici baristy či LPOH. CT má také možnost absolvovat tréninkový kurz přímo na centrále MCD. Na tomto kurzu jsou rozvíjeny jeho dosavadní schopnosti a dovednosti, formou interaktivních přednášek si účastníci kurzu mezi sebou vymění své zkušenosti z jiných restaurací a dostanou možnost si vyzkoušet provozní den na jedné z pražských restaurací.

4.5 Barista

Pozice baristy je jednou z možností kariérního postupu z pozice crew, je ale také možné se na ni dostat z pozice trenéra či LPOH. Najdeme ji však pouze v restauracích, které mají MC Café. Jelikož se jedná o práci na tomto úseku, je většina zaměstnanců na této pozici ženského pohlaví. I tato pozice na má své trenéry, ti novým baristům vysvětlují a ukazují náplň jejich práce od přípravy kávy, přes dorty, ledové nápoje až po úklid, kde se musí každý naučit správné čištění kávovarů a všeho, co je k této práci nezbytně důležité. Každý barista projde úvodním tréninkem MC Café a teprve poté je jmenován oficiálně do pozice baristy. Pokud se neosvědčí a jeho výsledky nebudou dostačující, může být sesazen zpět na pozici crew. Když se mu povede absolvovat úvodní trénink má možnost být poslán na tréninkový baristický kurz na centrálu MCD. Zde se naučí nové techniky zdobení kávy, dozví se spoustu zajímavých informací o tom, odkud káva používaná v MC Café pochází nebo jak se vyrábí. Další zajímavou zkušeností pro baristu může být účast v soutěži Barista cup, jenž se koná každý rok. Cílem soutěže je nejen zjistit, kdo umí udělat nejlépe cappuccino, ale také v nich probudit kreativitu při vymýšlení vlastního produktu a to jak z řad teplých, tak i studených nápojů.

4.6 LPOH

Pozice LPOH je relativně novou pozicí a nenajdeme ji na všech restauracích. Vyskytuje se pouze na restauracích s vlastním prostorem Lobby (prostor pro sezení zákazníků, toalety). Na pozici LPOH je možné jít z jakékoli pozice předchozí, pokud manažerský tým usoudí, že pro ni má člověk vlohy a bude mu nabídnuta. Náplní práce LPOH je být tzv. pravou rukou vedoucího směny. Hlavní starostí je tedy prostor lobby a okolí restaurace, což znamená venkovní zahrádku či terásku a u dálničních restaurací i prostor parkoviště. Má zodpovědnost za čistotu restaurace, ale také za spokojenost zákazníků. Během své směny koriguje zaměstnance v prostoru lobby a zadává mu úkoly, které po něm musí samozřejmě zkontrolovat. Druhotnou kontrolu může provést právě vedoucí směny, který může udělit zaměstnanci v pozici LPOH kontrolní čeklist. Pro získání této pozice je důležitá schopnost komunikace s lidmi a to i v cizím jazyce, jelikož ne všichni návštěvníci MCD mluví česky. LPOH se zákazníky poté řeší například spokojenost s objednávkou, chybějící produkty v objednávce, kvalitu objednávky, ale také je nápomocen při objednávání na kiosku (samoobslužná pokladna pro platbu kartou). Nedílnou součástí jeho práce je i přímá komunikace se zákazníkem ve chvíli, kdy už má objednávku u sebe a v klidu ji konzumuje. Jeho prací je zjistit, zda je vše v pořádku a jak je zákazník spokojen s celkovou objednávkou a prostředím restaurace.

4.7 Floor manager

Na pozici Floor managera (dále už jen FM) se může zaměstnanec dostat pouze z pozice crew trenéra, jelikož jeho hlavní náplní práce je vedení úseku. Jedná se o zajištění chodu buďto kuchyně, nebo servisu. Je tím nápomocný vedoucímu směny, který se na něj může spolehnout a úkoly delegovat právě přes něj. FM má ale také zodpovědnost za určitou oblast, která je mu v rámci manažerského týmu přidělena, může se jednat o jednu z těchto: personál, trénink, MC café, equipment (stroje), profit (objednávání). Z většiny případů není FM na danou oblast sám, ale má k sobě přiděleného Shift managera. Dalším posunem může být právě pozice Shift managera, kde už je nutné absolvovat kurz. FM se může ale zúčastnit také řady kurzů, jako je například Hospitality (pohostinství). Tyto kurzy bývají z pravidla jednodenní a nekonají se na centrále, ale přímo ve městě pracoviště. FM je povinen se účastnit aktivně manažerských meetingů.

4.8 Shift manager

Shift manager (dále jen SM) je vedoucí směny. Má na starost chod a plynulý provoz celé restaurace od kuchyně, přes servis a lobby. Zajišťuje také chod MC Café a Drive (objednávání přes okénko). Jeho práce spočívá v delegování a kontrolování úkolů během pravidelných obchůzek. Zodpovídá také za plnění cílů restaurace a to jak v odvětví tržeb, tak ale i nákladů. Každou směnu musí stanovit dílčí cíl, jenž odpovídá definici SMART (viz kapitola 2) a vede strategicky k měsíčnímu cíli restaurace. Zaměstnanec během směny může motivovat k jeho splnění například formou soutěží.

Každý SM má na starost jednu z oblastí, jak již bylo zmíněno u FM. Je za ni zodpovědný a práci rozděluje mezi sebe a případného FM či SM, který s ním v oblasti spolupracuje. K práci v oblasti využívá interní programy společnosti, které musí naplno ovládat. Jeho práce je hodnocena verifikačním čeklistem na vedení směny. Dle výsledků čekistů a plnění cílů restaurace je manažer měsíčně finančně odměňován a podle výsledků KD (komunikačních dnů) může dojít ke zvýšení platového základu. KD má každý z manažerů pravidelně jednou za půl roku, slouží k samo-hodnocení odvedené práce v porovnání s hodnocením vedoucího restaurace.

4.9 První a druhý asistent

Pozice asistentů jsou nedílnou součástí každé restaurace. První i druhý asistent je pravou rukou vedoucího restaurace. Jejich náplní práce je ovládání všech manažerských oblastí a dohled nad fungováním celého manažerského týmu. První asistent je zástupcem vedoucího restaurace v případě jeho dovolené, či pracovní neschopnosti. Zaměstnanec na této pozici absolvuje příslušné kurzy pro vedoucího restaurace, jelikož se jedná o pozici přípravnou právě pro vykonávání práce vedoucího restaurace. Laicky řečeno má každá restaurace díky těmto pozicím tři vedoucí restaurace současně. Hlavní náplní práce těchto pozic je dohled nad cíli a výsledky restaurace, tvorba reportů z tržeb a celkového fungování a pomoc vedoucímu restaurace.

4.10 Vedoucí restaurace

Do pozice vedoucího restaurace se může dostat v podstatě každý, kdo si projde celou koncepcí pozic společnosti MCD. Není vyžadováno žádné dosažené vzdělání, pouze

úspěšné absolvování kurzů společnosti, jež vedou k získání této pozice. Vedoucí zodpovídá za fungování celé restaurace od zajištění dostatečného množství zaměstnanců schopných vykonávat práci na všech pozicích, tak dohled na dodržování všech standardů společnosti MCD. Jeho hlavním úkolem je kontrola a řízení týmu lidí, které má na své restauraci. Vedoucí nastavuje měsíční cíle dle cílů společnosti a to tak, aby byly SMART (viz kapitola 2.). Ve většině případů nezasahuje přímo do průběhu směn, pomůže pouze tehdy, když je to nezbytně nutné. Zaměstnanec v pozici vedoucího musí být schopen rozumět každé pozici a být nápomocen každému ze svých zaměstnanců ve chvíli, kdy jej o to požádá nebo to viditelně potřebuje.

4.11 Zaměstnanci mimo restauraci

Kromě zaměstnanců v restauracích společnost MCD tvoří i zaměstnanci centrály. Zde pracují na odděleních, jako je IT (informační technologie), kvalita a nákup, trénink, finance a účetnictví, marketing. Každé oddělení má na starost určitou část, jež je nezbytná pro provoz restaurací. Vznikají zde nové kampaně, nové tréninkové procesy, ale také nové programy a technologie využívané v každodenním provozu. Zaměstnanci centrály jsou také školitelé při vzdělávacích kurzech, což zajišťuje tréninkové oddělení. Během jednotlivých kurzů se kurzistům představí vždy několik školitelů, každý pro jinou oblast a část kurzu. Součástí centrály jsou také konzultanti, kteří mají na starost kontrolu provozu jednotlivých restaurací. Objíždějí je a dohlížejí na dodržování standardů společnosti MCD, provádějí také funkci tajného zákazníka neboli mystery shopping.

5 Dotazníkové šetření

Průzkum ve společnosti MCD byl proveden formou dotazníkového šetření, které díky pracovníkům společnosti a instagramovému profilu pro zaměstnance bylo možné dostat do všech restaurací po celé ČR. Díky instagramu se povedlo získat také odpovědi od bývalých zaměstnanců, od kterých bylo hlavním cílem zjistit důvod, proč ukončili svůj pracovní poměr ve společnosti. Na dotazník celkově odpovědělo 357 respondentů, z toho 102 bývalých zaměstnanců a 255 současných. Společnost MCD v ČR zaměstnává kolem 5000 lidí. Návratnost odpovědí od současných zaměstnanců je tedy 5 %.

Dotazník je dělen do čtyř částí, v první části jsou otázky pro všechny respondenty a jejím cílem je zjistit základní informace. Druhá část je pouze pro bývalé zaměstnance, třetí pro zaměstnance centrály a ta čtvrtá pro zaměstnance přímo z restaurací, kde je hlavním cílem zjistit spokojenost zaměstnanců s fungováním personální činnosti v restauracích.

Celkovým cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců s fungováním personálních procesů a kariéerních možností v restauracích i na centrále, důvody, proč zaměstnanci tuto práci opouštějí, ale také věkové složení personálu. Následně potvrdit vyzorované poznatky přímo z restaurací a navrhnout možnosti, které by mohly vést k lepšímu fungování a udržení zaměstnanců.

Z těchto cílů vplynuly tyto výzkumné otázky, na které měl dotazník nalézt odpovědi:

1. Jaké je věkové složení personálu?
2. Z jakého důvodu došlo k ukončení pracovního poměru ve společnosti MCD?
3. Jak jste spokojeni s fungováním kolektivu na pracovišti centrály?
4. Jak jste spokojeni s plánováním a obsazováním směn?
5. Jak jste spokojeni s fungováním kolektivu na pracovišti v restauracích?
6. Je pro vás výše vaší mzdy dostačující?
7. Jak jste spokojeni s možností kariéerního růstu?

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníku je provedeno interpretací výsledků pomocí grafů a doplněno o stručný komentář výsledků.

Dotazníkové šetření probíhalo od 24. 2. 2022 do 17. 3. 2022.

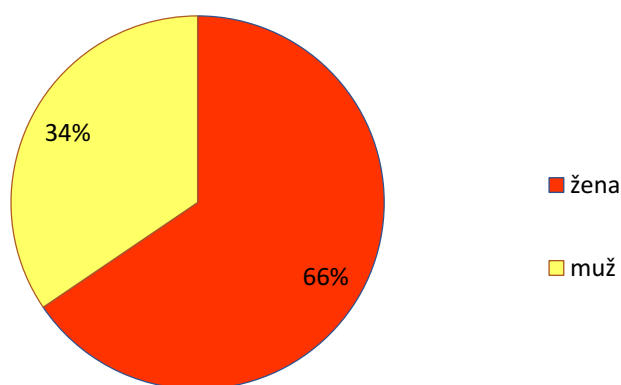
Jednotlivé části dotazníku jsou vyhodnoceny s různým počtem respondentů, z první části byla získána odpověď na výzkumnou otázku číslo 1. Druhá část dotazníku, která je určena po bývalé zaměstnance, pomohla najít odpověď na výzkumnou otázku číslo 2. Na výzkumnou otázku číslo 3 je odpověď získána ze třetí části dotazníku, která je určena pro zaměstnance centrály. Otázky číslo 4, 5, 6 a 7 jsou zodpovězeny ve čtvrté části dotazníku, ta je určena současným zaměstnancům restaurací.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pohlaví

Výsledek této otázky poukazuje na to, že ve společnosti je zaměstnána převážná část žen, celkový počet je 66 % z 357 respondentů. A to i přes to, že práce v MCD není vyloženě prací pouze pro ženy. Tento výsledek potvrzuje vypozerované skutečnosti.

Obrázek 2: Graf pohlaví

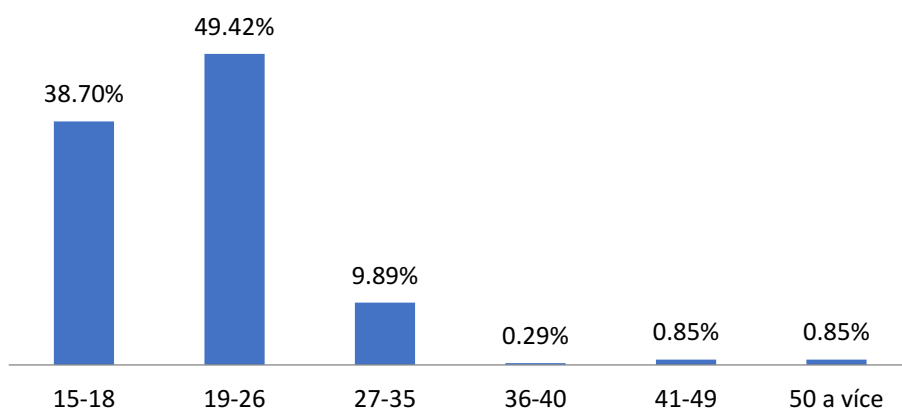


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Věk

Z této otázky dostáváme odpověď na první výzkumnou otázku ohledně věkového složení personálu MCD. Z grafu na obrázku číslo 3 je patrné, že největší část zaměstnanců je ve věkovém rozpětí 15-18 a 19-26 let. Tím se také potvrzuje, že MCD je zaměstnavatelem převážně pro mladé jedince společnosti, kteří toto zaměstnání využívají při studiu jak na střední, tak i na vysoké škole.

Obrázek 3: Graf věk

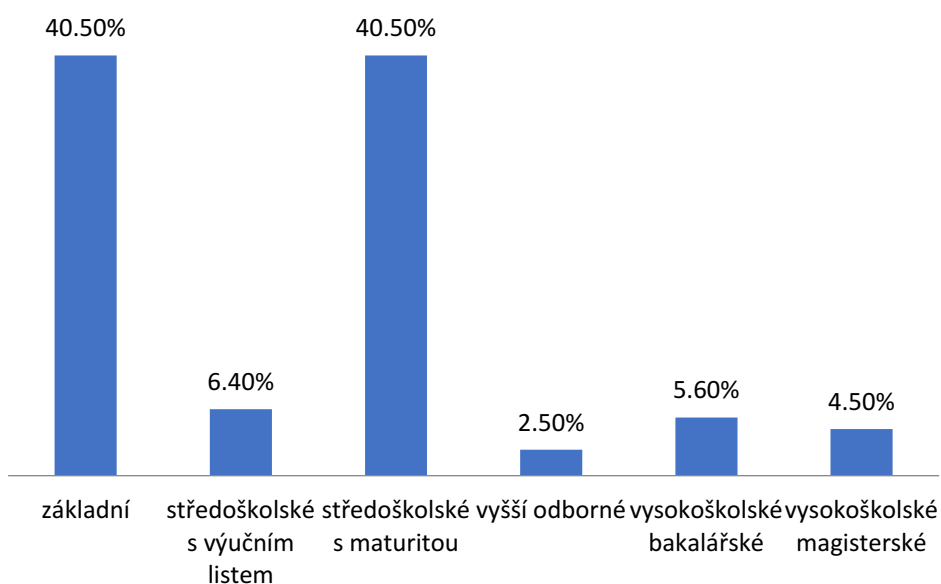


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejvyšší dosažené vzdělání

V následující otázce je viditelné, že cca 87 % respondentů má nanejvýš středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Zbýlých cca 12 % respondentů má vzdělání vyšší. I toto poukazuje na to, že společnost MCD je formou zaměstnání pro lidi během studia. Po dosažení vysokoškolského vzdělání lidé toto zaměstnání opouštějí, jelikož v něm nevidí perspektivu, pokud se nedostanou k práci na centrále společnosti. Na tuto otázku odpovědělo celkově 357 respondentů.

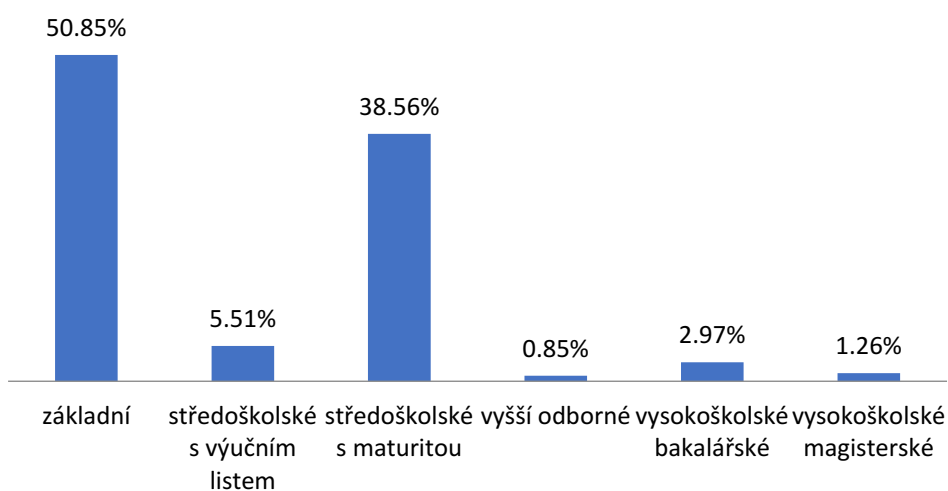
Obrázek 4: Graf nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na obrázku číslo 4 je vyobrazen graf, v němž jsou viditelné pouze odpovědi od současných zaměstnanců restaurací, kterých bylo 236. Tento graf potvrzuje, že MCD je zaměstnání převážně pro lidi bez vysokoškolského vzdělání, jelikož lidí s vyšším vzděláním odpovídalo pouze cca 5 %. Naopak necelých 51 % respondentů z řad současných zaměstnanců má v tuto chvíli pouze základní vzdělání, což je dalším ukazatelem toho, že ve společnosti MCD pracuje velké množství mladých lidí.

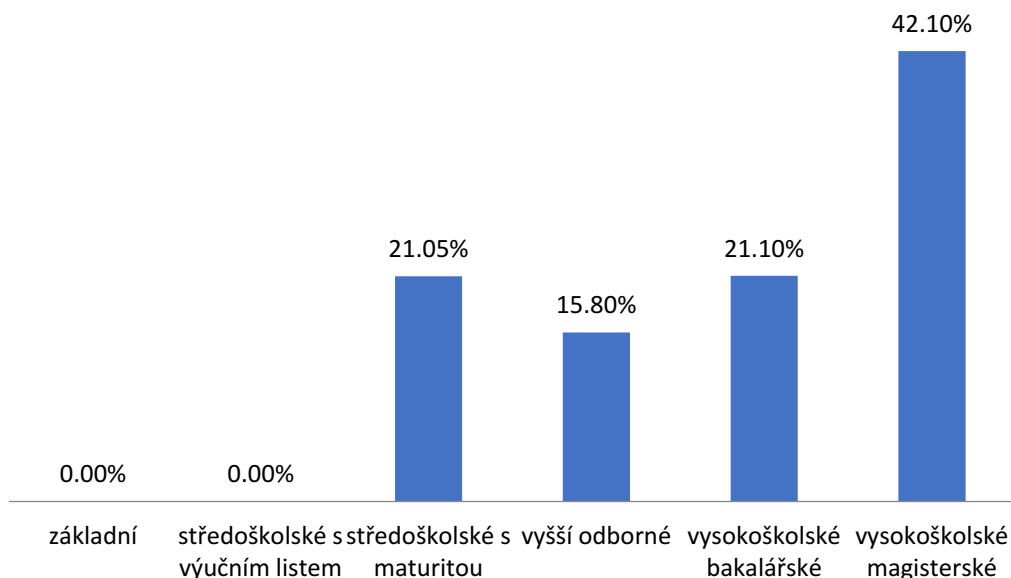
Obrázek 5: Graf nejvyšší dosažené vzdělání – současný zaměstnanec restaurace



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední částí respondentů u této otázky byli zaměstnanci centrály. Celkový počet zaměstnanců na centrále je 70. Na dotazník odpovědělo 27 % z nich. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci centrály na rozdíl od zaměstnanců restaurací mají v necelých 79 % odpovědí dosažené vyšší vzdělání než středoškolské s maturitou, cca 63 % respondentů jsou pak vysokoškolsky vzdělaní pracovníci.

Obrázek 6: Graf nejvyšší dosažené vzdělání – zaměstnanci centrály

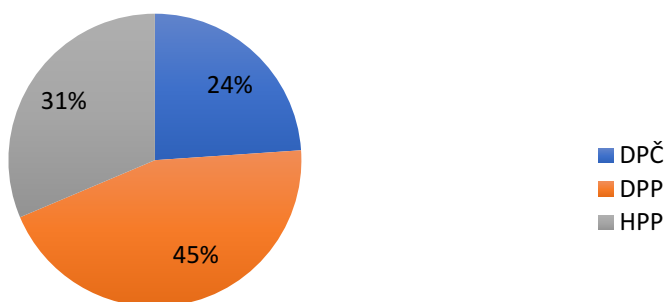


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Forma zaměstnání

Z výsledku této otázky je zřetelné, že 69 % zaměstnanců má práci v MCD jako brigádu, nebo přivýdělek. Na hlavní pracovní poměr zde bylo z 357 respondentů zaměstnáno pouze 31 %. Výsledek je odrazem informací zjištěných pozorováním.

Obrázek 7: Graf forma zaměstnání



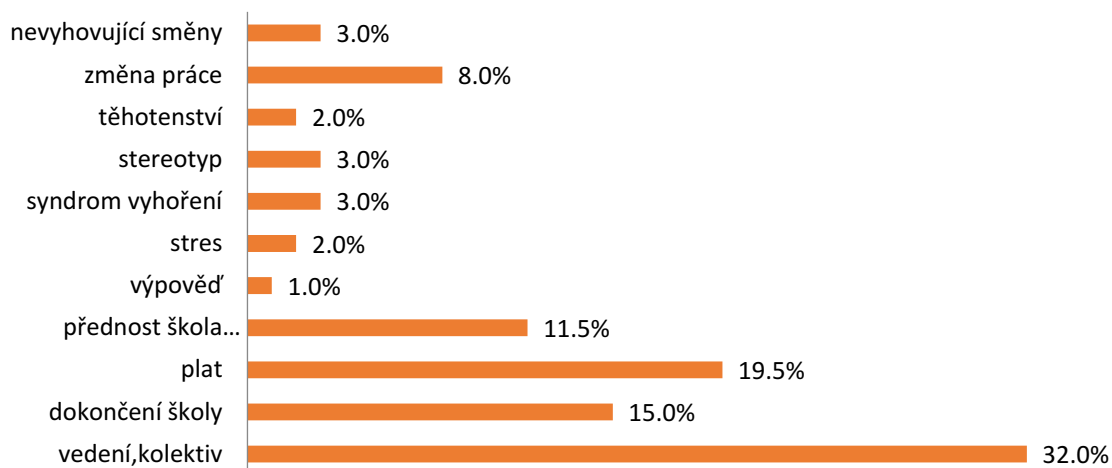
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Další otázka byla věnována současnému stavu, respondenty rozdělila na současné zaměstnance, zaměstnance centrály a bývalé zaměstnance. V dalších částech dotazníku již neodpovídají na všechny otázky. Z celkového počtu 357 respondentů je 102 bývalých zaměstnanců, 19 zaměstnanců centrály a 236 současných zaměstnanců z restaurací po celé ČR.

Z jakého důvodu jste ukončil/a pracovní poměr v MCD

Tato otázka byla určena pouze pro bývalé zaměstnance. Byla položena formou otevřené otázky, ale odpovědi bylo možné rozdělit do několika kategorií a to plat, stereotyp, vedení a kolektiv, syndrom vyhoření, dokončení školy, přednost školy před prací, těhotenství, výpověď, nevyhovující směny, změna práce a stres. Na otázku odpovídalo 102 respondentů. 32 % z nich skončilo z důvodu neshod s vedením a kvůli špatnému kolektivu, 20 % pak zaměstnání u MCD opustilo kvůli platu a 15 % kvůli dokončení školy a hledání práce v oboru. V této otázce je nalezena odpověď na další z výzkumných otázek, proč zaměstnanci ukončují pracovní poměr v MCD.

Obrázek 8: Graf důvody ukončování pracovního poměru v MCD.



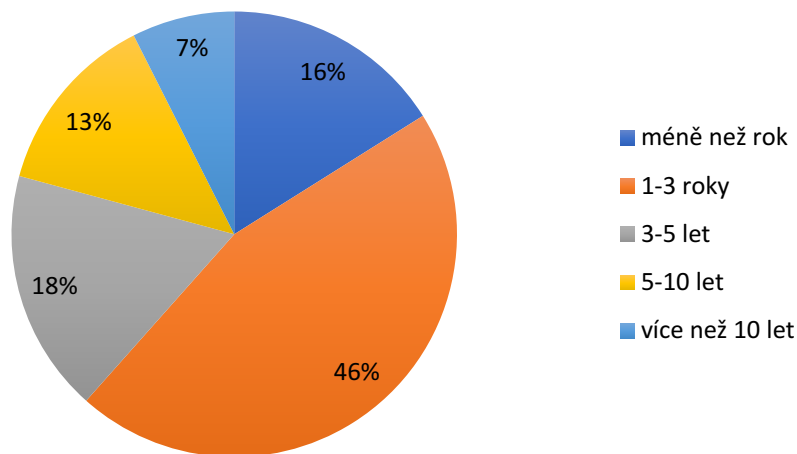
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak dlouho pracujete u MCD

Z tohoto obrázku grafu je patrné, že 80 % respondentů je ve společnosti MCD zaměstnáno nejvýše pět let. Z toho je odvoditelné tvrzení, že tato práce není

dlouhodobého charakteru a dalo by se vyvodit, že ji volí mladí lidé jako formu brigády převážně během studia, v závislosti na výsledky z otázek o věku a vzdělání.

Obrázek 9: Graf jak dlouho pracuje respondent u MCD.



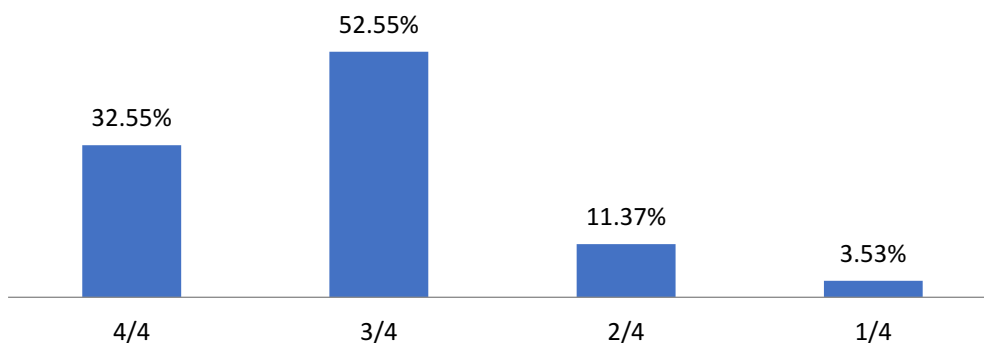
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na následující dvě otázky odpovídali současní zaměstnanci jak z restaurací, tak i z centrály. Celkově tedy 255 respondentů. Hodnotící škála je následovná 4/4 – určitě ano, 3/4 spíše ano, 2/4 spíše ne, 1/4 určitě ne.

Jste spokojeni s fungováním kolektivu a atmosférou na pracovišti

Z grafu na obrázku číslo 10 je patrné, že současní zaměstnanci jsou z cca 85 % s kolektivem na pracovišti spokojeni. Což podtrhuje myšlenku společnosti MCD, být rodinou s přátelskou atmosférou. Funkční kolektiv je dobrou vizitkou společnosti pro získávání pracovníků.

Obrázek 10: Graf jste spokojenost s kolektivem na pracovišti.

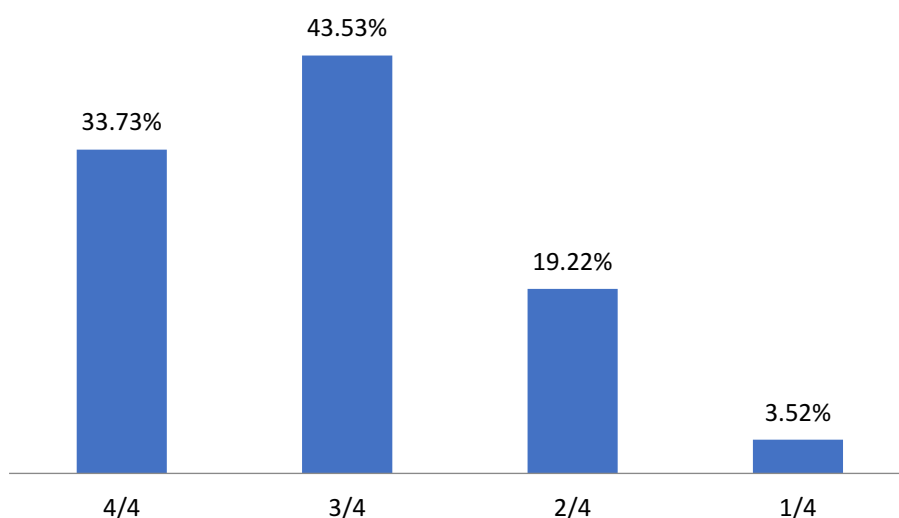


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Mám dostatečné informace o způsobu odměňování mé práce

Jak je viditelné z tohoto obrázku grafu s číslem 11, společnost MCD dbá na informovanost svých zaměstnanců ohledně platových podmínek a celkový způsob odměňování. Cca 77 % z respondentů s tvrzením souhlasí. Informovanost zaměstnanců o platových podmínkách a celkovém způsobu odměňování je pro zaměstnance velmi důležitá.

Obrázek 11: Graf mám dostatečné informace o způsobu odměňování mé práce.



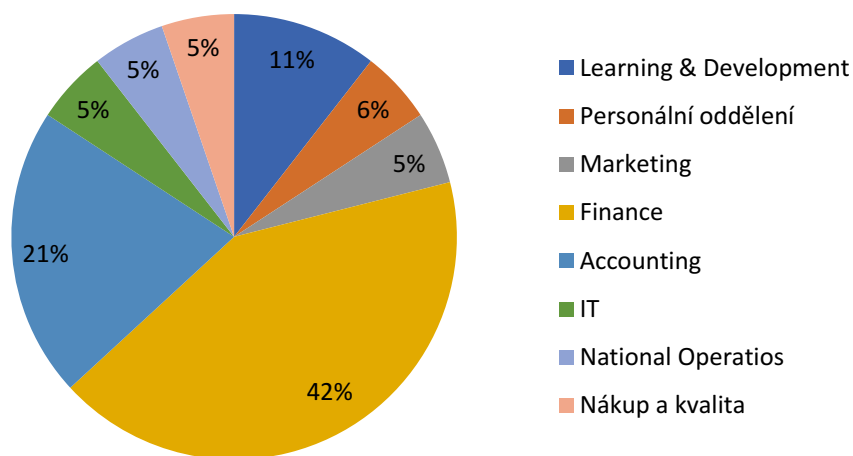
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Následující část dotazníku byla věnována zaměstnancům centrály. Na otázky odpovědělo 19 respondentů z celkového počtu 70 zaměstnanců. Hodnotící škála je následovná 4/4 – určitě ano, 3/4 spíše ano, 2/4 spíše ne, 1/4 určitě ne.

Na jakém oddělení pracujete

V následující otázce je viditelné složení respondentů z centrály. Povedlo se získat odpovědi od zaměstnanců z oddělení marketingu, financí, accounting (účetnictví), Learning & Development (rozvoj a vzdělávání – toto oddělení má na starost kurzy pro zaměstnance restaurací), personálního oddělení, IT, nákupu a kvality a také National operations (oddělení, které má nestarost rozvoj restaurací). 42 % respondentů je z oddělení financí.

Obrázek 12: Graf na jakém oddělení respondent pracuje.

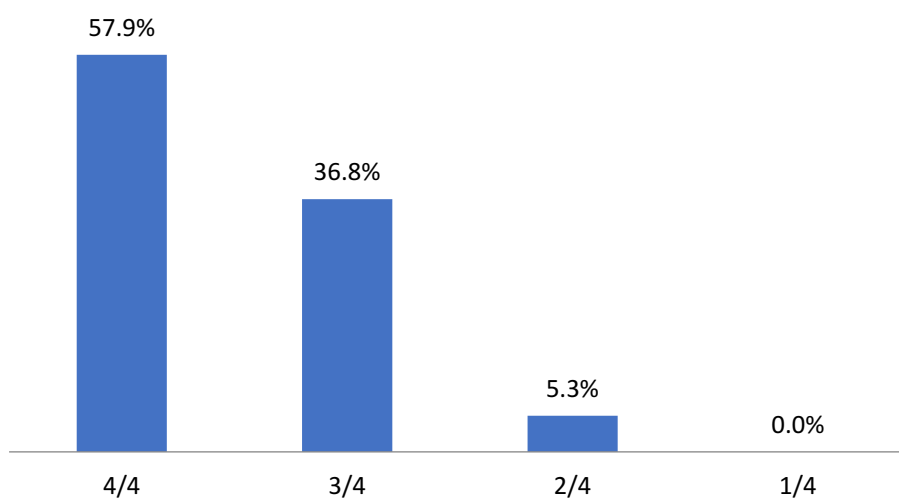


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jsem dostatečně motivován k své práci

Z této otázky můžeme usoudit, že zaměstnanci centrály jsou dostatečně motivováni, jelikož necelých 95 % respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně. Motivace je jedním ze způsobů odměňování zaměstnanců, může být i formou pochvaly jak je uvedeno v kapitole 1.2.4. o odměňování pracovníků.

Obrázek 13: Graf jsem dostatečně motivován k své práci.

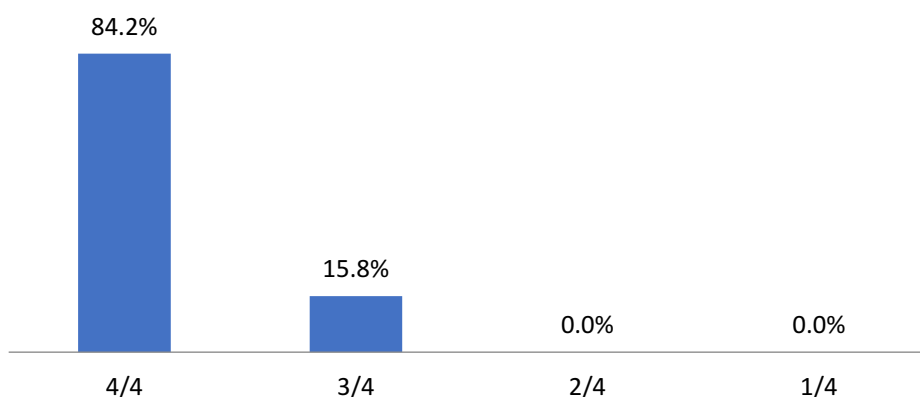


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pracovní kolektiv je příjemný a týmový

Výsledkem této otázky je 100% kladná odpověď, cca 84 % respondentů hodnotilo pracovní kolektiv nejvyšší možnou známkou. Z toho vyplynula odpověď na 3. výzkumnou otázku, zaměstnanci na centrále jsou s kolektivem spokojeni.

Obrázek 14: Graf pracovní kolektiv je týmový a příjemný.

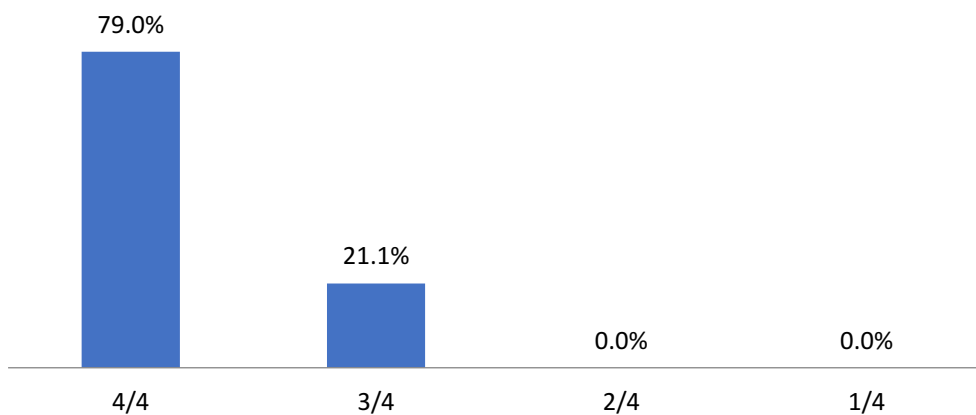


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Cítím od nadřízeného a kolegů podporu a motivaci k práci

I tato otázka odpovídá na 3. výzkumnou otázku a ukazuje, že zaměstnanci centrály se ve svém pracovním kolektivu cítí dobře. 79 % z nich určitě souhlasí a je dostatečně motivováno, což odráží teorii z kapitoly 1.2.4. o odměňování zaměstnanců.

Obrázek 15: Graf cítím od nadřízeného a kolegů podporu a motivaci k práci.



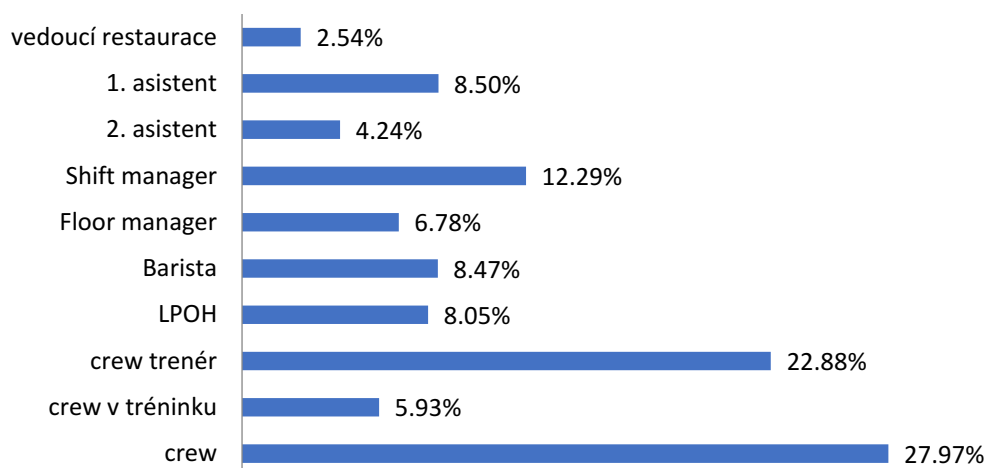
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední část dotazníku byla věnována současným zaměstnancům z restaurací a jejím cílem bylo odpovědět na zbylé 4 výzkumné otázky. Na otázky odpovídalo celkem 236 respondentů. Hodnotící škála je následovná 4/4 – určitě ano, 3/4 spíše ano, 2/4 spíše ne, 1/4 určitě ne.

Pracovní pozice

Největší zastoupení mezi respondenty mají s necelými 28 % crew a následně crew trenéři s necelými 23 %. Manažerské zastoupení je pak cca 34 %. Otázky určené pro zaměstnance nám díky tomu ukazují převážně spokojenost řadových zaměstnanců.

Obrázek 16: Graf pracovní pozice.

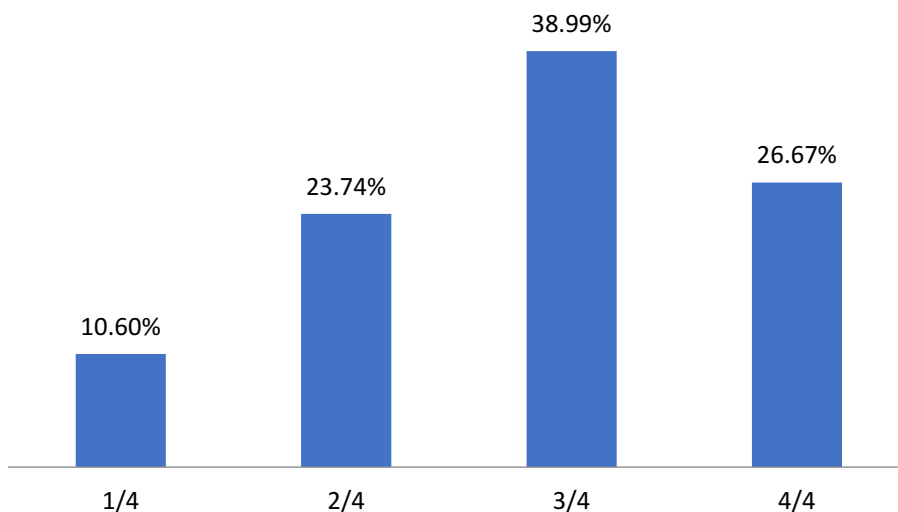


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Cítím, že moje práce má smysl

Na tuto otázku odpovědělo cca 34 % respondentů negativně, což může ukázat například to, že práce v MCD není pro lidi příliš perspektivní. Pouze necelých 27 % respondentů s tímto tvrzením určitě souhlasí. V rámci teorie toto může být problémem při získávání zaměstnanců. Pokud není práce lákavá, získání nových pracovníků může být komplikované a jejich udržení složité.

Obrázek 17: Graf cítím, že moje práce má smysl.

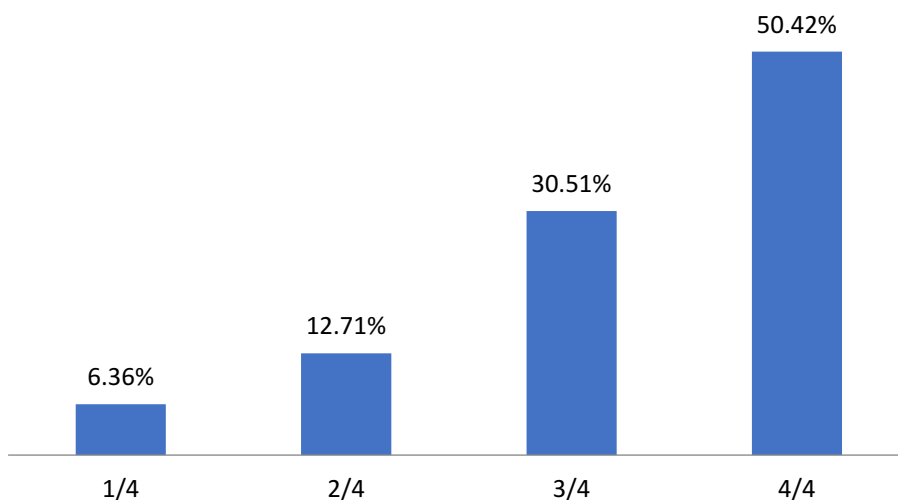


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vyhovuje mi plánování směn

V této otázce se nachází odpověď na čtvrtou výzkumnou otázku. Dle výsledku dotazníku jsou zaměstnanci společnosti MCD s plánováním svých směn převážně spokojeni, kladně odpovědělo necelých 81 % respondentů. Vyloženě nespokojeno je pouze cca 6 % z dotázaných. Což odráží tvrzení společnosti při náboru o časové flexibilitě plánování směn.

Obrázek 18: Graf vyhovuje mi plánování směn.

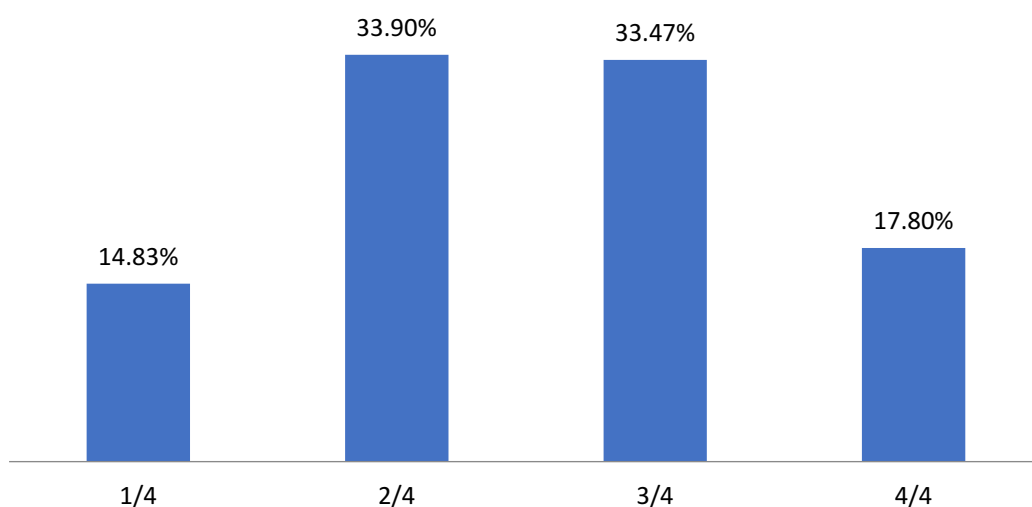


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Obsazení směn je podle mého názoru dostatečné

V této otázce je nalezena odpověď na druhou část 4. výzkumné otázky a to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s obsazováním jednotlivých směn. Tady už není výsledek tak příznivý, jelikož necelých 49 % respondentů se přiklonilo k negativní odpovědi. Vyplývá nám z toho tedy, že plánování směn je v pořádku z pohledu jejich vlastního plánu, ale celkové obsazení je spíše nedostatečné. Tento výsledek se může odrazit v důvodech ukončování pracovního poměru z důvodu přetížení zaměstnanců.

Obrázek 19: Graf obsazení směn je podle mého názoru dostatečné.

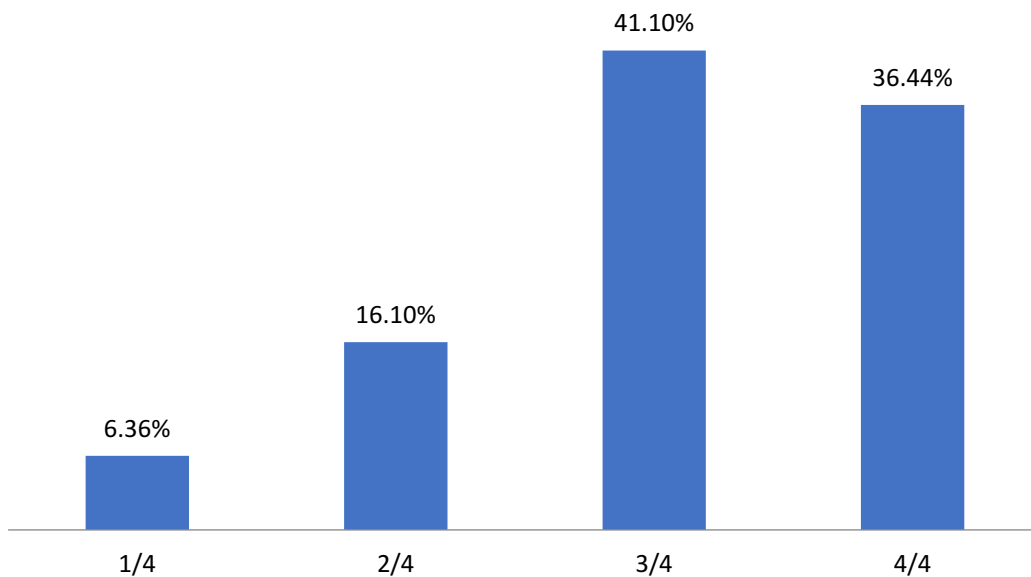


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Můj nadřízený se mnou jedná s respektem

Zde je doložena odpověď na výzkumnou otázku číslo 5 ohledně spokojenosti s fungováním kolektivu. Výsledek je velmi příznivý, jelikož necelých 78 % respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně a pouze cca 6 % respondentů zvolilo možnost odpovědi určitě ne. Poukazuje to na to, že ve většině případů jedná nadřízený se svými kolegy dle norem MCD. Prospívá to také mezilidským vztahům na pracovišti a celkovému fungování kolektivu.

Obrázek 20: Graf můj nadřízený se mnou jedná s respektem.

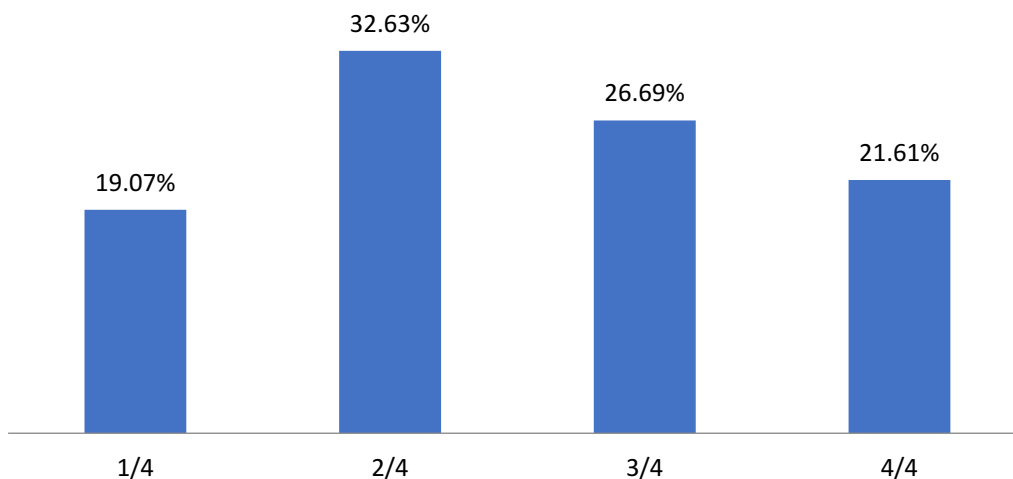


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Můj nadřízený mě pravidelně chválí a motivuje k lepší práci

I tato otázka souvisí se spokojeností fungování kolektivu. Z odpovědí je patrné, že motivace zaměstnancům od jejich nadřízeného spíše chybí, jelikož cca 19 % respondentů odpovědělo možností určitě ne a necelých 33 % z nich pak volilo odpověď spíše ne. Tato otázka odráží teorii ohledně odměňování zaměstnanců z kapitoly 1.2.4., kde se jedná spíše o formu odměny pochvalou.

Obrázek 21: Graf můj nadřízený mě pravidelně chválí a motivuje k lepší práci.

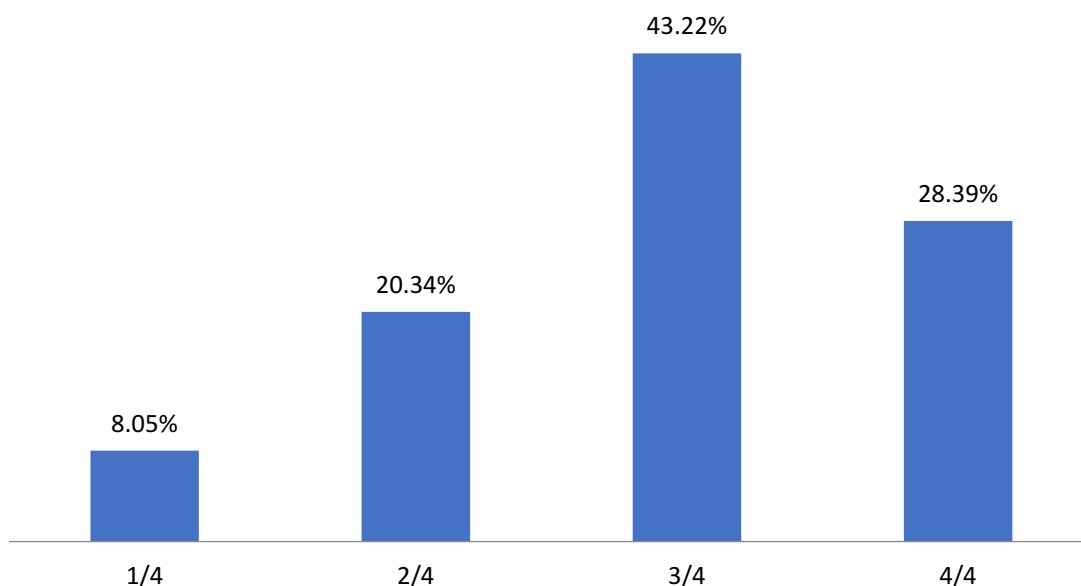


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jsem pravidelně školen a vím, co je od mé práce očekáváno

Tato otázka se váže k rozvoji kompetencí zaměstnanců a rozšiřování pracovních zkušeností a dovedností, souvisí také s kariérním postupem a vzdělávání zaměstnanců. Z následujícího grafu na obrázku číslo 22 je patrné, že necelých 72 % respondentů se přiklonilo ke kladnému hodnocení, což potvrzuje cíle společnosti se zaměřením na zaměstnance a jejich kariérní postup. Tato otázka je odrazem teorie v kapitole 2 o vzdělávání zaměstnanců a to přímo na pracovišti. Vzdělávání v této oblasti je nezbytnou součástí každodenního provozu restaurací.

Obrázek 22: Graf jsem pravidelně školen a vím, co je od mé práce očekáváno.

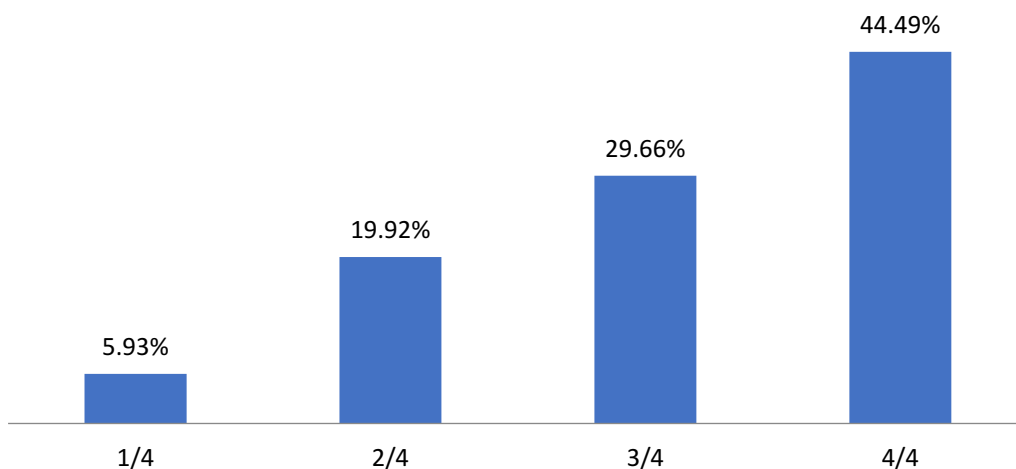


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Můj nadřízený mne pravidelně informuje o novinkách, které souvisejí s mou prací

Nedílnou součástí pro zaměstnance je informovanost o změnách, které ve společnosti MCD mohou nastat, jako jsou například sezónní kampaně sendvičů. Z odpovědí respondentů je patrné, že cca 74 % se přiklonilo ke kladné odpovědi a informace jim nechybí. Pouhých cca 6 % dotazovaných zvolilo odpověď určitě ne. I toto je nedílnou součástí v oblasti vzdělání zaměstnanců potřebného ke správnému vykonávání jejich práce.

Obrázek 23: Graf můj nadřízený mne pravidelně informuje o novinkách, které souvisejí s mou prací.

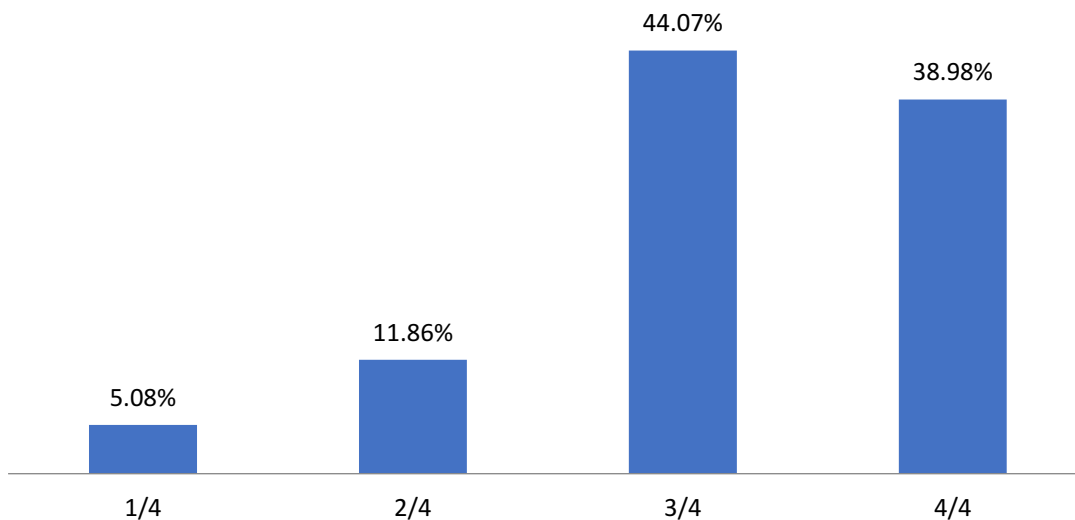


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vztahy mezi kolegy na naší restauraci jsou přátelské

Poslední otázka, která souvisí s výzkumnou otázkou ohledně spokojenosti zaměstnanců. Fungování kolektivu je pro práci velmi důležité. Cca 83 % respondentů s tímto tvrzením souhlasí, což dokazuje fakt o společnosti a o rodinném a přátelském prostředí v restauracích, což má společnost za cíl. Ukazuje to ale i to, že zaměstnanci jsou z většiny s fungováním kolektivu v restauracích spokojeni, což dělá dobré jméno společnosti a odráží získání titulu zaměstnavatele roku.

Obrázek 24: Graf vztahy mezi kolegy na naší restauraci jsou přátelské.

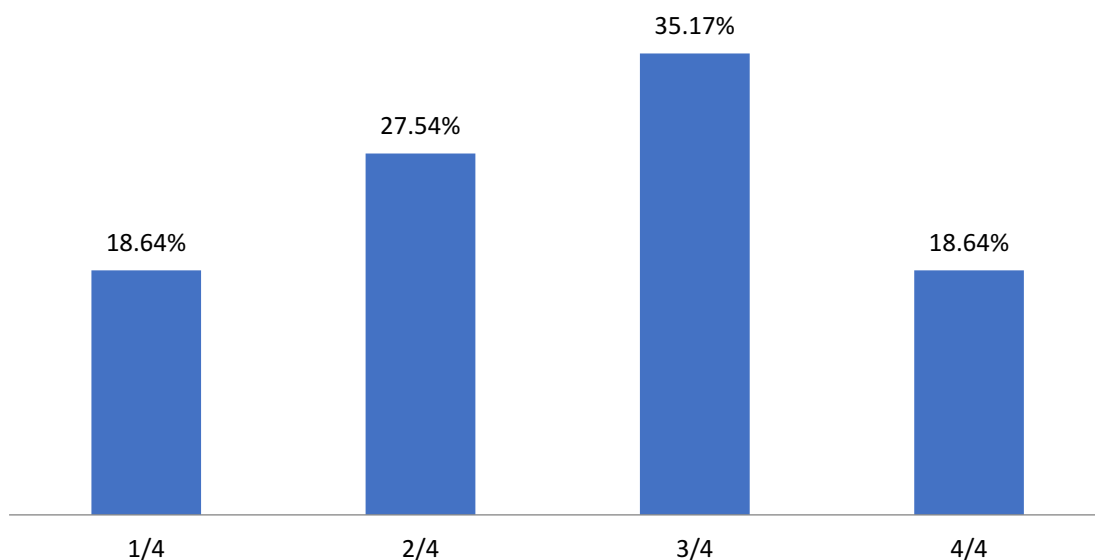


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výše mého platu je pro mne dostačující

Tato otázka ukazuje odpověď na 6. výzkumnou otázku. Jak je viditelné z grafu na obrázku číslo 25, necelých 19 % respondentů je nespokojeno a naopak pouze necelých 19 % spokojeno. Tento výsledek potvrzuje i to, že cca 19 % respondentů z řad bývalých zaměstnanců opustila zaměstnání u MCD právě kvůli výši platu. Celkově je ze současných zaměstnanců nespokojeno nebo spíše nespokojeno cca 46 % respondentů, což není příznivý výsledek. V podkapitole s číslem 1.2.4. je uvedeno i finanční odměňování pracovníků, což je nedílnou součástí pro každého zaměstnance a odráží se v jeho celkové spokojenosti.

Obrázek 25: Graf výše mého platu je pro mne dostačující.

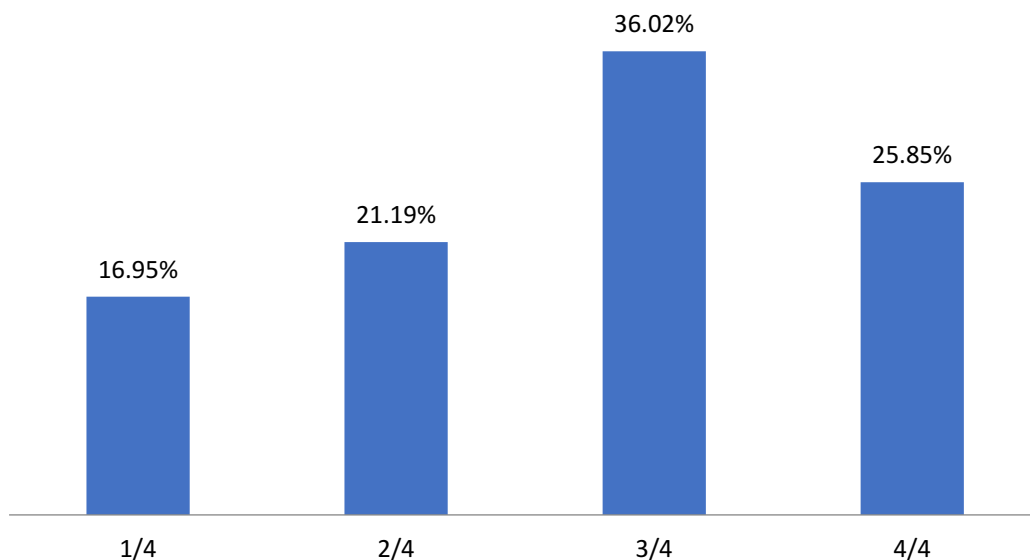


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jsem dostatečně motivován a mám prostor pro kariérní postup

Odpověď na poslední výzkumnou otázku se nachází zde. Necelých 62 % se přiklání k pozitivní odpovědi, z čehož vyplývá, že společnost MCD svým zaměstnancům dává možnost kariérního růstu a potvrzuje to i vyzorované poznatky o nedosazování nových lidí do vyšších pozic, ale vyškolení si svých stávajících zaměstnanců. Díky tomu dostávají ve vedoucích pozicích prostor i velmi mladí lidé, často však bez vyššího než základního vzdělání. Je zde využíváno kurů v rámci interního vzdělávání společnosti přímo na centrále MCD.

Obrázek 26: Graf jsem dostatečně motivován a mám prostor pro kariérní postup.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

5.3 Návrhy pro zlepšení fungování personální činnosti v MCD

Dle výsledků získaných z vlastního pozorování a odpovědí v dotazníkovém šetření, zejména pak od bývalých zaměstnanců, by se společnost měla zaměřit na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vedoucích pozicích. Zejména v oblasti psychologie a mezilidských vztahů, jelikož velké procento zaměstnanců společnost opustilo právě kvůli neshodám s nadřízenými. Další oblastí pro zlepšení jsou platové podmínky, jelikož spokojenost zaměstnanců s platem byla relativně nízká. Perspektiva zaměstnání u MCD není příliš lákavá pro vysokoškolské studenty, přitom by se jejich potenciál dál využít ve vedoucích pozicích od 2. asistenta až po vedoucího restaurace. Dle vypořizovaných a získaných zkušeností je patrné, že by vedoucí restaurace měl mít vysokoškolské vzdělání například v oblasti ekonomie, mezilidských vztahů či psychologie. Všechny tyto obory by se zde dali plnohodnotně využít a mohly by vést ke snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení průměrné délky pracovního poměru zaměstnanců. Také však ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vztahy se svým nadřízeným.

Jako velká výhoda společnosti byla naopak shledána možnost zaměstnání pro každého, bez ohledu na věk či dokončené vzdělání, toto by však mělo být zohledněno ve vykonávané pozici. Možnost zaměstnání lidí s průkazem ZTP (zvláště tělesně

postížení) dává naději na zaměstnání těmto lidem, kteří se díky tomu nemusejí cítit na okraji společnosti. Jejich stav musí být však přijatelný pro jejich práci, proto by bylo vhodné se na tuto problematiku více zaměřit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzování personálních procesů ve společnosti MC Donald's. Za pomoci dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců s fungováním personálních procesů sloužících k rozvoji kompetencí zaměstnanců společnosti a na základě výsledků z dotazníku byla navržena možná řešení pro zefektivnění personálních procesů v dané společnosti.

První kapitola této práce byla zaměřena na teoretické zpracování personálních procesů. Při jejím vypracování byla použita odborná literatura. V druhé kapitole byl v teoretické rovině popsán za pomoci odborné literatury systém vzdělávání pracovníků. Třetí kapitola se zabývala představením společností MC Donald's a popisem personálních procesů přímo ve společnosti MC Donald's díky informacím získaným při vlastním pozorování. Ve čtvrté kapitole jsou popsány jednotlivé pozice ve společnosti a obsahem popisu je i náplň práce jednotlivých pozic.

Pátá kapitola se věnovala výsledkům dotazníkového šetření. Zúčastnilo se ho celkově 357 respondentů z řad současných i bývalých zaměstnanců. Na základě výsledků tohoto dotazníku byly zodpovězeny výzkumné otázky a navrženy možnosti pro zlepšení.

Jednalo se o oblast vzdělávání pracovníků, zejména pak ve vedoucích pozicích a v oblasti odměňování zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci společnosti MC Donald's byli ve většině případů nespokojeni s platovými podmínkami. Také to byl jeden z hlavních důvodů ukončování pracovního poměru ve společnosti.

Dle výsledků bylo usouzeno, že zaměření na tyto problémy by mohlo společnosti prospět a to zejména se spokojeností zaměstnanců, ale také se snížením jejich fluktuace.

Seznam použitých zdrojů

- d'Ambrosová, H. (2005). *Vedení personálních agend: v praxi od roku 2005*. (1. vyd.). Praha, Česko: Pragoeduca.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. (10. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Barták, J. (2007). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha, Česko: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck Beckovy ekonomické učebnice.
- Historie MC Donald's (2022). Dostupné 10.2.2022 z <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>.
- Hrašková, D. (2006). *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. Dostupné 28.1.2021 z <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Jain, S. (2019). *HR Solutions for Excellence in Training & Development*. Oakville, Kanada: Society Publishing.
- Koubek, J. (2000). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (2.vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4. rozš. a dopl. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Metody vzdělávání na pracovišti (2017). Dostupné 20.3.2022 z <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>.
- Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště (2015). Dostupné 20.3.2022 z <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>.

Proces výběru a získávání pracovníků (2015). Dostupné 20.3.2022 z <https://managementmania.com/cs/proces-vyberu-a-ziskavani-pracovniku>.

Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Dostupné 28.1.2021 z <https://publi.cz/books/114/02.html>.

Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Univerzita Jana Amose Komenského.

Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	11
Obrázek 2: Graf pohlaví	35
Obrázek 3: Graf věk.....	36
Obrázek 4: Graf nejvyšší dosažené vzdělání	37
Obrázek 5: Graf nejvyšší dosažené vzdělání – současný zaměstnanec restaurace	37
Obrázek 6: Graf nejvyšší dosažené vzdělání – zaměstnanci centrály	38
Obrázek 7: Graf forma zaměstnání	38
Obrázek 8: Graf důvody ukončení pracovního poměru v MCD.	39
Obrázek 9: Graf jak dlouho pracuje respondent u MCD.	40
Obrázek 10: Graf jste spokojenost s kolektivem na pracovišti.....	40
Obrázek 11: Graf mám dostatečné informace o způsobu odměňování mé práce.....	41
Obrázek 12: Graf na jakém oddělení respondent pracuje.	42
Obrázek 13: Graf jsem dostatečně motivován k své práci.....	42
Obrázek 14: Graf pracovní kolektiv je týmový a příjemný.	43
Obrázek 15: Graf cítím od nadřízeného a kolegů podporu a motivaci k práci.	43
Obrázek 16: Graf pracovní pozice.	44
Obrázek 17: Graf cítím, že moje práce má smysl.....	45
Obrázek 18: Graf vyhovuje mi plánování směn.	45
Obrázek 19: Graf obsazení směn je podle mého názoru dostatečné.....	46
Obrázek 20: Graf můj nadřízený se mnou jedná s respektem.	47
Obrázek 21: Graf můj nadřízený mě pravidelně chválí a motivuje k lepší práci.	47
Obrázek 22: Graf jsem pravidelně školen a vím, co je od mé práce očekáváno.	48
Obrázek 23: Graf můj nadřízený mne pravidelně informuje o novinkách, které souvisejí s mou prací.....	49
Obrázek 24: Graf vztahy mezi kolegy na naší restauraci jsou přátelské.	49

Obrázek 25: Graf výše mého platu je pro mne dostačující.	50
Obrázek 26: Graf jsem dostatečně motivován a mám prostor pro kariérní postup.	51

Abstrakt

Zacpalová, D. (2022). *Personální procesy rozvoje zaměstnanců společnosti* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: personální procesy, vzdělávání zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, odměňování zaměstnanců

Bakalářská práce se zabývá analýzou personálních procesů ve společnosti MC Donald's a za pomoci dotazníkového šetření zjišťuje spokojenost zaměstnanců s fungováním personálních procesů sloužících k rozvoji zaměstnanců. Informace byly zjištěny pozorováním přímo v provozu společnosti. Možné zlepšení bylo nalezeno v oblasti platu a vzdělávání zaměstnanců ve vyšších pracovních pozicích, tedy v oblasti vzdělávání a odměňování pracovníků. Bylo navrženo řešení této problematiky formou rozšíření vzdělávání v oblasti psychologie a mezilidských vztahů a zvýšení platů pro větší spokojenost zaměstnanců.

Abstract

Zacpalová, D. (2022). *Personnel Development Processes of Company Employees* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: personnel processes, employee training, employee satisfaction, employee remuneration

The Bachelor's Thesis deals with analysis of personnel processes in the company MC Donald's and with the help of a questionnaire survey determines the satisfaction of employees with the functioning of personnel processes used for employee development. The information was obtained through observations directly in the company's operations. Possible improvements were found in the area of salary and training of employees in higher positions, in the area of education and remuneration of employees. A solution to this issue was proposed in the form of expanding education in psychology and interpersonal relationships and increasing salaries for greater employee satisfaction.