



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců/manažerů ve
společnosti McDonald's**

**Analysis of the state of education of employees/managers in the
McDonald's**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová CSc.

Kristýna Čubanová

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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

Jméno a příjmení studenta: Kristýna Čubanová

Zadávatel katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců/manažerů ve společnosti McDonald's

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Analysis of the state of education of employees/managers in the company McDonald's

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a manažerů.
- Proveďte průzkum spokojenosti zaměstnanců a manažerů s rozvojem a vzděláváním ve společnosti McDonald's.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná dotazníkovým šetřením a vyhodnoťte výsledky.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro personální oddělení ve společnosti McDonald's v oblasti rozvoje a vzdělávání.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, ISBN 978-80-253-1198-1.

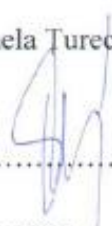
HRONÍK, František. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1457-8.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta; VODÁK, Josef. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3651-8.

RUSTOMIJ, M. K; SAPRE, S. A. 1993. Umění managementu. Praha: Svoboda – Libertas, ISBN 80-205-0335-8.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Podpis vedoucího bakalářské práce:

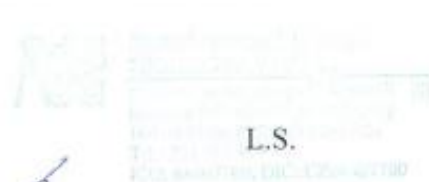


Termín zadání práce: 6. prosince 2013

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:



Vzor citačního záznamu

ČUBANOVÁ, Kristýna. *Analýza stavu vzdělání a rozvoje zaměstnanců/manažerů ve společnosti McDonald's*. 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

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Michaele Tureckiové CSc. za odborné rady a připomínky, které přispěli k úspěšnému dokončení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku mé práce, tedy i zaměstnancům restaurace McDonald's.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a manažerů ve společnosti McDonald's. Cílem bude zhodnocení aktuálního stavu vzdělávání a rozvoje a srovnání s teoretickou částí práce. Následně tyto poznatky vyhodnotím a navrhnu doporučení a nápravná opatření, které povedou ke zlepšení úrovně vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

Klíčová slova

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj manažerů, management, podnik, McDonald's, lidské zdroje

Annotation

This thesis deals with the education and development of employees and managers at McDonald's. The aim will be to evaluate the current state of education and development, and compared with the theoretical part. Subsequently, these findings will evaluate and suggest recommendations and corrective actions, in order to improve the level of education and development in the company.

Key words

Education and development of employees, education and development of managers, management, company, McDonald's, human resources

Obsah

Úvod.....	3
1. Základní pojmy	4
2. Vzdělávání	6
2.1 Cíl.....	6
2.2 Motivace	7
2.3 Rozdělení vzdělávání.....	8
2.4 Cyklus vzdělávání.....	13
2.5 Vyhodnocování vzdělávání	16
3. Rozvoj.....	18
3.1 Plánování osobního rozvoje.....	18
3.2 Rozvoj manažerů	19
3.3 Rozvoj zaměstnanců	21
4. Praktická část	22
4.1 McDonald's.....	22
4.2 Dotazníkové šetření	27
4.3 Vyhodnocení dotazníku.....	28
4.4 Shrnutí výsledků a doporučení pro zlepšení	38
Závěr	40
Zdroje.....	41
Seznam obrázků a grafů.....	43
Seznam příloh	43

Úvod

Téma této bakalářské práce jsem si zvolila, protože pracuji ve společnosti McDonald's na pozici Shift Manager – vedoucí směny. Začínala jsem u společnosti jako řadový zaměstnanec a poznala jsem, jak společnost trénuje a školí své zaměstnance, jaký mají kariérní růst a mohu sledovat jejich rozvoj na pracovišti. Začínala jsem s pozicí tréninkového manažera, kde jsem měla na starost trénink nových i stávajících zaměstnanců a bylo mým úkolem, aby zaměstnanci na svých pracovištích pracovali dle standardů firmy a v rámci jejich možností. Poté jsem vedla McCafé jako samostatný úsek a nyní mám na starost plánování směn.

V předložené bakalářské práci ukážu na názorném příkladu společnosti McDonald's ukázat, jak je neustálý rozvoj a vzdělávání manažerů a pracovníků důležitou součástí podniku, bez níž by podnik fungovat nemohl. V společnosti je kladen velký důraz na dodržování standardů restaurace, kterým docílíme právě vzděláváním a rozvojem všech pracovníků. Tyto procesy jsou nepřetržité a nikdy nekončí, zaměstnanci i manažeři se mají neustále co učit a rozvíjet svou osobnost.

V teoretické části se budu věnovat vzdělávání a rozvoji obecně. Uvedu základní pojmy a definice pro vzdělávání a rozvoj zvláště. U vzdělávání se budu věnovat jeho cílům, rozdělení a vyhodnocování. Zahrnu i pojem motivace a zpětná vazba, protože jsou nedílnou součástí tohoto tématu. Rozvoj je rozdělen na rozvoj zaměstnanců a manažerů, je zde uvedeno plánování osobního rozvoje a jeho procesy.

V praktické části se budu věnovat společnosti McDonalds. Zjistím aktuální stav rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a manažerů, srovnám tento stav s teoretickou částí práce a zjistím, jestli společnost jedná dle své firemní politiky a vzdělávání a rozvoj dodržuje. Provedu dotazníkové šetření, které poté vyhodnotím, srovnám s teoretickými poznatky a navrhnou doporučení a nápravná opatření pro efektivnější aplikaci vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

1. Základní pojmy

Základními pojmy této bakalářské práce jsou rozvoj a vzdělávání, které je doprovázeno pojmem učení. Na úvod je uveden rozdíl mezi jednotlivými pojmy.

Učení

Hroník (2007, s. 30-31) učení definuje jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.

Dle Beneše (2014, s. 17) je učení celoživotním procesem, které si má jedinec zajišťovat sám a vzdělávání mu při tom napomáhá. Rozdíl mezi učením a vzděláváním je, že jedinec se může a musí celý život učit, ale vzdělávat se celý život nemůže.

Rozvoj

Hroník rozvoj popisuje jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů. (2007, s. 30-31)

Podle Dvořákové (2007, s. 287) rozvojem zaměstnanců rozumíme rozšiřování kvalifikace, která nám spolu s vzděláváním odstraňuje rozdíly mezi požadovanou a stávající kvalifikací. Rozvoje docílíme pomocí získávání nových dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj se soustředí jak na pracovní, tak osobní stránku zaměstnance a nemusí přímo souviset s aktuálně vykonávanou prací zaměstnance.

Vzdělávání

Hroník (2007, s. 30-31) uvádí vzdělávání jako jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělání ve firmě postupujeme systematicky.

Beneš (2014, s. 15) vzdělávání popisuje jako proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností. Je to tedy otázka správné výuky a cílevědomý proces, který realizujeme pomocí cílů a ideí. Je to proces plánovaný, který je obsahově, věcně i časově strukturovaný a je povětšinou vedený profesionály.

Seznámili jsme se základními pojmy této práce a zjistili jsme, jaký je mezi nimi rozdíl. Zde je pro přehlednost uveden obrázek (Hroník, 2007, s. 31), na němž můžeme vidět, jak na sebe jednotlivé procesy navazují a jaký mají mezi sebou vztah.



Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělání

Pramen: Zpracováno podle Hroník (2007, str. 31)

2. Vzdělávání

Armstrong (2007, s. 434) o vzdělávání píše, že je to proces, během kterého vzdělávaná osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzděláváním a rozvojem vlastně rozumíme nepřetržitý proces, který jednak zvyšuje existující schopnosti, ale zároveň nám rozvíjí dovednosti, znalosti a postoje dosavadní a připravuje je na budoucí úkoly, které mohou být v širším rozsahu a mohou být složitější. (Armstrong, 2007, s. 462)

Podle Plamínka (2014, s. 11) o úspěchu vzdělávání rozhodují tři základní faktory: obsah, způsob a lidé. První dva faktory obsah a způsob musí fungovat společně. Jakmile vypadne jeden faktor, výsledek nebude efektivní. Třetím faktorem jsou lidé, kteří se vzdělávají.

Podle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 76) lze proces vzdělávání chápat jako spojení atributů kdo (subjekt vzdělávání), jak (forma vzdělávání), co (obsah vzdělávání), proč (motivace ke vzdělání a kdy (časový prostor pro vzdělávání).

Pro vzdělávání je potřeba, aby probíhalo nepřetržitě a rozvíjelo dovednosti, které jsou rozvíjet potřeba. Důležitým prvkem pro efektivní vzdělávání je lidský faktor a obsah sdělení.

2.1 Cíl

Podle Armstronga (2007, s. 434) je cílem programů vzdělávání v organizaci zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance, kteří jsou potřeba k uspokojení potřeba organizace. Aby se tohoto cíle mohlo dosáhnout, je nutné zabezpečit, aby byli lidé připraveni se vzdělávat a měli ochotu k novému vzdělání. Zaměstnanci musí znát a chápat podstatu vzdělávání. Měli by být schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat zdroje vzdělávání a budou ochotni přijmout pomoc a vedení ze strany svých liniových manažerů.

Vzdělávání bude s největší pravděpodobností účinnější, jestliže vzdělávající se zaměstnanec bude mít cíl svého vzdělávání. Tyto cíle by měli být přijatelné a dosažitelné a měli by umožnit dané osobě posuzovat pokroky ve svém vzdělávání. Své cíle by si měli stanovovat sami a měli by k tomu být vedeni a mělo by se jim při tom dostávat potřebné pomoci. Výsledky vzdělání musejí být jasné. (Armstrong, 2007, s. 463)

Takto nám cíle vzdělávání popisoval Armstrong, podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 82) je hlavním cílem připravit zaměstnance daného podniku tak, aby se zvýšila jejich výkonnost a efektivnost v dosahování požadovaných cílů. Tímto se zvýší konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplnění cíle podnikové strategie. Avšak cílem podnikového vzdělávání je také vytvoření podmínek pro seberealizaci zaměstnanců.

Armstrong a Vodák s Kucharčíkovou nám dávají teoretický náhled na cíle vzdělávání. Medlíková (2013, s. 41-42) dává příklady jednotlivých aktivit a možností, co se naučit. První může mít informační funkci v podobě přednášek nebo prezentací. Dalším cílem je naučit se nové věci – např. seminář a workshopy. Dalšími cíli mohou být: vyřešit, zažít, pobavit, motivovat, přesvědčit, ukázat, nasměrovat a změnit.

Vzdělávání bude účinnější, pokud známe cíl a podstatu vzdělávání. Hlavním cílem vzdělávání je tedy zvýšit efektivitu zaměstnance v daném podniku, zaměstnanec musí být motivován a mít chuť vzdělávat se.

2.2 Motivace

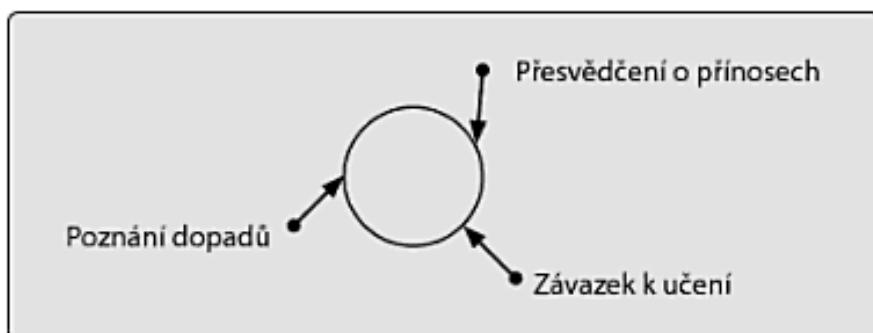
Aby v podniku mohlo probíhat efektivní vzdělávání, musíme mít motivované zaměstnance. Pouze motivovaný zaměstnanec má zájem se vzdělávat a učit novým věcem. Zaměstnanec musí mít stanový cíl svého vzdělávání a musí vědět, z jakého důvodu se vzdělává a že se vzdělává i ke své vlastní spokojenosti.

Armstrong ve své publikaci uvádí, že aby se mohli lidé učit a vzdělávat se, musejí být motivováni. Měli by si být vědomi toho, že je potřeba jejich úroveň znalostí, dovedností a schopností rozvinout a zlepšit, aby byli schopni vykonávat jejich práci pro svou spokojenost, ale i pro spokojenost ostatních. (Armstrong, 2007, s. 462)

Dle Daighlera lidé nepodávají výkony bezdůvodně. Hluboko v nás je zakotvena potřeba být užitečný. Podle osobních hodnot a schopností získává tato potřeba konkrétní obsah. Máme cíl a motiv pro naše konání. (Daighler, 2008, s. 63)

Podle Vodáka a Kucharčíkové je velmi významným prvkem vzdělávání motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Můžeme tedy cyklus motivace znázornit na tomto jednoduchém obrázku. Jestliže pracovník zná dopad svého vzdělání, svůj

závazek k němu a věří přínosu vzdělávání, poté bude motivován ke vzdělání. (Kucharčíková; Vodák, 2011, s. 101)



Obrázek 2 Cyklus motivace

Pramen: Zpracováno podle Vodák, Kucharčíková (2011, str. 101)

2.3 Rozdělení vzdělávání

Vzdělávání můžeme rozdělit na různé úrovně, které vyžadují různé metody a různý čas. Na té nejjednodušší úrovni, jsou potřeba přímé fyzické reakce – učení se z paměti a vytvoření základních podmíněných reflexů. Ve vyšší úrovni je zahrnuto přizpůsobení stávajících znalostí a dovedností novým úkolům a novému prostředí. Na další úrovni se vzdělání stane komplexním a složitým procesem, kdy se v určitém okruhu postupů nebo činností identifikuje jejich podstata. Musí se propojit řada úkolů a je potřeba rozvíjení interpersonálních dovedností. Nejsložitější formou vzdělání, je vzdělávání hodnot a postojů lidí a skupin. Je to oblast nejsložitější a nejobtížnější. (Armstrong, 2007, s. 464)

Nejjednodušší pojetí rozdělení vzdělávání se rozděluje na vzdělání neformální a formální.

Neformální vzdělávání

Je učením se ze zkušenosti, které většinou neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. 70 % věcí, které lidé znají a vědí o své práci, se mohou naučit neformálně, a to pomocí procesů, které nejsou zprostředkovány a podporovány organizací. (Armstrong, 2007, 464)

Armstrong (2007, s. 465) popisuje výhody a nevýhody neformálního vzdělávání. Výhodou neformálního vzdělávání je úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu

prostředí a je na ně zaměřené. Další výhodou je, že znalostí věci lze dosáhnout spíše postupně a vzdělávající se osoby určují to, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují a mohou snadno přenést do praxe, co se naučily. Nevýhodami může být, že někteří lidé neformální vzdělávání využijí a jiní ne. Může být neplánované a nesoustavné, což znamená, že nemusí nutně uspokojovat potřeby vzdělávání každého jedince nebo každé organizace a jedinec si může vybrat i špatné zvyky.

Pojmem neformální vzdělávání rozumíme organizované vzdělávací aktivity, které probíhají mimo zavedený systém a jsou dobrovolné. Je kladen důraz na individuální i skupinové vzdělávání a je charakterizován vlastní motivací a aktivní účastí jedince. Je přístupné všem, nehledě na praxi či sociální postavení. (Havlíčková, Žárská, 2012, s. 6-7)

Havlíčková (2015, s. 17) podle Usnesení vlád popisuje, že neformální učení je zaměřeno na získání vědomostí, kompetencí a dovedností, které jedinci zlepšují sociální i pracovní možnosti. Je poskytováno u zaměstnavatelů, soukromých ústavů i neziskových institucí a ve školských budovách.

Armstrong (2007, s. 465) podle Sterna a Sommerlada popisuje ve své knize tři formy neformální vzdělávání na pracovišti, které jsou *seminář/workshop* (místo, kde k učení dochází, vzdělávání a práce jsou prostorově odděleny), *pracoviště* (prostředí, kde ke vzdělávání dochází a stává se prostředím pro vzdělávání, je plánované a záměrné, zaměřené na odborné znalosti zaměstnance) a *kdy je učení a práce propojeno* (čistě neformální vzdělávání, vzdělání je součástí každodenní práce a můžeme jej chápat jako soustavné a nikdy nekončící učení).

Formální vzdělání

Toto vzdělávání je plánované a systematické a používá programy, které jsou strukturované a skládají se z instruktaže a praktického vyzkoušení si naučné látky. (Armstrong, 2007, s. 465)

Tyto programy jsou sice užitečné, ale ne v dostatečné míře. Dovednosti, které jsou v oblasti řízení pracovního výkonu, je nejlepší rozvíjet koučováním a mentorováním a mohou být doplněny programy pomocí počítačů – e-learning. Nejlepší je jako kouče a mentory využívat liniové manažery. (Armstrong, 2011, s. 305)

Walker (2003, s. 94) uvádí, že formální vzdělávání je prostředkem pro předání znalostí a informací pomocí školení a nácvikem dovedností. Pozitivem formálního vzdělávání je konzistentnost, užitečnost, informativnost, okamžitost, kompatibilnost a pohodlnost. Negativy jsou jednosměrnost, jednotvárnost, individualismu, intelektuálnost a uniformita.

Armstrong do přehledné tabulky zaznamenal rozdíl mezi formálním a neformálním vzděláváním.

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ - „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Obrázek 3 Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání

Pramen: Zpracováno podle Armstrong (2007, str. 466)

Vzdělávání můžeme rozdělovat mnoha způsoby, další rozdělení je od Armstronga (2007, s. 434), kdy vzdělávání dělí na *instrumentální vzdělávání* (jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu, usnadňuje je vzdělání při výkonu práce), *poznávací* neboli *kognitivní* (výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí), *citové* neboli *emoční* (výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí) a *sebereflektující* (formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí).

Další možností jak rozdělit vzdělávání je „za chodu“ a „mimo chod“. Toto rozdělení je založeno na tom, kde vzdělávání probíhá (viz. Obrázek č. 4).

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Obrázek 4 Rozpis vzdělávání – příklad

Pramen: Zpracováno podle Hroník (2007, str. 129)

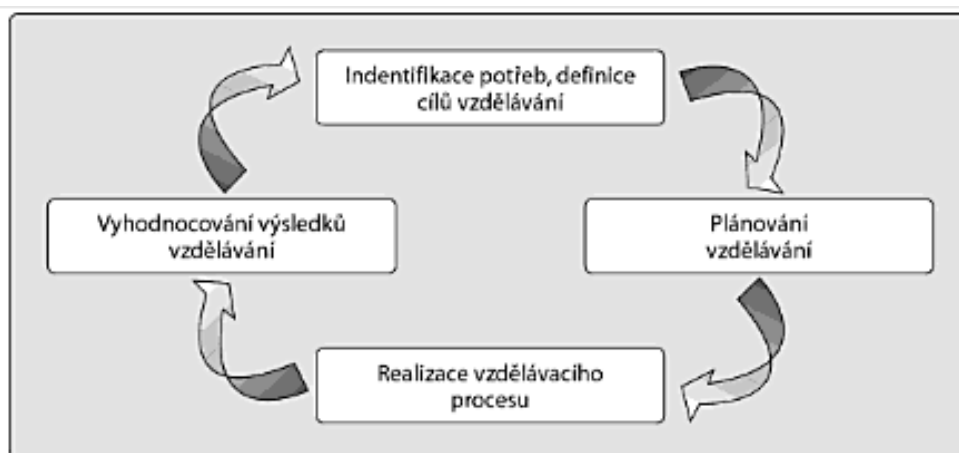
Metodu vzdělávání za chodu/mimo chod volíme vzhledem na potřebu vzdělání, jeho cíl, cílovou skupinu účastníků a vyhodnocení vzdělávání. Vzdělání za chodu volíme na běžném pracovišti během výkonu práce. Vzdělání mimo chod se používá většinou hromadně a mimo běžné pracoviště společnosti. (Šikýř, 2014, s. 128)

Ne vždy je vhodné použít jen jednu metodu. Ve většině případu je nejefektivnějším řešením použít kombinaci dvou nebo více metod podle individuálních potřeb vzdělávajícího se.

„Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod.“ (Armstrong, 2001, s. 463)

Systematické podnikové vzdělání

Podle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 82-83) systematické podnikové vzdělávání přináší jak pro podnik, tak pro zaměstnance spoustu výhod, například dodává podniku odborně připravené pracovníky, umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců, zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, zlepšuje i osobnost zaměstnance, zlepšení pracovního výkonu a produktivity, jsou menší průměrné náklady než při jiném typu vzdělávání, zlepšuje vztah zaměstnance k podniku a jeho motivaci, přispívá k zlepšování vztahů na pracovišti.



Obrázek 5 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců
Pramen: Zpracováno podle Vodák, Kucharčíková (2011, str. 84)

Obrázek č. 5 ukazuje, že podnikové vzdělávání není krátkodobá záležitost. Efektivní vzdělávání je záležitostí dlouhodobou, která je tvořena čtyřmi fázemi. (Kucharčíková; Vodák, 2011, s. 83). První fází je identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, druhá fáze je plánování vzdělávání, třetí fází rozumíme realizaci vzdělávacího procesu a poslední fází je hodnocení výsledků vzdělávání.

Hroník (2011, s. 32) uvádí, že systematické vzdělávání zavádějí hlavně velké podniky a vyznačují se nepřetržitým procesem vzdělávacích aktivit.

Programy vzdělávání

Programy vzdělávání se dle Armstronga (2007, s. 466) týkají hlavně definování cílů vzdělávání, vytváření prostředí, ve kterém dochází k efektivnímu vzdělávání, používání správně zvolených přístupů ke vzdělávání, identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje, systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečení vzdělání, uspokojování potřeb poskytováním správně zkombinovaného a rozmanitého vzdělání, rozvoje a výcviku (včetně elektronického vzdělání) a vyhodnocování těchto procesů.

Dle Folwarcznové (2010, s. 66) jsou programy vzdělávání a rozvoje v organizaci tradiční a základní součástí a nabízejí velkou škálu možností. Uvádí programy (s. 68), kterých se manažeři účastnili nejčastěji. Jsou jimi konference, přednášky a odborné kurzy, výcvik interpersonálních dovedností, workshopy, teambuilding, samostudium a výcvik manažerských dovedností

Oblasti vzdělávání

Hroník (2007, s. 128) jako oblasti vzdělávání vymezuje funkční vzdělávání, které má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Často bývá předmětem certifikace a navazuje na popis práce, aby mohl pracovník svou práci vykonávat standardním způsobem (projektant, analytik, obchodník, apod. Další oblastí je doplňkové funkční vzdělávání (u projektantů – výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti) a manažerské vzdělávání, které nabývá všech možných podob, od MBA až po dílčí aktivity (návuk skupinového a týmového řešení problémů, rozvoj dalších manažerských dovedností). Další oblastí jsou jazyková a IT školení, účelová vzdělávání a školení ze zákona.

Bartoňková (2010, s. 17) podle Koubka popisuje formování pracovních schopností člověka a rozděluje je do tří oblastí. První oblastí je *oblast vzdělání*, do které spadá všeobecná znalost, většinou vyplývající ze školy. Druhou oblastí je *oblast kvalifikace*, která je

definována jako profesní příprava a poslední oblastí je *oblast rozvoje*, která je více zaměřena na osobnost jedince a jeho potenciál.

2.4 Cyklus vzdělávání

Podle Hroníka (2007, s. 133-193) má cyklus vzdělávání čtyři fáze. První fází je *Identifikace mezery, potřeb a možností*, kde můžeme vzdělávací potřeby identifikovat pomocí subjektu vzdělávání, požadavků vyplývajících z funkce a budoucnosti. Dobrými způsoby identifikace potřeb a možností jsou třeba development centra, rozvojové plány, 360° zpětná vazba a autofeedback. Mezi identifikaci mezer můžeme zařadit benchmarking a development centra. Na základě identifikace potřeb, jsou pracovníci vybíráni do programu vzdělávání. Někdy je ještě zapotřebí prokázat určité znalosti v oboru. Někdy není potřeba do programu vybrat všechny pracovníky, kteří rozvojovou aktivitu potřebují.

Díky první fázi víme, co je předmětem rozvojové a vzdělávací aktivity a kdo budou její příjemci. Dalším krokem je dát dohromady různé potřeby do jasně formulovaných cílů.

Druhou fází je *Design vzdělávací aktivity*, kde formulujeme cíle a zaměření. Zde potřebujeme rozlišovat účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Charakter cíle nám předurčuje zaměření programu. Cíle, které jdou ohraničit a snadno definovat můžeme vtěsnat do programů „mimo chod“ a u cílů, které jsou obtížnější, je vhodnější zvolit program „za chodu“ nebo kombinace těchto dvou programů.

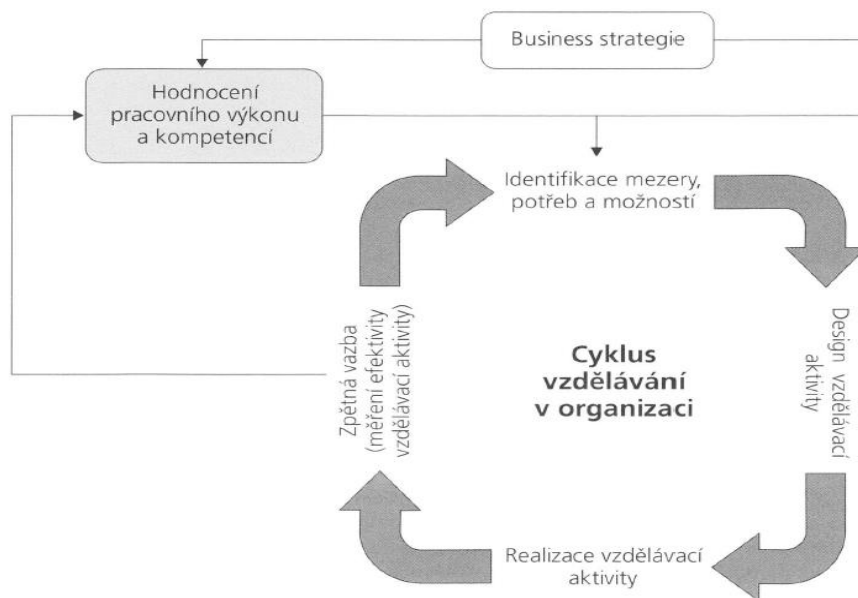
Když je definován cíl, můžeme se zaměřit na elementy vzdělávání, které jsou kontext, student, lektor, téma a obsah a prostředí. Po definování cílů a ujasnění elementů může se začít s tvorbou celého konceptu. Vytvoříme představu, jak budou jednotlivé aktivity poskládané a jak na sebe budou navazovat. Je důležité vymezit program, jak délkou jednotlivých aktivit, tak především rozložit v čase. Po dosažení těchto kroků, se začíná s výběrem metod. Můžeme zvolit, zda jsou realizovány za chodu nebo mimo chod, zda se jedná o skupinu nebo i individuální vzdělání a další možnosti.

Třetí fází je tedy *Realizace vzdělávací aktivity*, kam patří příprava, vlastní realizace a transfer (aktivity, které následují po dokončení kurzu)

Poslední fází je *Zpětná vazba*, která je snad nejdůležitější z celého cyklu. Sem můžeme zařadit například dotazníky spokojenosti, autofeedback, rozvojový plán, dopis lektorovi/sám sobě, případovou studii a mnoho dalších.

Toto pojetí cyklu vzdělávání zmiňuje mnoho autorů, ale v řadě firem se také takhle postupuje. Můžeme tedy říct, že toto schéma je všeobecně přijímáno.

Obrázek č. 6 tento cyklus vzdělávání popisuje.



Obrázek 6 Cyklus vzdělávání

Pramen: Zpracováno podle Hroník (2007, str. 134)

Vzdělávání v organizaci je úzce spjato s hodnocením. Na základě hodnocení je poté možno koncipovat rozvoj a vzdělávání. Podobné schéma můžeme použít i na úrovni oddělení a poté i na celou organizaci. (Hroník, 2007, s. 134)

Funkce vzdělávání

I když je vzdělávání nedílnou a důležitou součástí organizace, není a nemůže vždy být odpovědí na všechny problémy, které se vyskytují v podniku. Vzdělání může být jedním z řešení problémů firmy, nikoli však jediným cílem řešení. (Kucharčíková; Vodák, 2011, s. 79)

Podle Hroníka (2007, s. 127) má vzdělávání v organizaci dva cíle, respektive základní funkce. První funkcí je rozvoj způsobilosti všeho druhu a druhou zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti

K těmto základním funkcím se mohou rozpracovat funkce další, podle obsahového a procesního charakteru. Můžou to být funkce orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová a motivační. (Hroník, 2007, s. 127)



Obrázek 7 Mapa funkcí vzdělávání
Pramen: Zpracováno podle Hroník (2007, str. 128)

Na Obrázku č. 7 jsou vidět funkce vzdělávání, a jak na sebe navazují jednotlivé fáze.

„V rámci vzdělávání také leckdy uplatňujeme aktivity, které mají sloužit k udržení odbornosti. Což nelze považovat za rozvoj ve vlastním slova smyslu.“ (Hroník, 2007, s. 128)

Zpětná vazba

Jestliže se vzdělávajícím osobám nedostává zpětné vazby, je možné že na příště už nebudou motivováni se dále vzdělávat. Je důležité, aby měli přehled o tom, jak si vedou.

Lidé, kteří se vzdělávají, potřebují mít jasný směr a zpětnou vazbu, jak jsou na tom. Měly by dostat ocenění, pochvalu za správně chování a správně odvedenou práci, aby se toto chování mohlo upevňovat. Jedinci, kteří jsou motivováni vnitřně a zvládnout motivovat sami sebe, si toto mohou zabezpečit sami. Ale v každém ohledu, je nutné, aby měli někoho, kdo jim pomůže usnadnit vzdělávání. Může to být mentor, který je po ruce a v případě nutnosti je ochoten pomoci a povzbudit. Osoby, které se vzdělávají, většinou potřebují rychle vědět, jak si vedou. (Armstrong, 2007, s. 462.)

Podstatou zpětné vazby je poskytování důležité informace o tom, jak jedinec funguje. Bez ní zůstává v nejistotě a s vlastním subjektivním názorem na vlastní schopnosti a chování.

Vzniká riziko špatného rozhodnutí a to se manažerům i celé organizaci vymstí. (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 16)

2.5 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední a velmi důležitou složkou v tomto procesu. Je to komplexní proces, ve kterém měříme přínosy a náklady vzdělávacího programu. Vyhodnocování je velmi náročné, vyžaduje mnoho času a někdy je obtížné přínos identifikovat. Na druhou stranu umožňuje zlepšení vztahu na pracovišti, přispívá k efektivitě podnikání, zlepšuje výkonnost, ukazuje jak dosáhnout lepšího výsledku jiným způsobem a další. (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 125-127)

Armstrong (2007, s. 507) o vyhodnocení vzdělávání udává, že je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání účinnější. Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení je třeba získat a analyzovat. Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměrů nákladů a přínosů), či nikoliv, a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.

Armstrong vyhodnocování rozdělil do jednotlivých úrovní (2007, s. 507). První úroveň je *reakce*, kde se zkoumá, jak účastník na vzdělání reaguje. Zkoumá se tedy spokojenost zákazníka. Další, tedy druhou úroveň je *hodnocení poznatků*, ve které se získávají informace o tom, jak byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se, kolik znalostí účastníci získali, jaké nové dovednosti mají, popřípadě, které si zdokonalili a jak se změnily jejich postoje v žádoucím směru. Třetí úroveň je *Hodnocení chování*, zde hodnocení změny chování účastníků po návratu na pracoviště. Zkoumá se, nakolik účastníci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Účastníkům by měl být dán čas, aby byli schopni své chování na pracovišti změnit. Poslední úroveň je *Hodnocení výsledků*, která poskytuje základnu pro posouzení prospěchu vzdělání, a to z hlediska nákladů. Cílem je zjistit, jak vzdělání zaměstnance přispělo ke zvýšení výkonu organizace.

Vyhodnocování může začít na jakékoliv úrovni. Dle uvedeného modelu je nejjednodušší začít na úrovni číslo 1 a postupovat chronologicky.

Přínos vzdělávání

Často se stává, že manažeři sledují pouze náklady na účastníka a uvažují o způsobu zkrácení nákladů. Někdy je vhodnější omezit neefektivní vzdělávací akce. Nemůžeme efektivitu vzdělání posuzovat jen podle nákladů. Pro posuzování efektivity je vhodnější začít sledovat přínosy vzdělávání. Přínosem je lepší využití potenciálů zaměstnanců, lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonu, snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zákazníků. (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 167)

Podle Urbana (2008, s. 168-169) je předpokladem pro efektivitu systematický přístup k rozvoji manažerů a zaměstnanců, který si pomáhá třemi faktory. Prvním faktorem je správné stanovení rozvojových potřeb, druhým faktorem je výběr vhodných vzdělávacích metod a principů a posledním faktorem je vyhodnocení výsledků, které trénink přinesl. Nedostatečná analýza těchto potřeb je nejčastější příčinou snížení investic do lidského kapitálu.

Z obou textů vyplývá, že abychom dostáhl efektivní vzdělávání či rozvoje je důležité nezaměřovat se pouze na finanční stránku, ale sledovat výsledky vzdělávání a vyhodnocovat je.

3. Rozvoj

Rozvojem se rozumí vývojový proces, který umožňuje postupovat z aktuálního stavu znalostí a schopností ke stavu budoucímu, ve kterém je potřeba vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností. Má podobu vzdělávací aktivity, která připravuje zaměstnance na odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Ale nesoustřeďuje se na zlepšení pracovního výkonu na současném pracovním místě. (Armstrong, 2007, s. 470)

Je nutné zjistit, které znalosti a dovednosti můžeme použít i do budoucna. Dnes můžeme potřebovat strojní inženýry, ale zítra marketingové specialisty. Všeobecně vzato, je jen šest dovedností, které je nutno rozvíjet. Těmito dovednostmi jsou dovednosti technické, provozně ekonomické personální, jednání s lidmi, výrobní vztahy a marketing. (Rustomij, Sapre, 1993, s. 185)

3.1 Plánování osobního rozvoje

Cílem plánování osobního rozvoje je zlepšovat a propagovat učení a vzdělávání a vybavovat lidi znalostmi a portfoliem přenositelných dovedností, které napomohou k postupu v jejich kariéře. Plán osobního rozvoje stanovuje, co se lidé potřebují naučit, aby rozvinuli a zlepšili své schopnosti, zlepšili svůj pracovní výkon a posunuli svou kariéru kupředu. Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví pracovníci a manažeři je v nutnosti vedou. (Armstrong, 2011, s. 269)

Provádějí ho jednotlivci, ale s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Zaměřuje se na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulaci a realizaci plánu, ale měla by jim poskytnuta podpora od manažerů a ze strany organizace. (Armstrong, 2007, s. 472.)

Armstrong (2007, s. 472) popisuje fáze plánu osobního rozvoje a rozvádí je jako *Analýzu současného stavu a potřeb rozvoje*, kterou lze udělat v rámci procesu řízení pracovního výkonu. Dalším bodem je *Stanovení cílů*, které může zahrnovat zlepšení výkonu na pracovním místě; zlepšení nebo získání dovedností; rozšíření znalostí; rozvoj schopností v konkrétní oblasti; přechod nebo vzestup v organizaci; přípravu na budoucí změny. Třetím bodem je *Příprava plánu činností (akcí/kroků)*, tento plán činností stanoví, co a jak je potřeba udělat. Měly by zde být zahrnuty i aktivity přizpůsobené potřebám jedince (např. pozorování práce jiných lidí, e-learning, práce s mentorem, koučování, studium doporučené literatury). Posledním bodem je *Realizace*, kdy podnikáme plánované kroky.

Dle Hroníka (2011, s. 192-194) plán osobního rozvoje stanovuje, jaké kroky by měl jedinec podniknout, aby rozšířil znalosti a dovednosti a zvýšil svůj výkon. Tento plán je v souladu s dohodou o potřebách pracovního výkonu jedince. Zahrnuje sledování pracovního výkonu a porovnává jej s cíli, požadavky a plány.

Proces plánování

Plány osobního rozvoje jsou založeny na pochopení toho, co lidé dělají, čeho dosáhli, jaké znalosti a dovednosti mají a které potřebují. Plány se vždy týkají práce a schopnosti tuto práci efektivně vykonávat. Vzdělávací a výcvikové kurzy mohou tvořit součást plánu rozvoje, ale jen jeho menší část, důležitější jsou vzdělávací aktivity, kterými jsou koučování, mentoring, pozorování a analyzování toho, co dělají jiní, obohacování práce, práce na projektu, rotace práce, učení se od jiných, kteří vykonávají obdobnou práci, učení se akcí, e-learning a četba doporučené literatury. (Armstrong, 2011, s. 269-270)

Zavádění plánování osobního rozvoje by nemělo být postupováno lehkovážně, není to jen záležitost vytvoření nějaké dodatečné stránky pro formulář. Všichni manažeři, vedoucí týmů a pracovníci se musejí plánování osobního rozvoje naučit. Měli by být zapojeni do rozhodování, jak bude plánování probíhat a jaké budou jejich role, přínosem pro ně by mělo být pochopení a akceptování. Všem zúčastněným by mělo být poskytnuto vedení a nějaký návod, jak identifikovat potřeby učení a vzdělávání a jakými prostředky tyto potřeby uspokojovat. (Armstrong, 2011, s. 270)

3.2 Rozvoj manažerů

Folwarczná (2010, s. 28.) definuje rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem manažerů. Vzděláváním manažerů hledá způsoby, jak zkvalitnit učení. Výsledkem má být získání potřebných znalostí a porozumění prostředí, ve kterém pracují. Rozvoj je oproti tomu širším pojem, je to nepřetržitý proces, který zvyšuje výkonnost manažera.

„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“ (Armstrong, 2007, s. 489)

„Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích.“ (Armstrong, 2007, s. 489)

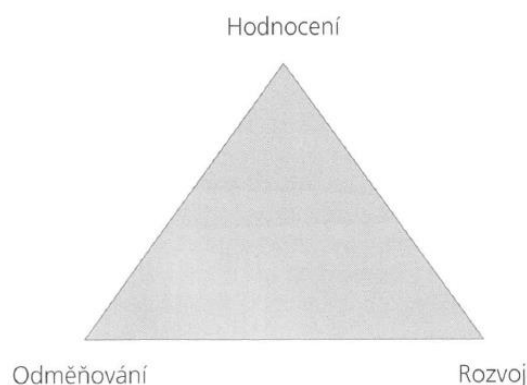
Podle Armstronga (2007, s. 489) by proces rozvoje měl být *anticipující* – tak, aby manažeři přispívali k dlouhodobým cílům organizace; *reagující* – je zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu; *motivační* – musí odpovídat individuálním aspiracím, které se týkají kariéry.

Jednotlivé cíle rozvoje manažerů rozebral Armstrong. (2007, s. 489). *Manažer musí chápat, co se od něj očekává*, jsou s ním dohodnuty cíle, podle nichž je posuzován jejich výkon. *Zlepšení výkonu manažerů* v jejich současných rolích, jako prostředek přípravy na větší odpovědnost. *Rozpoznání manažerů s potencionálem*, vést je k tomu, aby realizovali plány osobního rozvoje; zabezpečit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které je připraví na náročnější povinnosti. *Zabezpečit následnictví v manažerských funkcích* a vytvořit systém, který by toto následovnictví revidoval

Dále je potřeba propojit tyto tři prvky k tomu, aby byl rozvoj manažerů efektivní. Prvním prvkem je rozvíjení sama sebe – iniciativa rozvoje často záleží na jedinci. Dalším prvkem je rozvíjení pocházející od organizace – vytváření systémů formálního rozvoje personalisty a specialisty na rozvoj. A posledním prvkem je rozvíjení pocházející od šéfa – akce podnikané od někoho z vedoucích pracovníků, nejčastěji v souvislosti se skutečným pracovním problémem. (Armstrong, 2007, s. 491)

Rozvoj manažerů i zaměstnanců je velmi úzce spjat s hodnocením. Jeho součástí je pohled do budoucnosti, a to, co chceme a co potřebujeme. Je také spjat s odměňováním. V mnoha firmách je rozvoj a vzdělání brán jako benefit pro zaměstnance a ne jako vynucená záležitost. (Hroník, 2007, s. 14)

Hodnocení a odměňování zaměstnanců a manažerů je velmi rozsáhlou kapitolou a v této práci se jí věnovat nebudu, ale neodmyslitelně patří k rozvoji a vzdělávání.



Obrázek 8 Triáda řízení výkonnosti

Pramen: Zpracováno podle Hroník (2007, str. 14)

Na Obrázku č. 9 vidíme, že tyto rozvoj, hodnocení a odměňování spolu souvisí a navazuje na sebe.

3.3 Rozvoj zaměstnanců

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 287) je rozvoj zaměstnanců rozšiřování kvalifikace. Spolu s vzděláváním je prostředkem, který napomáhá odstranění rozdílů mezi požadovanými a stávajícími znalostmi. Rozvoj napomáhá spíše k formování pracovního potenciálu a soustředí se na sociální dovednosti a osobnost člověka. Příkladem může být jazykový kurz či kurz komunikace.

Rozvojem zaměstnanců je připravujeme na budoucí vývoj firemní organizace. Společným úkolem manažerů i zaměstnanců je stanovení jejich oblastí, ve kterých je možný jejich rozvoj. Úkolem manažera je pozorování potřeb organizace a vnímaná zaměstnanců, jak v profesionální úrovni rozvoje, tak i v osobní úrovni. Jsou-li tyto oblasti správně zvoleny, je možné zvolit plán k dosažení určeného cíle rozvoj. (Urban, 2003, s. 166)

Dle Urbana by měl plán individuálního rozvoje obsahovat některé základní prvky. Prvním prvkem jsou *rozvojové cíle*. Tyto cíle vycházejí z nároků na pozici a očekávaného postupu zaměstnance. Tyto cíle mohou být odborné, ale i vztahující se k řídicím schopnostem pracovníka. Tyto cíle by měl mít stanoven každý zaměstnanec. Dalším prvkem je dosažení *rozvojových cílů*. Jakmile se určí osobní cíle zaměstnance, je nutné určit, jak toho může dosáhnout. Je možné toho dosáhnout více množnostmi, např. přiřazením ke zkušenému manažerovi, účast na tréninku apod. Následujícím prvkem jsou termíny *rozvojových cílů*. Určené cíle nemají význam. Pokud nemají určený termín, kdy jich má být dosaženo. Termín by neměl být zdlouhavý, aby cíl nepozbyl svou naléhavost a motivaci pro zaměstnance. Také by neměl být moc krátký, abychom měli čas na jeho splnění a dosažení. Posledním prvkem jsou *standards pro měření rozvojových cílů*. Jedná se o zjištění, zdali byl cíl splněn. Většinou to posuzuje manažer na základě pozorování. (Urban, 2003, s. 167)

4. Praktická část

Zprvu uvedu, proč jsem si vybrala právě společnost McDonald's. V této světově známé společnosti pracuji již 6 let. Začínala jsem jako každý jiný pracovník, prošla si všechny pracoviště a momentálně působím jako vedoucí směny. Absolvovala jsem tři kurzy, v každém jsem se naučila něco přínosného pro mou práci i osobní život. Proto je McDonald's dobrým příkladem pro toto téma, protože se ve společnosti na trénink a rozvoj klade velký důraz. Pomocí této složky McDonald's dosahuje svých cílů, kvality a obsluhy zákazníků.

Vzhledem k tomu, že restaurace, ve které působím je franšíza, je společnost vedena pod obchodním názvem McPartners s. r. o., ale v této bakalářské práci ji budu uvádět pod názvem McDonald's.

4.1 McDonald's

Ze začátku uvedu něco málo o společnosti jako takové. Toto je oficiální prohlášení společnosti o sobě samé a docela dobře to vystihuje, co je McDonald's zač.

„McDonald's je synonymum pro nebývalý dlouhodobý podnikatelský úspěch. Fenomenální a celosvětový. Existuje jen málo zemí na světě, kde nemá McDonald's svoji pobočku. Každých sedm hodin je otevřena nová restaurace McDonald's. Jsme druhou nejznámější značkou na světě. Jsme na to pyšní.“ (mcdonalds.cz, 2015)

Historie

První restaurace byla otevřena roku 1940 v Americe bratry McDonaldovými, ale rozkvět společnost zažila až roku 1955, kdy syn českých emigrantů Ray Croc otevřel svoji pobočku založenou na způsobu franšízy. V roce 1962 společnost kupuje a na světě existuje již 500 poboček rychlého občerstvení. V České republice je první pobočka otevřena ve Vodičkově ulici, a to roku 1992.

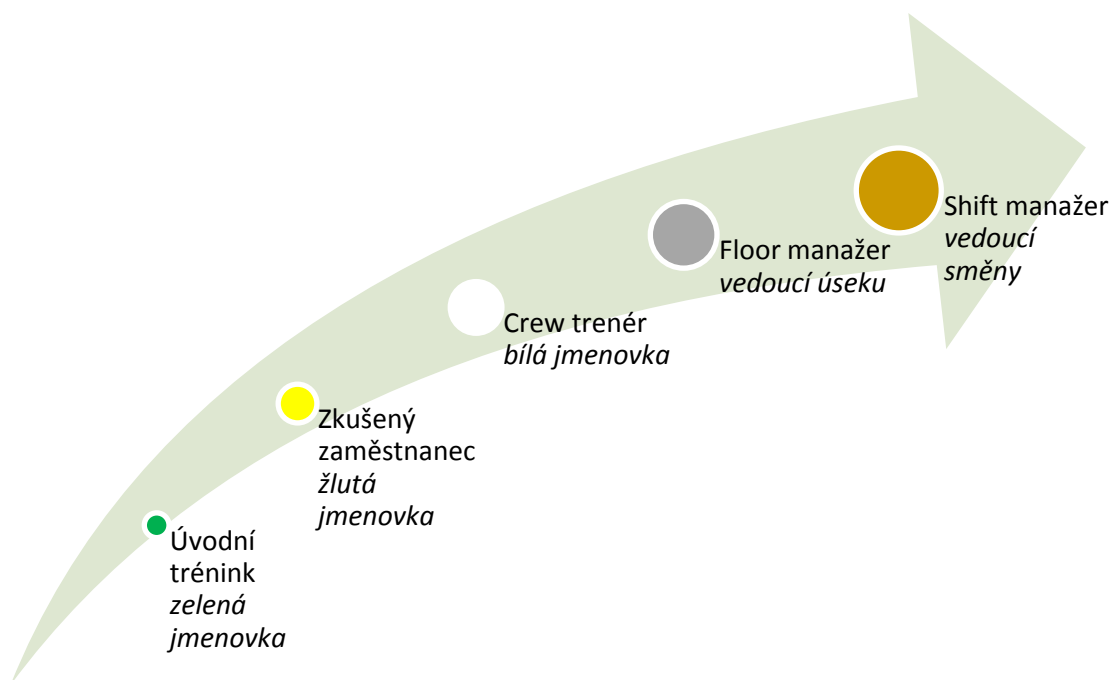
V roce 1993 zavedlo také nový koncept kaváren – McCafé, které jsou součástí některých poboček, mají mnoho druhů káv a zákusků a je založeno na principu klidu, odpočinku a kvalitní kávy. U nás bylo první McCafé otevřeno roku 2009 v Průhonicích.

McDonald's také podporuje charitu, mladé sportovce a znevýhodněné osoby. (mcdonalds.cz, 2015)

Vzdělávání a rozvoj ve společnosti McDonald's

Jsou zde zavedena velmi silná pravidla, co se vzdělávání zaměstnanců týče a bez tréninkového oddělení by společnost nemohla dodržovat svou firemní kulturu, což je kvalita, servis a čistota. Pokud by zaměstnanci nebyli řádně vyškoleni, nebyli by schopni dodržovat standardy restaurace, nemohli by zákazníkům poskytovat služby, na kterých si McDonald's zakládá. A právě rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je tím, že každý McDonald's ve světě je téměř stejný.

Pokud nastoupí jedinec do restaurace McDonald's projde si tréninkovým procesem, kterým si projde každý zaměstnanec. Jsou nastavena pravidla, kterými se určuje karierní postup. U každé pozice uvedu základy rozvoje pracovníka, jaké jsou k tomu potřebné materiály, a zaměřím se i na jejich hodnocení.



Obrázek 9 Možnost pracovního postupu

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 9 je vidět karierní postup od počátku, kdy nastoupíme do restaurace.

Na obrázku můžeme vidět pouze pozici shift manažera, ale ten se ještě rozděluje na I. a II. asistenta. Rozdíl vysvětlím později, při rozboru jednotlivých pozic. Po vedoucím restaurace jsou ještě další pozice ve vedení, ale těmto pozicím se zde věnovat nebudu.

Když poprvé nastoupíme do pobočky McDonald's postup, jak nového zaměstnance trénujeme má svá daná pravidla, která by se měla dodržovat pro efektivní vytrénování zaměstnance. Dnes jsme tedy nastoupili, jak budeme pokračovat?

Úvodní trénink

Jako první přijde na řadu úvodní trénink (ÚT). ÚT je něco, čím si projde každý zaměstnanec. Jakmile nastoupí do restaurace, je mu prezentována tzv. úvodní orientace (ÚO). Tento formulář obsahuje základní informace o restauraci. Zahrnuje např.: informace o přestávkách, směnách, manažerech, politice restaurace, dovolených a nemocenských; u toho je zaměstnanec prováděn po restauraci a jsou mu ukazována jednotlivá stanoviště, zařízení, požární východy, lékárnička, apod. Po tomto se zaměstnanec může začlenit do pracovního týmu a začít vykonávat svou práci se zelenou jmenovkou jako zaměstnanec v tréninku. (interní zdroj, 2015)

Zaměstnanec v tréninku – zelená jmenovka

Zaměstnanci v tréninku (CREW) se přidělí jeho crew trenér (CT). CT ho má na starost po celou dobu jeho směny a vysvětluje mu základní úkony práce na stanovišti. Práce crew by vždy měla začínat v kuchyni. Je to z důvodu znalosti produktů, když se pak crew přesune na servis (pokladna) či lobby (prostor pro zákazníky) mohl poradit zákazníků, jaké produkty vyrábíme a z čeho se skládají. Dalším důvodem je, že se crew seznámí s ostatními pracovníky, naučí se komunikovat a nebude se stydět při rozhovoru se zákazníkem. Zde je velmi důležité aby se trenér svému svěřenci pečlivě věnoval a dokázal ho naučit všem podstatným věcem a správně. K vytrénování zaměstnance máme mnoho pomůcek. Jednou z nejzákladnějších jsou checklisty Tyto formuláře, které se vyplňují elektronicky, slouží jako pomůcka k trénování a zároveň i k hodnocení. Podle nich se trenéři řídí a jsou v nich vypsány veškeré pracovní postupy, které zaměstnanec musí znát pro odvádění své práce. Checklisty na jednotlivá stanoviště se provádějí buď ohlášené, nebo neohlášené. Zprvu se jedná o ohlášenou formu, poté už se dopředu zaměstnanci neříká, že mu uděláme checklist. Zaměstnanec musí mít splněný checklist (je procentuálně dáno, kolik musí zaměstnanec splnit procent, aby byl checklist považován za splněný) z každého stanoviště, aby mohl být ÚT

považován na ukončený. Na ukázkou přikládám checklist na lobby. (Příloha č. 2 – checklist lobby). Na této pozici zaměstnanec stráví 3 měsíce, pokud se jedná o plný úvazek. Pokud se jedná o částečný úvazek, může zde setrvat 3-6 měsíců. Na základě výsledků checklistů a spokojenosti se zaměstnancem se rozhoduje o další spolupráci. Pokud se rozhodneme se zaměstnancem i nadále spolupracovat, dostává žlutou jmenovku a stává se z něj zkušený zaměstnanec. (interní zdroj, 2015)

Zkušený zaměstnanec - žlutá jmenovka

Na této pozici je již crew vytrénovaný na všechna stanoviště a počítáme s ním, jako se zkušeným zaměstnancem. S povýšením na vyšší jmenovku se také zvyšuje plat. Tomuto zaměstnanci již děláme neohlášené checklisty, ale i nadále se mu musíme věnovat a rozvíjet jeho dovednosti. Pokud je crew šikovný a má zájem je zde možnost dalšího kariérního postupu. Na této pozici je crew tak dlouho, dokud nedosáhne požadovaných znalostí a zkušeností na trenéra. Každého půl roku se zaměstnancům dělá hodnocení, kdy si odpovědný manažer udělá s crew sezení, zhodnotí jeho stávající práci, pohovoří si o budoucnosti a jeho silných a slabých stránkách. Pokud má zaměstnanec požadované zkušenosti, plní dobře své pracovní povinnosti a má požadované výsledky checklistů, může jít na základě rozhodnutí vedoucího restaurace na pozici crew trenéra.

Do této skupiny spadají ještě tzv. baristi. Barista je člověk, pracující na McCafé. Platí pro něj stejná pravidla jako pro crew, ale pracují na jiném stanovišti, kde většina zaměstnanců neumí. Tito zaměstnanci se mohou dostat na kurz MCC (McCafé Curse). Pro ukázkou přikládám checklist pro baristy. (Příloha č. 3 – checklist mcaffé obsluha) (interní zdroj, 2015)

Crew trenér – bílá jmenovka

Postoupili jsme na pozici crew trenéra (CT). Tímto se zvyšuje odpovědnost zaměstnance a jeho práce se velmi změní. Zaměstnanec dostane bílou jmenovku, a tzv. akční plán (AP). AP má každý CT a manažer, dělá se na období 3 měsíců a obsahuje několik konkrétních bodů, kterých má daný zaměstnanec za své období dosáhnout. Na základě prvního AP se posuzuje, zda zaměstnanec zůstane i nadále trenérem nebo sestoupí zpět na crew. Pokud AP splní, dostane nový AP na další 3 měsíce a stává se z něj CT. Pro trénování zaměstnanců platí mnoho pravidel, aby se dosáhlo požadované úrovně vzdělání zaměstnanců. Také je to o neustálé kontrole zaměstnanců, nepřehlížení nedostatků a věnování jim pozornosti. CT již dělají zaměstnancům checklisty, ale i nadále jsou checklisty dělány jim ze

strany manažerů. (Příloha č. 4 – checklist crew trenér) Na této pozici setrvává, dokud je s ním vedení restaurace spokojeno a pokud CT plní akční plány, dělá checklisty dle plánu a trénuje dle standardů restaurace, může postoupit do pozice floor manažera. (interní zdroj, 2015)

Floor manažer

Floor manažer je manažer, který má po kurzu FMC (Floor Management Course) a stává se z něj vedení úseku (např. kuchyň nebo servis – pokladna). Na směně má na starost fungování jednotlivých úseků, na nichž se nachází, je pravou rukou shift manažera a kontroluje CT. Platí pro něj stejná pravidla, co se AP týče a musí i nadále dělat checklisty. Jemu se ale již standartní checklisty nedělají. Dělají se mu tzv. focus checklisty, které obsahují body, týkající se celého jeho úseku. Až získá manažer dostatečné zkušenosti a znalosti může postoupit na shift manažera. (interní zdroj, 2015)

Shift manažer

Dělí se na I. asistenta a II. asistenta. II. asistent je shift manažer – vedoucí směny, který má v daný okamžik na starost chod celé restaurace a tudíž velkou odpovědnost. Je po kurzu SMC (Shift Management Course), má udělanou platnou tzv. verifikaci. Verifikace je checklist, při němž vedoucí restaurace zhodnotí manažerovu práci a na základě toho rozhodne, zda manažer zůstane ve své funkci. Manažeři mají také své AP, které musí plnit. Také mají dané měsíční a roční cíle a musí udržovat určitou úroveň profitability restaurace a na základě toho, jsou hodnoceni. I. asistent je také shift manažerem, ale zároveň je zástupcem vedoucího restaurace. Má velkou odpovědnost a vykonává většinu úkonů za vedoucího restaurace. (interní zdroj, 2015)

Toto byl stručný přehled všech pracovních pozic napříč hierarchií restaurace. Jak můžeme vidět, možnost postupu je zde opravdu pro každého a platí zde jasná pravidla, jak trénovat a jaké platí postupy v jednotlivých situacích.

Nyní vyhodnotím dotazník a navrhnu nápravná opatření pro zjištěné výsledky.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro dané téma bakalářské práce jsem vytvořila dotazník, abych zjistila, jaký názor mají zaměstnanci a manažeři na rozvoj a vzdělávání ve své společnosti. Dotazník jsem zvolila z toho důvodu, aby byla zachována anonymita zaměstnanců a byl brán ohled na jejich časové možnosti. Předpokladem pro úspěšné dokončení šetření bylo sehnání dostatečného množství respondentů, jejich ochota účastnit se a objektivně zhodnotit situaci.

Dotazníková metoda

Většina dotazníku je tvořena uzavřenými otázkami a lze na ně odpovědět ANO/NE, u některých otázek je možnost odpovědi rozšířená. Dotazník jsem dala celkem 18ti respondentům, z čehož je 6 manažerů, 6 trenérů a 6 zaměstnanců.

Dotazník jsem sestavila ve třech variantách. První část byla společná pro všechny zaměstnance, jednalo se o všeobecné otázky. Další otázky byly již rozděleny pro manažery, trenéry a zaměstnance. Prvních pět otázek z dotazníku je podobného charakteru pro všechny skupiny. Zajímalo mě, jak se liší úhel pohledu na stejnou problematiku od zaměstnanců různého postavení ve firmě. U některých otázek byl rozdíl odpovědí od zaměstnanců opravdu znatelný.

Sběr dat

Dotazník byl rozdáván během směn po dobu jednoho týdne v tištěné podobě a vyplnění dotazníku zabralo v průměru 3 minuty. Vybrala jsem zaměstnance, kteří jsou v práci pravidelně a mají možnost objektivně posoudit dané otázky.

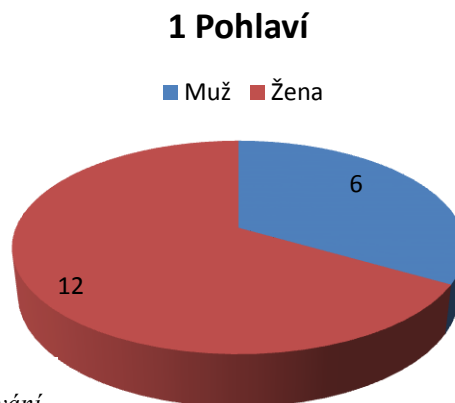
Cíl šetření

Cílem mého dotazníku bude posouzení aktuální situace rozvoje a vzdělávání ve společnosti, zda odpovídá daným standardům a zjištění rozdílných názorů zaměstnanců na danou problematiku. Po vyhodnocení dotazníku navrhnou nápravná opatření pro zlepšení situace ve společnosti.

4.3 Vyhodnocení dotazníku

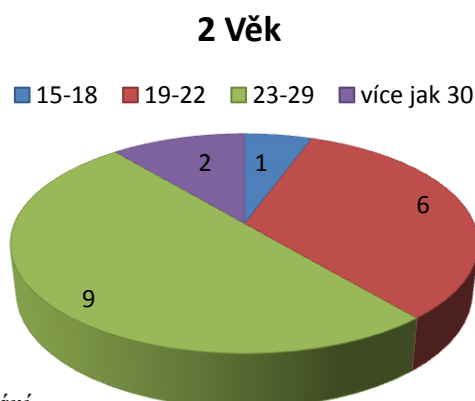
Vyhodnocení společné části

K jednotlivým otázkám jsem vytvořila grafy, pro lepší přehlednost a představení si odpovědí. Vzhledem k celkovým 35 otázkám jsem grafy vytvořila jen k těm otázkám, které byly klíčové a společné pro všechny a k otázkám podobného charakteru pro různé zaměstnance.



Graf 1 Pohlaví
Zdroj: vlastní zpracování

Na celý dotazník odpovídalo celkem 18 zaměstnanců, z čehož bylo 12 žen a 6 mužů. Vypovídá to hodně o celkové situaci, v restauraci pracují převážně ženy.



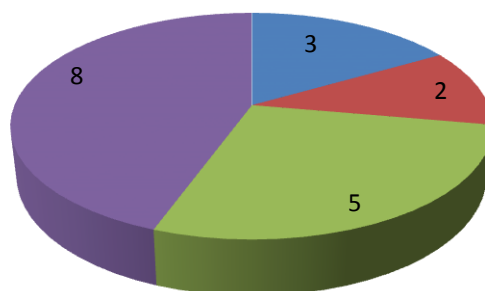
Graf 2 Věk
Zdroj: vlastní zpracování

Co se věkové kategorie týče, 9 z 18 lidí odpovědělo, že spadá do skupiny 23-29 let,

tedy celá polovina respondentů. Ve věkové kategorii 19-22 let je 5 respondentů, v kategorii více jak 30 let jsou 2 respondenti a v poslední kategorii 15-18 pouze jeden respondent.

3 Doba spolupráce s McDonald's

■ Méně než 1 rok ■ 1-2 roky ■ 2-3 roky ■ 3 a více let



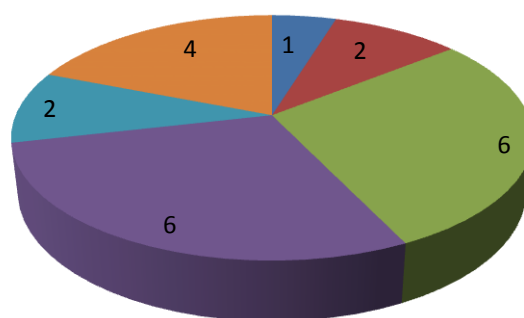
Graf 3 Doba spolupráce s McDonald's

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou jsem chtěla zjistit, jak dlouho zaměstnanci pracují u společnosti, a zjistila jsem, že nejvíce respondentů, celkem 8 z 18, zde pracuje více jak 3 roky. Dalších 5 zaměstnanců odpovědělo, že zde pracuje 2-3 roky. 2 zaměstnanci u společnosti působí 1-2 roky a méně než 1 rok 3 zaměstnanci. V této restauraci je dle šetření více zaměstnanců, kteří zde setrvávají.

4 Pozice

■ Hostess ■ Barista ■ Crew ■ CT ■ Floor manažer ■ Shift manažer



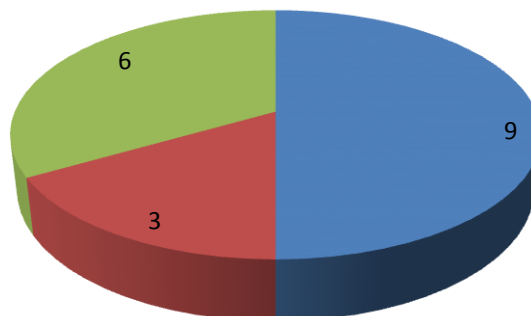
Graf 4 Pozice

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším bodě jsem se ptala, na jaké pozici respondenti ve firmě pracují. 6 respondentů zvolilo odpověď manažer, 6 odpovědělo CT (trenér) a zbývajících 6 patří mezi řadové zaměstnance, z čehož se ještě 2 řadí mezi baristy a 1 mezi hostess. Zvolila jsem shodně množství respondentů od každé skupiny zaměstnanců, aby se poté lépe posuzovali výsledky u otázek společného charakteru.

5 Úvazek

■ Částečný úvazek ■ Plný zkrácený úvazek ■ Plný úvazek



Graf 5 Úvazek

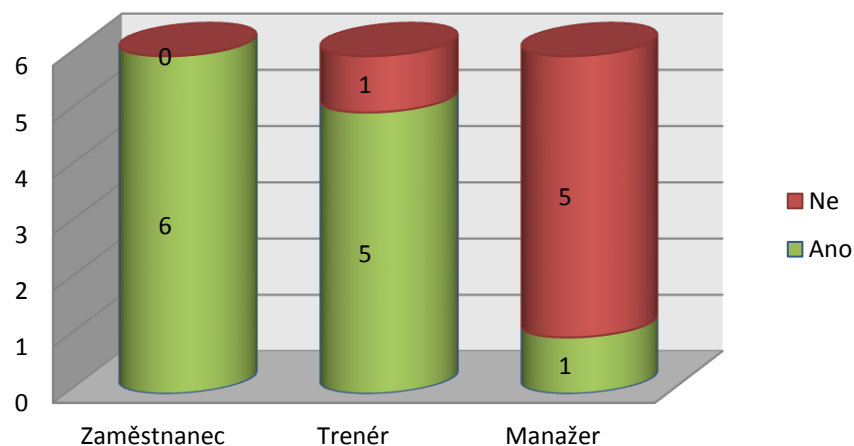
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou ve společném úseku bylo dotázání se na úvazek. Polovina respondentů, tedy 9 z 18, pracuje na částečný úvazek, 6 zaměstnanců je u McDonald's jako plný úvazek a zbylí 3 respondenti pracují na plný zkrácený úvazek.

Touto otázkou končí společná část pro všechny respondenty, ve které jsme měli za cíl zjistit všeobecné informace o složení zaměstnanců. Zjistila jsem že, v restauraci pracují převážně ženy ve věku 23-29 let, které pracují na částečný úvazek a pracují u společnosti více jak 3 roky.

Dalších 5 otázek má společný charakter a odpovídali na ně manažeři, trenéři a zaměstnanci zvlášť. Můj cíl bude zjistit rozdílné názory na jednotlivé oblasti týkající se tréninku a rozvoje a zjistit, proč tomu tak je, a navrhnout řešení, aby se případné rozdíly mohly sjednotit.

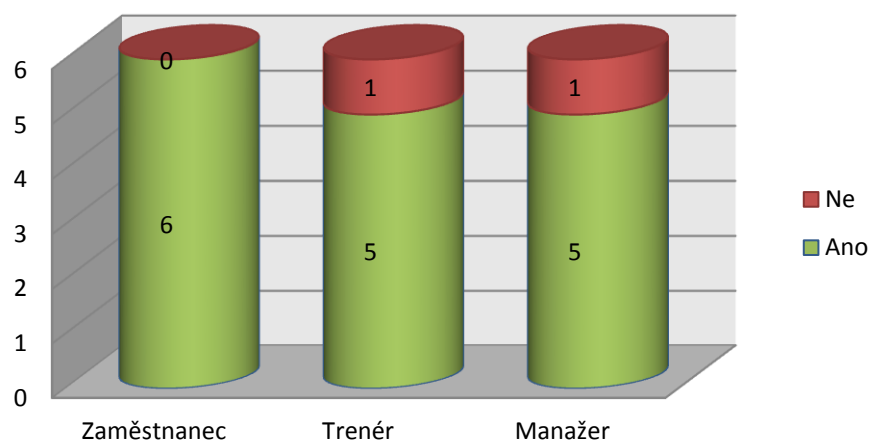
1. Úvodní trénink



Graf 6 Úvodní trénink
Zdroj: vlastní zpracování

První otázku jsem zaměřila na úvodní trénink, ptala jsem se, zda zaměstnanci dostávají úvodní trénink, dle platných pravidel. Hned na první otázce je vidět rozdílnost odpovědí. Všichni zaměstnanci odpověděli, že úvodní trénink proběhl v pořádku. Trenéři odpovídali stejně, jen jeden respondent si myslí opak. U manažerů můžeme vidět největší rozdíl, 5 manažerů si myslí, že úvodní trénink neprobíhá, jak by měl a jen 1 si myslí, že ano.

2. Informovanost trenérů

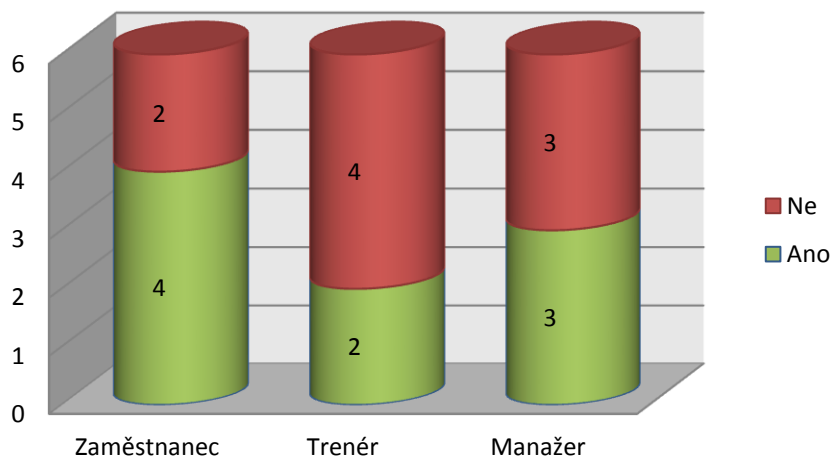


Graf 7 Informovanost trenérů
Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se týkala toho, jak jsou trenéři připraveni na trénování. Zda jsou dostatečně informovaní o tom, co mají nově zaměstnance učit. V této otázce se odpovědi tolik

nelišily. Všichni zaměstnanci souhlasili s tvrzením, že trenéři jsou dobře informovaní. 5 trenérů souhlasilo a jen 1 ne. Stejně to bylo i u manažerů. Je zřejmé, že trenéři mají potřebné informace k tomu, aby mohli dobře vykonávat úvodní trénink.

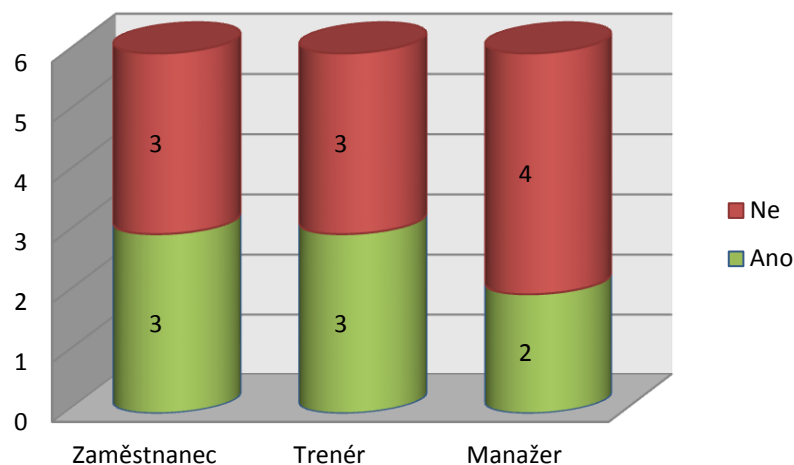
3. Fungování tréninku



Graf 8 Informovanost trenérů
Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázkou jsem se tázala, zda mají trenéři dostatečné podklady a materiály pro trénování. 4 z 6 zaměstnanců odpovědělo, že ano, zbývající dva si myslí, že ne. Trenéři odpověděli opačně, 2 si myslí, že mají potřebné informace a 4 si myslí, že nemají. U manažerů to bylo na 50%, polovina si myslí, že ano, druhá polovina si myslí, že ne. Tyto odpovědi byly celkem podobné, polovina si myslí, že trenéři mají potřebné informace k trénování.

4. Checklisty

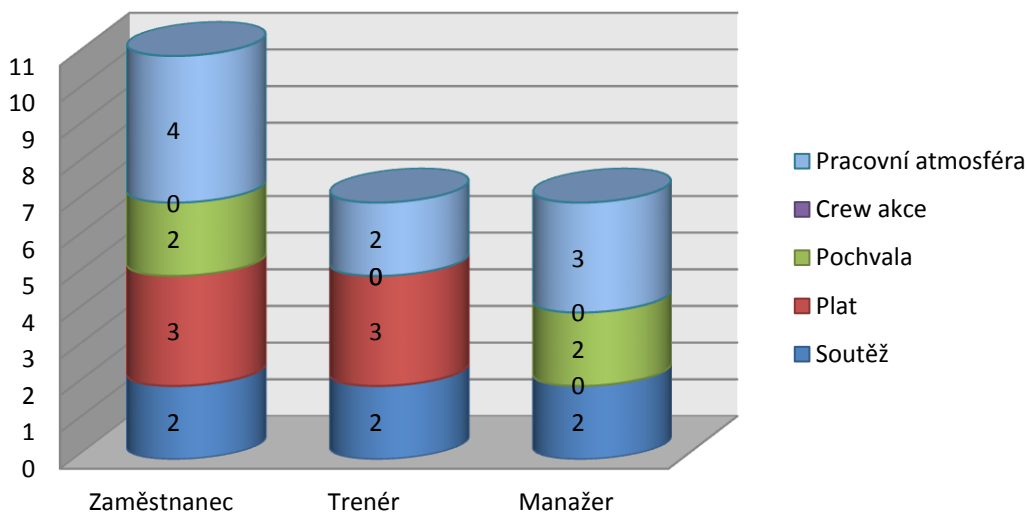


Graf 9 Čeklisty

Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka se týká poctivého vypracovávání checklistů na směně. I u této otázky se odpovědi příliš nelišily. Zaměstnanci i trenéři odpovídali stejně, polovina odpověděla, že ano, druhá polovina si nemyslí, že by se checklisty dělali poctivě. 4 z 6 manažerů s poctivým vypracováváním nesouhlasí a 2 souhlasí. Vyplyvá z toho, že provádění kontrolních formulářů nefunguje, jak by mělo. Vzhledem k tomu, že více jak 50% respondentů si myslí, že se checklisty poctivě nedělají, bude důležitá kontrola trenérů ze strany manažerů k docílení požadované úrovně tréninku na restauraci.

5. Motivace



Graf 10 Motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka je zaměřena na motivaci pracovníků. Ptala jsem se, co z pohledu respondentů nejvíce motivuje pracovníky. Zaměstnanci považují za nejvíce motivující dobrou pracovní atmosféru, dále plat a na stejno pochvalu a soutěže na směnách. Trenéři si myslí, že nejvíce motivující je plat, poté soutěže a pracovní atmosféra. U manažerů také zvítězila pracovní atmosféra, poté byla pochvala a soutěž. Odpovědi byly podobné, nejvíce motivující nám z dotazníku vychází dobrá atmosféra na pracovišti. Dobrá atmosféra nezáleží na schopnostech trénovat, ale je to o lidech. Je na každém vedoucím směny, jakou atmosféru na pracovišti vytvoří a jak se k zaměstnancům chová. Je zajímavé, že zaměstnanci i trenéři uvedli jako motivační plat, přestože ani jeden manažer tuto odpověď nezvolil.

Touto otázkou končily otázky, které měly společný charakter pro všechny pracovní skupiny. Je patrné, že názory na jednotlivé oblasti se liší, na základě toho na jaké pozici respondenti pracují. Manažeři to vidí z pohledu vedení restaurace, zatímco trenéři i zaměstnanci to takto nevnímají.

Doporučení ke zlepšení

Je velmi důležité, aby se tyto názory sjednotily a zaměstnanci věděli, proč jsou jednotlivé oblasti pro fungování restaurace nezbytné. Dalším krokem ke zlepšení bude větší kontrola ze strany manažerů, aby se dosáhlo požadované úrovně fungování tréninku zaměstnanců. Trénování zaměstnanců je nepřetržitý proces, ve kterém nesmíme polevovat. Jakmile poleví jen jeden článek týmu, ostatní to vnímají a neodvádějí svou práci, tak jak by měli. Je proto zásadní fungovat jako tým, neustále rozvíjet dovednosti zaměstnanců a začlenit je do cílů společnosti, aby se cítili její součástí a chápali, proč svou práci mají odvádět správně.

Pro další otázky, které byly rozdělené do skupin dle pracovní pozice respondentů, jsem již nevytvořila grafy. Předchozí otázky byly klíčové a následující otázky jsou pouze doplňující a mají nám vytvořit lepší představu o názorech jednotlivých respondentů. Otázky tedy vyhodnotím jen slovně.

Vyhodnocení části dotazníku pro zaměstnance

Začnu s verzí pro zaměstnance (viz. Příloha č. 1 Dotazník), otázky jsou očíslovány až od čísla 6, protože dotazník pokračuje z předchozích otázek, které měly společný charakter.

Otázka č. 6

Jaká je podle Vás neúčinnější metoda hodnocení?

U této otázky nejvíce respondentů (4) odpovědělo, že checklisty. 2 respondenti zvolili odpověď pochvaly na směnách a pouze jeden si myslí, že pracovní hodnocení. Checklisty jsou spravedlivým a stejným hodnocením pro všechny zaměstnance, proto nejvíce respondentů zvolilo tuto odpověď.

Otázka č. 7

Jste za svou práci spravedlivě hodnoceni? (Checklisty, pochvaly, apod.)

Z odpovědí jsem se dozvěděla, že 5 respondentů si myslí, že ano a pouze jeden si myslí opak.

Otázka č. 8

Jsou Vám pravidelně prezentována hodnocení?

U této otázky 4 respondenti odpověděli ano a zbývající 2 odpověděli ne. Hodnocení jsou velmi důležitá, měla by být dodržována doba, kdy se má hodnocení prezentovat aby zaměstnanci věděli, jaké mají pracovní výsledky.

Otázka č. 9

Myslíte si, že máte možnost pracovního postupu?

U této otázky byly odpovědi převážně kladné, a to 5 respondentů si myslí, že má možnost kariérního postupu a pouze jeden toto tvrzení nepodporuje.

Otázka č. 10

Měl/a byste zájem o postup v budoucnosti, popř. jaký?

2 respondenti odpověděli, že zájem o pracovní postup nemají. Další 4 odpověděli, že by měli zájem o kariérní postup. 3 by měli zájem o pozici trenéra a 1 o pozici manažera.

U zaměstnanců byly odpovědi převážně kladné, vyplývá z nich, že mají dobré mínění o fungování tréninku. Většina si myslí, že jsou za svou práci řádně odměněni a že se jim pravidelně podává hodnocení o jejich práci. Je dobře, že mají pocit, že je o jejich práci zájem a že za ni dostanou odměnu, kterou si zaslouží. Mají v budoucnu možnost kariérního postupu,

což přispívá k jejich motivaci a chuti učit se nové věci.

Vyhodnocení části dotazníku pro trenéry

Další verze dotazníku je určena pro trenéry. Otázky jsou očíslovány až od čísla 6, protože dotazník pokračuje z předchozích otázek, které měly společný charakter. (viz. Příloha č. 1 Dotazník)

Otázka č. 6

Máte možnost učit se nové věci?

5 respondentů odpovědělo ano, jeden odpověděl ne. Možnost učit se nové věci je důležitá, aby práce zaměstnanců nezevšedněla a aby měli pocit, že vždy je něco nového, co se na směně mohou naučit.

Otázka č. 7

Když se zeptáte nadřízeného na věc, kterou neznáte, většinou je reakce:

Nejvíce odpovědí (3) na tuto otázku bylo, že nadřízený odpověď nezná, slíbí, že zjistí odpověď, ale zapomene na to. 2 respondenti si myslí, že jim nadřízený řekne správnou odpověď a jeden odpověděl, že nadřízený zjistí odpověď na požadovanou otázku.

Otázka č. 8

Kdy naposledy jste od manažera byl/a pochválen/a za svou práci?

3 respondenti odpověděli, že na minulé směně. 2 si myslí, že v průběhu minulého týdne a jeden si myslí, že nikdy pochválen nebyl.

Otázka č. 9

Vidíte ve svých nadřízených příklad?

Celkem 4 odpovědi byly ano a 2 byly ne. Je dobře, že většina respondentů ve svých nadřízených vidí příklad, to je mnohdy velmi důležité.

Otázka č. 10

Je dostatečně rozvíjena Vaše osobnost?

U této otázky polovina respondentů odpověděla, že ano. Druhá polovina nesouhlasila. Rozvíjení osobnosti je nepochybně jednou z věcí, kvůli které práci vykonáváme. U této otázky by mělo být více odpovědí kladných.

Je zřejmé, že trenéři mají možnost se neustále učit nové věci, ale na druhou stranu si polovina myslí, že není dostatečně rozvíjena jejich osobnost. Bude důležité zaměřit se na zaměstnance z osobní stránky a pomáhat i v rozvoji jejich osobnosti. Většina respondentů ve svých nadřazených vidí příklad, ale z další otázky vyplývá, že většina si myslí, že pokud nadřízený nezná odpověď na otázku a slíbí odpověď, zapomene na to a nevyhledá správnou odpověď. To není nejlepší způsob, zaměstnanci poté ztrácejí v nadřazených důvěru a příště se jim už nespějí. Na tomto je potřeba zapracovat, zaměstnanec musí svému nadřízenému věřit a vědět, že se na něho může spolehnout.

Vyhodnocení části dotazníku pro manažery

Další verze dotazníku je určena pro manažery. Otázky jsou očíslovány až od čísla 6, protože dotazník pokračuje z předchozích otázek, které měly společný charakter. (viz. Příloha č. 1 Dotazník)

Otázka č. 6

Jaký kurz jste absolvoval/a?

4 manažeři mají po kurzu SMC, jeden manažer má kurz FMC a jeden kurz EMP.

Otázka č. 7

Byl/y kurz/y přínosem pro odvádění Vaší práce?

Všichni respondenti se shodli, že kurz byl přínosem pro jejich práci.

Otázka č. 8

Je možné využít informace z kurzu i v soukromém životě?

Všechny odpovědi byly kladné, tedy 6 respondentů odpovědělo, že je informace, které se dozvěděli na kurzu, mohou využít i v osobním životě.

Otázka č. 9

Pomohl kurz k rozvoji Vaší osobnosti?

Většina (4) dotázaných manažerů si myslí, že ano a pouze dva nesouhlasí.

Otázka č. 10

Vedou kurzy kvalifikované osoby, které mají dostatečné znalosti?

U této otázky byly také všechny odpovědi kladné, tedy 6 respondentů odpovědělo ano.

Všechny otázky se týkaly kurzů, které musí každý manažer povinně absolvovat, aby mohl konat svou práci. Z otázek a odpovědí vyplývá, že kurzy jsou opravdovým přínosem, jak po stránce pracovní, tak po stránce osobní. Je dobře, že informace získané na kurzech jsou užitečné i v osobním životě a manažeři jsou s danými kurzy spokojeni.

4.4 Shrnutí výsledků a doporučení pro zlepšení

Z otázek a jejich odpovědí jsem dozvěděla názory od jednotlivých pracovních pozic ve společnosti. Je vidět, že odpovědi se velmi liší, pokud se jedná o názor zaměstnanců a poté trenérů a manažerů. Z vyhodnocení dotazníků vidíme, že většina zaměstnanců má velmi kladné mínění o fungování tréninku na restauraci. Jakmile postoupíme k vedení restaurace, tedy k trenérům a manažerům, názory obrací k negativnějšímu postoji. Čím je způsobena taková různorodost názorů? Je to dáno tím, že zaměstnanci mají pocit, že je vše v pořádku, protože ze strany vedení není dostatečný zájem. Není zájem kontrolovat a opravovat zaměstnance, takže mají pocit, že svou práci odvádějí správně, protože nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Přitom ze získaných výsledků vyplývá, že trenéři mají všechny potřebné informace ke správnému a efektivnímu trénování.

Je to způsobeno nedostatečnou motivací trenérů a manažerů. Bude potřeba od základu změnit jejich přístup k tréninku jako takovému a zaměřit se na práci se zaměstnanci.

Důležitá bude dostatečná zpětná vazba zaměstnancům a kontrola jejich práce. Zpětnou vazbu bychom zaměstnancům měli dávat nepřetržitě, až už kladnou či zápornou.

Dalším problémem je, že trenéři si nejsou vědomi odpovědnosti, kterou mají. Neuvědomují si, že oni jsou klíčovým bodem pro správně vytrénované zaměstnance. Je to také dáno věkem trenérů, kteří jsou převážně studenti. Zde je důležitá činnost manažerů, aby trenéry podporovali a ukázali jim důležitost jejich práce.

Dalším bodem bude zapojení zaměstnanců do cílů restaurace, aby věděli, proč svoji práci konají. Když budou znát cíl, bude se jim lépe pracovat a mají proč pracovat. Je důležité jim tyto cíle připomínat a ujistit je v pocitu, že oni jsou pro fungování restaurace klíčovými body.

Ze všeho nejdůležitější bude styl komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci. Musí si navzájem předávat informace, musí mít důvěru ve své nadřízené a vědět, že jejich práce má smysl.

Pokud na těchto bodech zaměstnanci restaurace zapracují, věřím, že se situace v restauraci může zlepšit. Zaměstnanci začnou lépe spolupracovat, trenéři začnou svou práci odvádět poctivě alepší se celková situace i atmosféra.

Závěr

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců a manažerů je nedílnou a velmi podstatnou složkou každé společnosti, proto jsem si toto téma vybrala. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsem si určila základní rozdíly mezi učením, rozvojem a vzděláváním, které jsou klíčovými slovy pro mou práci, a bez jejich pochopení bych práci nemohla úspěšně dokončit. Dále jsem se věnovala jednotlivým oblastem zvlášť a jejich rozboru. U vzdělávání jsem dle literatury určila jeho cíl, druhy, vyhodnocení a jeho přínos. U rozvoje manažerů a zaměstnanců jsem se zaměřila na osobní rozvoj a jeho plánování. Poté jsem se zaměřila na popis rozvoje u manažerů a zvlášť u zaměstnanců. Tato část byla podkladem pro část praktickou, kde jsem mohla využít některé poznatky získané z literatury.

V praktické části jsem se zprvu zaměřila na společnost McDonald's, na její stručnou historii a popis. V první části jsem pro přehled uvedla základní pracovní pozice ve společnosti a uvedla základy tréninku, abych tyto informace poté mohla porovnat s výsledky dotazníkového šetření. Nadále jsem vytvořila dotazník, který měl za cíl zjistit rozdíly mezi pravidly tréninku ve společnosti a názory jednotlivých respondentů. Dotazník je rozdělen na několik částí – část společnou, otázky podobného charakteru pro jednotlivé pracovní pozice a otázky samostatné určené daným respondentům. U některých výsledků jsem mohla vidět velké rozdíly v názorech manažerů a zaměstnanců, pro které jsem se poté navrhla nápravné kroky ke zlepšení.

Ze zjištěných výsledků lze říci, že společnost má dobře nastavený tréninkový systém, ale ve skutečnosti funguje jen částečně. Kroky ke zlepšení, které jsem navrhla, by restauraci mohly pomoci ke zlepšení aktuální situací a zlepšení tréninkového systému, aby se dosáhlo požadované úrovně.

Zdroje

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání, strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4824-5

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce, techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2158-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOLEKTIV. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika – kompetence, kvalifikace, (sebe)koncepce pro neformální vzdělávání*. Praha: OPTYS, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-87449-50-9

HAVLÍČKOVÁ D.; ŽÁRSKÁ K. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Comunica a. s., 2012. ISBN 978-80-87449-18-9

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

HRONÍK, František. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

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

KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta; VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-8368-0

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2014. ISBN 978-80-247-4806-1

RUSTOMIJ, M. K; SAPRE, S. A. *Umění managementu*. Praha: Svoboda – Libertas. 1993. ISBN 80-205-0335-8

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2014. ISBN 978-80-247-9365-8

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. ISBN 80-86395-46-4

WALKER A. A KOLEKTIV. *Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8

McDonalds.cz [online] [cit. 25. 4. 2015]. Dostupné z <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds>

McDonalds.cz [online] [cit. 25. 4. 2015]. Dostupné z <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1	Vztah učení, rozvoje a vzdělání	5
Obrázek 2	Cyklus motivace	8
Obrázek 3	Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání	10
Obrázek 4	Rozpis vzdělávání – příklad	10
Obrázek 5	Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	11
Obrázek 6	Cyklus vzdělávání	14
Obrázek 7	Mapa funkcí vzdělávání	15
Obrázek 8	Triáda řízení výkonnosti	20
Obrázek 9	Možnost pracovního postupu	23
Graf 1	Pohlaví	28
Graf 2	Věk	28
Graf 3	Doba spolupráce s McDonald's	29
Graf 4	Pozice	29
Graf 5	Úvazek	30
Graf 6	Úvodní trénink	31
Graf 7	Informovanost trenérů	31
Graf 8	Fungování tréninku	32
Graf 9	Checklisty	33
Graf 10	Motivace	33

Seznam příloh

Příloha 1	Dotazník	44
Příloha 2	Checklist lobby	52
Příloha 3	Checklist McCafé obsluha	53
Příloha 4	Checklist crew trenér	54



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Dobrý den,

jsem studentka Masarykova ústavu vyšších studií v Praze a provádím průzkum pro svou bakalářskou práci na téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců/manažerů ve společnosti McDonald's. Protože v této společnosti pracujete, prosím Vás o vyplnění dotazníku na toto téma. Dotazník je zcela anonymní a dobrovolný. Nebude použit pro jakékoliv pracovní účely, slouží pouze pro zpracování bakalářské práce.

Předem velmi děkuji za upřímné vyplnění.

Kristýna Čubanová

Praha 2015

Společná část

U jednotlivých otázek prosím zakřížkujte odpověď, která je Vám nejbližší. U některých otázek je možno zaškrtnout více možností.

Jste:

- Muž
- Žena

Věk:

- 15 – 18
- 19 – 22
- 23 – 29
- 30 a více

Jak dlouho pracujete u společnosti:

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 rok
- 2 – 3 roky
- Více jak 3 roky

Na jaké pozici pracujete:

- Hostess
- Barista
- Crew (zaměstnanec v tréninku/zkušený zaměstnanec)
- Crew trenér
- Floor manažer
- Shift manažer

Pracujete jako:

- Částečný úvazek
- Plný zkrácený úvazek
- Plný úvazek

Část pro zaměstnance (crew)

1. Dostal/a jsi ve společnosti úvodní trénink?

- Ano
- Ne

2. Měl školící personál dostatečné informace, aby Vám mohl vše vysvětlit?

- Ano
- Ne

3. Přijde Vám, že ve Vaší restauraci funguje trénink dle daných pravidel?

- Ano
- Ne

4. Dělalí se Vám na směnách poctivě kontrolní formuláře, tzv. checklisty?

- Ano
- Ne

5. Co je pro Vás v zaměstnání nejvíce motivující?

- Soutěže
- Plat

- Slovní pochvaly ze strany vedoucích
- Crew akce
- Dobrá pracovní atmosféra
- Jiné – uveďte:

6. Jaká je podle Vás nejúčinnější metoda hodnocení?

- Checklisty
- Pracovní hodnocení
- Pochvaly na směnách
- Jiné – uveďte

7. Jste za svou práci spravedlivě hodnoceni? (checklisty, pochvaly, apod.)

- Ano
- Ne

8. Jsou Vám pravidelně prezentována hodnocení?

- Ano
- Ne

9. Myslíte si, že máte možnost pracovního postupu?

- Ano
- Ne

10. Měl/a byste zájem o postup v budoucnosti, popř. jaký?

- Ne
- Ano – na jakou pozici?

1. Poskytujete zaměstnancům řádný úvodní trénink?

- Ano
- Ne

2. Máte od nadřízených vše potřebné pro to, abyste mohli účinně trénovat?

- Ano
- Ne

3. Máte pocit, že ve společnosti funguje trénink zaměstnanců?

- Ano
- Ne

4. Děláte na směnách pravidelně a poctivě checklisty?

- Ano
- Ne

5. Jak byste nejlépe motivovali pracovníka, který nejeví zájem?

- Soutěž
- Pochvala
- Možnost kariérního růstu v budoucnosti, a tím zvýšený plat
- Účast na crew akci
- Dobrou pracovní atmosférou
- Jiné – uveďte:

6. Máte možnost učit se nové věci?

- Ano
- Ne

7. Když se zeptáte nadřízeného na věc, kterou neznáte, většinou je reakce:

- Řekne Vám správnou odpověď
- Neví. Slíbí, že zjistí a taky tak udělá.
- Neví. Slíbí, že zjistí, ale zapomene na to.
- Řekne, že neví a že je to jedno.
- Ignoruje Vás.

8. Kdy naposledy jste od manažera byl/a pochválen/a za svou práci?

- Na minulé směně
- V průběhu minulého týdne
- V průběhu minulého měsíce
- Nebyl jsem pochválen/a

9. Vidíte ve svých nadřízených příklad?

- Ano
- Ne

10. Je dostatečně rozvíjena Vaše osobnost?

- Ano
- Ne

Část pro manažery

1. Myslíte si, že CT dávají zaměstnancům dobrý úvodní trénink?

- Ano
- Ne

2. Mají CT potřebné informace k trénování?

- Ano
- Ne

3. Funguje na restauraci trénink, aby byly dodrženy standardy společnosti?

- Ano
- Ne

4. Kontrolujete CT, aby správně a efektivně plnili checklisty?

- Ano
- Ne

5. Jak byste nejlépe motivovali pracovníka, který nejeví zájem?

- Soutěž
- Pochvala
- Možnost karierního růstu v budoucnosti, a tím zvýšený plat
- Účast na crew akci
- Dobrou pracovní atmosférou
- Jiné – uveďte:

6. Jaký kurz jste absolvoval/a?

- FMC
- SMC
- EMP

7. Byl/y kurz/y přínosem pro odvádění Vaší práce?

- Ano
- Ne

8. Je možné využít informace z kurzu i v soukromém životě?

- Ano
- Ne

9. Pomohl kurz k rozvoji Vaší osobnosti?

- Ano
- Ne

10. Vedou kurzy kvalifikované osoby, které mají dostatečné znalosti?

- Ano
- Ne

Příloha č. 2 – checklist lobby

Lobby 8-2011 – SOC ČEKLIST

Pracovník:

Datum:

Pozorovatel:

Čas:

PROCEDURA		INFORMACE	
Komunikace se zákazníky	14	Pozdraví zákazníka – používá různé pozdravy, není monotónní. Usmívá se, naváže oční kontakt.	5
		Dodržuje pravidlo 2 metrů. Navazuje hovory se zákazníky. Ptá se na jejich názory a připomínky.	5
		Koordinuje a směřuje zákazníky k volným pokladnám.	4
Pozornost zákazníkům	15	Sleduje pohyb zákazníka a v případě potřeby, zákazníkovi sám nabídne pomoc a je k dispozici.	4
		Zná naši nabídku a informace o aktuální kampani, slevách, programech (Marketing, LSM, HPM). Dokáže poskytnout informace.	3
		Pomáhá zákazníkům s objednávkami, pokud ji nemůžou unést. Zvláště pomáhá maminkám s kočárkem, handicapovaným apod. Pomůže otevřít dveře, informuje o toaletách, odnese tácek apod.	4
		Všimá si a pozoruje zákazníka v lobby. Při odchodu se se zákazníkem rozloučí a pozve ho k další návštěvě. Naváže oční kontakt, usmívá se, není monotónní. Používá různé způsoby rozloučení.	4
Čistota lobby	15	Okamžitě odnáší tácky ze stolků. Při plných vozících, je odváží k separaci. Stoly a židle pokud možno, po každém použití otře, udržuje je čisté.	5
		Podlahu podle potřeby zametá a mopuje, tak, aby nerušil hosty. Při mopování používá stojan „Pozor mokrá podlaha“.	5
		Průběžně kontroluje čistotu toalet, dostatek toaletního papíru, mýdla. Uklízí a doplňuje podle potřeb.	5
Čistota okolí	13	Vchodové dveře a výlohy udržuje v čistotě.	5
		Podle potřeby, zamete v okolí restaurace (nebo i venkovní prostory a mění venkovní koše. Na DT kontroluje čistotu příjezdové cesty, playlandu a parkoviště.) Plně odpadkové pytle odnáší na místo k tomu určené.	4
			4
Čistota u separace	13	Správně separuje do pytlů – plast, kelímky, papír, zbytky jídla atd.	5
		Tácky po každém použití otře a opatří novým prostíráním.	4
		Místnost na separaci udržuje v čistotě.	4
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 checklistu upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jmenovkou, páskem a kšiltkem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují bříška 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	15	Dodržuje pravidla separace. Počitatelný 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
Spolupráce	15	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. 3 – checklist McCafé obsluha

MC CAFÉ OBSLUHA 5-2014 – SOC ČEKLIST

Pracovník:

Datum:

Pozorovatel:

Čas:

PROCEDURA		INFORMACE	
Komunikace/ McCafé Table Servis	14	Barista zná všechny produkty a aktuální promo produkty. Správně komunikuje se spolupracovníky. Používá slovíčka „prosím“ a „děkuji“. Během objednávky věnuje zákazníkovi pozornost, neodvrací se od něj. Navazuje rozhovor se zákazníkem, provádí hostessing.	4
		V případě že manažer rozhodne, vykonává vhodným způsobem McCafé Table Servis	3
		Vitrínu udržuje vždy ve 100 % stavu - čistota, rozmístění, atraktivita.	3
		Dekoruje vitrínu i naservírované dorty na talířku vhodnou dekorací („viz. Průvodce dekorací“). Nekombinuje polevy, šlehačku a posyp.	3
Přivítání (1. Krok)		Barista dodržuje „pravidlo 2 metrů“. Pozdraví zákazníka – příjemný výraz, pohled do očí, střídá pozdravy.	4
Přijmutí objednávky (2. Krok)	14	Ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně. Navazuje kontakt vhodnou a aktivní komunikací.	4
		Vždy se zákazníka zeptá, zda bude jíst „zde“ / „s sebou“ a správně to namarkuje	3
		Provádí „zvýšování obratu“ – nabídnutí větších porcí, dokáže zákazníkovi poradit s výběrem. Provádí „nabídkový prodej“ – nabídka sezónního produktu nebo produktu, který objednávka zákazníka neobsahovala. Vyslechne přání zákazníka a dokáže poradit zákazníkovi s výběrem.	4
		Před oznámením celkové sumy k zaplacení, zopakuje zákazníkovi objednávku. Používá slovíčko „prosím“.	3
Kompletace objednávky (3. krok)	15	Dodržuje pravidla kompletace objednávky: na čistý tác s prostíráním připraví příslušné talíře (s dortem, řezem nebo koláčem), podšálky, příbory, ubrousky a požádá zákazníka, aby se přesunul na výdejovou stranu pultu, kde mu barista od kávy ručně podá příslušný nápoj na připravený podšálek. Lahvové nápoje servíruje vždy do sklenice.	3
		Dorty, řezy a pečivo odebírá z vitríny vždy ve směru zezadu dopředu a zleva doprava. Používá vždy lopatky na dorty nebo kleště.	3
		Dbá na to, aby se rukama dotýkal pouze hrníčků, skleniček zvenku a obalového materiálu, nikoli produktů. Dodržuje základní princip: „Nepodávat nevhodný výrobek“.	3
		Pokud chce zákazník objednávku „s sebou“, servíruje do správného obalového materiálu. Použije správně kelímky pro horké a studené nápoje, správné velikosti a se správným víčkem.	3
		Upozorní zákazníka na kondimenty. Pokud není nějaký výrobek připraven, posadí zákazníka v případě, že další čeká v řadě. Ke každému produktu, včetně nápojů dává jeden ubrousek.	3
Balení objednávky s sebou (3. krok)	12	Pokud je objednávka „s sebou“, zabalí objednávku do sáčků – studené odděleně od teplých. Nápoj balí pouze na přání zákazníka.	4
		Dodržuje balení produktů. Dorty a řezy: 1 – 2 kusy – malý box. 3 – 4 kusy - středně velký box. Polovina dortu a celý dort – velký box s úchytem. Cookies: do sáčku A max. 3 kusy. Muffiny: do sáčku A max. 2 kusy. Croissanty: do sáčku A max. 1 kus. Koblížky do sáčku A max. 3 kusy. Více sáčků balí do tašky s uchem. Extra porci šlehačky balí do kelímku pro horké nápoje.	4
Předání objednávky (4. krok)	15	Nápoj balí jen na přání zákazníka. Pokud má zákazník více nápojů, použije „cup holder“ (držák na nápoje).	4
		Používá správně podšálky, hrnečky, skleničky a příbory. Hrnečky na horké nápoje udržuje v nahřívací šálků a skleničky na studené nápoje temperuje v lednici.	3
		Příbory servíruje vždy na pravou stranu zákazníkům.	3
		Předá objednávku zákazníkovi. Pokud má zákazník velkou objednávku, tak mu pomůže s odnesením tácu. V případě, že je objednávka „s sebou“, tak jí zabalí do tašky.	3

Příloha č. 4 – checklist crew trenér

CREW TRENÉR 8-2011 – SOC ČEKLIST

Pracovník:

Datum:

Pozorovatel:

Čas:

PROCEDURA		INFORMACE	
Příprava na směnu	12	CT ví, které pracovníky má na starosti v úvodním tréninku i následně. Zjistí koho, a na jakém stanovišti, bude dnes trénovat / provádět checklist dle plánu.	3
		CT dodržuje správné kalibraci – gril / combo / dávkovače, event. další.	3
		Umí používat knihu HACCP.	3
		Umí analyzovat provozní situaci a určit priority – trénink / provoz .	3
Příprava	12	Konzultuje trénink/checklisty s vedoucím směry. Připraví si potřebné tréninkové materiály – checklist, eTraining, kvalitář aj	3
		Připraví si stanoviště – je čisté, zásobené, stroje funkční, dbá na BOZP	3
		Komunikuje se zaměstnancem, aby odstranil jeho nervozitu.	3
		U nového zaměstnance nejprve projde stanoviště, ukáže, co kde je, seznámí jej s kolegy. Nejedná se s zaměstnanci nikdy povýšeně. Oslovuje jej jménem.	3
Ukázka	12	Dodržuje všechny provozní a bezpečnostní standardy a „jde vždy příkladem“.	3
		Trpělivě předvádí nezkušenému crew pracovní postup krok za krokem. Neučí mnoho nového najednou.	3
		Mluví zřetelně, nepoužívá cizích slov, odpovídá na dotazy (pro crew v ÚT i po něm)	3
		Vhodně doplní předvádění teorií, ukáže checklist případně obrázky a jiné materiály. Zdůrazňuje sanitaci a BOZP.	3
Procvičení	12	Nechá zaměstnance předvádět a vysvětlovat pracovní postup, aby si jej lépe zapamatoval.	3
		Je trpělivý a pochválí zaměstnance při správném postupu, aby jej motivoval.	3
		Opraví jej ihned při chybném postupu, aby se to nenaučil špatně. Nenechá však pracovníka připadat si hloupě.	3
		Je-li to potřeba, znovu opakuje ukázkou postupu a vysvětlí proceduru.	3
Kontrola	11	Po procvičení nechá pracovníka pracovat samostatně a neopravuje ho ihned, ale až po dokončení práce.	3
		Opraví jej ihned pouze při ohrožení BOZP nebo bezpečnosti výrobců či zákazníků.	4
		Málo zkušeného pracovníka kontroluje častěji. Zkušenějšího méně, aby si nepřipadal neschopný.	4
Kontrola	11	Vyplňuje checklisty – u crew v ÚT ohlášený, po ÚT již neohlášený checklist.	4
		Čeklist a jeho výsledky s crew projde. Pochválí jej za dobrou práci a vysvětlí, jak zlepšit případné nedostatky.	4
		Dá pracovníkovi prostor pro jeho vyjádření dotazů apod. Checklist předává za městnanci k verifikaci PINem. Při nesouhlasu se obrátí na manažera.	3
Úprava a osobní hygiena	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 checklistu upravenosti – čistá, vyžehlená uniforma se jmenovkou, páskem a kšiltkem. Upravené vlasy, černé ponožky a pevné nelátkové boty. Bez prstýnků a hodinek, nehty nepřesahují bříška prstů a nejsou nalakované.		3	
Zásobení pracoviště		V případě zranění má zaměstnanec dané zranění (př.: řezná rána) řádně ošetřeno. Viz Hygienické minimum.	3
Hospodaření s odpady		Má připraveno dostatečné množství kondimentů pro své stanoviště. Má-li surovina druhotnou dobu spotřeby, je vyznačena zřetelně na obalu. Pracovník pak používá FIFO.	3
Čistota a bezpečnost na pracovišti	15	Dodržuje pravidla separace. Počítatelný odpad oznámí manažerovi a zaznamená.	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
		Pomáhá ostatním. Dodržuje 3K.	3
Spolupráce		Je-li prostor, plní si samostatně své sekundární úkoly.	3
		Ovládá pracovní postupy, chce-li se vzdálit z pracoviště, informuje manažera.	3

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis