



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Katedra inženýrské pedagogiky

Vzdělávání zaměstnanců v podniku

Employees' education in the company

Bakalářská práce

Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika průmyslového podniku**

Vedoucí práce: **Ing. Eva Škorňová**

David Weisl

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: David Weisl
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Vzdělávání zaměstnanců v podniku
**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Employees education in the company

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky vzdělávání zaměstnanců včetně obvyklých řešení
- Proveďte průzkum zaměřený na vzdělávání pracovníků ve vámi vybrané organizaci a navrhnete vhodné řešení modelu a zdůvodněte
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením a vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhnete konkrétní doporučení pro vámi vybranou organizaci v oblasti vzdělávání pracovníků

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. JANIŠOVÁ, Dana a Mírko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
3. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. MULLINS, Laurie J. Management and organisational behaviour. 7th ed. Pub: Essex, Person Education Limited, 2005, xxiv, 1095 p. ISBN 0-273-68876-6.
5. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
6. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Business books. ISBN 8072265156.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Škorňová

Podpis vedoucího bakalářské práce:

.....


Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

.....


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

L.S.

.....


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

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:

.....


Vzor citačního záznamu

WEISL, David. Název bakalářské práce. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

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

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád bych zde poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Škorňové, za její rady a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky. Také bych chtěl poděkovat především své rodině a přátelům za podporu během studia.

V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, manažérům a vedoucí společnosti za poskytnuté potřebné informace a pomoc při realizaci této práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců v podniku, což představuje nedílnou součást neustálého rozvoje společnosti. Teoretický základ práce se skládá z kapitol popisujících pojem vzdělávání, jeho metody, dělení a další pojmy, které s ním úzce souvisí.

V praktické části práce je prováděno dotazníkové šetření, které je doplněno o studium vnitropodnikových dokumentů a polostandardizovaným rozhovorem s manažerem podniku McDonald's. Tato část také posuzuje efektivitu existujícího vzdělávacího systému ve vybraném podniku a v závěru jsou navržena doporučení pro zefektivnění firemního vzdělávání v dané společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, lidský kapitál, metody vzdělávání, firemní vzdělávání, učení, trénink zaměstnanců, McDonald's.

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the education of employees in a company, which represents an essential part within the continual development of the organisation. The theoretical background of the work is consisted of chapters explaining the concepts of education, its methods and other concepts that are closely linked to it.

The practical part of this work is based on a questionnaire survey together with a study of the inter-organizational documents and a half-standardized interview with one of the managers of the McDonald's company. This part also evaluates the effectiveness of the existing education system within the company. In conclusion, the thesis includes proposed recommendations that would enhance the effectivity of the firm's education.

Key words

Human resources management, education of employees, human capital, education methods, organization education, learning, training of employees, McDonald's

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Definice pojmů.....	4
2.1	Lidský kapitál	4
2.2	Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)	4
2.3	Úkoly a hlavní aktivity řízení lidských zdrojů.....	5
2.4	Učení.....	7
2.5	Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	8
2.6	Učící se organizace	9
3.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	10
3.1	System podnikového vzdělávání	11
3.2	Identifikace potřeb vzdělávání.....	11
3.3	Plánování vzdělávání pracovníků	12
3.4	Realizace - metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost	13
3.4.1	Metody „on the job“	15
3.4.2	Metody „off the job“	18
3.5	Vyhodnocování vzdělávání.....	23
4.	Úvod praktické části.....	25
4.1	O společnosti McDonald's.....	25
4.2	Zaměstnanecký vzdělávací program.....	26
4.3	Způsoby zaměstnaneckého vzdělávání na regionální úrovni	27
4.3.1	Výcvik tréninkovou metodou on-the-job	28
4.3.2	Výcvik tréninkovou metodou off-the-job	30
4.3.3	Speciální kurzy	31
4.4	Způsoby zaměstnaneckého vzdělávání ve společnosti McDonald's na mezinárodní úrovni	31

4.4.1	Hamburger University.....	31
4.5	Cíl výzkumu.....	35
4.5.1	Výzkumné předpoklady	35
4.5.2	Polostrukturovaný rozhovor.....	36
4.5.3	Dotazníkové šetření.....	36
4.6	Výsledky dotazníkového řešení	37
4.6.1	Identifikační údaje respondentů	37
4.6.2	Úvodní vzdělávání zaměstnanců.....	39
4.6.3	Shrnutí výsledků výzkumu.....	48
4.7	Návrhy na zlepšení.....	49
5.	Závěr	50
	Seznam použité literatury	52
	Seznam použitých obrázků	56
	Seznam použitých grafů.....	56
	Seznam použitých tabulek	57
	Seznam příloh	57
	Přílohy.....	58
	Evidence výpůjček.....	67

1. Úvod

Vzdělávání zaměstnanců v podniku je jednou ze stěžních oblastí řízení lidských zdrojů. „Know-how“ firem i jednotlivců patří mezi nejcennější kapitál. Díky globalizaci výrazně narůstá konkurence a podniky již nejsou zaměřeny pouze na úzký okruh zákazníků ve svém okolí. Konkurovat si mohou podniky vzdálené od sebe i tisíce kilometrů. V tom, zda budete nejlepšími ve svém oboru na trhu, nerozhoduje to, zda má firma k dispozici nejmodernější vybavení, nebo na účtech v bance miliony. Díky tomu, že peníze kvůli inflaci neustále ztrácejí svou hodnotu, jedinou konkurenční výhodou je kvalitní, proškolený a správně motivovaný personál. Znalosti nebo také „know-how“ představují majetek, který nelze předat podpisem smlouvy, nelze ho odcizit a ani si je nelze okamžitě od někoho koupit. Každý vzdělaný člověk musel do svého rozvoje investovat nemalý kapitál ve formě peněz i času, čímž získal jedinečný konkurenční potenciál. A proto, aby jedinečným zůstal, musí své znalosti neustále prohlubovat, zdokonalovat a pečovat o ně.

V souvislosti se vzděláním a úspěchem zmíním citát od Williama H. Gatese: „Úspěch je špatný učitel. Kvůli němu si chytří lidé myslí, že nemohou prohrát.“. Vhodně tím vystihl postoj mnohých lidí ke vzdělání. Velké procento podniků začne řešit vzdělávání zaměstnanců až ve chvíli, kdy něco přestane fungovat, popřípadě pokud nejsou finanční výsledky takové, jaké se očekávaly. Avšak jsou i takové podniky, které svůj úspěch staví primárně na perfektně vyškoleném personálu. Tyto podniky si vytváří vlastní vzdělávací materiály, programy či dokonce rozvojová vzdělávací centra. Mezi ně patří i společnost s mezinárodním polem působnosti, se kterou se snad setkal téměř každý. Touto společností je McDonald's. Cílem mé bakalářské práce je představit vzdělávání v této společnosti, která je možná také právem považována za jednoho z průkopníků podnikového vzdělávání. A následně se zaměřím na to, jak zaměstnanci hodnotí podnikové vzdělávání, na korelaci mezi vzděláním a pracovním výkonem a v neposlední řadě o informovanosti možností karierního rozvoje spojeného se vzděláním.

2. Definice pojmů

K vymezení teoretického rámece vzdělávání zaměstnanců je třeba projít některé základní pojmy. Nejprve budeme věnovat pozornost lidskému kapitálu, který uvedeme v kontextu řízení lidských zdrojů, kde se převážně zaměříme na učení, vzdělávání pracovníků v organizaci a učící se organizaci. Těchto pět stěžejních pojmů představují pilíře druhé kapitoly.

2.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je tvořen lidmi, kteří pracují pro podnik a na nich závisí, jak bude podnik úspěšný. Lidský kapitál definovali Bontis a kolektiv následujícím způsobem:

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Bontis a kol., 1999, 391-402 cit. dle Armstrong, 2007, s. 50)

Dle definice Dr. Muhammada Tariqa Khana se lidský kapitál týká procesů vzdělávání, trénování a dalších profesních iniciativ pro zvyšování úrovně vzdělání, dovedností, schopností, hodnot a sociálních aktiv zaměstnanců, které vedou ke spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců a následně i ke zvyšování ekonomické aktivity. (Tariq Khan, 2014, s. 90-105)

Lidský kapitál je možné považovat za jedno z největších bohatství organizace a podniku. Zajišťuje přežití i růst, a proto do něj musí podniky investovat. Lidský kapitál je považován za konkurenční výhodu většiny společností a zároveň může sloužit jako ukazatel úspěchů společností. Otázkou však zůstává, jakým způsobem se lidský kapitál dá hodnotit a měřit. Zvyšováním kvality lidského kapitálu se dá docílit i zvýšení ekonomického potenciálu firmy. Je tedy nutné zvolit vhodné metody pro kvalitní fungování lidského kapitálu. Z důvodů navyšujícího se potenciálu tohoto oboru, se začala v průběhu 20. století formovat nová vědní disciplína nazvaná řízení lidských zdrojů.

2.2 Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

O řízení lidských zdrojů tvrdí ve své knize Michael Amstrog následující: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho*

nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace .“(Armstrong, 2007, s. 27)

Dle Koubka představuje ŘLZ koncepci personální práce, která se začala formovat v moderní společnosti v průběhu 50. a 60. let minulého století. Od té doby se řízení lidských zdrojů stalo jádrem řízení organizace a jedním z nejdůležitějších úloh všech manažerů. Tímto postavením se začalo poukazovat na význam lidské pracovní síly a člověka, jako na nejdůležitější pracovní vstup a motor činnosti organizace. Také dochází k dovršení vývoje personální práce od administrativní činnosti k činnostem koncepčním, tedy ke skutečnému řízení lidských zdrojů. (Koubek, 1997, s. 13)

Všeobecně se dá říct, že cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace získala kvalifikované a motivované pracovníky, které by si také udržela. Znamená to, že podniky musí neustále předvídat budoucí potřeby z hlediska kvalifikace personálu, který bude přispívat k plnění cílů organizace.

Při analyzování konceptu ŘLZ je však nutné si uvědomit, že přestože zaměstnance označujeme jako zdroje podniku, nesmíme je chápat jako majetek společnosti. Lidé vnášejí do společnosti vlastní vnímání, city, nápady a přístupy (Mullins, 2005, s. 747-748). Proto je třeba brát na vědomí jejich potřeby a přání, které se následně zohlední v chodu společnosti. Tyto potřeby a přání zaměstnanců se reflektují v každodenním fungování společnosti a ovlivňují mnoho aspektů, od mezilidských vztahů na pracovišti, odměňování až po rozvoj a vzdělávání.

2.3 Úkoly a hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem ŘLZ je vést zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Tento náročný úkol je možné zajistit pouze cíleným plánováním strategie, která bude zohledňovat maximální možné využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Ve skutečnosti se však ŘLZ bezprostředně zaměřuje na vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců, kteří následně tyto zdroje užívají.

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky dochází k závěru, že se ŘLZ zaměřuje na pět hlavních úkolů, kde se první tři úkoly zabývají převážně zájmy organizace, jejími cíly a rozvojem. Čtvrtý úkol odráží potřeby pracovníka, protože bez patřičného uspokojení potřeb zaměstnance nelze dosáhnout úspěchu u prvních tří

ukolů. Pátý úkol sleduje zájmy nejenom organizace, ale i zaměstnance včetně jeho práv. (Koubek, 1997, s.14-15)

Prvním z úkolů je vybrat správné pracovníky na určenou pracovní pozici včetně jejich schopnosti reagovat na změny. V současnosti se však rozmáhá opačný trend a to vytvářet pracovní pozice a úkoly přímo na míru zaměstnací, aby bylo možné plně využít jeho potenciálu. S tím souvisí další úkol ŘLZ: snaha optimálně využívat pracovní sílu v organizaci. Třetím úkolem je formovat zdravé mezilidské vztahy na pracovišti a zajistit efektivní vedení lidí. Čtvrtý úkol se zaměřuje na personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, rozvíjí jejich pracovní schopnosti, osobní kariéru a snaží se o ztotožnění osobních cílů zaměstnanců s cíli organizace. Posledním úkolem ŘLZ, který Koubek ve své knize zmiňuje je, že ŘLZ má dohlížet na to, aby společnost dodržovala všeskeré zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a v neposlední řadě dbát na goodwill - šíření dobrézaměstnavatelské pověsti společnosti. Proto, aby byly výše zmíněné hlavní cíle splněny, musí podnikové řízení lidských zdrojů plnit mnoho dalších dílčích činností. Mezi ně patří mimo jiné provádění analýzy pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce, nebo provádění prognózy a plánování potřeb pracovních sil, dále vybírat a najímat nové pracovníky, či plánovat zaměstnanecká vzdělání. (Koubek, 1997, s. 14-16)

Tomuto tématu se ve své knize Řízení lidských zdrojů věnuje i Armstrong, avšak ten nerozděluje hlavní úkoly ŘLZ striktně do pěti hlavních bodů, (jako to udělal Koubek), nýbrž se všechny úkoly pokusil rozčlenit do širších okruhů.

V prvním okruhu Armstrong objasňuje efektivnost organizace, v druhémvzdvihuje důležitost řízení lidského kapitálu. Následující okruh je dle něj řízení znalostí, jinými slovy rozvoj pracovníků. Říká, že velice důležitým úkolem ŘLZ je získávání a udržování kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobře motivovaných zaměstnanců. To znamená předvídat budoucí potřeby pracovních sil, jejich rozvíjení a vzdělávání. Ve čtvrtém okruhu se zaměřuje na oceňování pracovníků, což vnímá jako jeden z nástrojů zvyšování motivace a oddanosti pracovníků. Domnívá se, že zaměstnanci by měli být odměňováni nejen za své pracovní výkony, ale i za dovednosti, které si osvojili. Jednou z posleních oblastí důležitou pro ŘLZ jsou podle Armstronga vztahy, tedy vytváření “zdravého“ klima na pracovišti. Poslední okruh, který ve své knize uvádí, pojednává o uspojování rozdílných potřeb. Cílem ŘLZ by prý mělo být vytvářet a realizovat politiku,

která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran,. (Amstrong, 2007, s. 30 - 32)

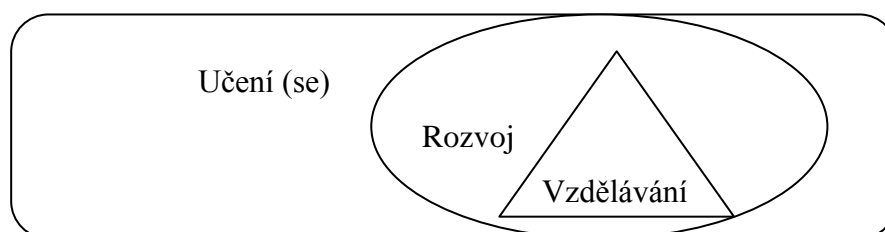
2.4 Učení

Ve skutečnosti existuje množství definic, kterými lze popsat, co to je učení, ale pouze několik z nich uspokojí každého.

Například anglický Shorter Oxford Dictionary popisuje učení takto:

- *Činnost slovesa UČIT SE.*
- *Co se učíme nebo jsme učení.*
- *Vědomosti... získané studie.* (Shorter Oxford English Dictionary, 2007)

Pan Hroník definuje učení (se) jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání. (Hroník, 2007, s. 31)

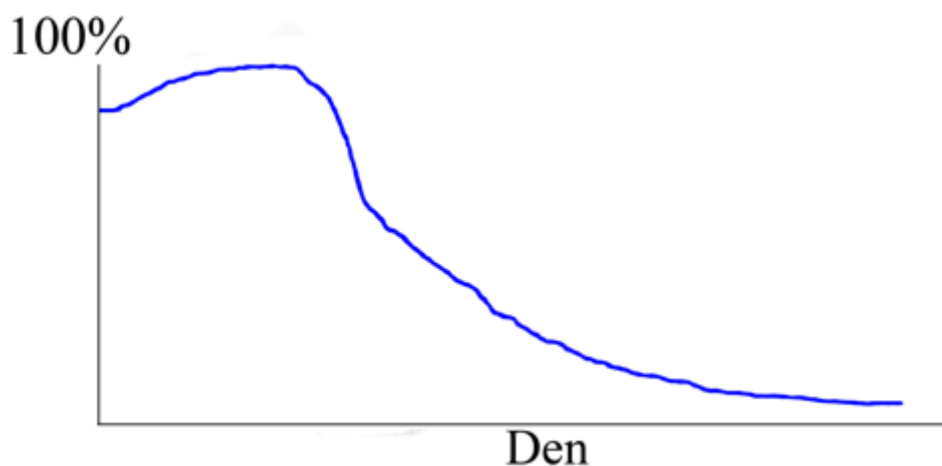


Obrázek 1 Učení (zdroj: Hroník, 2007, s. 31)

Podle názoru Honeyho a Mumforda dochází k učení, když někdo umí něco, co předtím neuměl a může to předvést, nebo pokud je někdo schopen udělat to, co dříve udělat neuměl. (Honeyho, Mumforda, 1986 ve Foot, Hook, 2005, s. 178) Tato poslední teorie zjednodušeně říká, že učení je získávání znalostí, které mohou být testovány, nebo osvojování si nových dovedností, které mohou být předvedeny. (Foot, Hook, 2005, s. 178)

V této souvislosti je však nutné zmínit i zapomínání, které neustále doprovází proces učení. Ve zkratce to znamená, že nově naučené schopnosti by měly být neustále opakovány, protože pokud lidé začnou znovu a znovu používat to, co se naučili, je víceméně nepravděpodobné, že by nově nabyté dovednosti zapomněli, spíše naopak si své dovednosti

zlepšují. Pokud tedy nejsou nově nabyté vědomosti procvičovány, existuje zde reálné nebezpečí, že budou zapomenuty. Neznamená to však, že tyto vědomosti z mysli úplně vymizí, ale zaměstnanci mohou mít potíže s jejich připomenutím. Velice názorně tuto skutečnost ukazuje následující schéma, na kterém je vidět, jak rapidně klesá křivka, toho co si člověk bez připomínání pamatuje po několika dnech od nabytí znalostí. (Foot, Hook, 2005, s. 189)



Obrázek 2 Zapomínání (zdroj: Foot, Hook, 2005, s. 189)

2.5 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti.“ (Koubek, 1997, s. 206)

Dle Mathise a Jacksona je vzdělávání proces, kde lidé získávají schopnosti k vykonávání práce. Poskytuje zaměstnancům specifické, identifikovatelné znalosti a schopnosti, které mohou být použity při výkonu práce. (Mathis, Jackson, 2008, s. 260)

Dvořáková ve své publikaci Management lidských zdrojů říká, že vzdělávání zaměstnanců *„představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností.“* (Dvořáková, 2007, s. 286) Cílem těchto procesů je prohlubovat znalosti zaměstnance, díky kterým poté může dosáhnout vyšších pracovních výkonů a tím i zvyšovat produktivitu celé organizace.

Jak již bylo zmíněno, vzdělávání zvyšuje nejen úroveň kompetencí jednotlivce, ale také úroveň výkonnosti celé organizace. Vzdělávání je tudíž jedním z aspektů, který přeměňuje cíle společnosti v realitu. Zdokonalování pracovních dovedností může

být považováno za klíčový faktor ve zlepšování konkurenceschopnosti na trhu. (Mullins,2005, s. 744-745).

Je však nutné se vyvarovat kritickým místům, které firemní vzdělávání doprovází. Nejspíš nejzávažnějšími problémy, které podnikové vzdělávání provází, je v mnoha případech zcela neexistující koncepce a špatná analýza vzdělávacích potřeb společnosti. Ve většině případů jsou poté tyto problémy ještě doplněny tím, že jsou zaměstnanci špatně motivováni k jakémukoliv vzdělávání nebo je celý systém vzdělávání orientován na cenu, nikoli na kvalitu poskytovaných služeb. (Červenková, 2012, s. 6-8)

Tento pojem je stěžejním bodem této práce, a proto se mu budu teoreticky i prakticky věnovat detailně v dalších kapitolách, kde budu vycházet z výše zmíněných definic a poznatků.

2.6 Učící se organizace

V návaznosti na předchozí klíčový pojem je vhodné zmínit i termín “učící se organizace“. Hroník ve své knize poznamenal, že mnoho lidí si pod tímto pojmem představuje „větší koncentraci vzdělávání.“ (Hroník, 2007, s. 31) Nicméně, ve skutečnosti, jak ve své knize uvádí Armstrong myšlenky Wicka a Leona, je tento typ společnosti popisován jako: *„Organizaci, která „se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných k budoucímu úspěchu“* (Wick a Leon, 1995, s. 299-315 v Armstrong,1999, s. 523)

Dále Armstrong vyzdvihuje Garvinovu definici, podle které je tento typ organizace *„způsobilý vytvářet, získávat a přenášet znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování.“* (Garvin,1993, s. 78-91 v Armstrong, 1995, s. 524) Garvin tímto došel k závěru, že tyto organizace projevují svou dovednost v pěti hlavních činnostech: systematické řešení problémů, experimentování, učení se z dosavadní zkušenosti, učení se od ostatních, rychlý a účinný přenos znalostí do celé organizace. (Garvin,1993, s. 78-91 v Armstrong, 1995, s. 524)

Dále jsou v souvislosti s tímto pojmem často spojováni Boydell, Burgoyne, Garratt a Pedler. Ti tvrdí, že učící se organizace se zaměřují na identifikování agendy ŘLZ, jakožto klíčového faktoru strategického plánování společnosti. (Boydell, Burgoyne, Garratt v Mullins, 2005, s. 399)

Organizace se nestane učící se organizací okamžitě po rozhodnutí vedení společnosti. Tomu, aby se tak stalo, předchází dlouhý a náročný proces, který vychází z kultury společnosti a přesvědčení zaměstnanců.

Výše uvedené pojmy jsou stěžejní pro další rozpracování bakalářské práce. V následujících kapitolách se zaměřím na rozvinutí a aplikaci těchto pojmů spojených se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. V první řadě se budu věnovat zasazení těchto pojmů do teoretického rámce. V druhé části práce definice uvedu do praxe.

3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Některé podniky dnes nevládní žádné nemovitosti ani výrobní linky a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a podniku jako celku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 13)

Již Drucker ve svých dílech hovořil o tom, že vzdělávání se stává klíčovým, možná i jediným zdrojem konkurenční výhody. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 13) V současnosti jsme dospěli do doby, kdy materiální zdroje nepředstavují tak zásadní faktor v konkurenceschopnosti podniků jako v dřívějších dobách. Dnes již není problém nalézt správného investora, či si vzít bankovní úvěr na modernizaci nebo koupit nového strojního zařízení. Avšak koupit si vzdělaný a vyškolený personál není tak snadné.

Dle Koubka se podnikové vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širokém slova smyslu, tzn. včetně formování sociálních vlastností, které jsou potřeba při vytváření zdravých mezilidských vztahů personálu na pracovišti. (Koubek, 1997, s. 206)

Aby mělo vzdělávání zaměstnanců nějaký význam a nestalo se pouze výdajovou položkou podniku, která nepřinese žádné budoucí zhodnocení, je nezbytné, aby bylo vzdělávání plánované, systematické a vycházelo z celkové podnikové strategie. Ukazuje se, že zaměstnanci jsou motivovanější při získávání nových dovedností a informací ve chvílích, kdy si uvědomí, jakým způsobem mohou aplikovat to, co se naučili. Navíc, je také nezbytná neustálá zpětná vazba od vzdělávaných o tom, jak dobře byly rozpoznány jejich vzdělávací potřeby a zda jim vyhovoval způsob tréninku. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 212) Proto se v této kapitole budu detailně věnovat nejenom charakteristice podnikového vzdělávání, ale i hlubší analýze vzdělávacích metod.

3.1 Systém podnikového vzdělávání

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 65)

Systematické vzdělávání může být tvořeno ze čtyř základních fází:

- Identifikace potřeb
- Plánování a rozpočtování
- Realizace
- Vyhodnocení efektivnosti procesu a jeho promítnutí do dalšího „kola“, jedná se tedy o uzavřený proces založený na neustálém zlepšování (Dvořáková, 2007, s. 289)

Všemi čtyřmi body, které ve své knize takto shrnula Dvořáková, se snaží poukázat na fakt, že se jedná o cyklus na sebe navazujících fází, kde jsou části cyklu jak samostatnými, tak doplňujícími se procesy, které jako celek přinášejí synergický efekt. (Dvořáková, 2007, s. 289)

3.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je klíčovou fází celého vzdělávacího procesu. Nejenže všichni mají jiné potřeby na vzdělání, ale také se nejlépe vzdělávají za pomoci různých metod.

„Na vzdělávací potřebu se díváme jako na rozdíl mezi požadovanou kompetencí na daném místě a aktuální kompetencí zaměstnance.“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 213)

Z toho vyplývá, že je nutné při identifikaci potřeb vzdělávání porovnat výkonnost standardní, neboli požadovanou a výkonnost současnou, jinými slovy existující. Rozdíl mezi těmito úrovněmi je nazýván výkonnostní mezerou. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69)

Identifikovat správné požadavky účastníků vzdělávacího procesu je náročná činnost vyžadující zkušenosti. Cílem je sladit potřeby jednotlivců s cíli potřeb pracovního místa. Toto je však nelehký úkol, jelikož existuje pouze několik způsobů, jak dovedeme měřit potřeby zaměstnance. Je jednoduché určit vzdělání v praxi, ale těžko se vyhodnocují další specifické schopnosti a postoje, které jsou nezbytné při výkonu práce. (Koubek, 1997,

s. 216) V podstatě se jedná o přibližné odhady potřeb. Určení potřeby vzdělávání může vycházet hned z několika oblastí, a to ze sledování kvality výrobků a služeb, efektivity využívání pracovní doby nebo například z ukazatelů, které by poukazovaly na vysokou fluktuaci zaměstnanců na pracovišti. Ve skutečnosti je však tento výčet mnohem širší a není možné se při identifikaci potřeb vzdělávání spoléhat pouze na interní zdroje v podniku. (Dvořáková, 2007, s. 290)

Pro samotnou analýzu lze využít následujících postupů:

- Integrovat identifikaci potřeb do plánování
- Předpovídat problémy a nedostatky
- Vyvinout techniky sledování
- Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy

(Dvořáková, 2007, s. 291)

Po realistické analýze potřeb zaměstnance na zdokonalení schopností a zvýšení výkonnosti přichází na řadu detailní a efektivní naplánování realizace vzdělávání zaměstnanců.

3.3 Plánování vzdělávání pracovníků

Fáze plánování vzdělávání velice úzce souvisí s fází identifikace potřeb vzdělávání, protože již ve fázi identifikace dochází k prvnímu plánování. Vytyčí se hlavní myšlenky a primární cíle, z nichž vyplývají návrhy prvních programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se poté důkladně studují a projednávají, dokud nevznikne konečná podoba rozpočtu a programu vzdělávání. (Koubek, 1997, s. 221)

Jedním z nejdůležitějších úkolů plánování je výběr nejvhodnější metody vzdělávání, která má rozhodující vliv na efektivitu celého plánovaného vzdělávacího procesu. Při výběru vhodné vzdělávací metody je nutné brát v potaz, kým a jak bude školení zabezpečeno, kdo ponese odpovědnost za jeho řízení, kdy a jak dlouho bude školení probíhat a kde bude probíhat. Jestliže již jsou rozhodnuté všechny výše uvedené elementy a je jasně definovaný cíl, je možné začít vytvářet představu, jak by měl být celý kurz koncipován. Jakým způsobem budou jednotlivé části kurzu poskládány a jak na sebe budou navazovat. Vytváření těchto konceptů má význam především u rozsáhlejších vzdělávacích kurzů. U menších jednodenních kurzů je vytváření celkového konceptu zbytečné. (Hroník, 2007, s. 146-147)

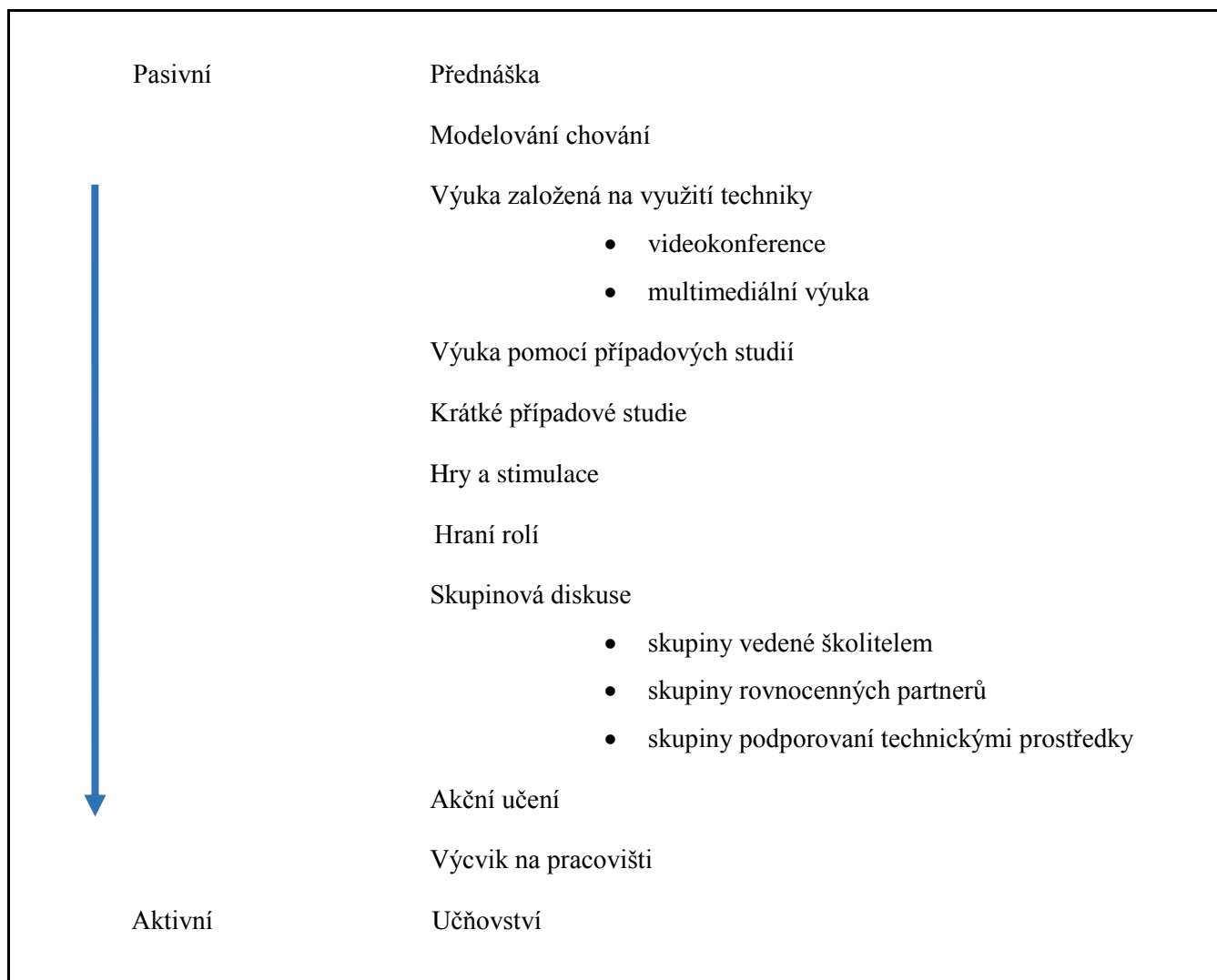
Aby nedocházelo k tomu, že při studijním plánu budou nejasnosti, měli by mít studenti možnost vyjádřit se k jednotlivým částem kurzu. Díky tomu dostane lektor možnost každý kurz poupravit takovým způsobem, aby byl efektivní a naplnil očekávání. Také by měli účastníci kurzu mít pocit, že nově nabyté znalosti a dovednosti plně využijí při svém pracovním procesu. Pokud personalisté při tvorbě vzdělávacího plánu na základě analýzy potřeb splní veškeré tyto náležitosti, nastává okamžik, ve kterém se rozhoduje, jaká vzdělávací metoda bude použita. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100 – 101)

3.4 Realizace - metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Po identifikaci toho, co je nutné zaměstnance naučit, naplánování jakým způsobem je to naučit a výběru nejvhodnější vzdělávací metody, může začít samotná část vzdělávání.

„Když jsou jasně stanovené cíle, jichž chce podnik dosáhnout prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit odpovídající vzdělávací techniku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.95)

Vzdělávání je v současnosti vnímáno jako jeden ze zásadních faktorů, který napomáhá uskutečňovat nejenom ekonomické cíle, ale také sociální a obecně lidské představy o životě v demokratické společnosti. (Mužik, 2012, s.31) Proto vyvinuli školitelé, učitelé a profesori mnoho vzdělávacích technik počínaje tradičními přednáškami, až po moderní interaktivní výukové počítačové programy. (Belcourt, Wright, 1998, s. 125)



Obrázek 3 Výukové metody (Belcourt, Wright, 1998, s. 125)

Díky takto rozsáhlému výběru metod neexistuje žádný jednoznačný návod, jak zvolit tu nejvhodnější vzdělávací metodu. Výběr vhodné metody závisí na mnoha okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k vytyčeným cílům. „Často se uvádí, že si lidé při učení zapamatují pouze určité procento z celkového množství, jak uvádí ve své publikaci

pan Bláha s panem Mateiciucu a paní Kaňákovou, *a to*“ (Bláha, Mateicuic, Kaňáková, 2005, 188):

- 10% z toho, co čtou,
- 20% z toho, co slyší,
- 30% z toho, co vidí,
- 50% z toho, co vidí a slyší,
- 70% z toho, co sami říkají,
- 90% z toho, co sami říkají a dělají.

Vhodným způsobem představuje vzdělávací metody Koubek, který se detailně zabývá všemi metodami a zároveň je mezi sebou komparuje. Tyto metody rozčleňuje do dvou základních skupin; podle toho, zda jsou vykonávány na pracovišti, či mimo něj:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job”) – tedy metody, které jsou používány přímo na konkrétním pracovním místě, takřka za provozu, při výkonu běžných úkonů
- Metody využívané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job”) – mohou být prováděny přímo v organizaci nebo mimo ni

První metoda bývá považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků a manuálních pracovníků, druhá metoda je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Ovšem praxe v posledních letech ukazuje, že nejúčinnější je spojení obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků. Přesto jsou však ve vzdělávání různých skupin velké rozdíly. U skupiny specialistů a manažerů se více projevila tendence vzdělávání pracovníků na pracovišti, kdežto u druhé skupiny dělníků se růst významu metody vzdělávání mimo pracoviště moc neprojevil. (Koubek, 1997, s. 220)

3.4.1 Metody „on the job”

V této části se zaměřím na metody výuky na pracovišti a individualizovaný výcvik. S Koubkem se shodují na tomto rozdělení i další autoři jako například Amstornig, Hroník, či Mullins. Koubek ve své knize nevyzdvihuje do popředí ani jednu z metod, všem přiřazuje obdobnou důležitost. Avšak například Mullins, se převážně zaměřuje na coaching a mentoring a ostatní zmiňuje pouze okrajově nebo vůbec. (Koubek, 1997, s. 221-222)

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce, je považována za nejčastější vzdělávací metodu. Jde o nejjednodušší způsob zácviku nového, nebo méně zkušeného pracovníka, při němž zkušenější nebo přímo nadřízený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění vlastních zadaných úkolů. Tato metoda představuje poměrně rychlý způsob zácviku a pomáhá k vytvoření dobrých vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti, popřípadě mezi nadřízeným a podřízenými. Tato metoda umožňuje zácvik pouze jednodušších činností nebo dílčích pracovních postupů, jde převážně o jednorázové a krátkodobě působící vzdělávání, které probíhá v průběhu plnění pracovních povinností. (Koubek, 1997, s. 222)

Coaching

Coaching v České republice, též koučing, je proces, který využívá deduktivní techniky, aby se zvýšila schopnost jednotlivce ve specifické sféře. Coach nemusí být přímo expertem v dané problematice, většinou postačí pouze znalosti na nižší úrovni o podnikových činnostech. Tato metoda se používá nejvíce pro vzdělávání jednotlivce, je však možné tímto způsobem vzdělávat i skupinu. V poslední době můžeme zaznamenat zvyšující se trend využívání cocachingu v osobním rozvoji. Dle Granta a Greena: „*nás coaching učí monitorovat naše zlepšování a případně reagovat na změny v postupu, je-li to nutné.*“ (Grant, Green, 2008, s. 18) Za výhodu lze považovat, že pracovník má možnost neustále sledovat vývoj své práce a má příležitost si společně s vlastním koučem plánovat cíle své kariéry, které mu budou šité na míru. Naopak nevýhodou může být, že coaching vždy nemusí být zcela soustavný a může narážet na fakt, že vzdělání probíhá pod stálým pracovním tlakem. (Koubek, 1997, s. 222)

Mentoring

Mentoring je obdobou coachingu, větší iniciativu zde však přejímá vzdělávaný, který si sám vybírá svého rádce (mentora), který je jeho vzorem. Ten – v případě, že je ochoten fungovat jako mentor – mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře, prosazuje jej, stává se jeho patronem. Metoda mentoringu je obdobou coachingu, je však doplněna o prvek vlastní iniciativy samotného studenta, uvědomělé volby a neformálních vztahů, čímž je hodnocena příznivěji než coaching. (Koubek, 1997, s. 223) Hlavním nebezpečím, které u této vzdělávací metody existuje, je volba nevhodného mentora.

Mentorem by měl být zkušený odborník a osobnost. Mentoring znamená vytvoření jakéhosi silnějšího vztahu mezi dvěma jedinci a bývá považován za metodu, která není příliš vhodná v případech, kdy jde o jedince různých pohlaví, protože vztah patrona, ochránce a chráněnce může být interpretován různě. (Koubek, 1997, s. 223)

Counselling

Counselling je jednou z nejnovějších vzdělávacích metod, která formuje pracovní schopnosti zaměstnanců. Jde o metodu vzájemného konzultování a vzájemného ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Při tomto způsobu vzdělávání vnáší pracovník do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům, díky čemuž mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Lektor nebo nadřízený se tak zároveň sám formuje a prověřuje své postupy, pracovní schopnosti a dovednosti, především v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou této metody je její větší časová náročnost, díky které může vzdělávání dospět do kolize s běžnými pracovními povinnostmi. (Koubek, 1997, s. 223)

Asistování

Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou až k úplné samostatnosti. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností žádá delší dobu.

Mezi výhody této metody patří soustavné vzdělávání a důraz na rozvíjení praktických dovedností vzdělaného. S těmito výhodami však přichází i riziko, že si vzdělávaný může osvojit i nepříliš vhodné pracovní návyky. A je nutné podotknout, že informace a instrukce přejímá vzdělávaný od jediného školitele. (Koubek, 1997, s. 223-224)

Pověřování úkolem

Pověřování úkolem je do určité míry rozvinutím asistování, popřípadě její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol, pro jehož vykonávání má vytvořené optimální podmínky, při jeho plnění je bedlivě

pozorován. Díky této metodě si pracovník samostatně vyzkouší své schopnosti a je více motivován k jejich prohlubování. Od počátku se učí být samostatný. (Koubek, 1997, s. 224)

Rotace práce (cross training)

Rotace práce (můžeme se též setkat s výrazem cross training) je vzdělávací metoda, při které je pracovník přesouván na stejné úrovni z jedné práce na další a tím se učí zvládat různé úkoly. (Robbins, Coulter, 2004, s. 298) Této výukové metody se používá při výchově budoucích řídicích pracovníků a poté při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací, úspěšná však bývá i u řadových zaměstnanců. Pracovníci si tím rozšiřují své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u nich nové zájmy a poznávají důkladněji organizaci a pracovní kolektiv. A mimo to se tímto vzdělávacím způsobem posiluje i schopnost zastupovat jiné kolegy při krátkodobých pracovních indispozicích. (Koubek, 1997, s. 224)

Pracovní porady

Pracovní porady nejsou považovány za tradičně využívané vzdělávací metody. Avšak během těchto porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se jednak vlastního pracoviště, ale i celé společnosti a trhu. Na těchto poradách dochází k důležité výměně zkušeností a názorů o pracovní problematice a díky tomu se jednak zvyšuje informovanost pracovníků na pracovišti, ale i jejich pocit sounáležitosti s kolektivem a organizací. Méně zkušené kolegyně, tak mohou získávat cenné poznatky od starších kolegů. Tento model také do jisté míry podporuje individualitu jednotlivce při prezentování svých názorů a nových tvůrčích myšlenek kolektivu. Hlavním negativem této vzdělávací metody je její poměrně velká časová náročnost a umístění do pracovního dne. (Koubek, 1997, s. 225)

S výjimkou poslední metody jde o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a profesní vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

3.4.2 Metody „off the job”

Metody, které jsou používány ke vzdělávání pracovníků mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni) se ve velké míře realizují v režimu podobném režimu školení (kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových

pracovištích, a v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Jde o metody používané k hromadnému vzdělávání většího počtu účastníků v tentýž okamžik. (Koubek, 1997, s. 221)

Přednáška

Přednáška má své kořeny již ve středověku. Obvykle slouží ke zprostředkování faktických či teoretických znalostí. Hlavní výhodou je rychlé zprostředkování znalostí. Také z hlediska nákladů je přednáška nejefektivnější metodou přímého kontaktu s velkým množstvím studentů. (Belcourt, Wright, 1998, s. 126) Největší nevýhodou je jednostranný tok informací a pasivní účast vzdělávaných. (Koubek, 1997, s. 225)

Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)

Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) nebo také seminář se snaží eliminovat nevýhody pouhé přednášky pomocí diskusí v průběhu či na konci bloku na dané téma. Díky diskusi jsou účastníci aktivně stimulováni, protože v jejím průběhu se objevují různá řešení a nápady k nastíněné problematice. (Koubek, 1997, s. 225)

Demonstrování

Demonstrování též také praktické nebo názorné vyučování (Dvořáková, 2007, s. 300) je způsob předávání znalostí a dovedností studentům názorným způsobem, tedy za použití audiovizuální techniky, simulátorů, počítačů, předváděním pracovních či funkčních postupů nebo obsluhou jednotlivých přístrojů ve firmách, či ve výukových centrech apod. Tato metoda se orientuje především na praktické zprostředkování znalostí a je převážně zaměřená na dovednosti, viz již zmiňované trenažery, výukové dílny a předváděcí zařízení. Díky tomu si účastníci vyzkouší veškeré neznámé dovednosti v bezpečném prostředí bez rizika způsobení závažnějších škod. Ovšem většinou se skutečnost od těchto tréninkových podmínek značně liší, což představuje určitou nevýhodu. (Koubek, 1997, s. 226)

Případové studie

Případové studie, které představují podle Belcourta a Wrighta „jednu z nejdůležitějších učebních metod tohoto století“ (Belcourt, Wright, 1998, s. 133), jsou převážně používány při vzdělávání manažerů, či tvůrčích pracovníků. Studie jsou zaměřeny buď na skutečný problém, nebo smyšlený problém, který vzdělávaní řeší samostatně nebo v malých skupinkách. Při vzdělávání je možné se zaměřit na menší

problematickou část, ale také diagnostikovat, studovat a řešit úkoly zaměřené na komplexnější témata, týkající se problematiky celé organizace. Úkoly jsou pak řešeny a analyzovány ve skupinách, či samostatně. Cílem řešení úkolů je u vzdělávaných podpořit kreativitu, rozvíjet analytické myšlení i schopnost úspěšně řešit problémy. Tato metoda klade mimořádné požadavky na přípravu, ale i na vzdělavatele (moderátora), který musí k navrhovaným způsobům řešení problému přistupovat velice taktně a profesionálně. (Koubek, 1997, s. 226)

Workshop

Workshop (také se někdy mluví o skupinovém cvičení – group exercise) je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší v týmu a z komplexnějšího hlediska. Jde tedy o komplexní případové studie. Workshopy poskytují jedinečnou možnost dělit se a zároveň inspirovat se nápady při řešení každodenních reálných problémů a posuzovat je z různých aspektů. Je vhodným nástrojem týmové spolupráce při přípravě a vytváření plánů či při vytváření organizačních systémů. Workshopy vyžadují určité předchozí znalosti, jinak mají obdobné nedostatky jako případové studie. (Koubek, 1997, s. 226)

Brainstorming

Brainstorming je určitým typem případové studie. V průběhu školení má každý svůj vlastní způsob řešení zadaného problému. Poté následuje společná diskuse, kde je cílem nalézt optimální řešení zadaného úkolu. Tento způsob tréninku podporuje kreativní myšlení účastníků a dále přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. (Koubek, 1997, s. 226-227)

Simulace

Simulace představuje vzdělávací metodu ještě více zaměřenou na praxi a aktivní účast vzdělávaných než metoda brainstormingu. Simulace se snaží vytvořit modelovou situaci, která zjednodušuje realitu na přiměřenou velikost a strukturu. (Dvořáková, 2007, s. 301) Účastníci vzdělávání obdrží dosti podrobný scénář, na jehož základě jsou ve vymezeném čase nuceni učinit řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o běžné situace, se kterými se pracovník denně setkává. V průběhu vzdělávání se obtížnost úkolů obvykle zvyšuje. Jedná se o velice účinnou metodu pro formování schopností argumentace, vyjednávání a rozhodování. Také lze říci, že se výuková metoda simulace používá

v případech, „*kdy je výcvik v reálných podmínkách příliš nákladný, nebezpečný nebo existuje vysoká míra pravděpodobnosti způsobení škody.*“ (Dvořáková, 2007, s. 301) Hlavním úskalím je zvolení vhodné metody působení a usměrňování účastníků lektorem. Opět je nutné vzít v úvahu náročnost přípravné fáze.

Hraní rolí (manažerské hry)

Hraní rolí (manažerské hry) je interaktivní metoda orientovaná na interaktivní rozvoj praktických dovedností účastníků se zaměřením na aktivní přístup, samostatnost s hravostí. V průběhu celého cvičení na sebe berou účastníci předem určenou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.(Belcourt, Wright, 1998, s. 138) Vzdělávací scénáře mívají otevřené konce, aby měli účastníci možnost přicházet se svým vlastním kreativním řešením zadané situace.(Dvořáková, 2007, s. 301) Klade se důraz na procvičování a emoční prožívání dané situace. Samotný průběh má tři části, a to vývojovou, herní a vyhodnocovací. Mezi přednosti této metody vzdělávání je fakt, že se účastník učí samostatně myslet, reagovat na podněty a ovládat své emoce. Hlavní nevýhodou vzdělávání pomocí manažerských her je nedůkladná organizační příprava ze strany vzdělavatele. (Koubek, 1997, s. 227)

Assessment Centrum (AC)

Assessment Centrum (AC) nebo Development Centrum (DC), česky diagnosticko výcvikové programy, patří k moderním vysoce hodnoceným metodám, které slouží k výběru zaměstnanců (AC) ale také k jejich vzdělávání (DC).(Koubek, 1997, s. 227-228) Tato metoda představuje jednu z nejefektivnějších vzdělávacích metod zaměstnanců, protože odráží jejich schopnosti při řešení zadaných úkolů, které mají reflektovat reálné situace, které musí pracovník řešit při výkonu své práce. Velkou nevýhodou je finanční a organizační náročnost výše uvedených metod vzdělávání. (Dvořáková, 2007, s. 301)

Outdoor training/learning

„Outdoor training/learning“ nebo také učení se hrou či pohybovými aktivitami probíhá pomocí nejrůznějších typů aktivit, jakými jsou například horská turistika, kanoistika, plavby na lodi apod. (Armstrong, 2007, s. 473) Vše spočívá v tom, že se účastníci za pomoci sportovních aktivit v otevřeném prostoru jsou účastníci vystaveni extrémním situacím, které musí řešit. To přispívá k procesu sebepoznání, rozvoji schopností práce ve stresu. Při plnění zadaných úloh si rozšiřují své manažerské schopnosti, jako například komunikaci, vedení

lidí, koordinaci více činností, zdokonalují své sociální jednání a prohlubují dovednosti řešení problémů. Po ukončení programu zpravidla následuje diskuse mezi účastníky, kde se rozebírají veškeré aspekty, které bylo nutné využít pro splnění zadaných úkolů a řeší se i možné alternativní řešení. Díky tomu je tato metoda efektivní metoda rozvoje. (Dvořáková, 2007, s. 301)

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) patří mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Do češtiny se také občas doslovně překládá jako elektronické učení či vzdělávání. V užším slova smyslu, lze říci, že e-learning je považován za způsob vzdělávání prováděného skrze počítačovou síť. (Vaněček, 2011, s. 28-29) Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Výhodu mají organizace disponující počítačovými sítěmi. Je nutné podotknout, že s masovým rozšířením internetu význam e-learningu vzrůstá a nadále bude. Armstrong rozeznává ve své publikaci následující typy e-learningu (Armstrong, 2007, s. 481):

- Separovaný e-learning, kde vzdělávaná osoba se vzdělává za pomoci výše zmíněných metod, bez přítomnosti lektora a dalších účastníků
- Živý e-learning, kde vzdělávaná osoba se vzdělává za pomoci e-learningových metod s neustálou pomocí lektora, se kterým vše konzultuje tzv. on-line
- Kolektivní e-learning, tato vzdělávací metoda podporuje učení pomocí předávání informací a vlastních zkušeností a poznatku s ostatními učícími se osobami pomocí diskusních fór, chatu, počítačových bulletinů a společenství praktiků.

Dalšími metodami studia je bezpochyby například samostudium a Trainee programes. Obě tyto metody jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj. Metodu samostudia není nutno zvlášť představovat, patří mezi všeobecně využívané metody. Kdežto Trainee programs nepatří mezi fenomény posledních let, jak by se mohlo na první pohled

zdát. Určité rysy této rozvojové metody můžeme nalézt již v minulých stoletích. V dnešní době představují trainee programs programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců, v převážné většině však studentů, či čerstvých absolventů škol. Tato metoda kombinuje prvky vertikální rotace práce s metodami vzdělávání mimo zaměstnavatele. Cílem tohoto programu je odhalit silné a slabé stránky případných uchazečů o pracovní pozici a následně rozšířit jejich odborné předpoklady pro vykonávání daného zaměstnání a zároveň tím minimalizovat riziko výběru nesprávného kandidáta. Tato vzdělávací metoda má podobné výhody a nevýhody jaké jsou u vzdělávací metody rotace práce. (Dvořáková, 2007, s. 342)

3.5 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování neboli evaluace je posledním bodem každého vzdělávání. Systém, jakým způsobem budeme vyhodnocovat přínos vzdělávací akce, by měl být jasně daný ještě před započítáním samotného vzdělávání a většinou se odvíjí od způsobu, jakou vzdělávací metodu zvolíme. Přičemž nezáleží na tom, mluvíme-li o vyhodnocování vzdělávání jako o evaluaci strategie vzdělávání nebo evaluaci jedné z fází firemního vzdělávání, či evaluaci konkrétní vzdělávací akce. (Bartoňková, 2010, s. 181-182)

Podle klasifikace hodnocení vzdělávacích programů Donalda Kirkpatricka (1975) je možné pohlížet na hodnocení vzdělávacích kurzů několika pohledy. Tím nejjednodušším způsobem hodnocení je dotazování účastníků, jak trénink/školení hodnotí. Následuje měření nově osvojených schopností a znalostí pomocí relevantních testů. Dále je možné zkoumat změny v chování zaměstnanců a změny jejich kompetencí. Tím nejnáročnějším je měření pracovních výsledků týmů, oddělení nebo celé společnosti. Teprve poslední ze čtyř možností měření efektivity vzdělávání, měří skutečnou ekonomickou efektivitu vynaložených prostředků na vzdělávání zaměstnanců. Jak vyplývá z následujícího schéma, pouze malé procento firem této poslední metody využívá. Při hodnocení se společnosti nejvíce spoléhají na subjektivní pocity vzdělaných. (Donald Kirkpatrick (1975), Sošková, 2012, s. 36)

Uplatňování čtyř úrovní hodnocení tréninků v praxi

Úroveň hodnocení tréninků	Kolik % firem uplatňuje tento typ hodnocení
1. Reakce - jak trénink hodnotí jeho účastníci	77%
2. Znalosti - jaké znalosti a dovednosti účastníci nabyli	36%
3. Chování - jaké nastaly změny pracovního chování účastníků, míra uplatnění nových znalostí a dovedností	15%
4. Výsledky - měření zlepšení pracovních výsledků účastníků	8%

Tabulka 1 Uplatňování čtyř úrovní hodnocení tréninků v praxi (zdroj: Sošková, 2012, s.36)

4. Úvod praktické části

Pro zpracování praktické části své bakalářské práce jsem si zvolil společnost McDonald's. Hlavním důvodem mého výběru je fakt, že tato společnost je jednou z největších mezinárodních společností na světě, která zaměstnává ve velké míře mladé lidi, které neustále vzdělává. Podle časopisu Forbes se jedná o šestou nejznámější značku na světě (Badenhausen, 2014 [online]) a zároveň o jednoho z největších zaměstnavatelů v ČR.

V této části práce se blíže seznámíme se společností McDonald's, představím něco o její historii a současné podobě. Dále se zaměřím na celosvětový trend ve vzdělávání jejich zaměstnanců a na závěr tento trend porovnam se vzděláváním zaměstnanců McDonald's v České republice.

Společnost McDonald's je jedním z vedoucích celosvětových restaurátérů s více jak 35 000 restauracemi, které každý den obslouží přibližně 70 milionu lidí ve více než 100 zemích. (McDonald's, Our Company [online]) Aby každý zákazník dostal to, co si objednal a pokaždé ve stejné kvalitě kdekoliv na světě, zaměstnává McDonald's ve svých restauracích více než 1,9 milionů zaměstnanců. A proto, aby všichni zaměstnanci společnosti McDonald's mohli správně vykonávat svou práci v požadované kvalitě, musí být správně zaučeni ve všech činnostech provozu. Tím se dostáváme k tématu mé bakalářské práce, která je věnována vzdělávání zaměstnanců v podniku.

4.1 O společnosti McDonald's

Historické kořeny McDonald's sahají až do roku 1940, kdy dva bratři Dick a Mac McDonalddovi otevřeli první restauraci McDonalds v San Bernardinu v Kalifornii. Ovšem až v roce 1953 se začíná rodit nápad na síť restaurací po celé Americe. Tím vizionářem byl syn českého emigranta Raymont Albert Kroc, který se s konceptem restaurace bratrů McDonaldů setká při jedné ze svých obchodních cest. Ray je promyšleným konceptem, jak kvalitně a rychle občerstvit co nejvíce lidí "doslova okouzlen". Proto již v roce 1955 otvírá svou vlastní restauraci s konceptem bratrů McDonaldů a následně v roce 1962 celou společnost od bratrů McDonaldů kupuje za 2,7 milionu dolarů. Téhož roku je již v provozu pod Rayovým vedením 500 funkčních restaurací. (Redakce Forbes, Příběh Raye Kroce: Jak český emigrant před 60 lety založil McDonald's [online]) V 60. a 70. letech expanduje McDonald's do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa i Velké Británie. Vstupu

McDonald's na trhy střední a východní Evropy v 90. letech se již Ray Kroc nedožije. Česká republika se však své první restaurace McDonald's dočkala až 20. 3. 1992, v centru Praze ve Vodičkově ulici, kde jí můžeme navštívit dodnes. V současné době jsou všechny restaurace provozovány přímo společností McDonald's (tzv. McOpco), nebo na základě licenčních smluv (tzn. franšíza). (McDonald's, Historie [online])

Všechny restaurace po celém světě jsou hodně ovlivněny americkou firemní kulturou, proto si všichni zaměstnanci v restauraci již od prvního pracovního dne tykají a oslovují se křestními jmény. Obdobně je ovlivněno i hodnocení práce, kde se klade důraz na praktičnost. McDonald's si zakládá na tom, že jeho zaměstnanci nemusí mít žádný diplom, ale musí mít požadované schopnosti a být šikovní. Proto o sobě může McDonald's tvrdit, že zaměstnává uchazeče bez ohledu na různá „znevýhodnění“. Právě díky tomu je společnost nositelem ocenění "Zaměstnavatel roku – Stejná šance". (McDonald's, Co o nás možná nevíte [online]) Toto tvrzení je možné ověřit téměř v každé restauraci. S velkou pravděpodobností v ní vždy potkáte handicapovaného člena týmů, který zastává takovou pracovní pozici, jakou mu jeho handicap umožňuje.

Společnost McDonald's tvrdí, že jejím klíčem k úspěchu je především spokojenost zákazníků a jejich zaměstnanců. Z toho důvodu staví vše na základě 4 pilířů a to na kvalitě, čistotě, obsluze a přiměřené ceně. Za jejich úspěchem stojí tým několika tisíc zaměstnanců, kteří svým nasazením tvoří přátelskou atmosféru a příjemné pracovní prostředí.

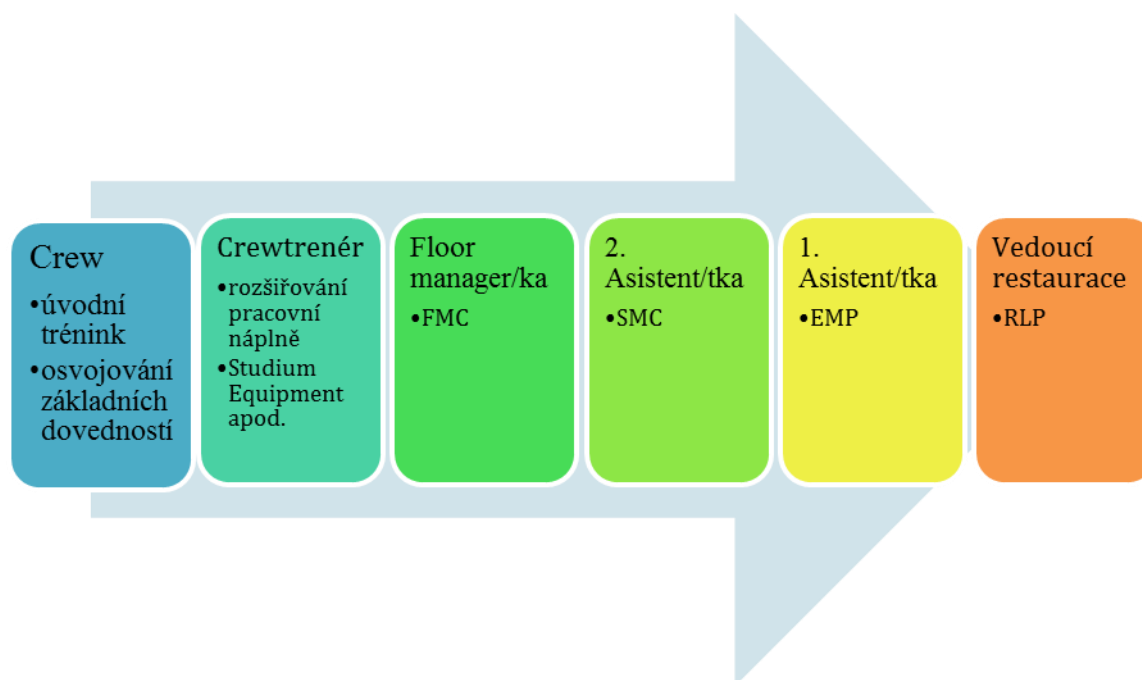
4.2 Zaměstnanecký vzdělávací program

Veškeré úspěchy, které doposud restaurace McDonald's získaly, jsou postaveny na nejvyšších standardech kvality, službách a čistotě, které se zákazníkovi dostávají v každé restauraci. A to bez rozdílu toho, jakou restauraci si klient zvolí. Prvním krokem, který je předpokladem k dosažení vysoko stanovených norem je kvalitně vyškolený personál a manažeři. Díky firemní kultuře, která poskytuje rovnocenné pracovní podmínky, umožňuje všem plně rozvíjet svůj potenciál a zároveň nabízí velkorysé možnosti v kariérním postupu. Je nutné, aby měl McDonald's správně nastavený rozvojový a vzdělávací program personálu. (McDonald's, Recruitment training [online]) Proto je v této kapitole podrobně popsán celý proces podnikového vzdělávání ve společnosti McDonald's. Nejprve se zaměříme na celý proces, určený všem novým pracovníkům, kteří se rozhodnou stát zaměstnancem mezinárodní sítě restaurací s rychlým občerstvením. Vzdělávání se dá rozdělit do tří bloků, kde na sebe první a druhý blok úzce navazují. To znamená, že druhý

blok svým studentům prohlubuje a rozšiřuje znalosti, které získali v prvním vzdělávacím bloku. První vzdělávací blok zahrnuje výukové metody on-the-job a jak již název napovídá, veškerá školení budou probíhat na pracovišti v restauraci a většinou za plného provozu. Druhý výukový blok je tvořen vzdělávacími metodami off-the-job. Tyto dva bloky lze označit za jakousi formu regionálního vzdělávání. Třetí výukový model patří do kategorie mezinárodního vzdělávání a je tvořen tzv. Hamburger University, což je samostatný vzdělávací modul, který představuje v USA a Velké Británii akreditovaný studijní program a je považován za vysokoškolské studium.

4.3 Způsoby zaměstnaneckého vzdělávání na regionální úrovni

Jakým způsobem tedy probíhá vzdělávání nových pracovníků, kteří započnou svou kariéru v restauraci McDonald's a dále se propracovávají až k postu vedoucího restaurace? Schéma zaměstnanecké struktury v restauracích McDonald's naleznete v příloze 1 *Schéma zaměstnanecké struktury restaurace McDonald's*. Toto schéma je možná doplnit následujícím schématem znázorňujícím hlavní mezníky vzdělávání ve spojitosti s pracovní pozicí.



Obrázek 4 Hlavní mezníky vzdělávání ve spojitosti s pracovní pozicí (zdroj: autor)

Veškeré pojmy, celý vzdělávací proces a zkratky použité ve schématu budou podrobně vysvětleny v této kapitole.

4.3.1 Výcvik tréninkovou metodou on-the-job

Před nástupem na první směnu je nováček přidělen k vybranému crewtrenérovi, který ho seznámí s celým chodem restaurace a ukáže mu vše, co bude v následujících měsících potřebovat. Každý crewtrenér se při zaškolování nováčků jasně řídí stanovenými pravidly a předepsaným postupem, aby bylo dosaženo požadovaného standardu kvality. Úvodní trénink se skládá ze čtyř částí, první je příprava, následuje ukázka, na kterou navazuje procvičování a vše je zakončeno zpětnou vazbou. První, tedy přípravná část probíhá před příchodem nováčka. Při ní připraví crewtrenér veškeré nutné podklady, tedy studijní materiály pro nového pracovníka a tzv. SOC (Station Observation Checklist), což jsou dokumenty popisující jednotlivá pracoviště, postupy příprav, časy a teploty nutné pro přípravu pokrmů, a pomůcky pro následující směnu. V této první směně poté poprvé přivede nováčka na druhou stranu restaurace, tedy mezi zaměstnance, kde začne druhá část výcviku - ukázka. Při ní se nováček seznámí s restaurací, jejími částmi a základními informacemi o provozu. Poté, co si projdou společně restauraci, vrátí se společně do kuchyně, kde se seznámí nováček s přípravou pokrmů. Po celou dobu je využívána metoda shoulder-to-shoulder, což znamená, že se nováček postupně seznámí se všemi nezbytnými postupy a kroky na všech 11 stanovištích v restauraci. (Business case studies, Recruiting, selecting and training for success: A McDonald's Restaurants case study[online]) Většina crewtrenérů na první směně seznámí nováčky s přípravou hamburgerů, což je nejjednodušší sandwich, který McDonalds má ve své nabídce a patří také k těm nejprodávanějším. Důkladně předvede jeho přípravu od přípravy obalu, umístění bulky, vložení přísad až po přidání masa z grilu a následné zabalení. Poté si oba vymění pozice a nový zaměstnanec zkusí připravit svůj první hamburger. Pokud je vše v pořádku, zaměstnanec takto připraví ještě několik desítek sandwichů pod vedením svého školitele (procvičování) a teprve poté se přesunou na některé z dalších pracovišť. Za první směnu se obvykle stihne takto předvést jedno až dvě pracoviště, vše je velice individuální a záleží na šikovnosti nového zaměstnance. Po skončení směny přichází na řadu poslední část, zpětná vazba, při kterém crewtrenér pozitivně a korektně zhodnotí celou směnu za pomoci tzv. Hamburgerové zpětné vazby, což znamená říci něco dobrého, poté to špatné a nakonec opět něco pozitivního. Jinými slovy negativní věc obalit pozitivními povzbuzujícími informacemi. Výše popsaný model se opakuje na všech jedenácti stanovištích v restauraci s tím, že se vždy začíná v kuchyni, kde po absolvovaném prvním zaškolování na každém stanovišti s crewtrenérem dále pracuje samostatně a je pouze kontrolován, crewtrenér mu je nápomocen, pokud se

dostane do nesnází. Od této chvíle již bude zaškolený zaměstnanec vzděláván na základě nedostatků, které se projeví v průběhu výkonu práce. Říká se tomu “Station Observation Checklists“, což volně přeloženo znamená „kontrola pracovních činností na základě předem stanoveného postupu“, kterou provádí vedoucí směny. (McDonald’s, Recruitment training [online])

Po absolvování zacvičení na všech stanovištích v kuchyni, přechází nový zaměstnanec společně se svým crewtrenérem do lobby, tedy poprvé mezi zákazníky a vyzkouší si pozici lobbisty. V lobby se seznámí se standarty čistoty v prostorách určených pro zákazníky a začne komunikovat se zákazníky. Po vyzkoušení si této práce se oba přesunou na servis, tedy za kasu. Zde nejprve nováček působí jako pomocník, kompletuje za asistence crewtrenéra již přijaté objednávky. Pak mu je předvedena práce na kase a učí se, jakým způsobem správně přijmout objednávku, aby odcházel klient vždy spokojený. Posledním stanovištěm, které společně navštíví nový zaměstnanec s crewtrenérem při svém úvodním tréninku je MC CAFE. Toto stanoviště již vyžaduje určitou míru samostatnosti, mimo jiné je pro práci na tomto stanovišti podstoupit speciální kurz baristy, proto je zařazeno ve vzdělávání až na poslední pozici.

Úvodní trénink může trvat i 3 a více měsíců, vše záleží na šikovnosti a vnímavosti vzdělávaného zaměstnance. Po třech měsících by již měl být zaměstnanec samostatný, zvykat si na zodpovědnost na úseku, kde pracuje a pomalu delegovat pracovní činnosti a kolegy, kteří přímo souvisí s jeho vykonávaným úkolem.

Jakmile zvládne pracovník všechny základní činnosti a dobře se seznámí s celým provozem, bude zařazen do dalšího vzdělávání tak, aby mohl vykonávat funkci crewtrenéra. Takovému zaměstnanci se začne věnovat některý z manažerů, který mu bude stanovovat akční plán; tedy učit ho a přidělovat mu práci nad rámec každodenních pracovních činností. Mohou to být úkoly typu: pomoc při přípravě podkladů pro tvorbu směn, hodnocení pracovníků, sestavování objednávek, či mohou dostat za úkol řídit tým, který se stará o čistotu v restauraci nebo nastudovat podklady „equipment“, tedy jakým způsobem fungují stroje v provozu a jak o ně pečovat. V případě, že všechny své povinnosti řádně plní a vedoucí restaurace ho uzná připraveným, stane se zaměstnanec novým crewtrenérem. Závěrem je nutno podotknout, že pokud by se crewtrenér neřídil výše popsáním způsobem školení nových zaměstnanců, může mu být tato pozice odebrána a vrátí se zpět do klasického provozu jako řadový zaměstnanec.

4.3.2 Výcvik tréninkovou metodou off-the-job

Doposud jsme mluvili o vzdělávacích metodách on-the-job nebo domácím samostudiu. Dalším kariérním postem nad crewtrenérem je manažer. Jak je patrné z přílohy 1 (Schéma zaměstnanecké struktury restaurace McDonald's), tak na tuto pozici je už uchazeč školen přímo v centrále českého McDonald's v Praze na Zličíně. Na tento kurz musí být uchazeč přihlášen vedoucím restaurace, kde pracuje. Manažerský kurz je označován jako FMC, tedy For management course, trvá tři dny a je pořádán jednou měsíčně. Před samotným kurzem musí student důkladně nastudovat 7 studijních modulů a cca 600 testových otázek týkajících se provozních standardů. Samotný kurz se poté skládá z přednášek, práce v provozu a závěrečného testu. Pro potřeby praktického nácviku v provozu se vždy vybírá jedna náhodná restaurace, aby byl student vždy pro něj v novém a neznámém prostředí. Chce-li student kurz úspěšně absolvovat, musí mít po celou dobu aktivní účast, projít praktickou zkouškou v provozu a složit závěrečný test. Po absolvování kurzu by měl být zaměstnanec-manažer schopen vést samostatně celý úsek kuchyně či servisu. Popřípadě celou směnu za předpokladu, že v restauraci bude přítomen zkušenější zaměstnanec, který bude moci pomoci při řešení případné nenadálé a nestandardní situace.

Na první manažerský kurz FMC navazuje další kurz, který má za cíl ještě více prohloubit dříve nabyté vědomosti. Tento kurz se nazývá SMC, což je zkratka pro Shift manager course a stejně jako předchozí kurz se koná jednou měsíčně v centrále McDonald's v Praze na Zličíně a trvá čtyři dny. V tomto kurzu, mimo to, že si účastník prohloubí dříve nabyté znalosti, se naučí řídit všechny stanoviště a úseky jako celek, tak aby mohl vést restauraci. Klade se důraz na zvládnutí mimořádných situací, komunikaci a vedení lidí a směny. Průběh kurzu je obdobný jako u kurzu FMC. Taktéž je pro jeho úspěšné zakončení potřeba mít po celou dobu kurzu aktivní účast, projít praktickou zkouškou v provozu a složit závěrečný test.

Po těchto dvou kurzech je možné vystudovat ještě další dva kurzy, a to EMP a RLP. První z nich, kurz EMP neboli Effective management practices je určen pro první asistenty vedoucího a druhý kurz RLP což znamená Restaurant leader practices je určen pro vedoucí restaurací. Oba dva kurzy se konají pouze dvakrát ročně. V těchto kurzech již studenti neabsolvují žádnou práci v provozu, ale prohlubují zde manažerské schopnosti. Předpokládá se, že již bravurně ovládají veškeré úkony v provozu, jakými je řízení směny, příprava pokrmů a následný controlling kvality či řízení úklidu v provozovně.

Na závěr této podkapitoly je nutné zmínit skutečnost, že absolventi byt' jen některého z těchto kurzů, mají povinnost si každý absolvovaný kurz vždy nejdéle po 7 letech znovu absolvovat, tak aby si oživilí již získané vědomosti a seznámili se s případnými novinkami.

4.3.3 Speciální kurzy

Mezi tyto kurzy patří již dříve zmiňovaný kurz baristy pro MC CAFE nebo například kurz EQUIPMENT. Jedná se o speciální kurzy, které také probíhají v centrále McDonald's a představují nadstavbové kurzy pro běžné zaměstnance. Mimo tyto kurzy pro běžné zaměstnance sem také patří speciální kurzy určené pro vedoucí restaurací, při nichž se běžně seznamují s novinkami, které se chystá zavést McDonald's plošně ve všech svých restauracích po celém světě. Kurzy mohou být zaměřeny prakticky na jakýkoliv úsek v restauraci, počínaje markovacími systémy na registračních pokladnách, zaváděním nových produktů až po nová nařízení v oblasti BOZP (Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

V této kapitole byla věnována pozornost vzdělávání zaměstnanců McDonald's na národní úrovni. Tedy popsal jsem způsob, jakým byl zaučen každý zaměstnanec v restauraci.

4.4 Způsoby zaměstnaneckého vzdělávání ve společnosti McDonald's na mezinárodní úrovni

V této kapitole seznámím čtenáře této bakalářské práce s možnostmi, kterých mohou využít hlavně zaměstnanci ve Spojených státech amerických a v dalších zemích, kde již byla založena Hamburger University. Koncept Hamburger University představuje jakýsi další stupeň, toho co bylo popsáno v předchozí kapitole, protože v tuto chvíli se vzdělávacích kurzů na Hamburger University zúčastňují z České republiky pouze někteří vedoucí a majitelé restaurací, tedy franšizanti. Řadoví zaměstnanci se však mohou na Hamburger University také podívat a to díky některé z exkurzí, kterou pro ně každoročně pořádá vedení McDonald's Česká republika.

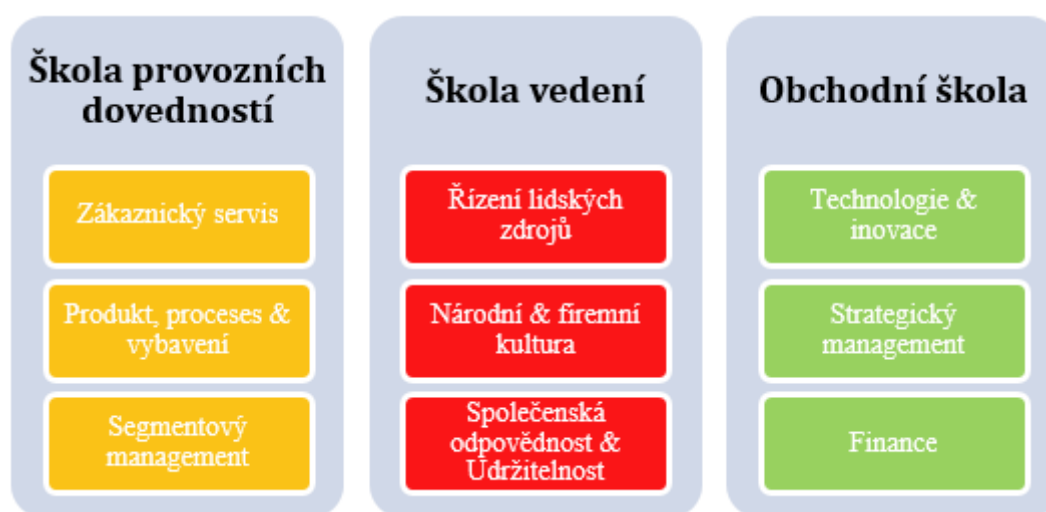
4.4.1 Hamburger University

Hamburger University neboli Centrum vzdělání společnosti McDonald's, či Harvard fast foodové byznysu, jak jej nazývá anglický deník Daily Mail, (Epstein, 2012 [online]) je největším tréninkovým místem a autoritou, kde se vzdělávají řadoví zaměstnanci, manažeři restaurací a franšizanti. (Leider, 1993, s. 56) Tato instituce byla založena již v roce

1961 v suterénu jedné z restaurací v Elk Grove Village v Illinois. Později se stalo mezinárodním centrem pro zkvalitňování pracovních procesů a manažerských dovedností. Již od svého vzniku si dávalo toto zařízení za cíl předávat svým studentům informace a zkušenosti z restauračního provozu se zaměřením na služby, kvalitu a čistotu. (McDonald's, Hamburger University McDonald's Center of Training Excellence [online])

První rok absolvovalo tuto univerzitu pouze 15 studentů, dnes jí každý rok vystuduje více než 7500 studentů. Proto není překvapivé, že od svého založení se zde vzdělávalo více než 80 000 manažerů restaurací, zaměstnanců středního managementu, vlastníků či provozovatelů. Dohromady se zde na intenzivním týdenním kurzu proškolilo více než 275 000 zaměstnanců společnosti McDonald's, kteří dosáhli vzdělání v Hamburgerologii. (Giang, 2012, [online]) V současnosti je po světě otevřených 7 Hamburger Universit, které se nacházejí v USA, v Japonsku, ve Velké Británii, v Německu, v Austrálii, v Brazílii a poslední byla otevřena v roce 2010 v Číně. (McDonald's, Training_and_development at Hamburger University [online])

Ve své podstatě Hamburger University není žádnou kuchařskou školou. Veškeré "suroviny" používané ve výuce jsou pouze napodobeninami. Jedním z hlavních úkolů je zde manažery naučit obchodním a sociálním dovednostem. (Giang, 2012, [online]) Na základě mezinárodních osnov vyučuje univerzita kurzy, které směřují ke zlepšení celkového zážitku klientů McDonald's a zároveň zvyšují kvalitu vedení restaurací a administrativních procesů ve společnosti. Tyto kurzy jsou rozděleny do tří bloků: (McDonald's, Hamburger University – Schools [online])



Obrázek 5 Hamburger University (zdroj: Autor, dle dat McDonald's, Hamburger University – Schools [online])

Škola provozních dovedností (School of Operational Excellence)

Cílem této části vzdělání je předat studentům potřebné znalosti k chodu restaurace a uspokojení zákazníků. Ve studijní části nazvané zákaznický servis se studenti seznámí se všemi dovednostmi, díky kterým budou moci lépe zajistit zákaznickou spokojenost. Hlavními tématy jsou například: základní koncept zákaznického servisu, mapování a diagnostika zákaznického servisu, předprodejní a poprodejní fáze, práce v lobby restaurace, prodejní dovednosti a měření úspěšnosti zákaznického servisu. V následující části tohoto bloku se účastníci seznámí nejenom se standardy v kvalitě, postupech, servisu a čistotě, ale i se zásadami bezpečnosti. Kurz však zahrnuje i mnohé z oblasti přípravy potravin a i kontrolních činností, jako jsou například teplota přípravy, čas přípravy či preventivní údržba veškerého zařízení v kuchyni. Třetí část a poslední část je věnována řízení. Zde se studenti učí vše o samotném provozu, ale i o společnosti McDonlad's jako takové. V neposlední řadě zde získají informace i o marketingu a způsobech expanze. (McDonald's, Hamburger University – Schools [online])

Škola vedení (School of Leadership)

School of Leadership se zaměřuje na behaviorální oblast, školení vedoucích pracovníků v oblastech "People Management", "Národní a firemní kultuře" a "Společenské odpovědnosti a udržitelnosti." Část zaměřená na People Management je pojatá jako třídídimenzionální Leadership program, který si klade za cíl rozvíjet studenty jako jednotlivce, vedoucí týmu ale i jako vedoucí pracovníky v organizaci. Druhý kurz tohoto bloku zaměřený na národní a firemní kulturu se snaží seznámit studenty s různorodostí společnosti a poukázat na to, jak je důležité u mezinárodní firmy se širokou cílovou skupinou, jako je McDonald's, dbát na rozdílné zvyklosti a smýšlení lidí. Poslední část tohoto studijního bloku je věnována otázce Společenské odpovědnosti & Udržitelnosti. Tyto dvě části jsou dále podrobně rozebrány a studenti se zde seznamují s aktuálními problémy v oblasti udržitelnosti, jakými jsou například historický vývoj firmy a obtíže, kterými musel koncept restaurací McDonald's projít, dále různé aktivity vládních i nevládních organizací a v neposlední řadě budoucí kroky, které povedou k vytyčeným cílům. Část věnovaná společenské odpovědnosti se věnuje otázkám sociální odpovědnosti, zapojení zúčastněných stran, etiky a rozvoje. (McDonald's, Hamburger University – Schools [online])

Obchodní škola

Kurzy managementu jsou podobné těm, které známe z běžných Business School (obchodních škol). Studenti se zde učí o finančních aspektech chodu restaurace, jak funguje business, a zaměřují se na růst prodeje. Mimo tyto obchodní dovednosti sem univerzita zahrnuje i předmět věnovaný veškerému vybavení v provozu.(McDonald's, Hamburger University – Schools [online])

Metody používané při výuce na Hamburger University

Při výuce se využívá mnoha různorodých učebních metod, které se snaží propojit teoreticky nabyté vědomosti s praktickým využitím v každodenním provozu. Většina výuky praktických dovedností probíhá ve skupinách. Používané metody učení se ve velké míře zaměřují na stimulaci reflexe a usilují o rozvoj studentů v oblasti řešení problémů formou hraní rolí. Kromě prohlubování profesních znalostí dochází také na kurzech ke zlepšování sociálních a mezilidských interakcí a navazování neformálních kontaktů mezi pracovníky.

Kromě výše zmíněných metod se v posledních letech začínají hojně používat i další tzv. moderní vzdělávací metody e-learningu. Pod tímto se skrývá vzdělávání interních, studijních materiálů z intranetu, telekonferencí, videokonferencí, instruktážních DVD a další. Tyto vzdělávací metody představují v současné době cenný nástroj pro skupinové vzdělávání, především v komunikaci a spolupráci při učení. Díky novým metodám mohou být studenti vzděláváni i lektory z druhého konce planety. A mimo to díky těmto metodám dochází k dosahování lepších vzdělávacích výsledků s citelnou finanční úsporou. (McDonald's, Hamburger University - Learning methodology [online])

Tuto kapitolu ukončím citátem Raye Kroca, který pravil: “Pokud chceme docílit něčeho, musíme mít talent. A proto budu investovat své peníze do talentu.“ (Hamburger University McDonald's Center of Training Excellence. About McDonald's [online]) Tento citát přesně vystihuje filosofii, se kterou společnost McDonald's přistupuje k podnikovému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Díky investicím a podpoře vzdělávání dosahuje ve všech restauracích na celém světě požadovaného standartu kvality produktů i služeb zákazníkovi, což jí řadí mezi nejúspěšnější firmy století. V následující kapitole se podívám na vzdělávání McDonald's z pohledu zaměstnance a na základě analýzy dotazníkového šetření mezi zaměstnanci odpovím na výzkumné otázky této bakalářské práce.

4.5 Cíl výzkumu

Jedním ze základních rysů společnosti McDonald's je globálnost, rychlost, spolehlivost a jistota. Každý klient v jakékoliv restauraci na světě si může být vždy jistý, že své objednané jídlo obdrží rychle, v předem stanovené prvotřídní kvalitě a se stejným servisem. Ale i přes tyto rysy je při takto vysokém pracovním tempu důležitá podpora uspokojení z práce, zachování pracovní pohody, možnost seberealizace pracovníků a udržení vysokého standardu vzdělání jako součásti osobního rozvoje. V návaznosti na tuto problematiku je cílem výzkumu zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým postavením ve firmě, a jaké postoje zaujímají k firemnímu vzdělávání, zda jsou se současným způsobem vzdělání spokojeni.

Hlavním záměrem mé práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním, které jim společnost McDonald's poskytuje a popsat proces vzdělávání ve společnosti. Na základě průzkumu bude cílem nalézt nedostatky vzdělávacího procesu, možnosti pro jeho zlepšení a navrhnout způsoby řešení, které společnosti pomohou zefektivnit proces vzdělávání. Rád bych poukázal na důležitost permanentního vzdělávání nových zaměstnanců, kteří potřebují okamžité zapojení do pracovního procesu, aby mohli neprodleně plnit každodenní pracovní úkoly a tím napomáhali k úspěšnému směřování k cílům této dynamické společnosti jakou je McDonald's. Proto jsem si stanovil následující výzkumné otázky, které v průběhu své práce budu zkoumat:

4.5.1 Výzkumné předpoklady

- Zaměstnanci považují existující firemní vzdělávací programy jako nutnou podmínku pro práci ve společnosti McDonald's.
- Zaměstnanci společnosti McDonald's hodnotí firemní vzdělávací programy za dobře nastavené pro plnění svých pracovních povinností.
- Je určitá korelace mezi realizovanými školeními a pracovním výkonem zaměstnanců na pracovišti.
- Pracovníci jsou o svých dalších možnostech vzdělávání a kariérním růstu dostatečně informováni.

Pro svůj výzkum v podniku McDonald's jsem zvolil za hlavní výzkumnou metodu dotazníkové šetření, které bylo doplněno o polostrukturovaný rozhovor s manažerem

restaurace, studiem interních podnikových materiálů a pozorováním v provozu. Z kvantitativního průzkumu získám výsledky objektivní a měřitelné. A na základě získaných dat bude možné vytvořit analýzu včetně grafických podkladů.

4.5.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor s manažerem restaurace doplnil poznatky z dotazníkového šetření. A na základě těchto dvou metod bylo možné vyhodnotit stavené předpoklady výzkumu. Vybrané otázky z rozhovoru včetně odpovědí jsou umístěny v příloze 3.

4.5.3 Dotazníkové šetření

Dotazník se skládá z průvodního dopisu a 19 otázek. V průvodním dopise jsou zaměstnanci restaurace požádáni o vyplnění dotazníků a seznámeni s jeho obsahem. Je zdůrazněna naprostá anonymita šetření a použití pro studijní účely. Vzor dotazníku byl předán zaměstnancům jedné z restaurací McDonald's (příloha 2).

Dotazník je tvořen převážně uzavřenými otázkami, kde dotazovaní volí vždy pouze jednu odpověď z předem určených možností, není-li uvedeno jinak. První část tvoří otázky identifikačního charakteru, kde respondenti zodpovídají na otázky pohlaví, věku, vzdělání, délky pracovního poměru a pracovní pozici. V druhé části dotazníku, zaměřeného na podnikové vzdělávání vybírají respondenti odpovědi, ve kterých vyjadřují svůj souhlas nebo naopak nesouhlas na pětistupňové škále, která je u některých otázek doplněna o možnost slovního rozšíření odpovědi. Konkrétně z možností rozhodně ano / spíše ano / nevím / spíše ne / rozhodně ne. Jedna otázka se týká preferovaných vzdělávacích technik, kde respondenti hodnotí každou z nabízených metod, podle svých preferencí, jakým způsobem jim daná technika vyhovuje, hodnotí stejným systémem jako ve škole, tzn. 1 vyhovuje nejvíce, 5 – vyhovuje nejméně. Dvě otázky jsou více výběrové, kde mohou respondenti označit více možností. Tyto otázky se týkají způsobu kontroly vzdělávání ze strany nadřízeného a preference v oblasti budoucích školení. Poslední a zároveň jediná otázka je otevřená, na kterou mohou respondenti odpovědět jakýmkoliv způsobem nebo jí mohou nechat nevyplněnou. Otázky pro dotazník byly vytvořeny v návaznosti na výzkumné otázky, z podkladů v teoretické části bakalářské práce a hlavně po konzultaci s manažery podniku, kteří hodnotili relevantnost otázek vůči specifickému fungování podniku. Výzkumná technika byla zvolena tímto způsobem, hned z několika důvodů.

Tím prvním je nízká časová náročnost pro vyplnění dotazníků jak pro respondenty, tak i následné zpracování pro zadavatele, jednoduchost, přehlednost a také z důvodu relativně rychlého získání většího množství dat, které dotazníkové šetření umožňuje.

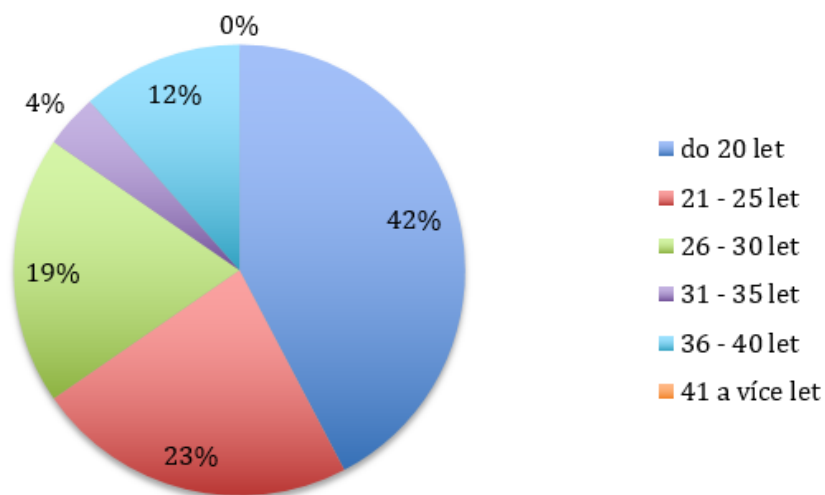
4.6 Výsledky dotazníkového řešení

Dotazníkové šetření probíhalo 25. 2. 2015 do 11. 3. 2015 a zaměstnanci vyplňovali dotazníky anonymně a své odpovědi zanašeli přímo do dotazníků. Odpovědi jsem zpracoval v Excelu a vytvořil z nich následující grafy.

4.6.1 Identifikační údaje respondentů

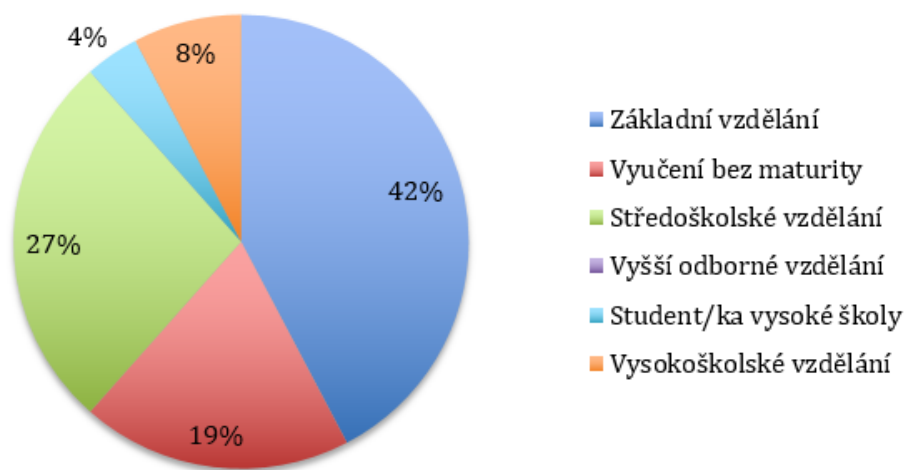
Dotazníky obdrželo 37 zaměstnanců jedné restaurace McDonald's v Praze. Ze všech dotazníků se jich zpět k vyhodnocení vrátilo pouze 30. Z těchto odpovědí jsem poté vytvořil následující analýzu, která mi společně s polostrukturovaným rozhovorem s vedoucí restaurace a s jedním z manažerů pomohla zodpovědět stanovené výzkumné otázky. Výzkumu se zúčastnilo 7 mužů a 23 žen, což je procentuálně 23% mužů a 78% žen.

Graf číslo 1 znázorňuje věkovou strukturu všech respondentů, kde v popisících grafu je uvedeno procentuální znázornění četnost odpovědí na danou otázku. Z grafu můžeme vyčíst, že nejpočetnější podíl tvoří zaměstnanci ve věku do 20 let. Do této kategorie se zařadilo 42% respondentů. Dále následují věkové skupiny od 21-25 let a 26-30 let. Do první skupiny patří 23% respondentů a do druhé 19% respondentů. Mezi respondenty se neobjevil jediný účastník starší 41 let, což ukazuje, že ve společnosti McDonald's je převážné mladý kolektiv, protože více než 80% všech respondentů spadá do věkové kategorie do 30 let.



Graf 1 Do jaké věkové skupiny patříte? (zdroj: autor)

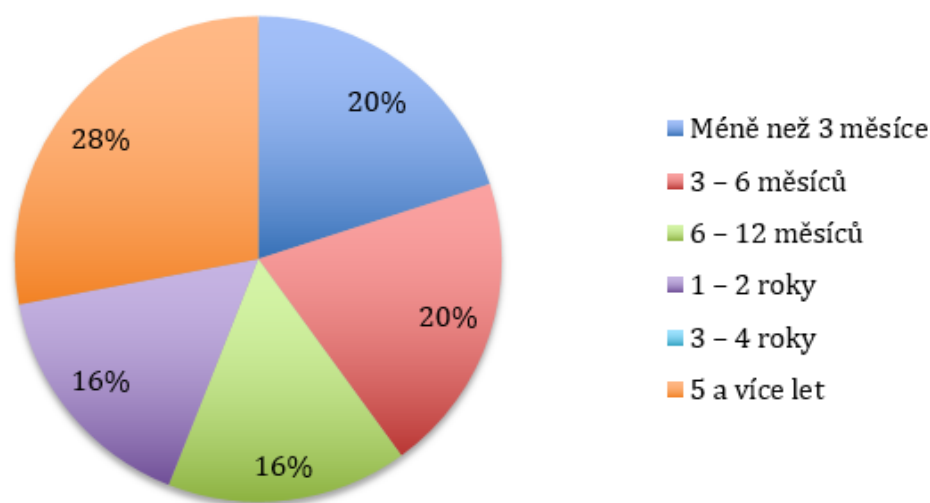
Z hlediska nejvyššího dokončeného vzdělání je nejpočetnější skupina zaměstnanců pouze s dokončeným základním vzděláním jak ukazuje graf číslo 3. Zde můžeme tvrdit, že je vysoká míra korelace s grafem číslo 2, kde stejně početnou skupinu tvoří zaměstnanci do 20 let. Druhou nejpočetnější skupinou s 27% respondentů jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním. Další skupinu 19% tvoří pracovníci vyučení bez maturity. Nejmenší početnou skupinu tvoří zaměstnanci s ukončeným vysokoškolským vzděláním nebo studenti vysokých škol, dohromady pouze 11% respondentů.



Graf 2 Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání? (zdroj: autor)

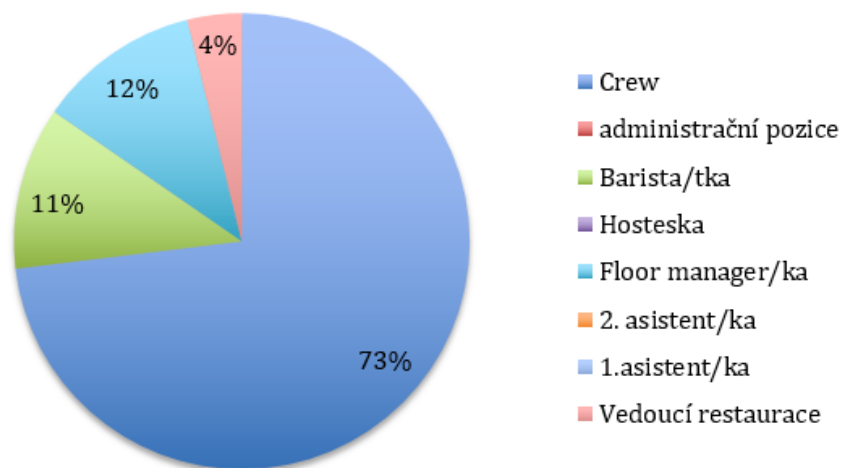
V návaznosti na předchozí otázky byly zaměstnancům ještě položeny otázky: *Jak dlouho pracují u společnosti McDonald's?* a *Jaká je jejich současná pracovní pozice?*. Je překvapivé, že nejpočetnější skupina respondentů, tedy 28% pracuje ve společnosti McDonald's 5 a více let. Jak ukazuje následující graf číslo 3. Ostatní skupiny jsou zde

zastoupeny poměrně rovnoměrně. Přesto můžeme poukázat na fakt, že 56% respondentů jsou zaměstnanci, kteří pracují v podniku 12 a méně měsíců.



Graf 3 Jak dlouho pracujete u společnosti McDonald's? (zdroj: autor)

Následující graf číslo 4 ukazuje pracovní pozice respondentů. Nejvíce respondentů, tedy 73%, jsou pracovníci na pozicích Crew. To je pochopitelné, protože se jedná o nejrozšířenější pracovní pozice ve společnosti McDonald's, jak popisují dříve ve své práci. Dále v příloze 1 Schéma zaměstnanecké struktury restaurace McDonald's naleznete kompletní zaměstnaneckou strukturu restaurace McDonald's.

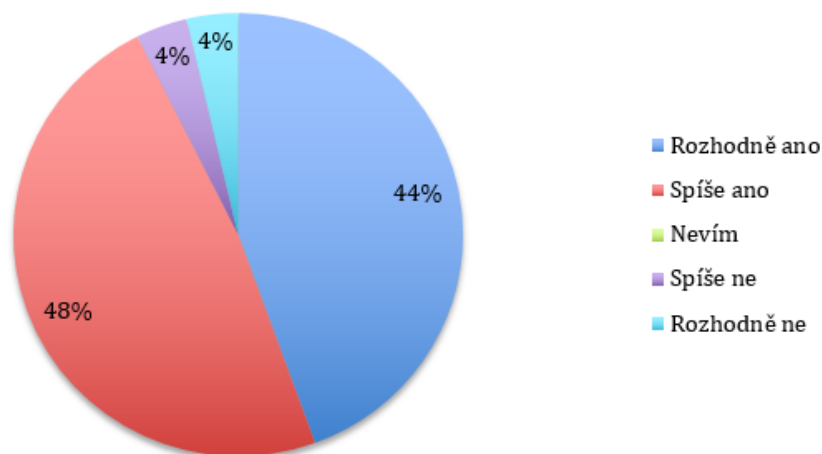


Graf 4 Uved'te prosím svou aktuální pracovní pozici: (zdroj: autor)

4.6.2 Úvodní vzdělávání zaměstnanců

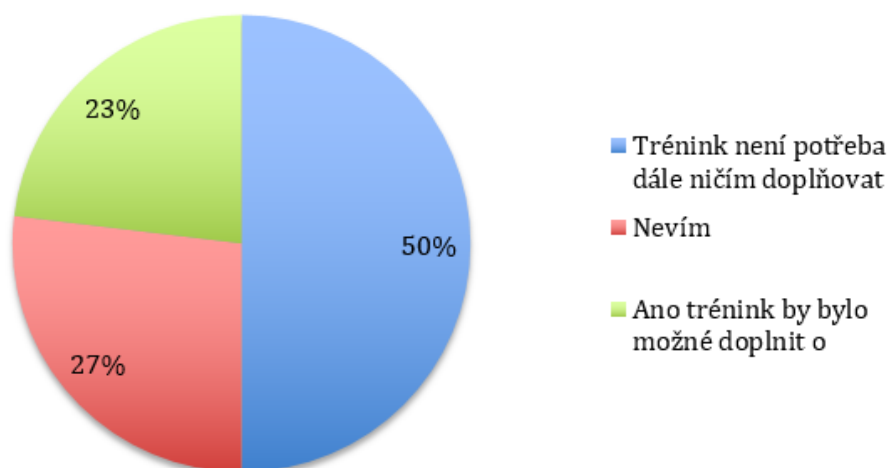
Další část dotazníku byla zaměřena na subjektivní vnímání zaměstnaneckého vzdělávání, které společnost McDonald's dává svým zaměstnancům na počátku

a i v průběhu jejich pracovní kariéry. První otázky se týkají úvodního tréninku, kterým musí projít každý nový zaměstnanec, aby mohl jít tzv. do provozu. První otázka od respondentů zjišťuje, zda se při úvodním tréninku dozvěděli vše, co potřebují pro výkon své práce. Celkem 27 respondentů odpovědělo buď rozhodně ano nebo spíše ano, což je 92% všech respondentů. Zbývající, tedy 2 respondenti odpověděli rozhodně ne nebo spíše ne, jak je vidět na následujícím grafu.



Graf 5 Využíváte poznatků ze školení při své práci? (zdroj: autor)

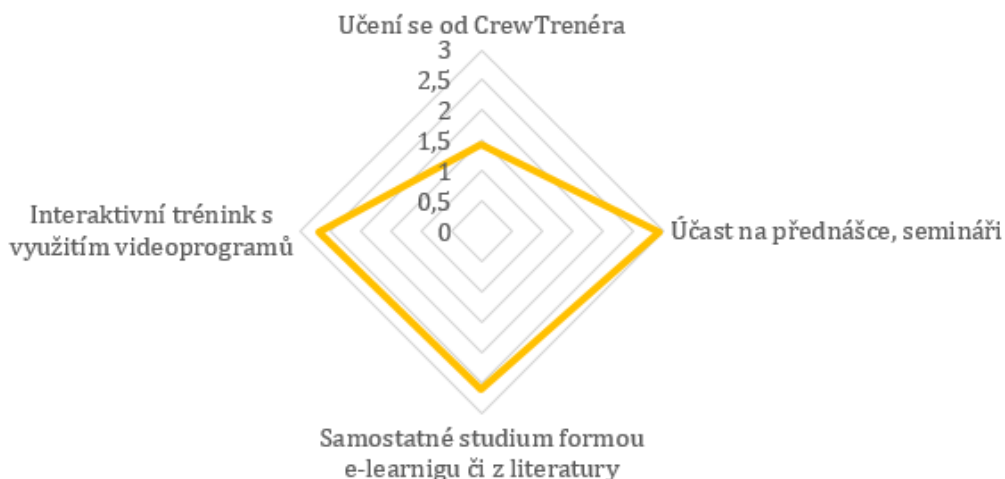
Z toho vyplývá, že současná podoba úvodního tréninku je pro zaměstnance dostatečná. Ovšem v další otázce byly respondenti dotazováni, zda by úvodní trénink sami něčím doplnili. V 50% se respondenti shodují na tom, že by úvodní trénink ničím nedoplnili. Relativně vysoký podíl, tedy 27 % respondentů odpovědělo, že nevědí. Zbývající respondenti jsou přesvědčení o tom, že by úvodní školení mělo být delší, či doplněno o více teorie a nějakou formu zpětné vazby.



Graf 6 Domníváte se, že by bylo možné úvodní vzdělávací trénink něčím doplnit, co by vám více pomohlo při práci? (zdroj: autor)

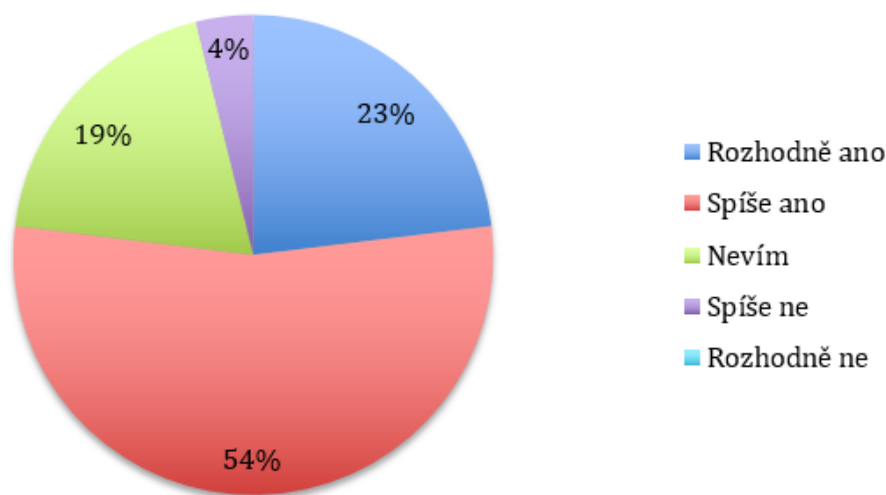
Po otázkách týkajících se úvodního pracovního tréninku, byly do dotazníku zařazeny otázky o celém konceptu vzdělávání, například jaké vzdělávací formy zaměstnancům nejvíce vyhovují, zda jsou se současným stavem vzdělávání spokojeni, jestli jim doplňující školení přijdou užitečná, či zda se po absolvovaných kurzech cítí při práci jistěji.

Nikterak velkým překvapením není výsledek, kdy respondenti odpovídali na otázku, která vzdělávací metoda jim nejvíce vyhovuje. Zde uvádějí jako nejvíce vyhovující vzdělávací metodu učení se od crewtrenéra. Tuto možnost ohodnotilo známkou 1 více než 75% respondentů. Proto, aby bylo možné výsledky nějakým způsobem porovnat, byly veškeré odpovědi u každé metody sečteny a z této sumy byly poté vytvořeny aritmetické průměry, které představují známky jednotlivých metod, jak je patrné v následujícím grafu 7. V grafu je také patrné, že nejvíce vyhovující vzdělávací metodou je učení se od crewtrenéra, ostatní 3 způsoby mají výsledky skoro totožné.



Graf 7 Která forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? (zdroj: autor)

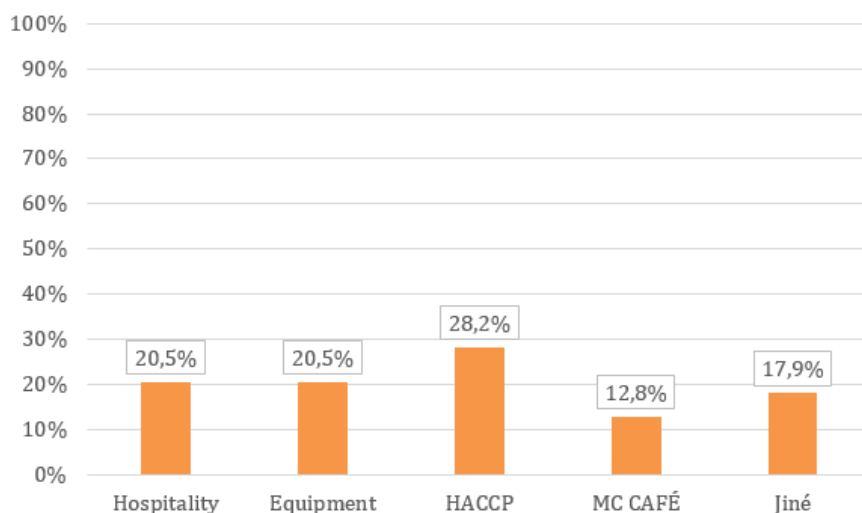
Tento fakt poukazuje na to, že práce ve fast foodu není náročnou na schopnosti a faktické znalosti, ale spíše se zakládá na praktických dovednostech, které se nejlépe předávají napodobováním a následným procvičováním pod vedením zkušenějšího kolegy. Dále odpovídali respondenti na otázku, zda považují současný systém rozvoje a vzdělávání ve společnosti McDonald's za dostačující pro svou každodenní práci. Opět v součtu více než 75% respondentů odpovědělo, rozhodně ano nebo spíše ano. Téměř 20% zaměstnanců odpovědělo, že to neví, což může poukazovat na různé pochyby ze strany zaměstnanců.



Graf 8 Považujete současný systém rozvoje a vzdělávání ve společnosti McDonald's za dostačující pro vaši každodenní práci a uveďte proč? (zdroj: autor)

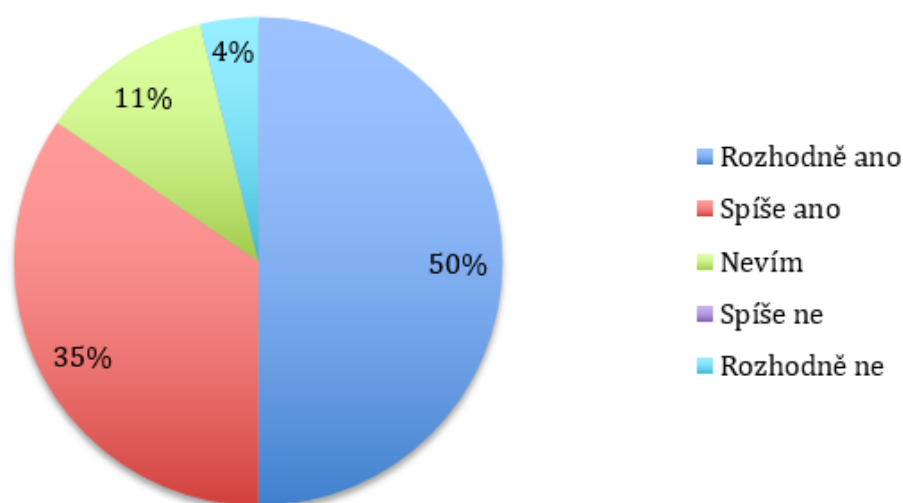
I přestože 2/3 respondentů považují současný vzdělávací systém za dostačující. Kdyby měli tu možnost, rádi by si rozšířili své znalosti v následujících oblastech, jak je možné vyčíst z grafu. Největší zájem, tedy 42% dotázaných, mají zaměstnanci

o školení v oboru HACCP, což je zkratka pro Hazard Analysis and Critical Control Points. Ve volném překladu jde o analýzu kritických bodů, tedy dokument, kde jsou zaznamenávány provozní teploty při přípravách pokrmů, časy přípravy, trvanlivosti apod.



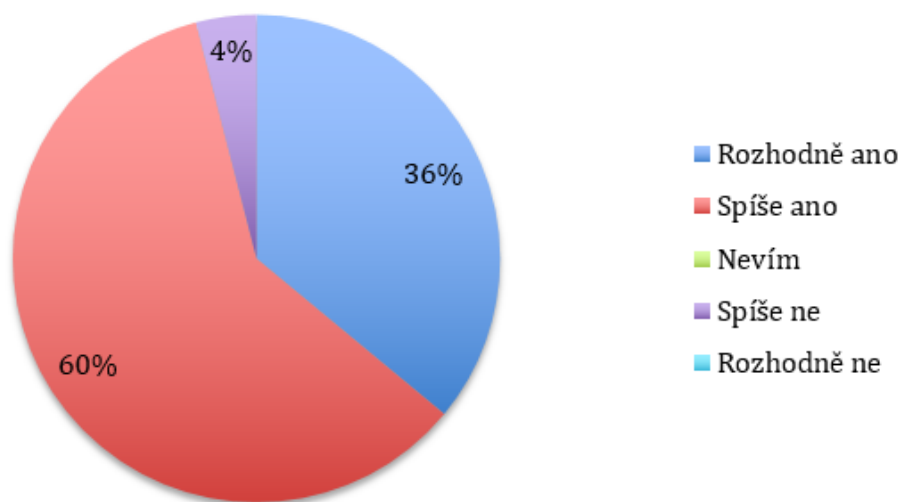
Graf 9 V případě, že byste měl tu možnost zvolit si sám další téma vzdělávacího kurzu, který navštívíte. V jakém okruhu by to bylo? (zdroj: autor)

Další dvě položené otázky spolu úzce souvisí. Jedna se respondentů dotazovala, zda používají poznatků ze školení při práci. To lze považovat za jednu z klíčových otázek, protože finanční prostředky vynaložené na vzdělání, které by zaměstnanci nepoužívali, jsou pouze nákladem bez případných zisků. Jinými slovy řečeno, vyhozené peníze. Proto také velice kladně hodnotím to, že 50% dotázaných jednoznačně odpovědělo, že rozhodně ano a 35% respondentů odpovědělo spíše ano, 12% odpovědělo, že neví, jak vyplývá z následujícího grafu.



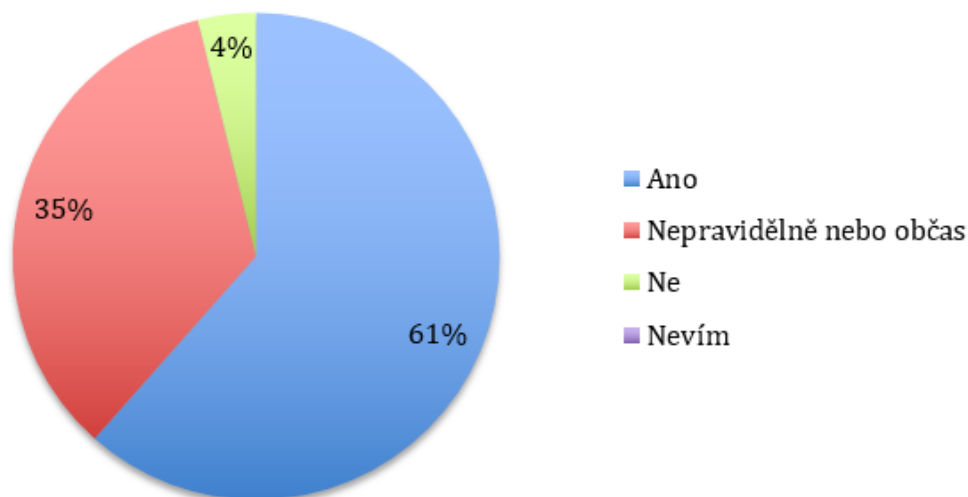
Graf 10 Využíváte poznatků ze školení při své práci? (zdroj: autor)

I když podle odpovědí používá nově nabytých znalostí při práci něco kolem 85% respondentů, je v této souvislosti nutné zmínit, že celých 96% lidí se cítí díky vzdělávacím kurzům, či jiným formám vzdělávání při práci jistější. To je vidět na grafu 11. Tento výsledek lze také chápat společně s hodnocením nadřízených, kterému se budu věnovat posléze, jako jakýsi směrodatný ukazatel, že probíhající školení mají určitý výsledek, díky kterému se zaměstnanci cítí v práci jistěji.



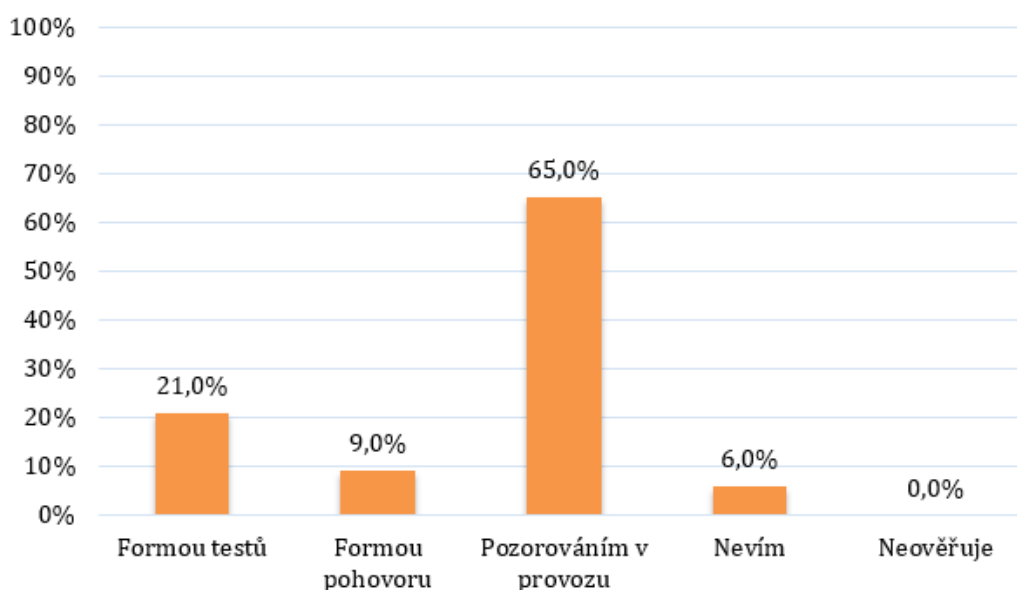
Graf 11 Cítíte se díky podstoupeným školením/tréninkům při své práci jistější? (zdroj: autor)

Poslední otázky byly věnovány kontrole ze strany nadřízených a osobnímu kariérnímu rozvoji. Zaměstnanci byli dotázáni, zda mají pocit, že si jejich nadřízený ověřuje jejich znalosti a dovednosti, které získaly při školení, a poté jakým způsobem toto ověřování provádí. Z odpovědí je zřejmé, že 61% lidí si je vědoma kontrol, dalších 34,6% lidí cítí, že jsou kontroly občasné a nepravidelné. Necelá 4% uvádí, že kontroly neprobíhají vůbec, jak je možné vidět na grafu číslo 12.



Graf 12 Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získal/a během školení/tréninku? (zdroj: autor)

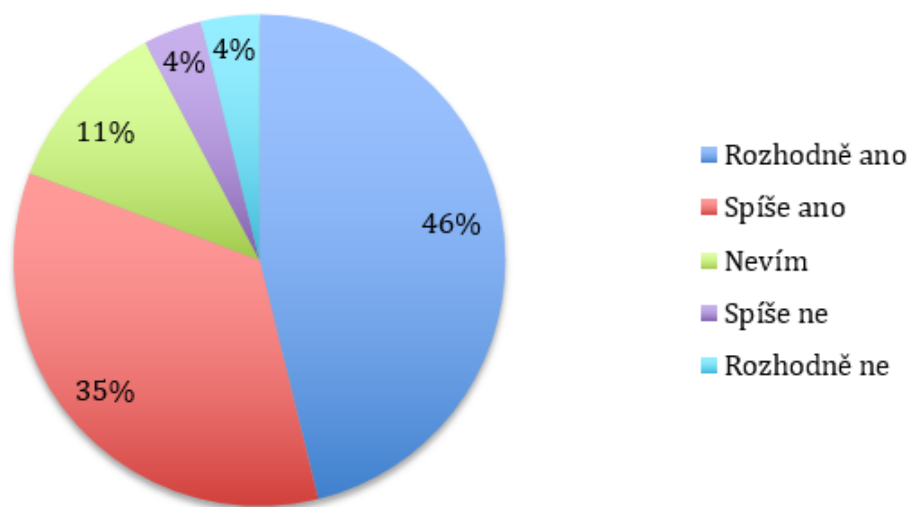
Díky tomu, že si tak velké procento pracovníků kontroly uvědomuje, bylo možné sestavit i následný graf s jednotlivými typy, kterými nadřízení kontrolují své podřízené. Nejtypičtějším způsobem, jak již dříve ve své práci popisují, je provozování v provozu neboli ověřování pracovních postupů formou checklistu. Dále uváděli zaměstnanci ve svých odpovědích, že si nadřízený ověřuje pracovní znalosti formou testu nebo formou pohovoru.



Graf 13 Jakým způsobem si váš nadřízený ověřuje vaše pracovní znalosti? (zdroj: autor)

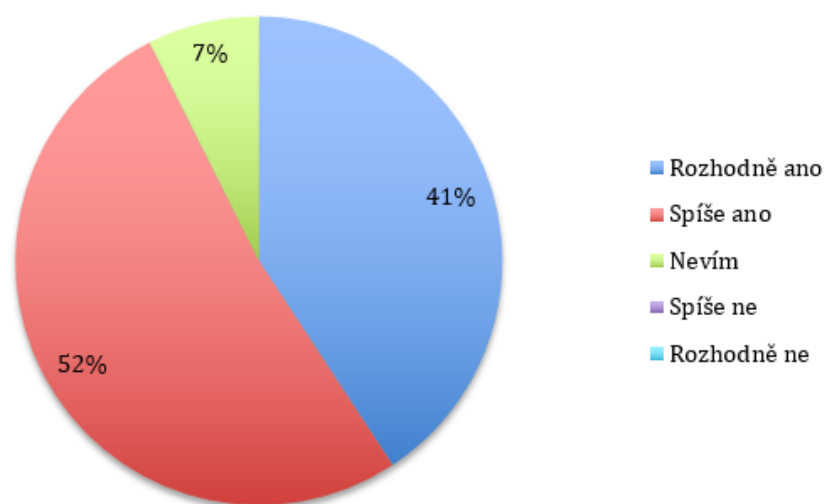
Poslední oblast otázek byla zaměřena na profesní a osobní růst ve společnosti McDonald's. Zaměstnancům byly na toto téma položeny čtyři otázky. V jedné z nich odpovídali respondenti na to, zda mají zájem o další rozšiřování svých znalostí a schopností ve společnosti McDonald's. Více než 46% respondentů uvedlo odpověď rozhodně ano,

poté 34,6% odpovědělo, že spíše ano. Mezi respondenty uvedlo 11%, že neví a necelých 8% dotázaný označilo odpovědi spíše ne nebo rozhodně ne. Může to být zapříčiněno tím, že většina personálu jsou mladí lidé, kteří vnímají tuto práci jako brigádu při studiu.



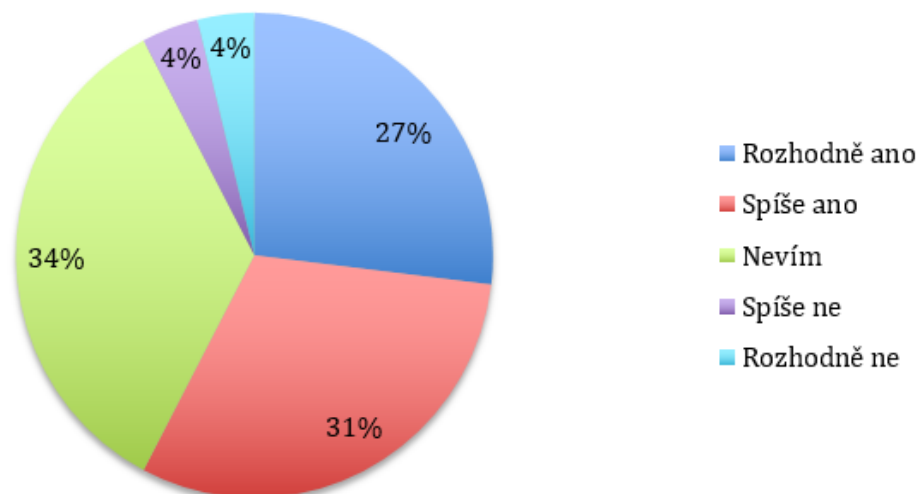
Graf 14 Máte zájem o další rozšiřování svých znalostí a schopností ve společnosti McDonald's? (zdroj: autor)

U další otázky se respondenti vyjadřovali k tomu, zda mají dostatek informací, jakým způsobem se může zaměstnanec rozvíjet u společnosti McDonald's. V 93% odpovědí bylo rozhodně ano nebo spíše ano, s tím že odpovědi spíše ano byla o něco málo četnější. Pouze v 7% odpovídali dotázaní zaměstnanci, že nevědí. V tomto případě se jedná o pracovníky, kteří nepůsobí u společnosti delší dobu a v průběhu dotazníkového šetření procházeli úvodním tréninkem.



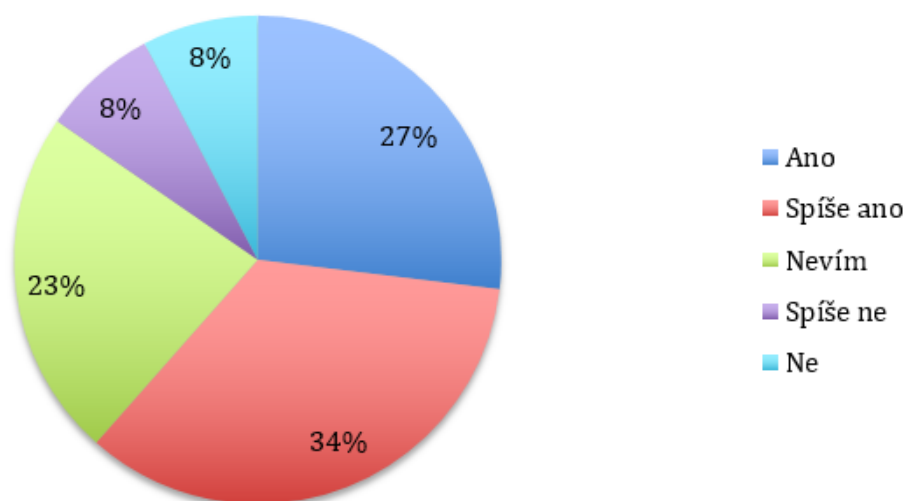
Graf 15 Máte dostatek informací, jakým způsobem se zaměstnanec ve společnosti McDonald's může rozvíjet? (zdroj: autor)

V následující otázce byli respondenti tázáni na to, zda se jejich nadřízený zajímá o jejich vlastní potřeby profesního a osobního růstu. Nejvíce krát zvolili respondenti odpověď nevím, a to hned ve 34% případech. Poté se v 31% objevila odpověď spíše ano a 27% ano. V 8% byla odpověď ne nebo spíše ne. Jak ukazuje následující graf 16.



Graf 16 Zajímá se Váš nadřízený o Vaše potřeby profesního a osobního růstu? (zdroj: autor)

Poslední otázkou, na kterou respondenti odpovídali, se zajímala o zájem respondentů o vycestování na školení do Hamburger University. Opět, více než 60% dotazovaných zaměstnanců by tuto možnost využilo, odpověděli na tuto otázku buď ano či spíše ano. Skoro čtvrtina respondentů odpověděla, že neví a 15% by tuto možnost nevyužilo.



Graf 17 Pokud by Vám byla nabídnuta možnost vycestovat na školení do Hamburger University využili byste jí? (zdroj: autor)

4.6.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Po vyhodnocení všech dotazníků a doplnění informací z provozu a rozhovoru s manažery restaurace vyplývá, že ani jednu ze svých hypotéz nemohu vyvrátit.

K první hypotéze mohu uvést skutečnosti, že noví zaměstnanci musí být vždy řádně zaškoleni, protože bez řádného zacvičení by restaurace nebyla schopná dostat předepsaným standardům, které jsou stanoveny vnitřními předpisy společnosti. Mimo to by mohli být vystaveni nebezpečí jak samotní zaměstnanci, tak i případní klienti. U zaměstnanců by v první řadě hrozilo mnoho různých pracovních úrazů, u zákazníků poté různé zdravotní obtíže spojené se špatnou přípravou pokrmů. Manažér v rozhovoru uvedl, že z počátku zaměstnanci úvodní trénink nevnímají jako potřebný. Tato potřeba se dostaví až později, kdy pracovníci zjistí, že se při tréninku nedozvěděli informace, které považují ostatní kolegové za samozřejmost. Díky těmto důvodům považuji předpoklad za potvrzený.

K druhé hypotéze z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř 90% všech respondentů je spokojeno s aktuální podobou vzdělávacího programu. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili výzkumu, neuváděli do dotazníků žádné návrhy na rozsáhlé změny ve vzdělávacím systému. Návrhy se týkaly pouze vzdělávacích částí, které jsou závislé na školiteli a na studentovi, což znamená, že respondenti uvedli, zda by bylo možné věnovat úvodnímu tréninku více času a poté, že v některých případech postrádají zpětnou vazbu. Z toho plyne, že se druhý předpoklad potvrdil.

Třetí hypotézu potvrzuje i samotný koncept vzdělávání, který společnost McDonald's využívá. Tím, jak se zaměstnanci v pracovních úkonech zdokonalují, mohou navštěvovat další a náročnější kurzy, které jim v první řadě dovolí obsluhovat vybavení restaurace na vyšší úrovni, ale také později vzdělávat služebně mladší kolegy, řídit směnu a stát se i vedoucím celé restaurace.

Hypotézu též potvrzují slova manažera, který při rozhovoru uvedl, že nejvýrazněji se podstoupená školení projevují při organizaci práce a při rychlosti kompletace objednávek zákazníků. Mimo to uvedl i příklad z praxe, kdy zaměstnanci, kteří podstoupili školení v oboru Hospitality, dosahovali v průběhu směn lepších prodejních výsledků než ti ostatní, kteří obdobné školení nepodstoupili.

Ke čtvrté hypotéze v dotazníkovém šetření uvedlo více než 90% respondentů, že vědí, jaké mají možnosti rozvoje ve společnosti McDonald's. Proto, aby získali pracovníci lepší přehled o svých budoucích možnostech v restauracích McDonald's,

se mohou přihlásit na exkurze pořádané vždy do jedné z evropských Hamburger Univesity. Zde získají jistou představu, jakým způsobem by se mohl vyvíjet jejich profesní a karierní život ve společnosti McDonald's. Čtvrtý předpoklad se po využití výzkumné metody taktéž potvrdil.

4.7 Návrhy na zlepšení

Z dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci jedné z restaurací McDonald's na území České republiky v Praze a ze strukturovaného rozhovoru s jedním z manažerů lze usuzovat, že zaměstnanci vnímají současný model vzdělávání ve velké míře jako dostačující. V odevzdaných dotaznících uvedlo pár respondentů, že by rádi své vzdělávání doplnili o zpětnou vazbu mezi lektorem, tedy crewtrenérem a vzděláným. Tato zpětná vazba však je, tedy má být, součástí každého školení podle manuálů, které společnost McDonald's vytvořila pro potřeby vzdělávání zaměstnanců. Z tohoto důvodu bych vedení restaurace doporučoval nejenom provádět kontrolu výrobních procesů, ale i procesů, které jsou využívány ke vzdělávání nového personálu, protože převážná část vzdělávacího systému je založena na předávání poznatků, pracovních postupů a zkušeností od zkušenějších pracovníků těm méně zkušeným. Tím může docházet k předávání nejenom informacím z provozu a pracovních postupů, ale i nežádoucím návykům.

Dále bych na základě dotazníkového šetření manažerům restaurace doporučil, aby lépe pracovali s kariérními potřebami zaměstnanců. To by mohlo být využito při práci s talentovanými zaměstnanci, kteří by byli motivováni McDonald's případně neopouštět.

Další věcí, kterou by zaměstnanci uvítali jako přínosné, by byla možnost využívat on-line materiálů, které společnost McDonald's vytvořila, a používat je a studovat na svých osobních počítačích, což v současné době není možné.

Posledním doporučením, které by výrazným způsobem zkvalitnilo celý proces vzdělávání ve společnosti, netkví ve změnách současných vzdělávacích postupů, nýbrž v zavedení kurzů cizích jazyků. Kurzy anglického nebo německého jazyka by umožnily perspektivním zaměstnancům studium v na Hamburger University v Mnichově nebo v Londýně. Nedochozelo by tak jen na exkurze.

5. Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním, které jim je v restauracích McDonald's poskytováno a popsat celý proces vzdělávání ve společnosti. Dále na základě průzkumu nalézt nedostatky vzdělávacího procesu, možnosti pro jeho zlepšení a navrhnout způsoby řešení, které společnosti pomohou zefektivnit proces vzdělávání.

Za metodu výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření doplněná o rozhovor s manažerem restaurace. Tyto výzkumné metody byly podpořeny studiem vnitropodnikových materiálů, které poté poskytly ucelený obraz, jakým způsobem funguje vzdělávací program ve společnosti McDonald's. Pro potřeby výzkumu byly zvoleny čtyři základní hypotézy, díky nimž bylo možné sestavit dotazník, který byl poté předložen zaměstnancům jedné pražské restaurace McDonald's. Z odpovědí, které do dotazníků uváděli respondenti, bylo možné vytvořit analýzu, kde byly jasně patrné hodnoty sledovaných ukazatelů. Tato analýza spolu s dalšími informačními prameny poté utvořila podklady pro zpracování výsledků celého výzkumu.

Výsledky mého výzkumu poukazují na fakt, že výcvikový program společnosti McDonald's nemá větší nedostatky. Díky tomu se v mém doporučení neobjevily žádné rozsáhlé návrhy na změny ve vzdělávacím systému, nýbrž doporučení na důkladnější kontrolu, zda jsou dodržovány předepsané postupy při vzdělávání ze strany školitelů. Za druhé jsem vedení společnosti doporučil zavedení výuky jazyků pro perspektivní zaměstnance, které by zaměstnance nejenom motivovalo, ale připravilo je i na další studia na Hamburger University, která je v současnosti pro většinu českých zaměstnanců zapovězena kvůli jazykové bariéře.

V této bakalářské práci je zajisté také prostor pro další rozvinutí dané problematiky. Jak již bylo řečeno, výzkum byl postaven na třiceti respondentech jedné restaurace McDonald's v Praze, což ale není dostatečný počet pro hlubší prozkoumání tohoto tématu. Práci by bylo možné rozšířit o výzkum zacílený na celou Českou republiku a poté vyhodnocené výsledky komparovat s výsledky z ostatních zemí Evropy či světa, zda se trendy a standardy ve vzdělávání shodují či nikoliv. Ovšem výzkum toho typu by svým rozsahem přesáhl bakalářskou práci.

Samotné vzdělávání je dlouhodobý cílený proces, který vede k rozšiřování znalostí a schopností personálu. Z tohoto důvodu je vždy nutné jasně vymezit potřeby společnosti, mít zpracovaný plán vzdělávání a znát cíl, kterého chce daná organizace vzděláním dosáhnout. Tyto kroky poté nejenom zefektivní celý vzdělávací proces, ale také ho finančně zoptimalizují.

Všechny výše zmíněné skutečnosti společnost McDonald's prakticky od svého založení začlenila do svého vzdělávacího programu a tím se zařadila mezi průkopníky v zaměstnaneckém vzdělávání.

Seznam použité literatury

PUBLIKACE:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 208 s. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT M., WRIGHT P. C., *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, přeložil: Mgr. Petr Trmač, Grada Publishing, 1998, ISBN:80-7169-459-2, 248s.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

GRANT, Anthony a Jane GREENE. *Coach yourself: make real change in your life*. Cambridge, Mass.: Perseus Pub., 2003, c2001., xxiv, 211 p. ISBN 978-0738206615.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4

LEIDNER, Robin. *Fast food, fast talk: service work and the routinization of everyday life*. Berkeley: University of California Press, c1993, viii, 278 p. ISBN 05-200-8500-0

MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008, xxix, 592 p. ISBN 0324542755.

MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. 7th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2005, xxiv, 1095 p. ISBN 0273688766.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s.

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

Shorter Oxford English Dictionary (6th ed.), Oxford University Press, 2007, ISBN 978-0-19-920687-2

VANĚČEK, David. *Elektronické vzdělávání*. 1. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, 213 s. ISBN 9788001049525.

VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: LexisNexis CZ, 2005, 399 s. Studijní texty (LexisNexis CZ). ISBN 80-86920-01-1.

ČLÁNKY:

ČERVENKOVÁ, Alena. *Vzdělávání potřebuje plán a motivaci*. HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. 2012, č. 11, s. 6-7.

SOŠKOVÁ, Jitka. *Pro koho je vzdělávání a rozvoj přidanou hodnotou?*. HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. 2008, č. 11, s. 34-36.

TARIQ KHAN, Muhammad. *Effects of Education and Training on "Human Capital - And Effects of Human Capital on Economic Activity*. International journal of information, business and management: IJIBM. 2014, č. 3, s. 90-105.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

BADENHAUSEN, Kurt, *Powerful brands*, 2014, Forbes [online]. [cit. 2015-01-25].

Dostupné z: <http://www.forbes.com/powerful-brands/>

BUSINESS CASE STUDIES, *Recruiting, selecting and training for success: A McDonald's Restaurants case study*. Training at McDonald's Restaurants Limited [online]. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/mcdonalds-restaurants/recruiting-selecting-and-training-for-success/training-at-mcdonaldsrestaurants-limited.html#axzz3W6dxz4tx>

EPSTEIN, Emily Anne, *Chew on this: Inside McDonald's Hamburger University - the 'Harvard of the fast food biz'*, 2012, Daily mail [online]. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2128250/Chew-A-peek-inside-McDonalds-Hamburger-University-delicious-school-world.html>

GIANG, Vivian, *Tour of McDonald's Hamburger University*, 2012, Business Insider [online]. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/tour-of-mcdonalds-hamburger-university-2012-4?op=1>

MCDONALD'S, *Co o nás možná nevíte*, Jobs.cz [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://mcdonalds.jobs.cz/vse-o-mcdonalds/co-o-nas-mozna-nevite/?brand=g2&exportRCM=3488802&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>

MCDONALD'S, *Kam se můžete vypracovat*, Jobs.cz [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://mcdonalds.jobs.cz/co-vas-ceka/kam-se-muzete-vypracovat/?brand=g2&exportRCM=3488802&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>

MCDONALD'S, *Hamburger University McDonald's Center of Training Excellence*, 2012-2015, McDonald's University BR [online] [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university.html

MCDONALD'S, *Our Company* [online]. [cit. 2014-12-29].
(http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html)

MCDONALD'S, *Recruitment training*, McDonald's UK [online]. [cit. 2015-01-02].

Dostupné z: http://www.mcdonalds.co.uk/content/dam/McDonaldsUK/People/Schools-and-students/mcd_recruitment_training.pdf

MCDONALD'S, *Training_and_development at Hamburger University*, McDonald's University BR [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z:

http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/corporate_careers/training_and_development/hamburger_university.html

MCDONALD'S, *McDonald's University - Learning methodology*, McDonald's University BR [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z:

<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/metodologia-de-aprendizagem.php>

MCDONALD'S, *Hamburger University - Learning methodology*. McDonald's University BR [online]. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z:

<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/metodologia-de-aprendizagem.php>

MCDONALD'S, *Hamburger University - Schools*. McDonald's University BR [online].

[cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/escolas.php>

MCDONALD'S, *Historie* [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z:

<https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

REDAKCE FORBES, *Příběh Raye Kroce: Jak český emigrant před 60 lety založil*

McDonald's, 2015, Forbes [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z:

<http://www.forbes.cz/pribeh-raye-kroce-jak-cesky-emigrant-pred-60-lety-zalozil-mcdonalds/>

WIGGINS, Jenny, *Managers learn their trade at Hamburger University*, 2008, Financial

Times [online]. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.ft.com/cms/s/0/7bd5a2b8-ce0b-11dc-9e4e-000077b07658.html#axzz3Q8TphJMf>

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 Učení (zdroj: Hroník, 2007, s. 31).....	7
Obrázek 2 Zapomínání (zdroj: Foot, Hook, 2005, s. 189)	8
Obrázek 3 Výukové metody (Belcourt, Wright, 1998, s. 125)	14
Obrázek 4 Hlavní mezníky vzdělávání ve spojitosti s pracovní pozicí (zdroj: autor)	27
Obrázek 5 Hamburger University (zdroj: Autor, dle dat McDonald's, Hamburger University – Schools [online]).....	32
Obrázek 6 Schéma zaměstnanecké struktury restaurace McDonad's (zdroj: autor podle MCDONALD'S, Kam se můžete vypracovat, Jobs.cz [online])	58

Seznam použitých grafů

Graf 1 Do jaké věkové skupiny patříte? (zdroj: autor)	38
Graf 2 Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání? (zdroj: autor)	38
Graf 3 Jak dlouho pracujete u společnosti McDonald's? (zdroj: autor)	39
Graf 4 Uveďte prosím svou aktuální pracovní pozici: (zdroj: autor).....	39
Graf 5 Využíváte poznatků ze školení při své práci? (zdroj: autor)	40
Graf 6 Domníváte se, že by bylo možné úvodní vzdělávací trénink něčím doplnit, co by vám více pomohlo při práci? (zdroj: autor)	41
Graf 7 Která forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? (zdroj: autor)	42
Graf 8 Považujete současný systém rozvoje a vzdělávání ve společnosti McDonald's za dostačující pro vaši každodenní práci a uveďte proč? (zdroj: autor)	42
Graf 9 V případě, že byste měl tu možnost zvolit si sám další téma vzdělávacího kurzu, který navštívíte. V jakém okruhu by to bylo? (zdroj: autor).....	43
Graf 10 Využíváte poznatků ze školení při své práci? (zdroj: autor)	43
Graf 11 Cítíte se díky podstoupeným školením/tréninkům při své práci jistější? (zdroj: autor)	44

Graf 12 Ověřuje si Váš nadřizený znalosti a dovednosti, které jste získal/a během školení/tréninku? (zdroj: autor).....	45
Graf 13 Jakým způsobem si váš nadřizený ověřuje vaše pracovní znalosti? (zdroj: autor)	45
Graf 14 Máte zájem o další rozšiřování svých znalostí a schopností ve společnosti McDonald's? (zdroj: autor)	46
Graf 15 Máte dostatek informací, jakým způsobem se zaměstnanec ve společnosti McDonald's může rozvíjet? (zdroj: autor).....	46
Graf 16 Zajímá se Váš nadřizený o Vaše potřeby profesního a osobního růstu? (zdroj: autor)	47
Graf 17 Pokud by Vám byla nabídnuta možnost vycestovat na školení do Hamburger University využili byste jí? (zdroj: autor)	47

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Uplatňování čtyř úrovní hodnocení tréninků v praxi (zdroj: Sošková, 2012, s.36)	24
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Schéma zaměstnanecké struktury restaurace McDonald's
Příloha 2 Menu z první franšizy Raye Kroce z roku 1955
Příloha 3 Absolventský diplom z Hamburger University z roku 1961
Příloha 4 Dotazník rozdáváný zaměstnancům v restauraci společnosti McDonald's
Příloha 5 Polostrandardizovaný rozhovor s manažerem

Přílohy

Příloha 1 Schéma zaměstnanecké struktury restaurace McDonald's

Zaměstnanecké schéma



Obrázek 6 Schéma zaměstnanecké struktury restaurace McDonad's (zdroj: autor podle MCDONALD'S, Kam se můžete vypracovat, Jobs.cz [online])

Vedoucí restaurace

Zodpovídá za chod celé restaurace. Má na starosti administrativu, trénink a hodnocení managementu, komunikaci s úřady a kontrolní činnost.

1. Asistent/ka

Je schopen plnohodnotně zastoupit vedoucího restaurace. Vede a řídí chod restaurace přímo „na place. Sleduje spokojenost zákazníků, věnuje se řízení a hlídání nákladů spojených s provozem restaurace. Dále zajišťuje kontrolu provozu, zaučuje crewtrenéry, pracuje na rozvoji managementu a vede směny.

2. Asistent/ka

Vede pracovní směny ve svěřené oblasti a podílí se na školení jednotlivých floor managerů. Zapojuje se do administrativní činnosti spojené s chodem restaurace.

Floor manager/ka

Vede svěřenou část restaurace a stará se především o tři základní věci: stavy zaměstnanců, surovin a strojů. Dbá na ekonomický provoz restaurace, tedy snaží se minimalizovat zbytečné náklady.

Crewtrenér

Hlavním úkolem je vedení nových zaměstnanců v úvodním tréninku, tak aby neustále dosahovali lepších výsledků.

Crew

Tímto výrazem se nazývají všichni zaměstnanci v restauraci.

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se vzdělávání ve společnosti McDonald's. Jmenuji se David Weisl a studuji na ČVUT Masarykův ústav vyšších studií. Vyplněním dotazníku mi pomůžete zpracovat praktickou část bakalářské práce. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a poskytnutá data pomohou při zpracování práce. Výstupy mohou být použity jako inspirace pro doplnění nebo zefektivnění vzdělávání, které Vám společnost McDonald's poskytuje.

Děkuji za Váš čas a ochotu věnovanou vyplňování tohoto dotazníku.

1. Jste?

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte:

- a) do 20 let
- b) 21 – 25 let
- c) 26–30let
- d) 31 – 35 let
- e) 36 – 40 let
- f) 41+ let

3. Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

- a) základní
- b) středoškolské
- c) vyučení bez maturity
- d) vyšší odborné
- f) vysokoškolské
- e) vyučení s maturitou
- g) student/ka vysoké školy

4. Jak dlouho pracujete u společnosti McDonald's?:

- a) méně než 3 měsíce
- b) 3 – 6 měsíců
- c) 6 – 12 měsíců
- d) 1 – 2 roky
- e) 3 – 4 roky
- f) 5 a více let

5. Uved'te prosím svou aktuální pracovní pozici:

- a) crew d) hosteska g) vedoucí restaurace
b) administrativní pozice e) floor manager/ka
c) barista/tka f) 1.asistent/ka

6. Při nástupu do práce pořádá společnost McDonald's úvodní trénink. Dozvěděl/a jste se po absolvování tréninku vše, co potřebujete znát pro výkon Vaší práce?

- a) Rozhodně ano
b) Spíše ano
c) Nevím
d) Spíše ne
e) Rozhodně ne
f) Mohl jsem se dozvědět víc o

7. Domníváte se, že by bylo možné úvodní vzdělávací trénink něčím doplnit, co by vám více pomohlo při práci?

- a) Ano trénink by bylo možné doplnit o
b) Trénink není potřeba dále ničím doplňovat
c) Nevím

8. Která forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? (Prosím oznámte jako ve škole - 1 nejvíce vyhovuje, 5 - nejméně)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Učení se od CrewTrenéra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Účast na přednášce, semináři | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Samostatné studium formou e-learnigu či z literatury | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Interaktivní trénink s využitím videoprogramů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) jiné (prosím uveďte.....) | | | | | |

9. Považujete současný systém rozvoje a vzdělávání ve společnosti McDonald's za dostačující pro vaši každodenní práci a uveďte proč?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

Proč?.....

10. Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získal/a během školení/tréninku?

- a) Ano
- b) Nepravidelně nebo Občas
- c) Ne
- d) Nevím

11. Jakým způsobem si váš nadřízený ověřuje vaše pracovní znalosti?

- a) Formou testů
- b) Formou pohovoru
- c) Pozorováním v provozu
- d) Nevím
- e) Neověřuje

12. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše potřeby profesního a osobního růstu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

13. Využíváte poznatků ze školení při své práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

14. Cítíte se díky podstoupeným školením/tréninkům při své práci jistější?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

15. Máte dostatek informací, jakým způsobem se zaměstnanec ve společnosti

McDonald's může rozvíjet?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

16. Máte zájem o další rozšiřování svých znalostí a schopností ve společnosti

McDonald's?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

17. V případě, že byste měl tu možnost zvolit si sám další téma vzdělávacího kurzu, který navštívíte. V jakém okruhu by to bylo?

- a) Hospitality
- b) Equipment
- c) HACCP
- d) MC CAFÉ
- e) Jiné

18. Pokud by Vám byla nabídnuta možnost vycestovat na školení do Hamburger University využili byste jí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

19. Kdybyste měl tu možnost, jakým způsobem byste upravil vzdělávání ve společnosti McDonald's?

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Rozhovor

- **Jakým způsobem probíhá zaškolování nových pracovníků v restauracích McDonald's?**

„Každý nový pracovník musí podstoupit úvodní školení, bez něhož by nemohl v restauraci pracovat. To je vedeno crewtrenérem, který nováčkovi ukáže celou restauraci a poté ho začne zaučovat na jednotlivých pracovištích v restauraci, tak aby se mohl zapojit do běžné práce. Školení probíhá tím způsobem, že crewtrenér vždy předvede celý pracovní postup na stanovišti novému pracovníkovi a ten se následně snaží vše provést úplně identicky. Toto se opakuje, dokud si zaměstnanec činnost dokonale neosvojí.“

- **Po jak dlouhé době jsou noví zaměstnanci schopni samostatně plnit veškeré pracovní povinnosti?**

„Noví zaměstnanci jsou samostatně schopni pracovat po zacvičení na dané pozici bezprostředně po zacvičení. Avšak samostatné práce kdekoliv v restauraci jsou v závislosti na své šikovnosti až po 2 až 3 měsících.“

- **Vnímají zaměstnanci důležitost úvodního tréninku?**

„Zpočátku zaměstnanci důležitost úvodního tréninku nevnímají, ale po určité době začnou sami zjišťovat, co vědět měli a nenaučili se. Občas se i stává, že si poté špatně zaškolení zaměstnanci stěžují na svého crewtrenéra, že jím byli nedostatečně zaučeni.“

- **Jakým způsobem probíhá kontrolní činnost pracovních postupů a výkonů podávaných zaměstnanci?**

„Pracovníci jsou kontrolováni v průběhu každé směny. Je to práce vedoucího směny a přítomného crewtrenéra. Nepředstavujte si však zkoušení podobné těm ve škole, my pracovníky nezkoušíme, ale sledujeme jakým způsobem plní veškeré předepsané pracovní postupy a povinnosti, a jak se zdokonalují, k čemuž složí tzv. checklist. To je kontrolní list sloužící ke kontrole správnosti pracovních postupů.“

- **Na základě jakých kritérií dochází ke kariéernímu růstu zaměstnanců?**

„Proto, aby byl zaměstnanec povýšen, musí být splněno několik kritérií. Mezi tyto kritéria patří to, zda na budoucí funkci kandidát „má“, tzn., zda je dost rychlý,

je schopen dalšího vzdělávání jak emočně, tak inteligenčně, má kladný přístup k práci a zákazníkovi. K povyšení zaměstnance dochází za předpokladu, že se na tom shodnou manažeři na svém meetingu.”

- **Je vidět určitá korelace mezi výkonem a podstoupenými školeními?**

„Díky podstoupeným vzdělávacím kurzům je vidět zvyšující se kvalita odvedené práce. Nejvíce je toto vidět u školení zaměřených na obsluhu a komunikaci se zákazníkem. Po absolvování těchto kurzů dosahují zaměstnanci na servisu viditelně lepších výsledků. Mohu uvést příklad z praxe: Nezřídka kdy se stává, že některé ze surovin se blíží expirační doba. Při jedné směně jsem proto vyhlásil interní soutěž o to, kdo prodá více speciálních omáček, kterým druhý den končila expirace. A při této směně bylo zřejmě, kteří ze zaměstnanců podstoupili kurz na Hospitality. Tito zaměstnanci prodali mnohem více omáček, přestože při běžných směnách je obrat těchto omáček prakticky nulový.“

- **Jakým způsobem probíhá výcvik zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích?**

„Vzdělávání zaměstnanců na vedoucích pozicích již neprobíhá v restauracích, ale přímo v sídle McDonald's, kde se koná teoretická část každého výcviku a poté se zde skládají písemné zkoušky. Praktická část kurzu je poté vždy v náhodně vybrané restauraci McDonald's v Praze.“

- **Jak vnímáte celý vzdělávací proces společnosti McDonald's?**

„Pozitivně, co se týče teorie a propracování. Mně tento způsob vyhovuje. Avšak praxe není úplně vždy uzpůsobena aktuální situaci. Občas se stává, že z důvodu nedostatečného počtu pracovníků v restauraci dochází ke snižování kvality vzdělávání. Informace jsou předávány v rychlosti a ve stresu.“

- **Má podle vás tento systém nějaké možnosti pro zlepšení?**

„V současné době dochází ke změnám v celém vzdělávacím procesu. Zavádí se mnoho nových e-learningových metod. Zaměstnanci mohou část učebních materiálů sledovat on-line na počítačích, či tabletech. Velkou nevýhodou zůstává fakt, že se na tyto materiály dostane zaměstnanec pouze na pracovišti, nikoliv z domova.“

- **Měl byste zájem o studium na Hamburger University?**

„Dříve bych řekl ano. Ale v současné době přemýšlím o karierní změně.“

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

David Weisl

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis