

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Development and Education of Employees in a Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.

ŠEBOVÁ

VERONIKA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šebová	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	460824
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Development and Education of Employees in a Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem je analyzovat proces vzdělávání ve vybraném podniku v závislosti na nabídce a zájmu zaměstnanců a navrhnout způsob pro vylepšení současné situace. Přínos: Přínosem práce je ucelený pohled na vzdělávací systém v podniku a návrh na jeho zlepšení. Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část- souhrnný popis vzdělávacího procesu, význam, použití vzdělávacích metod a vyhodnocení jejich efektivnosti, 3. Praktická část- charakteristika podniku, školení zaměstnanců, vyhodnocení a navrhované doporučení, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personálníky. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. WILSON, J.P. Human resource development: learning & training for individuals & organizations. 2nd ed. London: Kogan Page, 2005.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	doc. Ing. David Vaněček, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(čky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(čky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(čky)

ŠEBOVÁ, Veronika. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2018.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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: 17. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Davidu Vaněčkovi, Ph.D. za jeho trpělivost, čas a cenné rady a připomínky při psaní této práce.

Mé velké díky patří také všem, kteří se podíleli na vzniku mé práce, tedy i zaměstnancům McDonald's. Také bych ráda poděkovala mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku McDonald 's a.s. V případě zjištění nedostatků navrhnou řešení, která by vedla k vyšší efektivitě vzdělávacích aktivit, tyto nedostatky odstranila a systém tak vylepšila. Teoretická část je věnována základním pojmům z oblasti lidských zdrojů, souhrnně popisuje samotný vzdělávací proces, jeho význam, použití jednotlivých metod a vyhodnocení jejich efektivit. Praktická část je věnována dotazníkovému šetření, které bylo vybráno jako metoda výzkumu a samotné analýze vzdělávacího systému.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje, podnikové vzdělávání, hodnocení vzdělávání, metody vzdělávání zaměstnanců.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the analysis of the current system of education and development of employees in McDonald's a.s. If deficiencies are detected, I propose a solution that would lead to higher efficiency of educational activities, eliminating these deficiencies and improving the system.

The theoretical part is devoted to the basic concepts of human resources, summarily describes the educational process itself, his significance, the use of individual methods and evaluation of its effectiveness. The practical part is devoted to the questionnaire survey, which was chosen as a method of research and analysis of the education system itself.

Key words

Education, development, human resources, company education, evaluation of education, methods of employee education.

Obsah

Úvod	5
1. LIDSKÉ ZDROJE	8
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů	10
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	12
2.1 Základní pojmy.....	12
2.2 Význam a charakteristika.....	13
2.3 Systematické vzdělávání.....	15
2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	16
2.3.2 Plánování vzdělávání pracovníků	18
2.3.3 Realizace vzdělávání.....	19
2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	27
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU MCDONALD ‘S, a.s.	32
3.1 Historie.....	32
3.2 Lidské zdroje	33
4 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	34
4.1 Školení nezávislá na pozici zaměstnance	34
4.1.1 Zákonná školení.....	34
4.1.2 Ostatní školení.....	35
4.2 Vzdělávání a rozvoj ve společnosti McDonald ‘s.....	35
4.2.1 Kariérní plán	35
4.3 Dotazníkové šetření.....	39
4.3.1 Cíle šetření.....	39
4.3.2 Výzkumné otázky	39
4.3.3 Sběr dat	40
4.4 Vyhodnocení výsledků.....	40
Respondenti dotazníku	40
4.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	43
4.5 Navrhované doporučení zaměstnancům	50
Závěr	52

Seznam použité literatury	53
Seznam obrázků.....	57
Seznam tabulek	58
Seznam grafů	59
Příloha – dotazník	60
Evidence výpůjček	66

Úvod

"Vše, co zlepšuje schopnost přemýšlet, je vzdělávání."

David J. Schwartz

V současné době je vzdělávání každodenní záležitostí každého zaměstnance. Technický rozvoj napomáhá k tomu, že se mají zaměstnanci stále co učit, tento proces zajišťuje pro většinu zaměstnanců celoživotní vzdělávání. Dnes se klade obrovský důraz na dodržování pravidel a standardů k nastavení co nejvyšší kvality ve firmě, a tím pádem je i velice důležité vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Díky vzdělávání si zaměstnanci prohlubují své znalosti a dovednosti, poznávají nové věci a mají větší možnost si udržet svou práci, a navíc se i posunout ve své kariéře dál.

Organizace vytváří plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který by měl zahrnovat školení, která se budou pojít s pracovní pozicí zaměstnance. Je velice důležité, aby se vzdělávací plán dal dobře realizovat a byl funkční, když tyto dva faktory nejsou splněny, nemůžeme považovat vzdělávání za efektivní. Vzdělávání se liší u každého podniku a je závislé na několika činitelích, jako je velikost podniku, předmět podnikání, druh práce, využívané technologie a další, které je nutné dodržovat.

To, aby bylo vzdělání efektivní, zajišťují ve větších podnicích vyškolení zaměstnanci, kteří se starají o dostatek zaměstnanců, jejich přijímání, zaškolení a také budoucí vzdělávání. Tuto činnost zastávají personalisté. Zaměstnanci musí být motivováni k tomu, aby se vzdělávali. Jednou z motivací pro ně může být školení, které je proplacené zaměstnavatelem, tím se také utužují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pro zaměstnavatele je vzdělávání zaměstnanců jedna z nejdůležitějších činností, které se musí soustavně věnovat, protože s nevyškolenými zaměstnanci, kteří odvádí svou práci špatně, podnik přichází o možnost konkurenceschopnosti a výkon.

Tématem této bakalářské práce je Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku. Pro toto téma byla zvolena firma McDonald 's, která se stala z jednou nejznámějších firem na světě a její vzdělávání je skoro ve všech restauracích totožné.

Cílem bakalářské práce je analyzovat oblast podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a v případě nedostatků navrhnout možné způsoby jejich odstranění.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Práce zahrnuje teoretické poznatky, které jsou čerpány z literárních zdrojů zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku a na základě teoretických poznatků zhodnotit vybraný podnik. Na závěr je použita metoda zhodnocení, kdy se hodnotí stávající situace ve firmě a na základě poznatků se v případě nedostatků navrhne odpovídající doporučení na jeho zlepšení.

Teoretická část bude zaměřena na lidské zdroje, řízení a strategické řízení lidí. Dále se zaměřím na velice široké téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, do kterého zahrnu základní pojmy, význam a charakteristiku. Teoretickou část zakončím tématem systematického vzdělávání, což je nekonečný koloběh, který je potřeba rozdělit na identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání pracovníků, realizaci vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

V praktické části budete seznámeni se společností McDonald 's, její historií, předmětem činnosti a lidskými zdroji, které jsou v každém podnikání klíčovým bodem pro úspěch celého podniku. Analýza podnikového vzdělávání bude zaměřena na školení, která probíhají v podniku. Dotazníkové šetření se bude dělit na dvě části, první část bude zaměřena na respondenty, a ta druhá na správné fungování vzdělávání a rozvoj v podniku a spokojenosti zaměstnanců. V případě nalezení chyb ve vzdělávání zaměstnanců bude navrženo řešení na jejich odstranění.

TEORETICKÁ ČÁST

1. LIDSKÉ ZDROJE

„Lidé jsou náš největší kapitál.“

Peter F. Drucker

Dle Koubka (2007, s. 13) může podnik fungovat v případě, že se organizaci povede shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Správným propojením těchto zdrojů organizace může fungovat velice efektivně. Lidské zdroje jsou pohonem celé organizace, bez nich by tento koncept nemohl fungovat. Lidé jsou v tomto případě motorem celého podniku, jako pohonná hmota, kterou každý motor potřebuje jsou informace, a to jsou v tomto případě znalosti a dovednosti vybudované na schopnostech lidí. Materiálové a finanční zdroje jsou považovány za neživé zdroje. Oba tyto zdroje jsou velice důležité, protože bez materiálních zdrojů by podnik neměl z čeho vyrábět a bez finančních zdrojů by z konceptu vypadly nejdůležitější lidské zdroje.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Koneckonců, i v jakékoliv oblasti podnikového řízení nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejich úkolů.

Jeden z klíčových faktorů, který rozhoduje o tom, zda organizace bude úspěšná, či neúspěšná mezi ostatní konkurencí na trhu hospodářství, je právě řízení lidských zdrojů, které ať už pozitivně, či negativně, ale rozhodně značně ovlivňuje samotné fungování a kvalitu dané organizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 264).

„Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. V případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o lidském potenciálu. Lidský kapitál je možno pokládat za základnu lidského potenciálu.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 40)

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“

Alfred Pritchard Sloan

Řízení lidských zdrojů je pro organizaci, která chce být úspěšná, nezbytností. Firma se rozvíjí tím, že si všímá vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a tím jsou zaměstnanci podniku kvalifikovanější. Kvalifikovaní zaměstnanci odvádějí kvalitní práci a jsou pro podnik zásadní, protože tímto způsobem se firma rozvíjí a zvyšuje svou konkurenceschopnost.

Řízení lidských zdrojů je v této době nejnovější a nejdůležitější součástí práce personalistů. Začali jsme se s nimi setkávat v 50. a 60. letech. Každá organizace přikládá obrovský důraz na řízení lidských zdrojů a nejen, že to je klíčová část práce v organizaci, ale také i v práci manažerů. Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat, jako vyjádření člověka, jako nejdůležitější (Koubek, 2007, s. 15)

„Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, a to lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2012, s. 27)

Storey (2007, s. 11) tvrdí, že řízení lidských zdrojů má dvě možné dimenze, které svou platností převyšují všechny ostatní charakteristiky.

Rozlišuje „měkkou“ a „tvrdou“ dimenzi řízení lidských zdrojů.

Tvrdá dimenze je podnikatelsky orientovaným a ekonomickým způsobem řízení lidí, stejně jako ostatních zdrojů podílejících se na tvorbě produktivity podniku. Klade důraz na nezaujaté a chladně racionální plánování.

Měkká dimenze naopak vyzdvihuje důležitost komunikace, motivace, rozvoje, kultury. Na zaměstnance je pohlíženo, jako na zdroj konkurenční výhody, která plyne z jeho schopností a jeho oddanosti.

Podle Sýkory (1999, s.10) dříve byli lidé chápáni jen jako pracovní síla, která se musí nutit k výkonu, kontrolovat její práci, jak je vykonávána a odměňovat jí tak, jak dobře je vykonávána. V dnešní době se situace změnila a pracovníci jsou považováni za základ

celého fungujícího podniku, a proto je důležité vzdělávat a neustále vylepšovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců a tím zvyšovat a vylepšovat celý chod podniku.

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategii definovali Johnson, Scholes a Whittington (2008) jako „*dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.*“

Podle strategie poznáme, jak se organizace bude pohybovat na trhu. Získání výhodné pozice oproti ostatním organizacím se zabývá podniková strategie. Vytvoření správné strategie mají na starosti manažeři organizace, a tak právě na jejich schopnostech závisí efektivita strategie. To, čeho chceme danou strategií dosáhnout, nazýváme strategický cíl, který je tvořen strategickými plány, a to celé se formuje v procesu strategického řízení. Nejdůležitějším krokem je danou strategií realizovat, čemuž právě dopomáhá plánování a řízení změn.

S tím také souvisí strategický soulad, který má tyto tři významy:

- koordinovat schopnosti a zdroje organizace s příležitostmi na trhu;
- koordinování jedné oblasti strategie;
- propojit různé stránky strategie tak, aby si vzájemně neodporovali, ale vzájemně se podporovali (Armstrong, 2007, s. 115).

Strategické řízení lidských zdrojů vzniká vzájemným sjednocením personálního útvaru s personální prací. V dnešní době, je strategické řízení lidských zdrojů jedním z klíčových podmínek k tomu, aby byl podnik prosperující a neustále se rozvíjející.

Nejdůležitější podmínkou pro úspěšný podnik je uvědomění si hodnoty a význam lidských zdrojů, protože lidské zdroje jsou tím největším bohatstvím, které rozhoduje o úspěšnosti podniku, či nikoliv (Koubek, 2007, s. 24).

Proces strategické řízení lidských zdrojů dle Šmídy (2007, s. 5) tvoří pořadí následujících činností:

- získávání nových odborně způsobilých a kvalifikovaných zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a následná péče o ně, odměňování a budování firemní kultury;
- definování strategických cílů v personálním úseku a tím i identifikování potřeb k dosažení těchto cílů;
- vytvoření variant dílčích cílů personální strategie, které vedou ke splnění souhrnných strategických cílů;
- vyhodnocení jednotlivých variant dílčích cílů a výběr varianty, která je pro podnik nejvýhodnější a není riziková;
- realizace strategií, vyhodnocení zpětná vazba.

Podle Koubka (2007, s. 25) se strategické řízení zabývá jak vnitřními podmínkami organizace, tak především podmínkami vnějšími. Ty nám vytyčují prostor, ve kterém musíme strategicky uvažovat, abychom došli k výsledkům personální práce. Mezi tyto podmínky řadíme:

- populační vývoj – rozvoj, pracovní zdroje,
- vývoj trhu práce – nabídka a poptávka po pracovních silách, struktura,
- změna techniky a technologie – vylepšení, inovace,
- změny hodnotových orientací lidí – vzdělání, kvalifikace, volný čas, rodina,
- prostorová mobilita – migrační aktivita, mezistátní mobilita, stěhování do velkoměst,
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti – ČSÚ a stabilita zaměstnanosti,
- průmyslový cyklus – průběh, střídání období,
- změny v poptávce po výrobcích a službách – konkurenční prostředí, suroviny a energie,
- změny v míře otevřenosti národní ekonomiky – politické poměry, zákony.

Vnitřní podmínky můžeme rozdělit do tří skupin, které souvisejí s:

- organizací – velikost, struktura, počet zaměstnanců, produkce, kultura;
- prací – druh, charakter, obsah, rizikovost, individuální nebo týmová;
- pracovníky – počet, znalosti, kvalifikace, dovednosti, potenciál, mobilita.

Je důležité, aby personální pracovníci brali v úvahu všechny tyto faktory, aby firma mohla perspektivně fungovat a naplňovat veškerý svůj potenciál.

„Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Efektivní personální řízení má zásadní podíl na fungování organizace, na její konkurenceschopnosti. Jestliže je lidský potenciál a jeho využívání rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení získat a udržet schopné lidi.“ (Kociánová, 2010, s. 13)

Povinností personálního útvaru je provádět určité operace, a to při nástupu do zaměstnání a výstupu zaměstnance ze zaměstnání. Při nástupu do zaměstnání musí personální útvar seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi, zaopatřit vstupní prohlídku a potvrzení o zdravotní způsobilosti, uzavřít pracovněprávní poměr, zajistit zaměstnanci zákonná školení, založit mu osobní složku, sepsat osobní dotazník a uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti. Při výstupu zaměstnance ze zaměstnání má personální oddělení povinnost ukončit pracovněprávní vztah, provést inventarizaci, vydat posudek o pracovní činnosti, vydat zápočtový list, který si zaměstnanec převede do budoucí práce, vyplatit mzdu a dovolenou a vystavit potvrzení o příjmech.

(Duda, 2008, s.9)

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Základní pojmy

Učení

Proces učení můžeme definovat jako získávání nových schopností, znalostí, dovedností a hodnot. Lidé se přizpůsobují novým životním podmínkám, které jsou jiné než ty předchozí. Za přirozené učení můžeme pokládat vlastní zkušenost, ze které jsme se poučili a nebudeme ji znovu opakovat. Můžeme se učit i nepřirozeně, kdy se pokoušíme zapamatovat si co nejvíce informací a postupů, což vyžaduje značné úsilí.

Vědomosti

„Znalosti charakterizujeme jako souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů, získaným učením, praktickou činností a zkušenostmi. Jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. Jsou poskytovány ve strukturovaných médiích jako jsou manuály, knihy, dokumenty.“
(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 74)

Díky znalostem vznikají ve firmách různé normy, pravidla, pracovní postupy a standardy.

Dovednosti

Dovednosti jsou schopnosti, které nám napomáhají k tomu, abychom dokázali správně, efektivně a kreativně provádět požadované pracovní úkony a reagovat na měnící se podmínky. Zažité, často používané dovednosti, se postupem času stávají návyky. Pokud jsou tyto návyky správné v souladu se standardy a pravidly podniku, usnadňují tím provedení zaměstnání každý den a přispívají tak ke správnému chodu podniku, protože zaměstnanec, který ví, co dělá, vykonává tak svou práci rychleji, přesněji, a bez zbytečných chyb.

Vzdělávání

Vzdělávání je proces, který napomáhá učení. Vzniklo z latinského slova educare, které znamená vedení vpřed. Je to proces, který používáme celý život. Naše vzdělávání začíná školní výchovou a potřebujeme ho i v povolání. Jelikož pokrok je příliš rychlý, máme se stále co učit, a proto se vzdělávání stává neodlučitelnou součástí našich životů.

Rozvoj

Rozvoj nám umožňuje dospět k určité hledané změně a jeho nedílnou součástí je učení.

Na začátku si jedinec sestaví plán osobního rozvoje tak, že si stanoví své potřeby a cíle, které chce naplnit. V podniku rozvoj vede ke zvýšení efektivity a výkonu celé firmy, proto je pro firmu důležité zaměstnance rozvíjet. Často se stává, že podnik přispívá k rozvoji jednoho jedince, více než druhého kvůli jeho potenciálu a chuti se rozvíjet.

2.2 Význam a charakteristika

Současná společnost si už nepředstavuje kvalifikaci zaměstnance jen jako jednorázové školení, ale neustálé prohlubování jeho znalostí a dovedností. Tento proces je celoživotní aktivitou, protože zaměstnanec většinou nevykonává tutéž práci celý život. Požadavky na kvalifikaci se mění tím, jak se mění pracovní náplň. Někteří autoři např. Veteška (2008, s. 77) tvrdí, že „*uplatnění kvalifikace a dalších znalostí a zkušeností, resp. Schopností či obecných a specifických kompetencí, do značné míry záleží také na kvalitě personální práce firmy*“. Nezáleží však jen na personální práci, ale závisí i na flexibilitě a ochotě zaměstnanců. Flexibilní zaměstnanci umějí přijímat změnu a jsou připraveni na to, že s rozvojem nové techniky budou muset prohlubovat své znalosti a dovednosti. Lze z toho všeho vyvodit, že nejdůležitějším úkolem personální práce je péče o kvalifikaci a utváření pracovních schopností pracovníků.

„Vzdělávání má nejen hospodářský význam, jako schopnost a připravenost jednotlivce plnit určité náročné technické a technologické funkce ve výrobním procesu, ale zároveň je důležitým lidským faktorem, který ovlivňuje osobnostní, individuální rozvoj člověka, jako lidské bytosti, strukturu jeho potřeb, preferencí a hodnot. Jinými slovy, vzdělání určuje kvalitativní charakteristiky jednoho z důležitých výrobních faktorů – pracovní síly na trhu práce a kvalitu práce ve výrobním procesu.“ (Vojtovič, 2011, s.51)

Vzdělávání, rozvoj znalosti a dovednosti jsou nejdůležitější položkou k úspěchu firmy. Je důležité investovat do vzdělávání každého pracovníka, jelikož i to může posílit celou firmu. Nejrychleji by význam vzdělávání měli pochopit vrcholoví manažeři, které nesou odpovědnost za správný chod podniku (Nenadál, 2002, s. 190).

Podle Bartoňkové (2010, s. 17) firemní, nebo podnikové vzdělávání zahrnuje:

- adaptační proces, kdy si zaměstnanec zvyká na nové prostředí, nový kolektiv a nové pracovní místo (orientace);
- prohlubování znalostí a dovedností zaměstnance na jeho pracovní pozici (doškolení);

- rekvalifikaci, přeškolení pracovníka z jedné práce na druhou, která může být plná, nebo částečná (přeškolení);
- profesní rehabilitace – znovuzařazení pracovníků, kteří již z důvodu zdravotním důvodům nemohou trvale či dlouhodobě vykonávat svou práci;
- zvyšování kvalifikace (rozvoj).

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 2007, s. 255

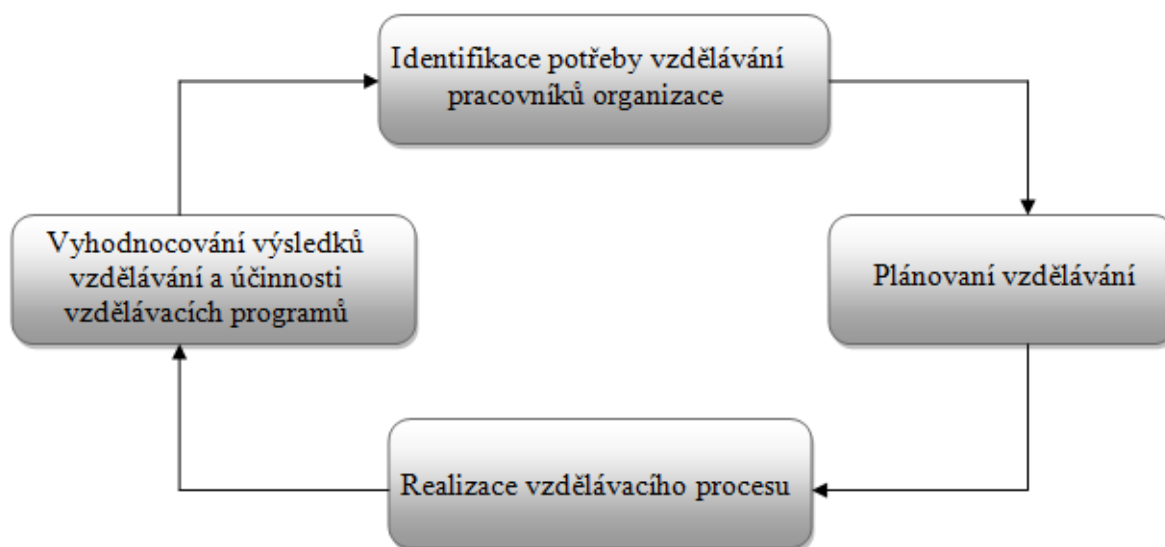
2.3 Systematické vzdělávání

Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Připravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost (Šikýř, 2014, s. 124).

Systematické vzdělávání si můžeme představit jako nepřetržitě se opakující cyklus, kdy se zkušenosti z předchozího cyklu využívají v dalších cyklech. Systém vzdělávání je založen na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu (Armstrong, 2007, s. 496):

- Definování potřeb vzdělávání;
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí neboli plánování vzdělávání;
- Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání neboli realizace vzdělávání;
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti.

Obrázek 2 Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110

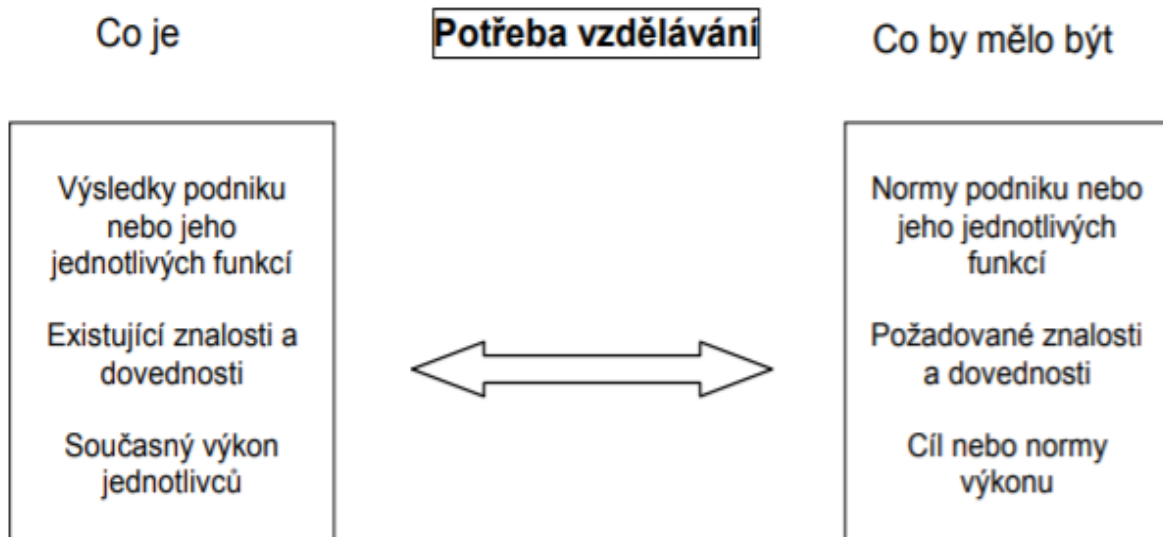
2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Analýza a identifikace potřeby vzdělávání je první fází cyklu vzdělávání. Tato fáze je jednou z nejkritičtějších a nejdůležitějších. V případě, že se v této fázi provede chyba, projeví se i ve všech dalších fázích. Spočívá především ve shromažďování informací, schopností a dovedností pracovníků a jejich výkonu.

„Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických i společenských funkcí. Také je možno charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby na obecné rovině vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především trhem práce, ale i vlivy osobnostními i společenskými.“ (Palán, 2002, s. 234)

Potřeby se liší s každou pracovní pozicí, na každou pozici se kladou jiné nároky. Je jednodušší určit potřeby jednoduché práce (často rutinní), než u složitějších prací, kde je zapotřebí řešit více problémů například spolupráce s ostatními pracovníky, vysoká kvalita práce, speciální znalosti a dovednosti.

Obrázek 3 Potřeba vzdělávání



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 498

Potřeby také můžou vyplynout z běžného chodu organizace. Personalisté sledují zaměstnance při práci a tím získávají informace o jejich potřebách. Nelze jednoznačně stanovit pořadí důležitosti potřeb. Pro analýzu potřeb běžně zjišťujeme údaje, které dle Koubka (2007, s. 262) můžeme rozdělit do tří skupin:

- **Údaje týkající se celé organizace** – údaje o struktuře organizace, počet a struktura pohybu pracovníků, pracovní neschopnosti, výrobním programu atd.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – popisy pracovních míst, informace o stylu vedení, kultuře, pracovních vztahů apod.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – vyplývají z údajů o hodnocení pracovníka, kvalifikaci, z výsledků testů, z průzkumů atd.

Hlavní důvod, proč je tato analýza prováděna, je zjištění, zda samostatné jednotky či celá organizace splňují požadavky. V případě zjištění nedostatků je potřeba navrhnout řešení, které by eliminovalo rozdíl mezi aktuálním stavem a stavem cíleným. Pokud tedy vymezujeme nějaké základní potřeby, jsou nejčastěji z těchto oblastí:

- **Rozvoj firmy a změny ve firmě.** Jedná se o takové události, které řídí nutnost a míru vzdělávání v organizacích. Mezi skutečnosti, které potřebu ovlivňují řadíme zvětšování organizace, příchod nových a vyspělejších technologií, nová pracovní síla (nedostatečně zaškolená), nastolení nových postupů anebo i nových systémů.
- **Problémy v provozu.** Většinou se týkají problémů, které závisí na produkci dané firmy. Nejčastějšími rizikovými faktory v této oblasti jsou velké náklady na údržbu a opravu, špatné jednání se zákazníky, nekvalitnost a nedostatečná proškolení zaměstnanců.
- **Problémy zaměstnanců.** Zde se jedná spíše o konflikty mezi zaměstnanci samotnými. Pokud má zaměstnanec na pracovišti špatnou pracovní atmosféru, je tím ovlivňován jeho výkon a produktivita, a tím pádem není plně využit jeho potenciál. Toto se může stát, když není zaměstnanec dostatečně motivován nebo skupina pracovníků netvoří správný tým.
- **Povinná školení.** Jedná se hlavně o školení, která jsou ve firmách předepsány. Analýzou tohoto bodu získáme přehled profesí a funkcí a dále zajistíme odbornou přípravu pro zajištění jakosti (Bláha, Meteicicus, Kaňáková, 2005, s. 183).

2.3.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeb přímo navazuje na fázi plánování vzdělávání. Ve fázi identifikace potřeb se objevují návrhy plánů a předběžné plány, které se ve fázi plánování upřesňují a projednávají až vznikne konečná podoba rozpočtu a programu. Dle Koubka (2007, s. 264) se program zaměří na určitou oblast, dle které se pak odvíjí vzdělávání. Program také určuje počet a druh pracovníků, kteří budou vzděláváni, určuje metody a prostředky a vymezuje časový plán. Před samotnou realizací programu probíhá registrace či výběr účastníků, kteří mají o program zájem.

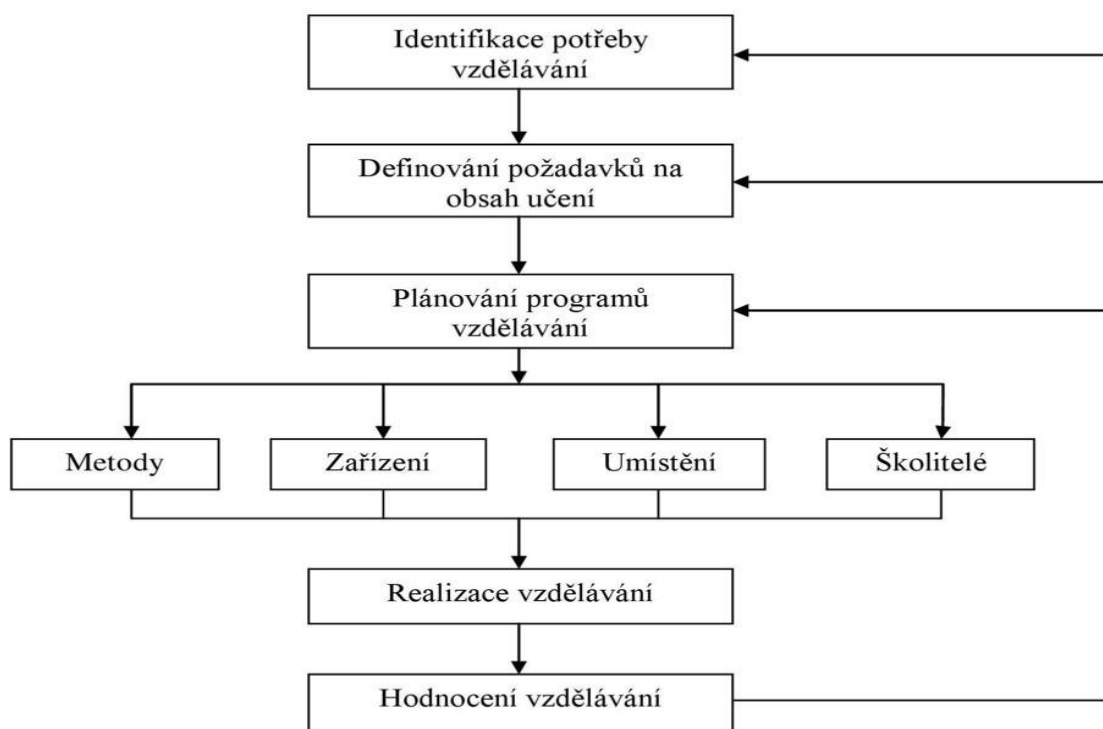
„Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkoností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.“ (Bartoňková, 2010, s.112)

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 80) se proces tvorby plánů vzdělávání dělí na tyto fáze:

- **Přípravná fáze** – určuje cíle, potřeby a analyzuje účastníky.
- **Realizační fáze** – skládá se z vývoje jednotlivých etap vzdělávacího plánu a následně realizuje a řadí témata dle pořadí. Vytyčuje způsob, kterým bude vzdělávání probíhat a stanoví se formy, metody a techniky vzdělávání.
- **Fáze zdokonalování** – v této fázi se srovnávají prozatímní výsledky s předem danými cíli. Uvažuje se o možnostech, které by zlepšily celý proces vzdělávání. Také se zde prověřuje informovanost účastníků o vzdělávací akci, úroveň organizace, ekonomická stránka a vybrání vhodného lektora.

Dobře zpracovaný plán také obsahuje odpovědi na otázky dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 80) „*Jaké témata vzdělávání je třeba zajistit? Jaká bude cílová skupina účastníků? Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat? Která vzdělávací instituce bude zvolena? Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskutečnit? Kde se vzdělávání uskutečnit? Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání? Jaké jsou náklady na vzdělávání?*“

Obrázek 4 Kroky plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 496

2.3.3 Realizace vzdělávání

Fáze realizace vzdělávání plynule navazuje na fázi plánování. Nezačíná však příchodem lektora na školení, ale už mnohem dříve. Realizace zakončuje celý proces vzdělávání.

Podoba realizace vzdělávací akce je ve fázi realizace ovlivňována několika činiteli. Jsou to především (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83):

Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání se stanovují na základě potřeb zaměstnanců. Mají za úkol vyplnit mezery, které jsou většinou spíše výkonnostní. Cíle můžeme řadit podle důležitosti. Můžeme je identifikovat na základě konkrétní situace. Dle Pokorné (2000, s. 33) můžeme cíle řadit následovně:

- Výkonnostní cíle – je spjatý s hlavním úkolem, nebo také může souviset se vzdělávací potřebou, která je zapotřebí k vykonávání práce na předem dané úrovni.

- Učební cíle – jsou vědomosti, dovednosti a způsoby chování, který by každý absolvent akce měl ovládat. Jsou vázány na danou vzdělávací akci a vyjádření těchto cílů je jedním z nejdůležitějších momentů úspěchu celé akce.
- Umožňující cíl – je konečné vědomosti a dovednosti účastníka po skončení kurzu. Tedy nezávisí na lektorech, co můžou předat, ale na tom, co účastník pochopil a bude to používat.

Program vzdělávání

U tvorby programu vzdělávání je potřeba myslet na každého účastníka zvlášť a je také nutné reagovat na nové potřeby vzdělávání, ale zároveň musíme být schopni adekvátně reagovat na průběh programu. Dle chtěného chování, které je očekáváno od aktérů programu je nezbytné držet se stanovených cílů.

„Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 100)

Tabulka 1 Program vzdělávacího kurzu

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky
		Téma č. 1				
		Téma č. 2				
					
					
					

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 100

Motivace

Práce, která motivuje zaměstnance k vykonávání práce a uspokojuje ho, je tím nejlepším motivátorem. Zaměstnanec, který je spokojený a má svou práci rád, je motivován k tomu, aby práce byla vykonávána co nejlépe. Jestliže na pracovníkovi vidíme nějaký problém, motivace nám může pomoci k jeho rozpoznání a vyřešení.

(Koubek, 2007, s. 59)

K efektivnímu vzdělávání je potřeba pracovníky motivovat. Základem je uvědomění si, že nynější úroveň schopností, dovedností, vědomostí anebo také jejich chování je třeba zdokonalit a vylepšit, aby s jejich prací byla spokojena jak organizace, tak i oni samotní. Klíčem k motivaci při vzdělávání je uspokojení potřeb vzdělávajících. Pokud

jsou všechny potřeby účastníka naplněny, bývá účastník ochoten a správně motivován ke vzdělávání. Důležité také je, aby byl samotný program vzdělávání shledán důležitým.

Tabulka 2 Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení

Druh motivace k učení	Obsah	Preferovaný způsob učení
Motivace kognitivní	Dozvědět se něco nového.	Zaměření na nové a nové informace, zaměřenost na novinky
Motivace adaptační	Patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých.	Vyhovuje skupinově organizované vzdělávání, týmová spolupráce s přijetím a potvrzováním účastníků.
Motivace uplatnit se	Dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit.	Zaměření na vše, co zvyšuje efektivitu, nejlépe nácvikové kurzy. Vhodné mohou být soutěže a soutěžní hry.
Motivace sebepotvrzením a seberealizací	Objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti.	Propojování profesního a osobnostního rozvoje. Vzdělávání zaměřeno na „obohacování se“. Preferované jsou kurzy „zážitkové“ a sebepoznávací.
Motivace existenciální	Vnímat přesah, transcendenci. Vědět proč , mít nadosobní motivaci.	Učení v souvislostech, potřebuje propojovat osobní a firemní vizi. Při učení je třeba vycházet z postojů a hodnot.

Zdroj: Hroník, 2006, s. 138

Účastníci

Účastníci školení, nebo vzdělávacího kurzu jsou lidé, kteří jsou náležitě motivováni k tomu, aby rozvíjeli své vědomosti, schopnosti a dovednosti. Většinou jsou vybráni na vzdělávací kurz z důvodu využívání nové technologie, nebo díky jejich vlastní iniciativě.

Lektoři

„Obecně je lektorem vzdělavatel dospělých působící v oblasti dalšího vzdělávání. Původně byl sice tento pojem užíván pro externího univerzitního učitele, dnes však už lektora najdeme spíše v kurzech, na školeních a dalších vzdělávacích akcích pro dospělé. Pojem lektor má také odlišit formální vzdělávání na školách od dalšího vzdělávání.“ (Langer, 2016, s. 14)

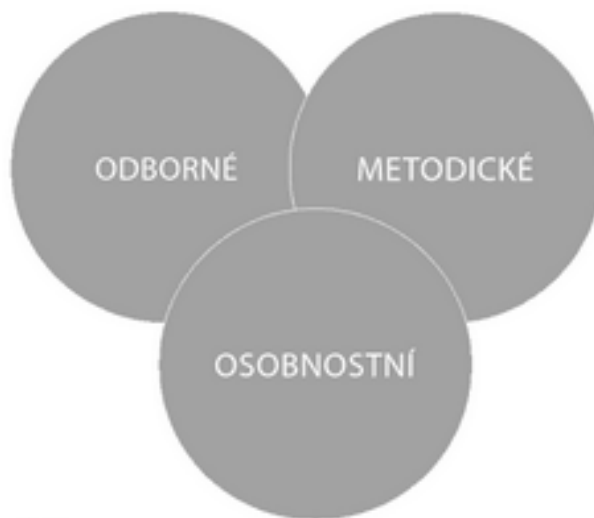
Každý dobrý lektor by se měl orientovat ve třech základních kompetencích, které by se měly nacházet ideálně v rovnováze. Dle Dvořákové (2012, s. 5-7):

- Odborné – týkají se činnosti, které se věnujete, který přednášíte, procvičujete a radíte klientům. Lektor musí mít stále odborný přehled a musí si neustále doplňovat znalosti a dovednosti, které se odvíjejí od vývoje v dané oblasti. Neměl by

mít znalosti pouze o svém oboru, ale měl by také mít všeobecný přehled o všech souvisejících oborech.

- Metodické (andragogické) - zabývá se nejefektivnějším dosažením cílů vzdělávání. U lektora předpokládáme znalost celé přípravy obsahu vzdělávání, výukových forem a metod, dovedností, komunikace, spolupráce, motivace, zvládnutí stresujících situací a řešení konfliktů.
- Osobnostní – každý správný lektor by měl mít tyto vlastnosti: osobitost, empatie, trpělivost, důslednost, tolerance, pozitivní myšlení, kreativitu, flexibilitu a smysl pro humor.

Obrázek 5 Kompetence lektora



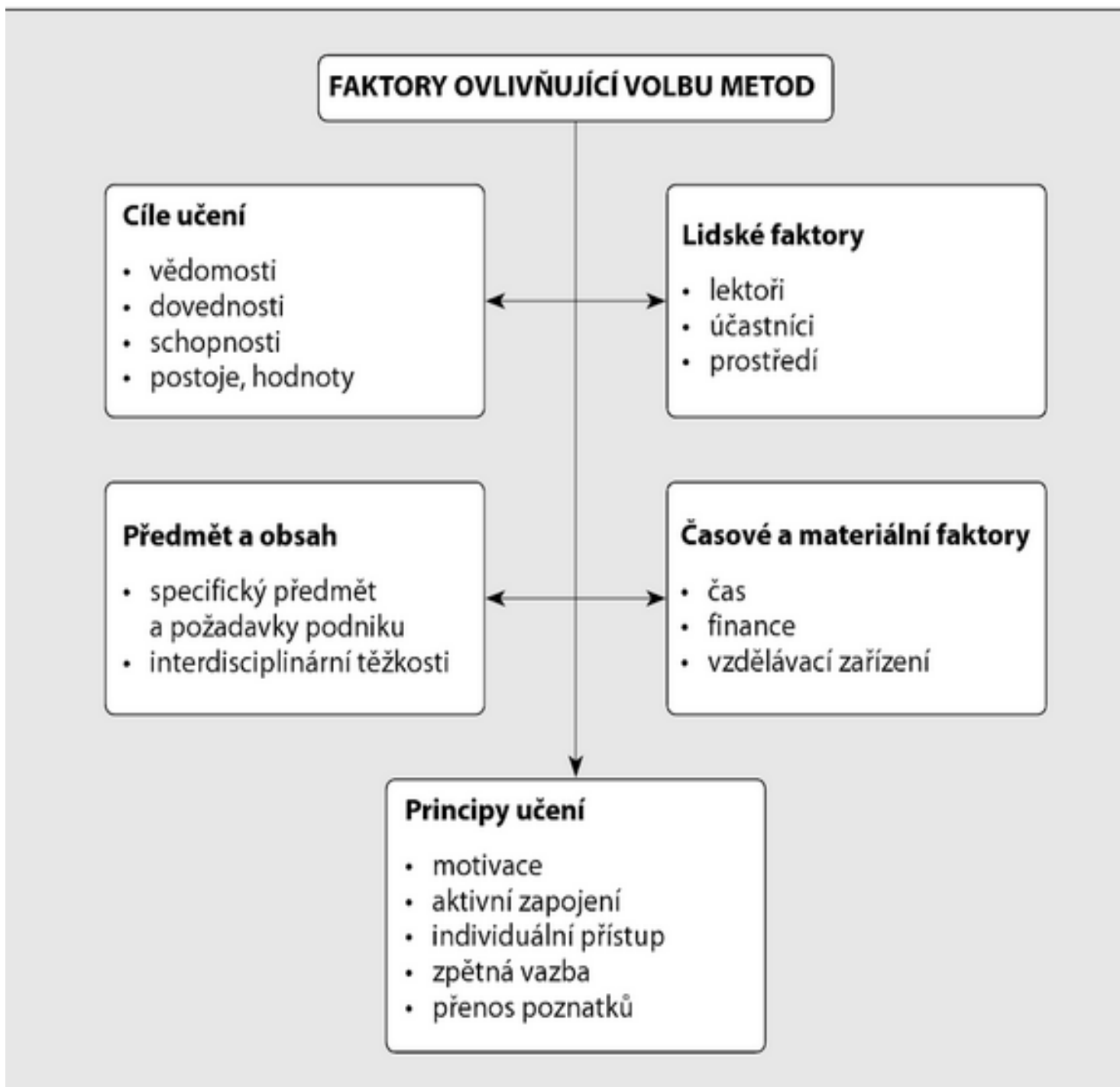
Zdroj: Langer, 2006, s.15

Metody

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měli by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například: počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112).

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin: metody používané na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Obrázek 6 Faktory ovlivňující volbu metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s.112

Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)

Metody vzdělávání na pracovišti probíhají během výkonu práce na konkrétním pracovním místě. Vzdělávání na pracovišti je doporučováno spíše pro dělníky, ale nejčastěji se kombinuje s vzděláváním mimo pracoviště. Jde vesměs o individuální metody s individuálním přístupem.

Dle Koubka (2007, s. 266-267) mezi nejčastější metody vzdělávání na pracovišti patří:

- *Instruktaž při výkonu práce*, což je nejčastější používaná metoda. Zaměřuje se na zácvik nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě opakovaně). Vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- *Coaching* představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování připomínek a periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Toto vzdělávání podporuje individualitu zaměstnance a směřuje ho k žádoucímu výkonu práce.
- *Mentoring* neboli obdoba coachingu, která zdůrazňuje iniciativu a odpovědnost samotného zaměstnance. Jediný rozdíl mezi mentoringem a coachingem je ten, že v mentoringu si zaměstnanec sám vybírá svého mentora, svůj vzor.
- *Counselling* patří k nejnovějším stylům formování pracovních schopností. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
- *Asistování* je metoda, při které je zaměstnanec přidělen jako pomocník, ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolu a učí se od něj pracovních postupů do té doby, dokud se neosamostatní a nebude schopný zadaný úkol vyplnit sám, což je i účel této metody.
- *Pověřování úkolem* je rozvinutím metody asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen svým vzdělavatelem splnit určitý úkol. Má k tomu vytvořeny potřebné podmínky a pravomoci. Metoda je požívána spíše pro řídicí, nebo tvůrčí pracovníky.
- *Rotace práce (cross training)* je založeno na postupném vzdělávání pracovníků na všech pracovištích v organizaci. Rotace zaměstnanců se požívá při výchově řídicích pracovníků, seznamování absolventů škol s organizací, nebo bývá často úspěšná i u řadových pracovníků, u kterých se může používat i za účelem překonávání jednostranného zatížení organismu dlouhodobě vykonávanou monotónní prací.
- *Pracovní porady* jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace, či jiné oblasti zájmů.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

Vzdělávání ve třídách je nevhodnější pro předávání základních znalostí nebo v situacích, kdy chceme zvýšit míru zapojení školeného. Ideální je rovněž v případech vytváření podnikové kultury, sdílení technických znalostí nebo pokud je zapotřebí vizuální kontakt mezi školitelem a školeným či dohledem nad školeným. Prostředí třídy používá řadu technik – například řízené diskuze, hry a simulace, vzdělávání prostřednictvím audio-video zpětné vazby (Walker, 2003, s.210).

Tato metoda je určena především k vzdělávání skupin a často se tyto metody realizují i ve speciálních zařízeních, která jsou k tomuto účelu vybavena. Jedná se o výukové dílny, trenažery, počítačové učebny a v přednáškových sálech.

Dle Koubka (2007, s. 270-273) mezi nejčastější metody vzdělávání na pracovišti patří:

- *Přednáška* je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- *Přednáška spojená s diskusí (seminář)* překonává nevýhody přednášky, protože během diskuze se účastníci stávají aktivními. Je to opět metoda zprostředkávající spíše znalosti.
- *Demonstrování* zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů a dalších. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí.
- *Případové studie* používají se pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Často jsou zaměřené jen na jednu oblast řízení organizace např. řízení lidí, nebo komplexu organizačních problémů. Jednotliví účastníci vzdělávání je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnou řešení problému.
- *Workshop* je variantou případových studií, řeší se zde praktické problémy týmově a účastníci je řeší z komplexnějšího hlediska.
- *Brainstorming* je také variantou případových studií. Každý ze skupiny účastníků navrhne řešení zadaného problému a poté je uspořádána diskuze, při které se hledá optimální návrh či kombinace návrhů řešení.
- *Simulace* je především zaměřená na praxi a aktivní účast. Účastníci se pomocí scénáře dostávají do situací, ve kterých se musí rozhodovat a vyjednávat.
- *Hraní rolí* je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Je u nich vyžadována hravost, samostatnost a aktivita. Účastníci dostanou určité role a vždy musí v dané roli řešit zadanou situaci.
- *Assessment centre (development centre)* se používá nejen při vzdělávání zaměstnanců, ale také při výběru. Účastníci zde plní různé úkoly, které zahrnují každodenní náplň práce manažera. Účastník může snadno konfrontovat svá rozhodnutí a řešení s optimálními a tím se učí.

- *Outdoor learning/trainig* se dá označit, jako učení hrou či pohybovými aktivitami. Jedná se o hry, kterými se účastníci učí např. umění koordinovat, hledat optimální řešení problému, komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly. Hry se hrají ve skupinách, takže se zde účastníci naučí spolupracovat v týmu, kde je jeden z účastníků pověřen, nebo se spontánně ujme vedení. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké dovednosti byly za potřebí, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.
- *Vzdělávání pomocí počítačů (E-learning)* se používá jako velice častá metoda. Účastníkům se dostává velké množství informací, schémat, obrázků a situací, které řeší, a to jim napomáhá k osvojování si znalostí a dovedností.

Mimo tyto hlavní činitele musíme počítat i s organizačním a finančním zabezpečením vzdělávací akce (Horník, 2007, s. 162):

✓ **Přípravy**

Do příprav zahrnujeme veškeré učební materiály a pomůcky, také samotného lektora, mimo jiné i připravit účastníky a uspořádat celou vzdělávací akci.

✓ **Vlastní realizace**

Tato fáze je rozběhnuta po příjezdu lektora na místo konání akce, která začíná zahájením. Dále v této fázi monitorujeme vlastní průběh akce a v případě výskytu nenadálé situace za pochodu řešíme.

✓ **Transfer**

Již v průběhu plánování akce jsou naplánovány aktivity, kterými budeme pokračovat po skončení kurzu. Do této fáze patří i zpracovávání poznatků, což nazýváme „databankou know-how“, které dále zpracováváme v závěrečné zprávě. V této fázi se také může pořizovat videozáznam či fotodokumentace. Transfer probíhá již první dny po kurzu. Poznanky z kurzu by si absolventi měli vyzkoušet a ověřit v praxi co nejdříve po ukončení kurzu a mají to na starost především nadřízení pracovníci firmy.

„Z výše uvedeného do značné míry vyplývá, že jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích akcí spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Kromě toho by se každé vzdělávání mělo po ukončení, eventuálně i v průběhu vyhodnocovat, abychom prověřili, do jaké míry přineslo požadované výsledky.“ (Armstrong, 2002, s. 507)

2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Hodnocením se uzavírá cyklus vzdělávání. O způsobu hodnocení by mělo být rozhodnuto již na začátku vzdělávacího procesu. Hodnotitel by měl posoudit, zda bylo dosaženo předem stanovených cílů. Nejobtížnější je správné stanovení průběhu vyhodnocení a vymezení rysů, které se budou hodnotit.

Obvykle existují čtyři hlavní důvody hodnocení. V praxi se často tyto důvody kombinují a překrývají. Je to učení, zdokonalování, kontrolování a ověřování (Bartoňková, 2010, s. 182).

„Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. V souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň, nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.“ (Koubek, 2007, s.274)

Kritéria a postupy hodnocení

Připomeňme si tedy některá kritéria a postupy vyhodnocování dle Koubka (2007, s. 274–275):

- Porovnání vstupních a výstupních testů účastníků. Tento způsob, ale není příliš efektivní, protože nemůžeme sestavit objektivní test, který by změřil rozdílnost úrovní znalostí a dovedností při vstupu a výstupu ze vzdělávacího programu. Výsledky mohou být ovlivněny rozpoštěním účastníků, nebo také okolnostmi testování.
- Monitorování vzdělávacího procesu a programu neboli hodnocení vhodnosti zvolených metod a práce vzdělavatelů. Nemůžeme hodnotit účinnost metod podle výsledku testu, protože pozorovatel subjektivně hodnotí metody, které on sám považuje za vhodné.
- Kvantifikování praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Mezi tyto ukazatele patří zvýšení produktivity, zvýšení prodeje, zlepšení kvality výrobků a služeb, pokles nákladů, úspora materiálu atd. Použitím tohoto způsobu můžeme získat zřeslené výsledky o přínosu vzdělávání, jelikož na pozicích, kde se zaměstnanci zabývají jednoduchými úkoly, je vliv vzdělávání znát výrazněji než u zaměstnanců, kteří při výkonu práce využívají svých řídicích schopností. U těchto pracovníků se vliv vzdělávání zpravidla projevuje postupně a jen v nepatrných zlepšcích.

Nejčastěji je proces rozčleněn na několik dílčích hodnocení. Hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky (Koubek, 2007, s. 276):

- a. Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání.
- b. Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých.
- c. Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- d. Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělání v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování.

Etapy hodnocení

V nynějším prostředí můžeme nalézt podle Petty (1996, s. 343) dvě základní etapy:

- ✓ Hodnocení formativní, kam zahrnujeme průběžné hodnocení, komunikaci, posuzuje lektory, vztah s účastníky, prostředí, zvyšuje motivaci účastníků atd. K formativní evaluaci složí testy, dotazníky, rozhovory, hospitace a pozorování akce.
- ✓ Hodnocení sumativní, kam patří finální hodnocení. Souvisí s analýzou vzdělávacích potřeb. Východiska sumativní valuace jsou podstatné pro firemní vzdělávání a pro další personální činnost.

Bariéry hodnocení

Hodnocení není tak lehké, jak se zdí, protože se často potkává s odpůrci a argumenty proti realizaci. Ty nejpodstatnější popisuje Brázdová (2000, s. 7):

- ✓ **Bariéry na straně zadavatele** – nezadané cíle vzdělávání, hodnocení nebylo považováno za potřebné, časové náročné, nebo bylo příliš nákladné, obava z negativního výsledku, považuje hodnocení za nevhodné atd.
- ✓ **Bariéry na straně účastníků** – považují metody hodnocení za nepřijatelné a překonané, ze vzdělávání odcházejí předčasně a brání tím k vyhodnocení.
- ✓ **Bariéry na straně lektorů** – obava z ohrožení vlastní reputace, nevěle věnovat hodnocení čas, a některé další bariéry společné s bariérami na straně zadavatele.

Druhy/úrovně evaluace

Ve firemním vzdělávání je nejčastěji využíván Kirkpatrickův model, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech sférách (Belcourt, Wright, 1998, s. 183):

✓ **Reakce**

Nejčastější metoda, při které se měří spokojenost či reakce účastníka. Díky snadnému provedení umožňuje jednoduchý sběr a zanalyzování dat, nejčastěji formou dotazníků, kdy si ho účastník na konci vzdělávacího programu vyplní. Jedná se o takovou zpětnou vazbu, kdy účastník může vyjádřit spokojenost s obsahem, místem kurzu, prostředím a metodami.

✓ **Učení**

Zde jde o četnost získaných znalostí, které si účastník odnese po kurzu. Učení můžeme změřit vstupním a závěrečným testem. Zlepšení ve výsledcích můžeme pokládat za výsledek vzdělávací akce.

✓ **Chování**

Školící organizace se snaží o to, aby byly naučené dovednosti, vědomosti a chování přeneseny na pracoviště. Často se zde využívají všechny prostředky k hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Je lepší, aby si absolventi nově naučené dovednosti zažili a měli šanci si je následně vyzkoušet v praxi. Časový odstup pro hodnocení se pohybuje od několika týdnů až po měsíce.

✓ **Výsledky**

Nejtěžším krokem v měření vlivu firemního vzdělávání jsou firemní ukazatele. Výsledky jsou snadno kvantifikovatelné (produktivita, ziskovost, kvalita atd.) a určují tak čisté přínosy. Díky špatnému měření kvantifikovatelných výsledků jsou využívány měkké údaje, které zahrnují hodnoty, pocity, postoje, a dovednosti. Ve firemním vzdělávání se také používají úrovně hodnocení návratnosti investic.

Měření úrovně kompetencí

„Měření úrovně kompetencí je velice podstatné, a to pro fázi vyhodnocování strategie vzdělávání, tak také pro fázi strategického plánování a tvorby strategie. Měření úrovně kompetencí nám pomůže zjistit velikost rozdílu mezi skutečným stavem a požadovaným. Poznání tohoto rozdílu je klíčovým předpokladem k tomu, aby ho bylo možné odstranit nebo alespoň zmenšit či vyhodnotit konkrétní přínosy již realizované akce. (Bartoňková, 2010, s. 189)

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 76) rozlišují čtyři hlavní přístupy měření úrovně kompetencí.

✓ Behaviorální přístup

Měření spočívá v pozorování chování pracovníků v různých situacích. Jsou pozorováni hodnotiteli, kteří zkoumají tři části, a to indikátory chování, podnětové situace, hodnocení.

✓ Analogové metody

Zkoumají chování, které je způsobeno podnětovou situací. Pro určení kompetencí jsou využívány situace, ve kterých se pracovník často nachází. Mezi tyto metody patří například hraní rolí, prezentace a případová studie.

✓ Analytické metody

Pokoušejí se izolovat podstatu kompetencí, a naopak vyzvednout určité kvality člověka a ty poté měřit. Mezi typické metody patří psychometrické nástroje, motivační testy a testy schopností.

✓ Speciální metody

Využívají také měření úrovně kompetencí, ale nemůžeme je zařadit mezi předcházející skupiny. Patří sem Competency Based Interview (CBI), který nutí pracovníka analyzovat minulé události a hledat důkazy o přítomnosti kompetencí. Tato metoda velmi dobře odhaluje kompetence výkonové, ale i některé kognitivní. Druhou speciální metodou je 360° zpětná vazba, která spočívá v tom, že jeden zaměstnanec dostane zpětnou vazbu od více respondentů. Mezi tyto respondenty řadíme nadřízené, podřízené, kolegy a klienty, kteří s hodnoceným zaměstnancem přicházejí často do styku.

Výběr té nejvhodnější metody měření úrovně kompetencí není jednoduché, nejdůležitější je si vždy uvědomit, co přesně chceme měřit a na jaký druh kompetencí se zaměřit.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU MCDONALD 'S, a.s.

Obrázek 7 Logo společnosti McDonald 's



Zdroj: commons.wikimedia.org

McDonald 's patří mezi nejnámější značky současnosti, nejnavštěvovanější fast-food restauraci, a také je často považován za symbol globalizace a amerikanizace. V současné době funguje spousta provozoven na principu franšizy, což je v podstatě právo provozovat živnost pod záštitou McDonald's. McDonald 's na základě svých zkušeností vybere lokalitu, na které postaví, podle svých náročných standardů a na vlastní náklady, provozovnu.

Franchisant poté nakoupí vybavení své restaurace a franšizu, díky které může po určitou dobu používat obchodní známku společnosti McDonald's a současně se také stává součástí systému McDonald's. Na tomto principu v současné době v České Republice funguje 56 % franchisantů.

Firma se také podílí na mnoha charitativních akcích. Mimo jiné založili nadační fond Dům Ronalda McDonalda, který poskytuje ubytování pro rodiče, či rodinné příslušníky dítěte, které je dlouhodobě hospitalizované v nemocnici. Na tento nadační fond můžou zákazníci přispívat a tím pomoci lidem, kteří to potřebují.

3.1 Historie

Vše začalo v roce 1940, kdy byla otevřena první restaurace v Californii s typickými „drive-in“ prvky a širokou nabídkou. Největší rozkvět ale tato světoznámá společnost zažila o 15 let později v roce 1955, kdy Raymond Albert Kroc, syn českého emigranta, otevřel svou první restauraci v Chicagu, která fungovala na způsobu franšizy. Dále pak v roce 1961 odkupuje celou společnost od bratří McDonaldů za 2,7 milionů USD. O rok

později se už tato společnost mohla pochlubit ohromující statistikou. Dokázala prodat zhruba miliardu hamburgerů a měla již 500 fungujících restaurací. "

V témže roce se do povědomí lidí dostala také postava Ronalda McDonalda, postavička klauna, která je hlavním maskotem McDonaldu. Mimo jiné také zaštiťuje spoustu charitativních akcí. Dále v 60. a 70. letech začala společnost McDonald's pronikat i mimo Spojené státy americké. Nejdříve do sousední Kanady, poté do Japonska, Austrálie, Velké Británie či později do Německa. V 90. letech už jsme se v restauraci McDonald mohli najíst i ve střední a východní Evropě. Za zmínku stojí například pobočka restaurace v Moskvě na Puškinově náměstí, která i dnes patří mezi jednu z nejnavštěvovanějších provozoven. V roce 1992 se firma mohla chlubit počtem dvanácti a půl tisíce poboček.

Mezi ně už také patřila první restaurace otevřena na území České republiky ve Vodičkově ulici v Praze.

Dále v roce 2007 byl nárůst více než dvojnásobný, firma měla již 30 tisíc restaurací ve 122 zemích světa. V loňském roce 2017 se firma rozrostla na 36 899 otevřených restaurací. Denně McDonald's navštíví více než 60 milionů zákazníků po celém světě. V současné době se McDonald považuje za jednu z nejznámějších značek. Je také symbolem a můžeme ho nazvat i synonymem rychlého občerstvení.

3.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou v McDonald's jednou z nejdůležitějších částí podniku. Bez lidských zdrojů by provoz firmy nemohl fungovat, neměl by kdo obsluhovat zákazníky, uklízet restauraci, ani by nikdo neuvařil. Firemní kultura zastává pravidlo, že u McDonald's může pracovat každý, protože práce je flexibilní, takže překážkou práce není studium, rodina ani záliby.

Zaměstnanec získá v průběhu zaměstnání mnoho zkušeností a možnost neustále postupovat ve svém kariérním růstu. Práce je v restauraci rozmanitá, zaměstnanec si vyzkouší všechna stanoviště. Práce není rutinní, ale nejlepší, co v McDonald's je, je ta nejlepší parta.

V podniku může pracovat každý, kdo dovršil věku 15 let, ukončil minimálně základní vzdělání, plánuje být zaměstnancem McDonald's alespoň 1 měsíc, má chuť na sobě pracovat a rád pracuje v kolektivu.

Zájemce o práci musí vyplnit dotazník a napsat krátký životopis, poté bude pozván na pohovor, na jejímž základě může být přijat do McDonald's. V každé restauraci v České republice se nachází 110 poboček McDonald's a v každé restauraci pracuje průměrně 70 zaměstnanců.

4 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 Školení nezávislá na pozici zaměstnance

4.1.1 Zákonná školení

Dle obecných ustanovení zákoníku práce a dalšími závaznými právními předpisy a legislativními požadavky jsou zákonná školení nerozlučnou součástí kvalifikace zaměstnanců organizace.

Mezi zákonná školení ve společnosti McDonald 's patří školení:

- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Školení BOZP musí absolvovat každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání, změně druhu práce, nebo při změně výrobních a pracovních prostředků. Dle Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení života a zdraví, které se týkají výkonu práce. Školení se odlišuje pro vedoucí pracovníky a zaměstnance. Toto školení probíhá zásadně během pracovní doby a frekvence školení není zákonem stanovena. Zaměstnavatel má povinnost znalosti svých zaměstnanců z oblasti BOZP vyžadovat a kontrolovat.

- **Požární ochrana (PO)**

Školení požární ochrany seznamuje zaměstnance o nebezpečí vzniku požáru při činnostech souvisejících s místem výkonu práce, o organizaci a zajištění požární ochrany. Zaměstnanci jsou seznámeni s požárním řádem, požárními poplachovými směrnici a evakuačním plánem. Dále by školení mělo informovat o rozmístění a způsobu použití hasících přístrojů a dalších prostředků požární ochrany na pracovišti. Školení musí zaměstnanec absolvovat při nástupu do zaměstnání a poté pravidelně opakovat jednou za dva roky a stejně, jako u školení BOZP, se odlišuje školení pro vedoucí pracovníky a zaměstnance.

- **Školení první pomoci**

Hlavním úkolem školení první pomoci je naučit pracovníky, jak se zachovat v případě zranění při výkonu práce. Školení by mělo sloužit, jako prevence úrazů na pracovišti a mělo by obsahovat kromě teoretické části i část praktickou, kde by měl probíhat nácvik dovedností pro poskytnutí první pomoci. Zaměstnavatel musí zajistit daný počet zaměstnanců k organizaci první pomoci na pracovišti.

Zákonná školení ve společnosti McDonald 's pro zaměstnance provádí odborně způsobilá osoba, která je jedním z vedoucích zaměstnanců. Zákonná školení ve společnosti McDonald 's pro vedoucí zaměstnance zajišťuje externí firma.

4.1.2 Ostatní školení

Firma McDonald 's nabízí zaměstnancům širokou nabídku školení, která nejsou ze zákona povinná. Školení pro firmu zprostředkovávají externí školitelé. Jedná se například o počítačové kurzy, logistika řízení zásob, jazykové kurzy a další. Školení jsou částečně nebo úplně hrazené zaměstnavatelem.

4.2 Vzdělávání a rozvoj ve společnosti McDonald 's

Zakladatel McDonald 's, Ray Kroc, razil heslo QSC (Quality, Service, Cleanliness – kvalita, servis, čistota), a toto heslo se stalo firemní kulturou. Ve společnosti jsou proto dodržovány standardy, které musí umět každý zaměstnanec dodržovat, aby služby byly co nejkvalitnější a zaměstnanci byli spokojeni.

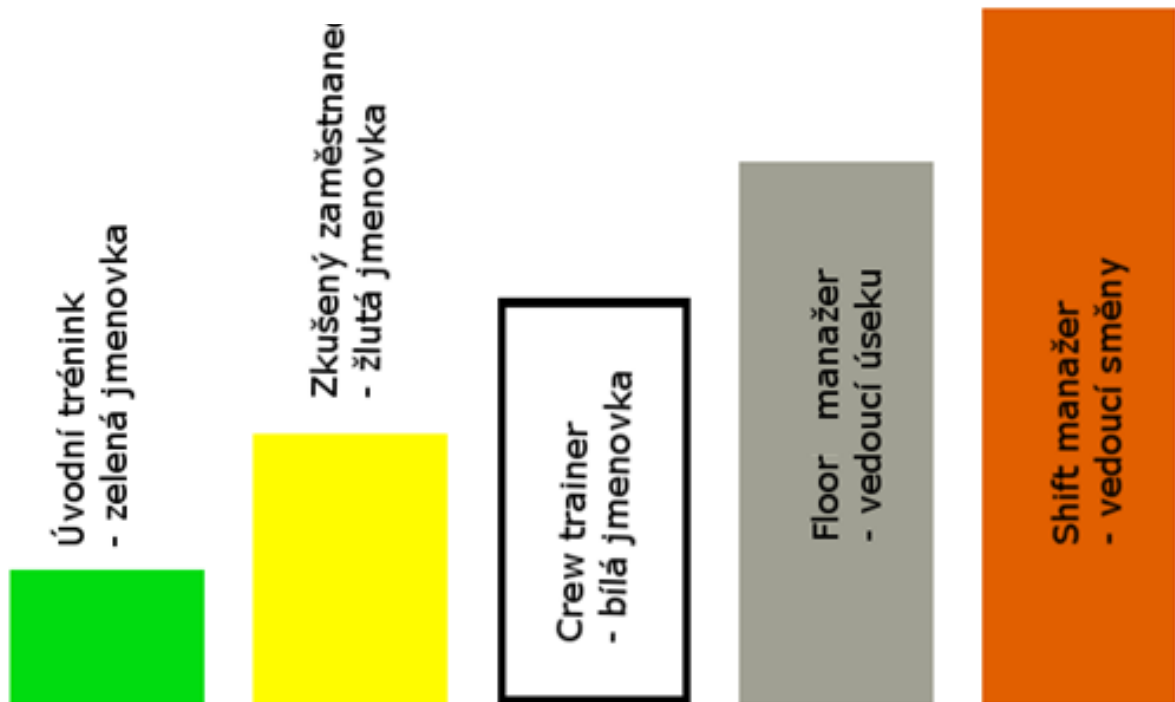
Společnost si uvědomuje, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí fungující společnosti, a proto poskytuje vzdělání a rozvoj zaměstnancům v co největším rozsahu. Vzdělávání zaměstnancům probíhá jak na pracovišti, tak v tréninkovém oddělení společnosti. Společnost McDonald 's si zakládá na řádném vyškolení a dodržování standardů zaměstnanců tak, aby zákazníkům byly poskytovány co nejkvalitnější služby.

4.2.1 Kariérní plán

Ve společnosti McDonald 's již několik let funguje kariérní plán, ve kterém jsou jasně dané požadavky a nároky, které zaměstnanec musí splnit, aby mohl postoupit na další schod v kariérním plánu. Zaměstnanec se začíná vzdělávat a pracovat na své kariéře již v den nástupu do práce.

System vzdělávání můžeme pozorovat skoro ve všech McDonald 's na světě. Z důvodu vysokých standardů a udržení kvality musí být zaměstnanci neustále prověřováni ve svých znalostech a dovednostech. Každý zaměstnanec je opakovaně několikrát za rok přezkušován tak zvanými checklisty. Je to elektronický formulář, který uvádí dovednosti a znalosti, které musí zaměstnanec znát a ovládat. Checklisty vyplňuje zaměstnanec na vyšší pozici. Pro další kariérní růst musí zaměstnanec splnit určité procento z každého checklistu. Používají se checklisty ohlášené, které jsou zaměstnanci předem hlášené a dále neohlášené. U neohlášených checklistů zkušenější zaměstnanec po pozorování pracovníka vyplní formulář a pracovníkovi oznámí výsledek jeho úspěšnosti a chyby, kterých se dopustil. Neohlášené checklisty slouží k tomu, aby se zaměstnanci snažili a nedopouštěli se zbytečných chyb. Pozici zaměstnance v podniku můžete odlišit již při příchodu do McDonald's. Na první pohled odlišíme manažera od řadového zaměstnance. Jak zjistíme, kdo to je, co umí a jakou má odpovědnost?

Obrázek 8 Kariérní plán v McDonald 's



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Pracovník v úvodním tréninku**

Úvodní trénink zaměstnanci začíná prvním dnem nástupu do práce. Průměrný zaměstnanec se na této pozici naučí vše, co je potřebné, přibližně za 3 měsíce. Od ostatních zaměstnanců se liší tím, že má zelenou jmenovku, která znamená nováček. Tomuto zaměstnanci je přidělen zkušenější pracovník, který je řazen do skupiny Crew Trenér. Crew Trenér učí zaměstnance, kterého má na starosti po celou dobu směny, teoretickým znalostem a úkony práce na stanovišti, kam byl na danou směnu přidělen. Zaměstnanec se může svého Crew Trenéra kdykoliv na cokoli zeptat. První vzdělávání zaměstnance by mělo být v kuchyni, protože je velice důležité, aby zaměstnanec znal produkty, které vytváří a ingredience, které obsahují. V případě, že se zaměstnanec na daném stanovišti naučil vše potřebné, přesouvá se na stanoviště další, které nejčastěji bývá lobby nebo servis. Na každém stanovišti jsou pracovníkovi vyplňovány checklisty, díky kterým se dají zjistit nedostatky na určitých stanovištích. V případě, že zaměstnanec dosáhl výše procent, aby splnil všechny checklisty, je spolehlivý a naučil se pracovat na všech stanovištích, proběhne jeho první osobní hodnocení. V osobním hodnocení se zhodnotí znalost a kvalita vykonané práce, osobní kvality, jak dokáže pracovat v týmu a dosažené výsledky. Dále je pro zaměstnance vymyšlen nový cíl a příležitosti ke zlepšení. Po úspěšném

absolvování osobního hodnocení pracovník dostává žlutou jmenovku a stává se zkušeným zaměstnancem. (Interní zdroj, 2015)

- **Zkušený zaměstnanec**

Zkušených zaměstnanců najdeme v podniku nejvíce. Od ostatních je rozeznáme tak, že nosí žlutou jmenovku. Samozřejmě se zaměstnanci zvyšuje plat dle pracovního hodnocení a interního mzdového předpisu. Zaměstnanec je zkušený a umí kvalitně pracovat na všech stanovištích, ale to neznamená, že se již dále nemusí vzdělávat a rozvíjet své dovednosti. Zaměstnanec je stále prověřován checklisty. Pracovní hodnocení zaměstnance probíhá každých 12 měsíců, pracovník se zde dozví své silné a slabé stránky. Zaměstnanec si stanoví nové cíle, kterým by se chtěl následující rok přiblížit a vyhodnotí s manažerem cíle minulé. Zaměstnanec zastává tuto pozici na dobu neurčitou. V případě, že má pracovník potenciál k tréninku a vedení nových pracovníků a kolegů, dostane možnost se připravit se na pozici Crew Trénéra. Získá akční plán na období 1-3 měsíce a vypracovat pod dohledem vedoucího směny checklisty. Musí se zdokonalit ve znalosti kvality a checklisty úspěšně zvládnout na více než 85 %. Při splnění akčního plánu je vypracováno pracovní hodnocení se jmenováním do pozice Crew Trénér.

(Interní zdroj, 2015)

- **Crew Trénér**

Crew Trénér (bílá jmenovka) je velice důležitá pozice, proto se zaměstnanci upravuje plat dle pracovního hodnocení a platného mzdového předpisu. Navíc dostane od zaměstnavatele akční plán, který je vypracovaný vždy na 3 měsíce. Akční plán je takto stanoven právě na 3 měsíce, protože každé tři měsíce probíhá hodnocení zaměstnance na této pozici a vždy musí splnit několik konkrétních bodů, kterých musí za období dosáhnout. Znovu se prozkoumává, zda je opravdu schopný vykonávat pracovní pozici Crew Trénéra a zda má kompetence na to, aby mohl vzdělávat nově příchozí zaměstnance. Je velice důležitým členem pracovního týmu, protože předává své zkušenosti a vědomosti pracovníkům v úvodním tréninku. Musí jim vše dostatečně vysvětlit, aby informace dobře pochopili a uměli vykonat požadované úkoly co nejkvalitněji. Crew Trénéri jsou stále kontrolováni checklisty, ale také je jejich úkolem vyplňovat je a tím hodnotit práci ostatních zaměstnanců na nižších pozicích. Na tomto místě v kariérním žebříčku pracovníci mohou setrvat v případě, že budou i nadále splňovat checklisty, akční plány a budou stále zaučovat a vzdělávat nové zaměstnance. V situaci, že Crew Trénér má potenciál k vedení lidí a manažerské předpoklady, může na základě akčního plánu postoupit do managementu restaurace. Může se začít trénovat na vedení úseků na směně.

(Interní zdroj, 2015)

- **Floor manažer**

Floor manažerem se může stát jakýkoli zaměstnanec, který úspěšně absolvuje třídní kurz FMC (Floor Management Course). Jedná se o pracovníka, který má na starosti vedení úseků na směně např. kuchyně, nebo servis. Poznáme ho pomocí toho, že již nenosí uniformu, jako ostatní zaměstnanci, nýbrž košili. Před každou směnou si musí zkontrolovat 3 základní věci – stavy zaměstnanců, suroviny a stroje, každý nedostatek řeší s vedoucím směny. Má na starosti, aby pracovní úsek, který vede, fungoval vždy co nejlépe. Když manažer získá dostatečné zkušenosti a vědomosti s vedením úseků a lidí, může absolvovat další kurz na Shift manažera (Shift Management Course).

(Interní zdroj, 2015)

- **Shift manažer**

Shift manažer je pracovník, který úspěšně absolvoval Shift Management Course a jeho hlavní pracovní náplní je vedení celé směny. Manažeři se dělí na 3 pozice II. asistent, I. asistent a vedoucí restaurace. II. Asistent má na starosti zaučování Floor manažerů, plánování směn, nábor zaměstnanců a jejich hodnocení. Dále má na starosti zajištění hladkého průběhu chodu restaurace, a to například zásoby, objednávky, úklid, trénink a běžný provoz. Kariéru si manažer může vylepšit kurzem RLP (Restaurant Leadership Practices), po jehož absolvování se stává I. asistentem. I. asistent je zástupce vedoucího, a to mu zaručuje spousty kompetencí a vysokou odpovědnost. Klade důraz na spokojenost zákazníků a musí mít přehled v oblastech řízení restaurace. Kontroluje a hodnotí také II. asistenty a věnuje se řízením nákladů restaurace. Musí nosit tmavě modrou košili a kravatu. V případě, že je s ním zaměstnavatel i nadále spokojený a manažer splní všechny potřebné checklisty může se stát vedoucím restaurace. Vedoucí restaurace je nejvyšší možná pozice, které může manažer dosáhnout. Jeho hlavní činností je evidence tržeb a udržování kvality a čistoty restaurace. Pokud jsou tato kritéria splněna, vede to ke spokojenosti zákazníků, a tím pádem i k navyšování tržeb podniku. Manažer se snaží neustále motivovat své zaměstnance, například soutěžemi, večírky, sportovními akcemi, a oceňuje nejlepšího zaměstnance měsíce. Mimo jiné se také zabývá administrativou a hodnocením zaměstnanců.

4.3 Dotazníkové šetření

Podkladem pro vypracování této části práce byly dotazníky, které byly vyplněné zaměstnanci firmy. Dotazníková metoda byla vybrána z důvodu anonymity zaměstnanců a byl brán ohled na jejich časové možnosti. Výsledky by tedy měli být objektivní. Cílem průzkumu bylo zjistit, jaký názor mají zaměstnanci na rozvoj a vzdělávání ve společnosti. Snahou také bylo zjistit, kde jsou ve vzdělávání nedostatky. Výsledky šetření byly použity pro analýzu a rozbor situace a na základě jejího stavu zjistit, kde jsou nedostatky a co je potřeba změnit a vylepšit.

Dotazník celkem obsahuje 22 otázek. Otázky zabývající se strukturou respondentů jsou tříděny na začátek dotazníků. Šestnáct otázek je určeno k samostatnému šetření. Dotazník je tvořen především uzavřenými otázkami. Dotazovanému jsou nastíněny varianty odpovědí. U dalších pěti otázek byly použity otázky polouzavřené, kvůli získání více informací a u třech otázek byla dána možnost volit více než jednu odpověď. Byly použity i dvě otevřené otázky, pro získání názoru respondentů. Většina odpovědí měla zvolenou stupnici:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4.3.1 Cíle šetření

Cílem mého dotazníku je vyhodnotit současný vztah zaměstnancům ke vzdělávání, jaký mají zaměstnanci vztah na rozvoj a vzdělávání, zda správně funguje vzdělávací systém ve firmě a zda odpovídá daným standardům. Po vyhodnocení, v případě zjištění nedostatků navrhnou, jakým způsobem se nedostatků zbavit.

4.3.2 Výzkumné otázky

Pro zjištění správného fungování systému vzdělávání v podniku, jsme na základě těchto výzkumných otázek vytvořili dotazník, dle kterého se pokusíme odhalit nedostatky.

Otázka č. 1: Probíhá školení v souladu se standardy podniku?

Otázka č. 2: Jsou zaměstnanci spokojeni se všemi nabízenými školeními?

Otázka č. 3: Jdou zaměstnanci ve firmě motivováni ke vzdělávání?

Otázka č. 4: Věnují se trenéři dostatečně školeným zaměstnancům?

4.3.3 Sběr dat

Formou dotazníkového šetření byly osloveni zaměstnanci firmy McDonald 's. Dotazník byl rozdáván během směn v průběhu dvou týdnů v tištěné podobě, byl také zaslán některým zaměstnancům firmy e-mailem. Vyplněné dotazníky zaměstnanci odevzdávali do připravené krabičky, aby byla zachována anonymita.

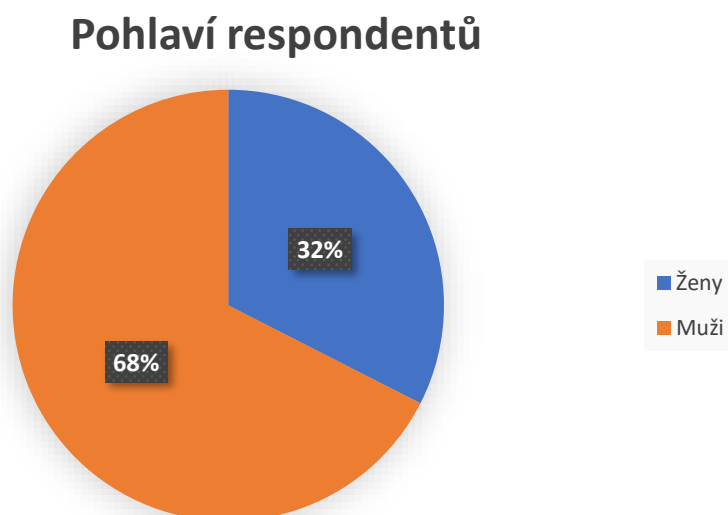
4.4 Vyhodnocení výsledků

Za dva týdny, kdy byl dotazník dostupný, byl vyplněn 40 respondenty. Návratnost dotazníku činila 73 %. Dotazník trval respondentům vyplnit průměrně 10 minut. Vzhledem k dostatečnému počtu respondentů, by měly být výsledky objektivní.

Respondenti dotazníku

První část dotazníkového šetření otázkami 1–5 se zabývá složením souboru respondentů. U respondentů bylo zjišťováno pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka působení respondentů v organizaci a jejich pracovní pozice.

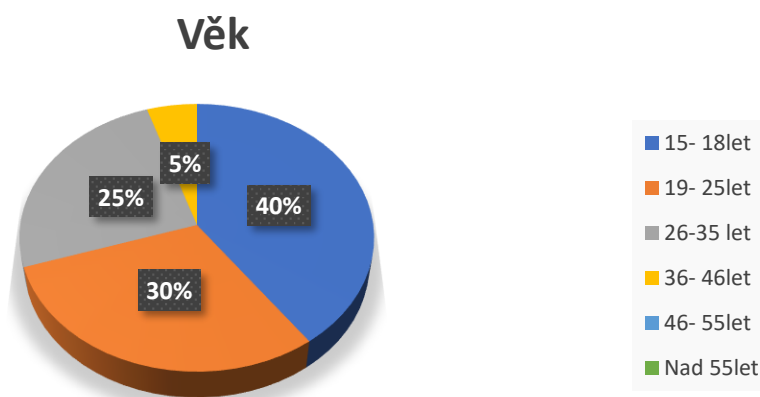
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf nám ukazuje podíl mužů a žen, kteří se podíleli vyplňováním dotazníku. V dotazníkovém šetření byli zastoupeny jak muži, tak ženy. Dotazníkového šetření se tedy účastnilo 68 % mužů a 32 % žen, což činí 27 mužů a 13 žen.

Graf 2 Věk respondentů



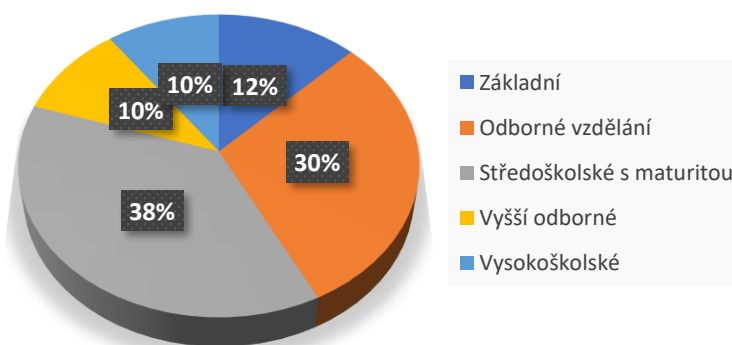
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla změřena na zastoupení respondentů podle věkové kategorie. V grafu můžeme vidět, že nejvíce respondentů bylo v první věkové skupině 15–18 let, kde se účastnilo 40 %, a to 16 respondentů – a nedivme se. McDonald 's je jedním z mála zaměstnavatelů, který nabízí pracovní příležitost již od 15 let. Ve druhé věkové kategorii 19–25 let se účastnilo 30 %, a to tvoří 12 dotazovaných. Se zvyšujícím se věkem jsou věkové kategorie čím dále tím méně zastoupeny. V kategorii 26–35 let je zastoupeno 25 %, tvořící 10 respondentů a nejmenší skupinu tvoří dotazovaní ve věku 36-46 let. Poslední dvě kategorie nebyly ani zastoupeny.

Z následujícího grafu č. 3 vidíme procentní zastoupení nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Nejvíce respondentů dosáhlo výučního listu z odborné střední školy, a to 37 %. O 7 % méně respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, to je 15 zaměstnanců. Nejmenší počet tvoří absolventi vysoké školy a vyššího odborného vzdělání, které nedosahují ani 10 % z celkového počtu respondentů.

Graf 3 Nejvyšší vzdělání respondentů

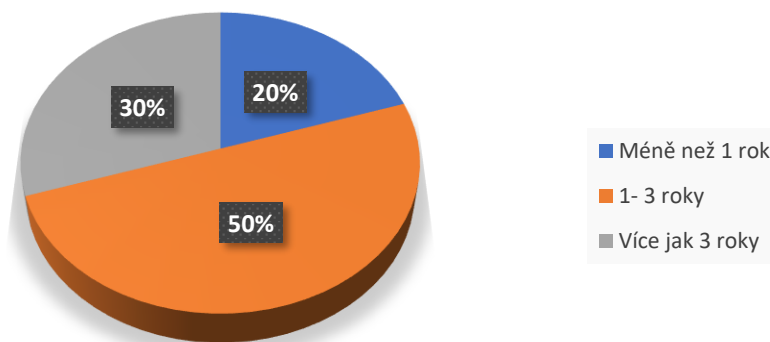
Nejvyšší vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 Doba působení v podniku

Doba působení v podniku

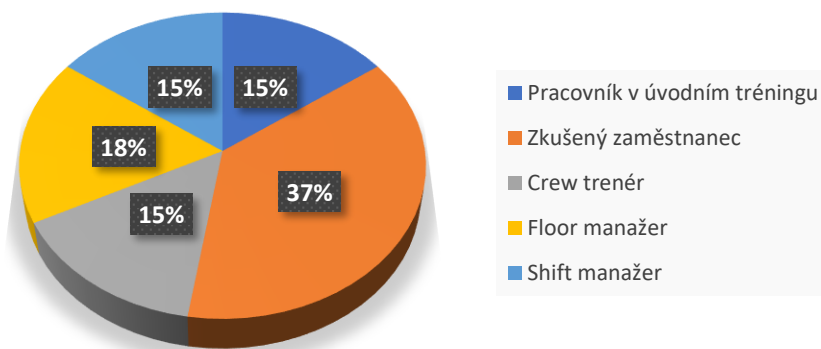


Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou jsem zjišťovala dobu působení zaměstnance v podniku. Největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří v organizaci pracují 1-3 roky - 50 % respondentů, to je 20 pracovníků. Ti, kteří v organizaci pracují více jak 3 roky tvoří 30 % z celkového počtu respondentů a 20 % tvoří poměrně noví pracovníci, kteří působí v podniku méně než 1 rok.

Graf 5 Pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední informace, která byla zjišťována o respondentech, se týkala pracovní pozice, které ve firmě dosáhli. Pracovníci v úvodním tréninku byli zastoupeni 15 %, což je 6 dotazovaných. Nejvíce respondentů je na pozici Zkušený zaměstnanec – celých 37 %. Je to způsobeno tím, že na tomto postavení v kariérním žebříčku společnosti zaměstnanci jsou často spokojeni a nemají potřebu vzdělávat se dále na vyšší pracovní pozici. Dále v grafu můžeme pozorovat podobné procentuální rozložení pozice Crew trenér, Floor manažer a Shift manažer.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

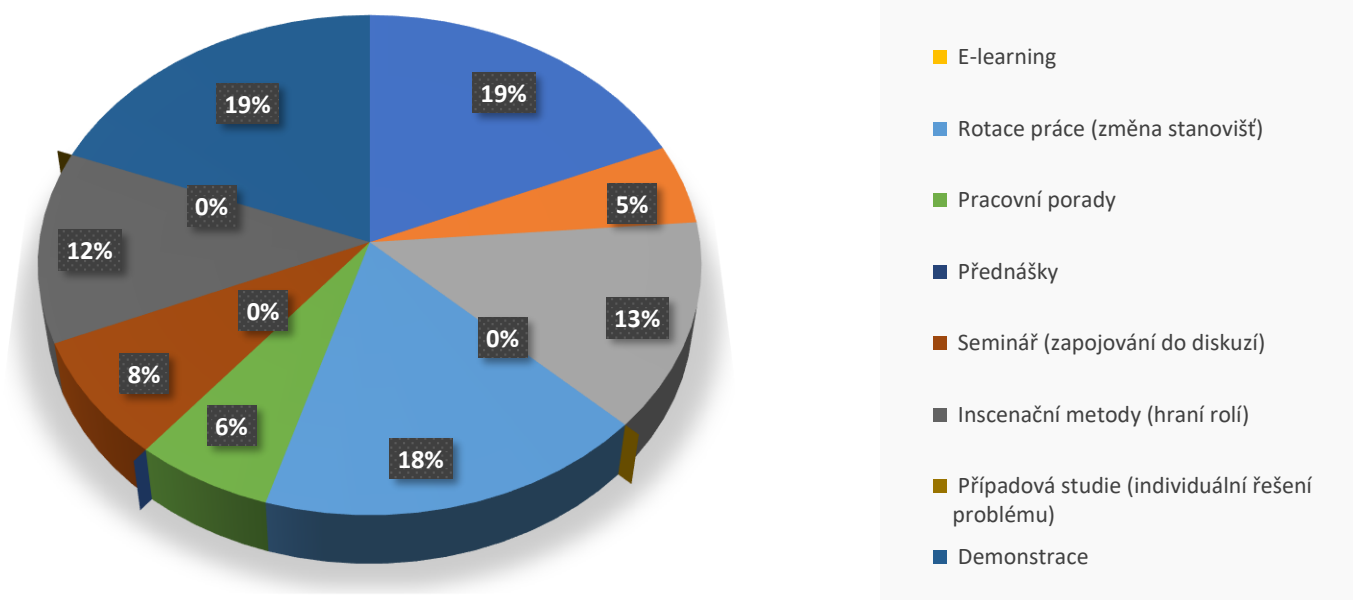
V této části práce je provedeno vyhodnocení stanovených výzkumných otázek na základě provedeného výzkumného šetření.

První výzkumná otázka: Probíhá školení v souladu se standardy podniku?

Otázky týkající se této výzkumné otázky můžeme najít v dotazníku pod čísly 14–18.

Graf 6 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 14 se respondentů ptala na metody školení, které školitelé využívají mimo pracoviště, nebo na pracovišti. Z grafu můžeme vyčíst, že jsou obsaženy skoro všechny z nabízených metod. Mezi nejčastěji užívané metody můžou být dle odpovědí respondentů zařazeny instruktáž, demonstrace, rotace práce a coaching. Metody, které naopak nejsou dle odpovídajících používány jsou E-learning, přednášky a případová studie. Ostatní z metod jsou používány v menší míře. Z toho bych odvodila, že si školitelé vybírají správnou metodu vzdělávání, která se hodí k charakteru školení.

V otázce číslo 15 jsme zkoumali, zdali jsou zaměstnancům pravidelně prezentována jejich hodnocení. Období mezi hodnocením je stanoveno dle pracovní pozice zaměstnance. Z výsledků dotazníků je patrné, že více, než polovině zaměstnanců jsou hodnocení pravidelně prezentována a to 27 respondentům. Odpověď spíše ano uvedlo v dotazníku 12 zaměstnanců a pouze 1 respondent odpověděl, že mu hodnocení není prezentováno pravidelně.

Otázka číslo 16 se zabývala tím, jestli se zaměstnanci vždy řídí dle zavedených pravidel a standardů. Zde jasná většina odpověděla, že se řídí dle daných pravidel standardů, a to celých 32 zaměstnanců. Zbytek respondentů odpovědělo, že spíše ano. Z těchto odpovědí můžeme vyvodit, že zaměstnanci jednají v souladu s pravidly a standardy ve firmě nebo se alespoň snaží je dodržovat.

V další otázce jsme se chtěli dozvědět, zda kurzy vedou kvalifikované osoby, které mají dostatečné znalosti k tomu, aby kurzy byly efektivní. Od 27 tázaných jsme se dozvěděli, že kurzy opravdu vedou zkušení a kvalifikovaní lektori. Dalších sedm nám odpovědělo na tuto otázku spíše ano a zbytek tedy šest respondentů označilo odpověď spíše ne. Kurzy jsou kladně hodnoceny z důvodu, že některé kurzy vedou ve firmě zaměstnanci, kteří zastávají vyšší pracovní pozici jsou kurzy vedeny i na základě jejich vlastních osvojených zkušeností a tím pádem jsou tyto školení shledávány školenými účastníky za velmi efektivní a obohacující.

Poslední otázka dotazníku, která se zabývá touto výzkumnou otázkou, byla jako jediná otevřená. V této otázce měli respondenti prostor k tomu, aby navrhli nějaké vlastní vylepšení současného systému podnikového vzdělávání. Většina zaměstnanců se shodla na tom, že v současný systém podnikového vzdělávání je nastaven dobře a není třeba na něm cokoli měnit. Je to částečně způsobeno tím, že tento koncept podnikového vzdělávání byl navržen ze zkušeností z několika předcházejících systémů, které byly používány už od počátku McDonald 's a po analýzách a vyhodnoceních jejich nedostatků byl zaveden nynější systém, který aktuálně funguje skoro po celém světě.

Ze všech odpovědí na otázky, které se týkali této výzkumné otázky můžeme posoudit, že:

- Při školeních jsou převážně používány metody, díky nimž si zaměstnanci osvojí postupy a znalosti.
- Hodnocení jsou zaměstnancům pravidelně prezentována.
- Zaměstnanci se snaží pracovat dle firemních standardů.
- Kurzy jsou vedeny kvalifikovanými pracovníky se znalostmi důležitými k danému kurzu.
- Systém vzdělávání zaměstnanců je dobře nastaven.

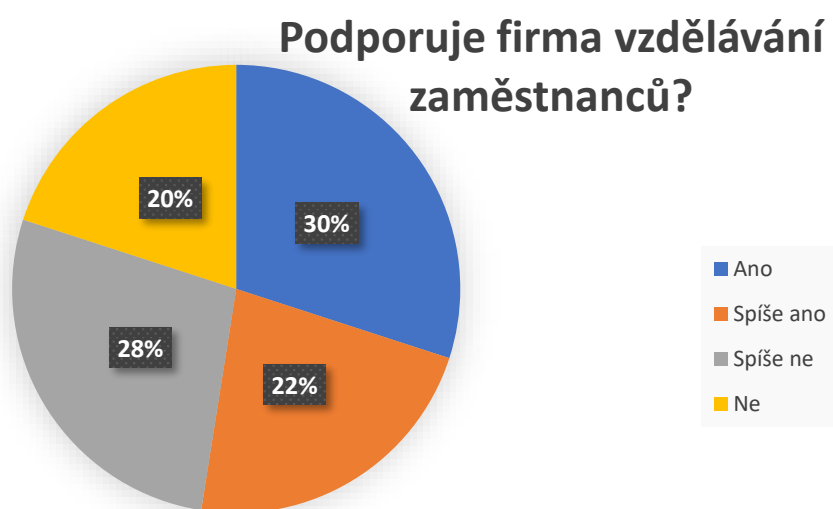
Na základě těchto odpovědí, můžeme potvrdit tuto výzkumnou otázku a tím pádem říci, že školení opravdu probíhají dle stanovených standardů.

Druhá výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci spokojeni se všemi nabízenými školeními?

Odpověďmi na tuto výzkumnou otázku jsme se zabývali v otázkách 6 až 9.

V otázce číslo 6 se věnujeme podpoře firemního vzdělávání zaměstnanců od zaměstnavatele. Graf napovídá tomu, že nejvíce zaměstnanců si myslí, že firma vzdělávání zaměstnanců plně podporuje, ale respondentů, kteří s tímto tvrzením spíše nesouhlasí je jen o 1 méně. Můžeme tedy říct, že zaměstnanci se dělí na dvě poloviny, ty, kteří si myslí, že firma podporuje firemní vzdělávání a na ty, kteří nesouhlasí.

Graf 7 Podporuje firma vzdělávání zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce jsem se zaměřili na spokojenost s nabídkou školení ve firmě. Oproti předchozí otázce zde odpovědi respondentů spíše negativní. Pouze osmi respondentům nabídka školení v McDonald 's vyhovuje a další čtyři zaměstnanci odpověděli, že spíše ano. Nejpočetnější skupina v této otázce zastupovala odpověď spíše ne - 22 respondentů. Ne bylo v dotaznících zaškrtnuté šestkrát. V případě, že zaměstnanec souhlasil s odpovědí spíše ne a ne, měl možnost upřesnit svou odpověď. Respondenti by dle dotazníků chtěli rozšířit nabídku školení.

Otázka číslo 8 přímo navazovala na předchozí otázku a to tak, že otevřená otázka dávala prostor respondentům k tomu, aby napsali školení, které by chtěli absolvovat, protože jim v nabídce školení ve firmě chybí. Nejčastěji by zaměstnanci chtěli absolvovat školení na rozpoznání falešných bankovek, a to 20 respondentů, protože je to školení, které se jim hodí i do života. Navíc zaměstnanci, kteří manipulují s penězi mají hmotnou odpovědnost za škody, tedy i za manka (nedostatek peněz v pokladně).

V případě, že přijmou falešnou bankovku, musí částku bankovky doplatit z vlastních peněz. Osm respondentů uvedlo, že by uvítali jazykové kurzy, a zbytek, což je 12 zaměstnanců, žádný návrh nevedlo.

V poslední otázce jsme se respondentů ptali, zdali jim kurzy pomáhají k rozvoji jejich osobnosti. Vyšší počet dotazovaných, 25 respondentů, se v dotazníku vyjádřilo, že ano. Jedenáct dotazovaných spíše souhlasilo, pouze 4 zaměstnanci nesouhlasili.

Z odpovědí, které respondenti uvedli, můžeme vyvodit, že:

- Pokud jde o podporu vzdělávání zaměstnanců, jsou zaměstnanci rozděleni na dva tábory.
- Zaměstnanci nejsou spokojeni s rozsáhlostí nabídek školení.
- Zaměstnanci by rádi absolvovali mimo jiné hlavně školení na rozpoznání falešných bankovek.
- Školení jsou dle zaměstnanců nástroje k rozvoji jejich vlastní osobnosti.

Z těchto odpovědí můžeme tvrdit, že by firma měla více podporovat vzdělávání zaměstnanců tím, že rozšíří nabídku o ty školení, o které mají zaměstnanci opravdový zájem, protože v těchto školeních zaměstnanci vidí možnosti jejich vlastního rozvoje.

Třetí výzkumná otázka: Jsou zaměstnanci ve firmě motivováni ke vzdělávání?

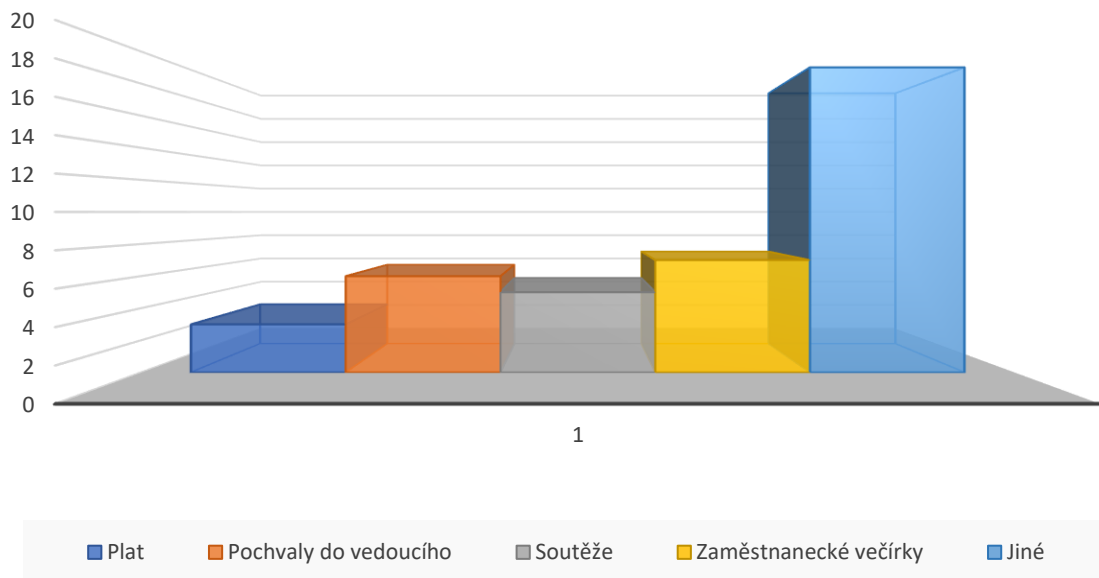
Otázky, které jsme použili k vyvození závěru na tuto výzkumnou otázku jsou v dotazníku následující.

Otázka číslo 10 se tázala na to, zdali jsou zaměstnanci motivováni se dále vzdělávat. Ano u této otázky bylo zaškrtnuto 29 respondenty a spíše ano bylo zaškrtnuto 6 respondenty. Zbytek, tedy 5 uvedlo, že spíše nejsou motivováni a důvod jejich odpovědi byl vysvětlen tím, že v této firmě v budoucnu nechtějí pracovat, nebo zde pracují pouze dočasně.

Otázka číslo 11 byla zaměřena na faktory, které zaměstnance ve firmě dokážou nejvíce motivovat. Největší počet respondentů uvedl, že nejvíce motivující nebyla ani jedna z uvedených možností, a proto tedy nejčastěji zaškrtnuli možnost jiné, která obsahují převážně kolektiv, benefity a možnost kariérního růstu ve firmě. Zaměstnanecké večírky byly posuzovány, jako druhá největší motivace pro zaměstnance a dále soutěže a pochvaly od vedoucího. Nejméně zaměstnance motivuje jejich plat.

Graf 8 Co je pro Vás v zaměstnání nejvíce motivující?

Co je pro Vás v zaměstnání nejvíce motivující?



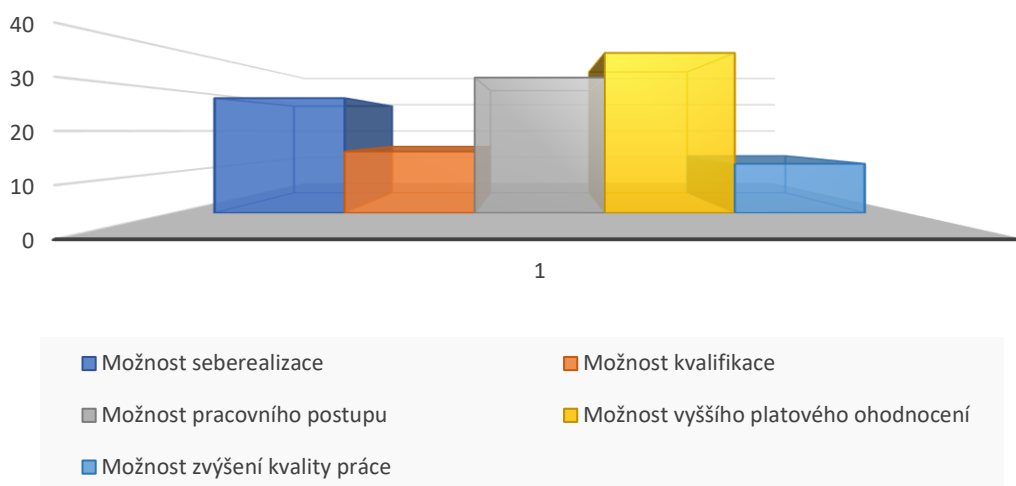
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 12 jsme se respondentů ptali, zdali by byli ochotni vložit do vzdělávání vlastní prostředky. Odpovědi u této otázky nebyly jednoznačné. Odpověď ano uvedlo 13 zaměstnanců, spíše ano 7, spíše ne 12 a ne 8. V této otázce jsou velice důležitým a ovlivňujícím faktorem např. finanční prostředky respondentů.

V otázce číslo 13 se zabýváme výhodami, které přináší respondentům vzdělávání. U této otázky mohli zaměstnanci uvést i více odpovědí. Nejčastější odpovědí na tuto otázku můžeme považovat možnost vyššího platového ohodnocení, které bylo zaškrtnuto 39 respondenty. O pár příček níže skončila možnost pracovního postupu, která s platovým ohodnocením silně souvisí. Další z možností, která byla často uváděna, byla možnost seberealizace, kterou uvedlo 23 respondentů. Možnost kvalifikace v této práci a možnost zvýšení kvality práce nejsou podle zaměstnanců dostatečné výhody, které jim může vzdělávání poskytnout.

Graf 9 Jaké výhody podle Vás přináší vzdělávání?

Jaké výhody podle Vás přináší vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle odpovědí zaměstnanců na otázky týkající se této výzkumné otázky jsme zjistili, že:

- Zaměstnanci jsou motivováni k dalšímu vzdělávání.
- Nejvíce motivující faktory v zaměstnání jsou pro zaměstnance benefity a kolektiv.
- Polovina zaměstnanců je ochotna investovat do svého vzdělávání vlastní prostředky.
- Výhody, které zaměstnanci považují za největší, jsou vyšší platové ohodnocení a s ním související možnost pracovního postupu.

Na naší výzkumnou otázku můžeme odpovědět, že zaměstnanci jsou motivováni k dalšímu vzdělávání, a nejvíce je motivují kolektiv a benefity. Někteří jsou ochotni investovat do svého vzdělávání a jako největší výhody považují plat a možnosti pracovního postupu.

Čtvrtá výzkumná otázka: Věnují se trenéři dostatečně školeným zaměstnancům?

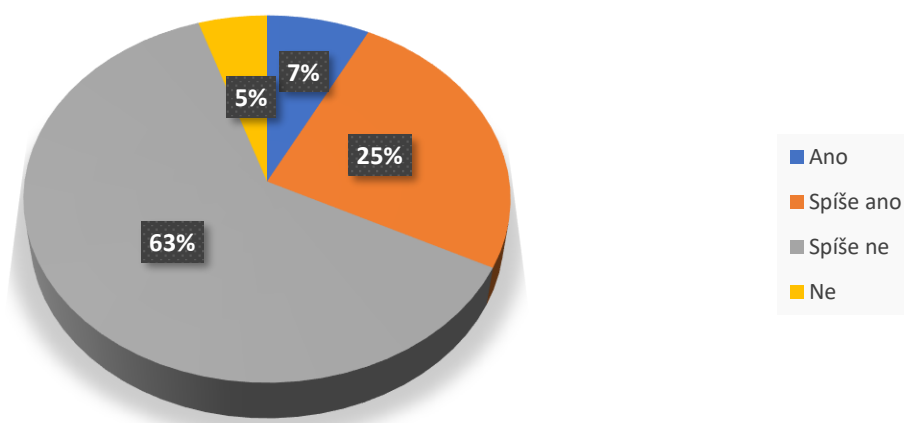
Poslední částí dotazníku byly otázky s čísly 19 až 22, které byly zaměřeny na poslední výzkumnou otázku.

V otázce číslo 19 jsme se tázali, zdali jsou respondenti spokojeni s obsahovou a tematickou náplní školení. Většina dotazovaných souhlasí s tím, že tematika a obsah školení jsou pro ně zajímavá. Toto můžeme tvrdit na základě 22 zaškrtnutých odpovědí ano, 10 spíše ano. Oproti tomu se vyskytlo pouze 8 respondentů, kteří s náplní a tematikou školení nejsou spokojeni. Těchto respondentů jsme se dále zeptali na důvod jejich nespokojenosti a bylo nám sděleno, že získali pouze praktické znalosti, ale teoretické jim buď vůbec nebyly prezentovány, nebo jen v malé míře.

Dvacátá otázka nám měla odpovědět na dotaz, zda pomáhají respondentům školení a tréninky k lepšímu pracovnímu výkonu. Z grafu číslo 10 můžeme vyzorovat, že pouze 3 respondenti odpověděli ano, což je velice malá část. Odpovědí spíše ano reagovalo 10 zaměstnanců. Mnohem více odpovědí jsme našli u okénka spíše ne, kde jich bylo 25 a nesouhlasili 2. Z těchto čísel bychom měli usoudit, že zaměstnancům tréninky spíše k lepšímu pracovnímu výkonu nepomáhají.

Graf 10 Pomáhají zaměstnancům školení k lepšímu pracovnímu výkonu?

Pomáhají zaměstnancům školení k lepšímu pracovnímu výkonu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka navazuje na otázku předcházející a ptali jsme se v ní, jestli se školitelé věnují dostatečně zaměstnancům při školení. U odpovědí ano a spíše ano bylo zaškrtnuto pouze 12 respondentů a ostatních 28 se shodlo na tom, že se školitelé svým zaměstnancům příliš nevěnují, proto odpověděli, že spíše ne. V případě záporné odpovědi jsme požádali respondenty o objasnění důvodu. Mezi odpověďmi byl nejčastější důvod ten, že se školitel často věnoval jiné práci a nevěnoval dostatečnou pozornost

zaměstnanci, nebo se objevil případ, že bylo v podniku mnoho práce a zaměstnanec byl převeden na práci, kterou umí, a jeho školení nebylo v té chvíli prioritou.

Poslední a to 22. otázka se vyptávala respondentů na to, jestli mají dostatek času na vyzkoušení si nových postupů při školení. Dozvěděli jsme se, že respondenti nejsou příliš spokojeni s časem na vyzkoušení nových postupů, a proto většina respondentů zaškrtnla odpověď spíše ne. Ze čtyřiceti respondentů uvedlo 24 odpověď spíše ne, 9 ne a sedmi respondentům se zdálo, že na osvojení a vyzkoušení si nových postupů spíše mají dostatek času.

Z výše uvedených odpovědí na otázky, které se týkaly této poslední výzkumné otázky vyplývá, že:

- Zaměstnanci jsou převážně spokojeni s obsahem a tematikou školení, ale některým zaměstnancům tam chybí více teoretických poznatků.
- Tréninky, které pro zaměstnance školitelé připravují, nejsou sledovány efektivními.
- Školitelé by měli věnovat více času zaměstnancům.
- Na osvojení a vyzkoušení si nových postupů by měli mít pracovníci více času.

Ve shrnutí všech odpovědí k výzkumné otázce můžeme tvrdit, že školitelé by se měli více věnovat zaměstnancům, dát jim více času na osvojení výrobních postupů, zefektivnit připravované tréninky a zahrnout do nich více teoretických poznatků.

4.5 Navrhované doporučení zaměstnancům

Na základě výsledků z dotazníkového šetření, který byl sestaven dle výzkumných otázek jsme analyzovali současnou situaci v podniku. Na naše předem dané výzkumné otázky můžeme v současné době odpovědět na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření. Celkem byli vymyšleny 4 výzkumné otázky, které měli zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku. Z těchto otázek jsme již ve vyhodnocení dotazníkového šetření uvedli, že na dvě otázky můžeme odpovědět kladně a na dvě záporně. Kladně zodpovězené otázky se systémem vzdělávání zaměstnanců nám dokazují, že v těchto námi tázaných případech fungují správně, proto jsme se rozhodli zaměřit na druhou skupinu, kterou tvoří otázky, na něž byla odpověď záporná a navrhneme tedy doporučení, které by pomohlo ke zlepšení těchto oblastí vzdělávání.

První z výzkumných otázek, která nebyla kladně vyhodnocena byla otázka, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými školeními. Jelikož zaměstnanci nejsou spokojeni s rozsahem nabízených školení, bylo by vhodné, kdyby zaměstnavatel rozšířil nabídku školení o taková, o které mají zaměstnanci opravdu zájem, pomáhali by jim k rozvoji jejich osobnosti a byly prospěšné i v jejich kariéře. Jako navrhovaný příklad školení je kurz rozpoznávání falešných bankovek, který uvedlo nejvíce zaměstnanců, jako kurz, který by chtěli absolvovat. Kurz by byl prospěšný jak zaměstnancům, tak i

zaměstnavatelům. Zaměstnancům by pomohl v každodenním výkonu práce, protože by měli větší šanci, že nepřijmou falešnou bankovku, kterou by po směně museli zaplatit z vlastních financí. Často ve fastfoodech dochází k tomu, že se nějaký zákazník pokusí uplatnit falešnou bankovku s vědomím, že pracovníci ve fastfoodu nemají mnoho času na rozpoznání pravosti bankovek a nemají k tomu ani potřebné znalosti. Sice mají na každé pobočce McDonald 's UV lampu, která pod svým světlem rozpozná bankovky na 100 %, avšak zaměstnanci nemůžou prověřovat v každodenním shonu všechny bankovky. V podniku je čas prověřovat jen vyšší bankovky, protože nižší bankovky se používají ve větším množství, a zaměstnanec prověřuje jen ty, u kterých má podezření, že by bankovka mohla být falešná. Kurz, který bychom podniku doporučili, by pomohl zaměstnancům k rozpoznání těchto bankovek dle základních poznávacích znaků. Tento kurz nabízí například Česká Národní Banka, dle zákona 136/2011 Sb., § 33, odst. 3. písm. c). Absolventi po ukončení kurzu dostanou osvědčení od ČNB. Pro zaměstnavatele by tento kurz nebyl příliš drahý, protože jeho cena činí pouze 600 Kč za 1 hodinu. Toto je doporučený návrh, který by vedl ke zlepšení v oblasti nabídek školení zaměstnancům.

V druhé výzkumné otázce, která nebyla kladně vyhodnocena, jsme se zabývali tím, zda se trenéři dostatečně věnují svým zaměstnancům. Z odpovědí z dotazníků vyplývá, že školitelé nevěnují svým zaměstnancům dostatek času, kurzy, které jsou jimi připravovány, nebývají velmi často efektivní a zaměstnanec po dokončení kurzu nemá dostatek času na zpracování všech nových informací. V první řadě by se měl začít hledat problém u školitelů. Někteří si nejsou vědomi své zodpovědnosti, kterou mají, i když hrají klíčovou roli v rozvoji zaměstnanců. Tento problém vzniká, protože crew trenéři (školitelé), kteří většinou vedou školení, jsou mladí, a neuvědomují si následky, které z jejich způsobu vedení školení vznikají. Návrh zlepšení v této oblasti by mohl být finanční postih pro školitele v případě, že by nevěnoval dostatečnou pozornost školícímu zaměstnanci ve vymezeném čase ke školení. Dále by se měli vedoucí pracovníci více věnovat přípravě školení a zjistit všechny informace, které jsou k přípravě školení nezbytné. V přípravě na každé školení by školitel měl znát individuální potřeby školených zaměstnanců a v průběhu školení by s nimi měl více komunikovat, aby zjistil, zda rozumí dané problematice a postupu práce a zda školení probíhá efektivně. V posledním problému, který zahrnuje výzkumná otázka, se zabýváme problémem, kdy školení zaměstnanci nemají dostatek času na osvojení a vyzkoušení pracovních postupů. V tomto případě by měl školitel zajistit dostatek času pro každého svého školeného zaměstnance a více mu ve fázi zkoušení jeho postupů pomáhat, třeba za pomoci metody demonstrace. Tak by se zamezilo tomu, že jsou zaměstnanci na stanovišti sami a při výrobě produktů si musí stále dokola pročitat postup, který mají k dispozici na papírku, protože to snižuje jejich výkonnost a vyskytuje se častější chybovost. Školitelé by si také měli vyhradit čas na kontrolní školení, které by mělo probíhat několik dnů po úvodním školení. Prokázalo by osvojení a znalost všech postupů a školitel by v případě chybovosti zaměstnance mohl na chybu upozornit včas a zamezit tomu, aby jí zaměstnanec prováděl i v běžném provozu.

Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době nedílnou součástí každého podniku, který chce využít veškerý svůj potenciál. Jelikož je fungování firmy závislé na fungování lidských zdrojů, je investice do vzdělání zaměstnanců a do jejich rozvoje pro každý podnik klíčová. S neustálým technologickým rozvojem a rozšiřující se konkurencí, se vzdělávání stává celoživotním procesem každého zaměstnance.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat oblast podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, kterým byl McDonald 's, a.s. Na předem stanovené výzkumné otázky, dle kterých poté proběhla analýza, za použití metody dotazníkového šetření, která měla vystihnout současný praktický systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dotazník byl předán zaměstnancům McDonald 's, na základě jejich odpovědí jsme získali informace k potvrzení, či vyvrácení stanovených výzkumných otázek.

Díky zjištěným výsledkům můžeme tvrdit, že systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je dobře nastavený, ale z výzkumných otázek vyplývá, že existují určité nedostatky, na jejichž odstranění jsou v této bakalářské práci navržena řešení.

Z výzkumných otázek jsme se dozvěděli, že všechna školení probíhají v souladu se stanovenými standardy a pravidly podniku a zaměstnanci jsou motivováni k dalšímu vzdělávání. Problém vznikl ve výzkumné otázce zaměřující se na nabídku dostupných školení, protože dle dotazníkového šetření zaměstnanci nejsou spokojeni s rozsahem nabídek školení. Řešením tohoto nedostatku byl navržen kurz na rozpoznávání falešných bankovek, který byl nejvíce vyžadován samotnými zaměstnanci a rozšíření vzdělávacích kurzů pro zaměstnance, kteří mají zájem se vzdělávat. Druhým problémem, na který bylo třeba navrhnout řešení, bylo to, že se trenéři (lektori) dostatečně nevěnují školeným zaměstnancům. Návrhem bylo zavedení finančního postihu v případě, že se školitel důkladně nevěnuje školenému zaměstnanci a zabývá se jinými činnostmi. Dále je potřeba zefektivnit vzdělávací kurzy a jejich přípravu, a to za pomoci zjištění individuálních potřeb zaměstnance a zvýšení komunikace s ním během kurzu. Navíc by zaměstnanec měl mít vymezeno více prostoru pro osvojení a vyzkoušení pracovních postupů, aby díky tomu nedělal zbytečné chyby.

V případě vyřešení nedostatků, na které bylo navrženo řešení, by restauraci velice pomohli k dosažení požadované úrovně systému vzdělávání, zlepšení současné situace v podniku, naplnění potenciálu, spokojenějších a motivovanějších zaměstnanců.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692.

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

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

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BRÁZDOVÁ, Zdeňka. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých: kvalifikační (certifikovaný) kurz pro lektory ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 80-244-1917-3.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

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

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

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PETTY, Geoffrey. *Moderní vyučování: [praktická příručka]*. Praha: Portál, 1996. ISBN 80-7178-070-7.

POKORNÁ, Dana: *Projektování vzdělávacích aktivit*, 1. vyd., Olomouc 2000. ISBN ne-
vedeno.

STOREY, John. *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd et. London: Tho-
mson Learning, 2007. ISBN 978-1-84480-615-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-
80-247-5212-9.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Ma-
nagement v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha:
Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktu-
aliz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha:
Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha:
Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*.
Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam ostatních zdrojů

SÝKORA, L. GeoJournal (1999) 49: 79. <https://doi.org/10.1023/A:1007076000411>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka	14
Obrázek 2 Fáze systému vzdělávání.....	15
Obrázek 3 Potřeba vzdělávání	16
Obrázek 4 Kroky plánovaného vzdělávání	19
Obrázek 5 Kompetence lektora	22
Obrázek 6 Faktory ovlivňující volbu metod	23
Obrázek 7 Logo společnosti McDonald 's	32
Obrázek 8 Kariérní plán v McDonald 's	36

Seznam tabulek

Tabulka 1 Program vzdělávacího kurzu	20
Tabulka 2 Vztah motivace k učení a preferovaných způsobů učení	21

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	40
Graf 2 Věk respondentů	41
Graf 3 Nejvyšší vzdělání respondentů	41
Graf 4 Doba působení v podniku	42
Graf 5 Pracovní pozice respondentů.....	42
Graf 6 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	43
Graf 7 Podporuje firma vzdělávání zaměstnanců?	45
Graf 8 Co je pro Vás v zaměstnání nejvíce motivující?	47
Graf 9 Jaké výhody podle Vás přináší vzdělávání?.....	48
Graf 10 Pomáhají zaměstnancům školení k lepšímu pracovnímu výkonu?	49

Příloha – dotazník



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je získat souhrnné informace o vzdělávání a rozvojových aktivitách ve společnosti McDonald's. Tento dotazník je anonymní a bude sloužit pouze jako podklad bakalářské práce. Předem Vám děkuji za upřímné vyplnění dotazníku.

Šebová Veronika
Praha, 2018

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

- 15 – 18
- 19 – 25
- 26 – 35
- 36 – 46
- 46 – 55
- Nad 55

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Odborné středoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

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

5. Na jaké pozici pracujete?

- Pracovník v úvodním tréninku
- Zkušený zaměstnanec
- Crew trenér
- Floor manažer
- Shift manažer

6. Podporuje firma vzdělávání zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

V případě odpovědi Spíše ne a Ne, uveďte důvod?

.....

7. Jste spokojen/a s nabídkou školení ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Znáte nějaké školení, které byste chtěl/a absolvovat, ale v nabídce školení není uvedeno?

.....

9. Pomáhají Vám kurzy k rozvoji Vaší osobnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Máte motivaci se ve vašem zaměstnání dále vzdělávat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

V případě odpovědi Spíše ne a Ne, uveďte důvod?

.....

11. Co je pro Vás v zaměstnání nejvíce motivující?

- Plat
- Pochvaly od vedoucího
- Soutěže
- Zaměstnanecké večírky
- Jiné – uveďte:

12. Jste ochotni vložit do svého vzdělání i vlastní prostředky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jaké výhody podle vás přináší vzdělávání? (můžete vybrat více odpovědí)

- Možnost seberealizace
- Možnost kvalifikace
- Možnost pracovního postupu
- Možnost vyššího platového ohodnocení
- Možnost zvýšení kvality práce

14. Jakou formu školení na pracovišti, nebo mimo pracoviště jste ve firmě absolvoval/a (můžete vybrat více odpovědí)

- Instruktaž (ukázka pracovní činnosti)
- Mentoring (vedení mentorem)
- Coaching (vedení koučem)
- E-learning
- Rotace práce (změna stanovišť)
- Pracovní porady
- Přednášky
- Seminář (zapojování do diskuzí)
- Inscenační metody (hraní rolí)
- Případová studie (individuální řešení problému)
- Demontrace

15. Jsou Vám pravidelně prezentována hodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Vykonáváte vždy práci podle uvedených pravidel a standardů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

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

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Co byste změnili na současném systému podnikového vzdělání?

.....

18. Jste spokojen/a s obsahovou a tematickou náplní školení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

V případě odpovědi Spíše ne a Ne, uveďte důvod?

.....

19. Pomáhají Vám školení a tréninky k lepšímu pracovnímu výkonu na Vaší pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Věnují se Vám školitelé při školení dostatečně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

V případě odpovědi Spíše ne a Ne, uveďte důvod?

.....

21. Máte dostatek času na vyzkoušení si nových postupů při školení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

